

С.Г. Холмовский

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Байкальский государственный университет

С.Г. Холмовский

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУ
2019

УДК 658.7 (075.8)
ББК 65.291.592я7
Х72

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты д-р экон. наук, проф. В.С. Колодин
канд. экон. наук, доц. А.Н. Федотов

Холмовский С.Г.

Х72 Распределительная логистика [Электронный ресурс] : учеб. пособие /
С.Г. Холмовский. — Иркутск : Изд-во БГУ, 2019. — 91 с. — Режим досту-
па: <http://lib-catalog.bgu.ru>.

Содержит краткий курс лекций по распределительной логистике. В издании раскрыта специфика распределительной логистики коммерческих структур в рыночных условиях хозяйствования. Теоретические аспекты подкреплены практическими примерами и рекомендациями.

Для студентов экономических специальностей, обучающихся по очной, заочной и ускоренной формам.

УДК 658.7 (075.8)
ББК 65.291.592я7

© Холмовский С.Г., 2019
© Издательство БГУ, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
1. Понятие распределения, распределительной логистики.....	7
1.1. Распределительная логистика.....	7
1.2. Основные задачи и функции в области сбытовой деятельности	8
1.3. Понятие, границы, функции распределения	10
1.4. Понятие распределительной логистики	10
1.5. Специфика распределительной логистики.....	12
1.6. Принципы и правила распределительной логистики.....	12
1.7. Методы эффективной организации распределительной логистики	13
1.8. Основные направления эффективной организации распределительной логистики	15
2. Распределительная логистика и маркетинг: направления взаимодействия	16
2.1. Межфункциональная координация	16
2.2. Взаимодействие распределительной логистики и маркетинга	16
2.3. Основные направления взаимодействия распределительной логистики и маркетинга	17
2.4. Функции распределительной логистики при реализации маркетинговых стратегий.....	19
3. Участники сети распределения, построение сети распределения	22
3.1. Логистические каналы и цепи в распределении товаров	22
3.2. Участники сети распределения	24
3.3. Выбор и формирование логистических каналов	26
3.4. Правила формирования распределительной сети	28
3.5. Проектирование и построение сети распределения.....	28
4. Цикл управления заказами	32
5. Показатели эффективности распределительной логистики	36
5.1. Общая характеристика показателей	36
5.2. Показатели прямого влияния на прибыль компании.....	37
5.3. Показатели косвенного влияния на прибыль компании	39
5.4. Основные направления организации деятельности сбытовых структурных подразделений предприятия	41
6. Запасы в распределительной логистике. Управление товарными запасами ...	44
6.1. Понятие запасов, виды запасов, причины образования запасов в сфере распределения.....	44
6.2. Задачи по управлению товарными запасами	45
6.3. Цикл управления запасами в сети распределения.....	47
7. Склады в распределительной логистике.....	48
7.1. Причины использования складов, виды складов в распределении, стратегии складирования	48
7.2. Сквозное складирование как перспективная технология в сфере распределения.....	53

8. Формирование сети распределения компании и организация товароснабжения складов	58
8.1. Формирование складской сети в системе распределения компании	58
8.2. Организация товароснабжения сети складов.....	63
9. Обслуживание клиентов	66
9.1. Сущность и особенности обслуживания потребителей	66
9.2. Значимость логистического сервиса. Виды услуг, предоставляемых клиентам.....	67
9.3. Цели организации обслуживания покупателей	68
9.4. Стандарты обслуживания.....	69
9.5. Оценка логистического сервиса компании.....	72
9.6. Разработка уровня обслуживания компании.....	73
10. Возвратная логистика.....	77
10.1. Понятие возвратной логистики и ее значение в распределительной логистике.....	77
10.2. Операции возвратной логистики в цепях поставок.....	80
10.3. Оптимизация управления возвратными потоками	84
Заключение.....	88
Список использованной и рекомендуемой литературы	90

ВВЕДЕНИЕ

Изменения в экономической среде, связанные с объективным переходом мировой экономики от рынка продавца к рынку покупателя, привели к необходимости переориентации предложения исключительно на удовлетворение потребительского спроса — с минимально возможными затратами постоянно обновлять и регулировать предложение, следуя за всеми текущими и ожидаемыми изменениями спроса; только так можно выживать в конкурентной борьбе и получать устойчивый доход в течение достаточно длительных периодов.

Основным требованием становится адаптивность, т.е. способность фирмы адекватно и своевременно реагировать на изменения во внешней среде, обеспечивая себе выживаемость. Требуются высокоэффективные способы и методы управления потоковыми процессами. Без сознательного, целенаправленного управления товарными потоками нельзя обеспечить успешное продвижение товаров на рынок, наряду с маркетингом необходима теория и практика товародвижения, поэтому логистика во взаимосвязи с маркетингом представляет собой идеальный на сегодняшний день вариант системы управления в экономике.

Распределение товаров является важнейшей стороной производственно-коммерческой деятельности организаций, однако роль определяющей функции оно приобрело относительно недавно. Во многих странах до середины 50-х гг. XX в. системы распределения складывались, как правило, спонтанно.

Решения об управлении производством, упаковке товаров, выборе каналов распределения, организации транспортно-перемещающих работ, послепродажном сервисе принимались без учета их взаимосвязи. Отдельные направления, которые с современных позиций рассматриваются как части комплексной функции распределения, трактовались как самостоятельные функции управления.

Объединить различные точки зрения на функцию распределения помогла сначала концепция маркетинга, а укрепить и развить новое мировоззрение — концепция логистики. Интеграция управления потоковыми процессами позволила понять, что объединение различных форм деятельности, касающихся физического перемещения товарной продукции, а также соответствующей этому информации в единую общесистемную функцию управления обладает большим потенциалом повышения эффективности.

Термин «распределение» имеет широкое применение как в науке, так и на практике. Толковый словарь современного русского языка гласит, что распределить — это значит разделить что-либо между кем-либо, предоставив каждому определенную часть [1, с. 44].

В логистике делить что-либо между кем-либо приходится на всех этапах:

- распределяются заказы между различными поставщиками при закупке товаров;
- распределяются грузы по местам хранения при поступлении на предприятие (на склад);
- распределяются материальные запасы между различными участками производства;

– распределяются материальные потоки в процессе продажи и т.д.

Причем распределяться может право собственности на предмет, а также его вещественное содержание, т.е. имеет место физическое распределение.

Физическое распределение произведенного или закупленного продукта является значимой областью логистики и имеет выраженную функциональную специфику. Распределение — самостоятельная область логистики, которая охватывает вопросы организации процесса сбыта сырья, материалов, готовой продукции с учетом принципов и методов логистики; организацию управления сбытом, как совокупность логистических операций, логистических цепей и логистических систем; организацию взаимодействия участников сбытовой деятельности, т.е. субъектов распределительной логистики.

В распределительной логистике главным предметом изучения является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса сырья, материалов и готовой продукции.

Цель данной работы — раскрыть концепцию распределительной логистики, дать характеристику инструментам, применяемым при формировании материальных потоков, в сфере сбыта.

Учебное пособие предназначено для студентов высших экономических заведений очной, заочной и ускоренной форм обучения.

Курс предполагает изучение теории и практики распределительной логистики, в том числе понятие распределения, сущность, принципы, задачи и функции распределительной логистики; способы стимулирования сбыта и доведения товаров до потребителей; характеристику запасов и складов в сфере распределения, логистического обслуживания.

1. ПОНЯТИЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ

1.1. Распределительная логистика

Распределительная логистика — это неотъемлемая часть общей логистической системы, обеспечивающей наиболее эффективную организацию распределения производимой (приобретаемой с целью перепродажи) продукции.

Концепция распределительной логистики заключается в интеграции всех функциональных сфер, связанных с продвижением материальных потоков от производителя к потребителю в единый комплекс. Функциональные сферы — это перевозки, управление товарными запасами, складирование, информационное обеспечение, логистический сервис, маркетинг.

Иначе распределительную логистику еще называют «сбытовая логистика», «маркетинговая логистика». Почему?

Чтобы сбыт произведенной продукции был стабильным, необходимо изучать тенденции как развития спроса (причем не только в своем сегменте рынка, но и как минимум в смежных), так и технологического развития продукта, поскольку накопление научных прикладных разработок может вылиться в «выстрел» — внезапное появление нового товара на рынке. Это обесценит уже продаваемые на рынке товары и повлечет разорение их производителей. Нужно отслеживать развитие конкурентов, продвигать свои товары на рынок с помощью определенных стратегий, стимулирования сбыта и рекламы, вовремя улавливать сигналы рынка, словом, делать все то, что в условиях плановой экономики было необязательным и что включается в понятие «маркетинг». Отсюда название — «маркетинговая логистика».

Сегодня практика может быть медленно, но последовательно осваивает идеологию маркетинга с учетом российской специфики. А изучение трудов зарубежных и отечественных специалистов дает основание заключить, что маркетинг своими корнями уходит в сбыт, и именно сбыт предшествовал рыночной ориентации производства. Возрастает интерес к содержанию и организации сбытовой деятельности. Но теория и практика сбыта готовой продукции советского периода малопригодна для организации сбытовой деятельности хозяйствующих субъектов в условиях рынка.

Чем же различаются условия деятельности субъектов рынка и объектов государственного планирования в самых общих характеристиках? Если рассматривать промышленное предприятие как систему по переработке тех или иных ресурсов в те или иные виды готовой продукции, то таких различий всего два: способы получения ресурсов и способы реализации произведенных товаров (работ, услуг).

В сфере снабжения это различие относительно меньше и может быть сведено к использованию других методов и средств общения с поставщиками.

Напротив, хозяйствующий субъект рынка должен быть самостоятельным, а результаты проверки его состоятельности конкретны и осязаемы: поступила выручка на расчетный счет предприятия или нет.

Таким образом, реформирование экономики России заставило по-новому взглянуть на роль сбыта. Сбыт является средством достижения поставленных целей предприятия или фирмы и завершающим этапом выявления вкусов и предпочтений покупателей.

При осуществлении сбытовой деятельности предприятиям необходимо отвечать на следующие основные вопросы:

1. Соответствует ли существующая сеть распределения поставленным задачам и целям компании?

2. Какими показателями измеряется эффективность всей распределительной деятельности компании?

3. Обеспечивает ли имеющаяся сеть распределения требуемый уровень обслуживания клиентов?

4. Оптимальна ли складская сеть в системе распределения по количеству складов, их размещению, выполняемым функциям, организации процесса товароснабжения складов?

5. Требуются ли внесение изменений в существующую систему распределения?

Ответы на эти вопросы необходимы для периодической оценки эффективности всей сбытовой деятельности фирмы.

Принципиальное отличие распределительной логистики от традиционных сбыта и продажи заключается в том, что сбытовая деятельность — это не только и не столько продажа готовой продукции, но это и ориентация производства на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей и активная работа на рынке по поддержанию и формированию спроса на продукцию фирмы. Если коротко, это процесс продвижения готовой продукции на рынок и организация товарного обмена с целью извлечения прибыли.

1.2. Основные задачи и функции в области сбытовой деятельности

Основные задачи в области сбытовой деятельности:

- формирование портфеля заказов;
- участие в формировании производственных планов — оптимальная загрузка производственных мощностей заказами потребителей;
- выбор рациональных каналов распределения и товародвижения;
- минимизация совокупных затрат в хозяйственном цикле товара, включая расходы по послепродажному обслуживанию и потребительскому сервису.

Классическая схема функций управления включает обычно следующие позиции: прогнозирование — планирование (подразумевающее среди прочего и постановку целей, и выработку стратегии, которые являются не функциями, а как бы структурными элементами управления) — принятие решений — организация исполнения — контроль исполнения — оценка результатов.

В рыночных условиях изменилось содержание основных функций сбыта.

Основные функции сбыта можно объединить в три группы: функции планирования; функции организации; функции контроля и регулирования [1, с. 59].

В свою очередь, функции планирования включают:

- анализ и оценку конъюнктуры рынка;
- разработку перспективных, текущих и оперативных планов продаж (поставок);
- формирование ассортиментного плана производства по заказам покупателей;
- выбор каналов распределения и товародвижения;
- планирование транспортной сети (выбор вида транспорта, транспортного средства, оптимизация маршрутов доставки товаров, режим работы и т.д.);
- планирование складской сети (принятие решения о стратегии складирования, определение числа складов на территории, определение функций и размера складов, определение оптимального месторасположения складов, планирование системы товароснабжения складов;
- планирование рекламных кампаний и разработку мер по стимулированию сбыта;
- составление смет-затрат по сбыту и их оптимизацию.

Среди функций организации сбыта необходимо выделить следующие:

- организация складского и тарного хозяйства для готовой продукции;
- организация продаж и доставки продукции потребителям;
- организация предпродажного и послепродажного обслуживания потребителей;
- организация каналов товародвижения и распределительных сетей;
- организация проведения рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта;
- организация подготовки торгового персонала и управление деятельностью торговых представительств;
- организация взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения целей сбыта.

Функции сбытового контроля и регулирования включают следующее:

- оценка результатов сбытовой деятельности;
- контроль над выполнением планов сбыта;
- оперативное регулирование сбытовой деятельности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних возможностей, изменений и факторов;
- оценка и стимулирование деятельности сбытового аппарата;
- статистический, бухгалтерский и оперативный учет сбытовой деятельности.

Надо сказать, что сбытовые функции предприятий разнообразны. Особенности их реализации каждым товаропроизводителем определяются такими факторами, как:

- номенклатура и масштабы производства;
- количество и география потребителей;
- численность и интенсивность каналов распределения;
- характер и формы организации каналов товародвижения;
- имидж товаропроизводителя и его торговой сети и т.д.

Даже если принять в расчет только номенклатуру товаров, то разнообразие результатов сбытовой деятельности будет эквивалентно товарной номенклатуре. Поэтому выполнение сбытовых функций с учетом влияния факторов можно рассматривать как способ достижения желаемых и реальных результатов сбытовой деятельности. А результаты могут выражаться в физических объемах продаж, в объемах выручки от продаж, в объемах услуг, оказываемых потребителям, в платежеспособности, рентабельности и т.д.

1.3. Понятие, границы, функции распределения

Понятие «распределение» — это:

- согласованное, или систематическое, размещение и доставка товаров;
- весь комплекс операций, осуществляемых в целях доставки товаров и услуг в распоряжение потребителей [7, с. 281].

Категория «распределение» среди зарубежных логистов получила широкое распространение в конце 50-х и в 60-х гг. прошлого, XX столетия, когда системный подход впервые был применен при исследовании сферы реализации продукции. Отсюда можно выделить функции распределения:

- определение покупательского спроса и организация его удовлетворения;
- накопление, сортировка и размещение запасов готовой продукции;
- установление хозяйственных связей по поставкам товаров и оказание услуг потребителям;
- выбор рациональных форм товародвижения и организация торговли.

Среди функций распределительной логистики есть такие, которые встречаются во всех функциональных областях логистики: складирование, транспортировка, управление запасами. Такие же функции, как управление распределением, управление заказами и обслуживание клиентов, характерны только для логистики распределения.

Исходя из этого, говорят о коммерческом, канальном и физическом распределении.

1.4. Понятие распределительной логистики

Характеризуя распределение, можно выделить три важнейших аспекта этого понятия [5, с. 211].

Коммерческое распределение охватывает преимущественно функции планирования, анализа, контроля и регулирования сбыта, т.е. управление сбытовой деятельностью.

О *канальном распределении* лучше всего можно сказать, сформулировав категорию «канал распределения». Канал распределения — это совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Под *физическим распределением* традиционно понимают элементарные функции и операции по хранению, погрузке, разгрузке, переработке, сортировке, упаковке, комплектации продукции и т.д.

Элементарные функции объединяются в комплексные (транспортировка, складирование, экспедирование, грузопереработка, управление запасами и др.).

Физическое распределение — это деятельность по планированию, превращению в жизнь и контролю над физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя.

Операции физического распределения выполняют структурные подразделения сбыта продукции фирмы-производителя, так и многочисленные логистические посредники. Многие из них в распределении объединяют свои логистические функции, например, перевозку, экспедирование, складирование, хранение груза, сортировку, грузопереработку и т.д.

Задачей логистики в физическом распределении должно быть нахождение баланса между имеющимися возможностями транспортных средств и возможностью их оптимального использования.

Если под логистикой понимать науку об управлении экономическими потоковыми системами, а под распределением — совокупность коммерческого, канального и физического распределения готовой продукции и услуг, то распределительную логистику можно определить как процесс управления коммерческим, канальным и физическим распределением товаров и услуг (функциями, посредниками и операциями) с целью удовлетворения спроса конечных потребителей и извлечения прибыли для фирмы.

Другими словами, распределительная логистика представляет собой анализ, планирование, организацию и контролирование всех операций по перемещению и складированию связанных с потоками сырья, материалов, готовой продукции от конца производственной линии (источника) до прибытия продукции на рынок, а также связанных с ними каналов распределения, требующихся для организации и обеспечения взаимодействия между компанией и ее рынками.

Эффективное выполнение функций в рамках распределительной (маркетинговой) логистики служит достижению конечной цели рыночной стратегии компании (отсюда и название — распределительная, маркетинговая логистика): наиболее полное удовлетворение потребителей за счет обеспечения доступности необходимой им продукции, т.е. поставка нужного продукта в нужное место в нужное время с минимальными затратами.

С точки зрения предмета изучения распределительную логистику можно рассматривать в нескольких аспектах. Это деятельность, связанная, во-первых, с выбором логистического канала распределения, проектированием логистической цепи, созданием и управлением ею (институциональный аспект). Во-вторых, это деятельность, направленная на организацию физического перемещения материального потока — товародвижение (функциональный аспект). В-третьих, это научная деятельность, ориентированная на исследования процессов планирования, организации, контроля и регулирования функций и операций

с материальными и нематериальными потоками в процессе доведения готовой продукции до потребителя.

Предметом изучения в распределительной логистике является организация рационального процесса перемещения продукта от производителя к конечному потребителю, а также управление этим процессом.

1.5. Специфика распределительной логистики

Логистика распределения непосредственно работает на конечных потребителей, в качестве которых, как правило, выступают предприятия розничной торговли и сферы обслуживания, в частности предприятия сферы HORECA. Надо отметить, что сам процесс розничной торговли товарами в логистике не рассматривается.

Можно выделить следующие отличительные черты распределительной логистики по сравнению с закупочной и производственной логистиками:

- распределительная логистика, как правило, имеет дело с более широким ассортиментом реализуемых товаров;
- независимый характер спроса на товары, что существенно затрудняет управление запасами;
- стремление конечных потребителей работать исключительно на текущих запасах, что требует от логистики организации частых поставок товаров мелкими партиями;
- повышенные требования со стороны конечных потребителей к гибкости обслуживания, в частности, в плане осуществления незапланированных поставок;
- значительное число посреднических структур. Что усиливает конкуренцию между рыночными субъектами;
- разветвленная складская сеть, максимально приближенная к потребителям.

1.6. Принципы и правила распределительной логистики

Осуществление распределительной деятельности должно подчиняться следующим принципам:

- координация всех процессов товародвижения, начиная с конечных операций товаропроизводителей и заканчивая послепродажным обслуживанием потребителей;
- интеграция всех функций управления процессами распределения товаров и услуг, начиная с постановки целей сбыта и заканчивая контролем над его результатами;
- адаптация канального, коммерческого и физического распределения к постоянно изменяющимся требованиям рынка, и в первую очередь к запросам клиентов компании;
- решение всего комплекса задач, связанных с наиболее полным удовлетворением платежеспособного спроса потребителей;

– оптимальность как в отношении частей системы распределения товаров, так и в режиме ее функционирования.

Основные задачи распределительной логистики:

– максимизация прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей;

– эффективное использование производственного аппарата предприятия за счет оптимальной загрузки заказами потребителей;

– рациональное поведение на рынке с учетом его постоянно меняющейся конъюнктуры.

Для решения названных задач необходимо придерживаться определенных правил.

Во-первых, результаты сбытовой деятельности зависят от покупателей, на решение которых распределительная логистика может в большей или меньшей степени повлиять. Но заставить покупать товар или услугу в условиях рыночной экономики нельзя.

Во-вторых, распределительная логистика должна максимально использовать все возможности активной работы на рынке: оценить рыночные возможности предприятия и максимально использовать его потенциальные преимущества в процессе продвижения товаров или услуг на рынок.

В-третьих, необходимо определить направления сбытовой политики, чтобы концентрировать ресурсы предприятия и направлять эти ресурсы на использование возможностей предприятия и рынка для получения максимальных результатов.

В-четвертых, высоких результатов распределительная логистика может достичь путем подлинного лидерства на рынке, учитывая законы рынка и потребности потребителей, а не полагаясь только на мнение специалистов или только на собственную интуицию.

В-пятых, не останавливаться на достигнутых успехах, так как все проходит, в том числе лидирующее положение на рынке. Центральной проблемой должен быть постоянный поиск новых рынков или новых форм организации продвижения товара на рынок.

В-шестых, как правило, распределительная логистика, предоставленная сама себе, почти всегда функционирует неверно.

Чтобы следовать этим правилам, необходимы определенные условия (соответствующая внешняя и внутренняя организация) и знание методов эффективной организации распределительной логистики (методов моделирования и методов мотивации).

1.7. Методы эффективной организации распределительной логистики

Методы эффективной организации распределительной логистики включают методы логистического моделирования и методы мотивации [1, с. 176].

1. Методы логистического моделирования можно представить как совокупность физических, аналоговых и математических моделей.

Физическая модель — это процесс или явление в миниатюре (макет). Например, миниатюрные модели складов и транспортных средств дают возможность смоделировать транспортно-складские процессы. Подобные модели наглядны, обладают временной и пространственной совместимостью, но ограничены лишь физическим распределением товаров, где присутствуют склады, транспортные средства, коммерсанты, перевозчики и т.п. А проследить, допустим, за информационным потоком уже довольно сложно.

Аналоговая модель — это распределительная логистика через аналог, который ведет себя как реальный сбытовой процесс. Это могут быть графики (сетевые графики и модели), рисунки (план-карты размещения объектов), схемы. Например, организационная схема взаимодействия всех участников сбытового процесса. Эта модель проще физической модели, имеет более широкое применение. Основной ее недостаток — слабое представление о результатах и ресурсах на их достижение.

Математическая (символическая) модель строится на описании реального сбытового процесса определенными символами, характеризующими все основные свойства системы. При наличии достоверной и достаточной информации, вычислительной техники и соответствующего программного обеспечения они позволяют с большой степенью приближения к реальной действительности моделировать сбыт и его отдельные элементы (стадии).

Но даже идеальная модель не дает желаемого результата, если в ее реализации не будут заинтересованы исполнители и потребители.

2. Методы мотивации.

Интерес исполнителей возникает под влиянием побудительных мотивов, т.е. мотивации. Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. В рамках распределительной логистики две группы способов мотивации: материальные и социально-нравственные. Материальные направлены на удовлетворение физиологических потребностей, а также безопасности и защищенности.

За счет социально-нравственных мотивов удовлетворяются потребности социальные, уважения и самоуважения. Мотивами участников сбытовой деятельности могут быть: удовлетворение спроса потребителей, извлечение прибыли, получение вознаграждения за труд, профессиональную самореализацию и т.д. Надо сказать, мотивы различаются у хозяина и работника, личные и коллективные, у поставщика и потребителя и т.д.

Успех функционирования распределительной логистики в значительной мере определяется сопряженностью интересов (мотивов) всех участников сбытовой деятельности, нацеленностью этих мотивов на достижение конечных результатов.

Применение этих и других методов и логистики позволяет осуществлять скоординированное управление материальными и информационными потоками, обеспечивая их синхронность и высокие результаты, например, сократить время движения продукции, снизить уровень запасов продукции и т.п.

1.8. Основные направления эффективной организации распределительной логистики

Организация распределительной логистики включает:

- организацию процесса сбыта готовой продукции с учетом принципов и методов логистики;
- организацию управления сбытом как совокупность логистических операций, логистических цепей и логистических систем;
- организацию взаимодействия участников сбытовой деятельности, т.е. субъектов распределительной логистики.

Если уточнять, то в процесс организации распределительной логистики входит: организация всего процесса сбыта, затем организация управления сбытом, т.е. управление физическими операциями — разгрузка, погрузка, комплектование, маркировка и пр.; управление логистическими цепями и системами (например, управление работой с транспортными организациями и потребителями); а организация взаимодействия участников сбытовой деятельности, т.е. субъектов распределительной логистики, — это взаимодействие службы сбыта или маркетинговых служб с внутрипроизводственными службами (цехи, склады, бухгалтерия, внутрипроизводственный транспорт и т.д.), с одной стороны, а с другой — взаимодействие, например, с потребителями или каналами распределения, т.е. со сбытовой сетью предприятия.

Последовательность формирования и функционирования и взаимодействия подразделений распределительной логистики образует следующие взаимосвязанные блоки событий:

- организационно-аналитический блок, обеспечивающий комплекс операций по исследованию рынка (преимущественно изучение спроса потребителей на товары и услуги предприятия);
- организационно-технический блок, обеспечивающий комплекс операций по созданию материально-вещественных условий сбытовой деятельности;
- организационно-управленческий блок, обеспечивающий комплекс операций по управлению сбытовой деятельностью, таких как планирование, оценка, контроль и регулирование деятельности всех участников сбытового процесса.

Операции распределительной логистики различают по нескольким свойствам (признакам):

- полнота обслуживания клиентов (полное или комплексное обслуживание и неполное или частичное обслуживание);
- форма организации операций (внешние, т.е. за пределами предприятия, и внутренние, т.е. в рамках предприятия);
- способ выполнения операций (технические, материальные, финансовые, информационные и другие);
- результат проведения операций (поставка товара, оказание услуг и т.п.).

Направления и функции организации распределительной логистики могут существенно различаться в разных фирмах из-за различий в содержании основных направлений хозяйственной деятельности, целей, задач и различий в составе структурных подразделений этих фирм и форм их организации в целом.

2. РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА И МАРКЕТИНГ: НАПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

2.1. Межфункциональная координация

Эффективность осуществления функции распределения напрямую связана с результативностью деятельности компании и зависит от согласованности действий всех подразделений фирмы.

Согласованность действий по реализации логистических функций внутри фирмы является основой межфункциональной логистической координации.

Наиболее острой проблемой являются вопросы обеспечения логистической координации между подразделениями компании. Возникающие вследствие различий в целях деятельности отдельных подразделений, а также из-за дублирования функций различных отделов. Разрешение данных конфликтов является, как правило, прерогативой высшего руководства фирмой.

Основные межфункциональные конфликты в сфере распределения:

- определение широты товарного ассортимента;
- выбор регионов сбыта;
- разработка политики обслуживания;
- определение конфигурации сети распределения;
- определение технологии товародвижения, применяемой в рамках сети;
- распределение товарных запасов в сети [5, с. 241].

Практика менеджмента позволила выделить наиболее эффективные методы достижения межфункциональной координации:

- проведение совместного планирования деятельности смежными подразделениями;
- налаживание взаимодействия сотрудниками смежных отделов;
- внесение изменений в организационную структуру фирмы с определением координирующих функций;
- четкое разграничение обязанностей между подразделениями компании, а также связанных с ними полномочий и ответственности за принятие и реализацию управленческих решений в той или иной сфере деятельности.

2.2. Взаимодействие распределительной логистики и маркетинга

По вопросу взаимодействия распределительной логистики и маркетинга специалисты разделились на три группы.

Приверженцы первой группы полагают, что логистика — это раздел теории маркетинга, следовательно, если маркетинг охватывает весь процесс рекламы, формирования спроса на рынке, управление продажами и продвижения товаров и услуг к потребителям, то распределение продукции лишь часть этого процесса, которая непосредственно организует складирование, хранение и перемещение готовой продукции к местам продаж.

Специалисты второй группы считают, что если раньше действительно распределительная логистика была частью маркетинга, то в настоящее время

логистика вышла за отведенные ей рамки и маркетинг можно рассматривать как раздел теории и практики логистики.

Приверженцы третьей точки зрения полагают, что логистика и маркетинг представляют собой самостоятельные направления хозяйственной деятельности, которые, безусловно, тесно связаны друг с другом, но могут функционировать независимо.

Необходимость синтеза маркетинга и распределительной логистики обусловлена следующими причинами:

- конкуренция становится все более ожесточенной, побуждая компании к активному использованию маркетинга;
- потребителей все больше интересует не только приобретение товара, а покупка товара с совокупностью дополнительных услуг;
- все усиливающееся разнообразие каналов распределения затрудняет диктат производителей и усиливает влияние на рынок потребителей;
- покупатели стали более требовательно относиться к выбору товара и поставщика.

Традиционный подход к взаимодействию распределительной логистики и маркетинга состоит в следующем:

- маркетинг занимается развитием предложения и спроса и их управлением;
- распределительная логистика выступает как поддержка при реализации задач маркетинга.

При этом основные задачи распределительной логистики таковы:

- разработка графиков поставок потребителям;
- определение минимальных размеров партии поставки;
- разработка показателей оценки качества обслуживания клиентов;
- управление логистическим процессом на складе;
- формирование системы возврата бракованной и невостребованной продукции могут быть успешно решены лишь в тесном взаимодействии с маркетингом.

2.3. Основные направления взаимодействия распределительной логистики и маркетинга

Можно выделить следующие основные направления взаимодействия распределительной логистики и маркетинга:

1. Прогнозирование объемов продаж и регионов сбыта. Этим традиционно занимается маркетинг, так как соответствующие прогнозы являются основой решения многих стратегических задач компании. Распределительная логистика в свою очередь должна определить возможности накопления запасов товаров, определить общие логистические издержки на распределение, решить вопросы формирования складской сети. Для успешного взаимодействия логистике и маркетингу необходимо осуществлять среднесрочное планирование, а также проводить оперативный мониторинг за правильностью разработанных прогнозов, внося в них необходимые изменения.

2. Определение широты ассортимента производимой (продаваемой) продукции является одним из основных направлений взаимодействия логистики и маркетинга. Маркетинг заинтересован в увеличении ассортимента товаров с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов и укрепления положения фирмы на рынке. Данные устремления маркетинга могут войти в прямой конфликт с логистикой, которая четко осознает, что все эти товары надо где-то произвести (купить), иметь для этого необходимые ресурсы, все товары необходимо где-то хранить и т.д.

Кроме того, имеются и организационные ограничения для логистики при расширении и ассортимента распределяемых товаров. Безусловно, управлять продажами нескольких десятков наименований товаров значительно проще, чем сбытом нескольких сотен видов товаров. Распределительная логистика и маркетинг должны совместно определить широту ассортимента товаров, включив в него наиболее перспективные в плане продаж товарные позиции.

3. Температура хранения и транспортировки товаров. Большая часть потребительских товаров или сырья для их производства требует соблюдения соответствующих условий хранения и транспортировки (температура, влажность и т.д.). Если маркетинговая стратегия компании предполагает продажу соответствующих товарных групп, для перевозки которых необходим специальный транспорт, что значительно повышает транспортные издержки компании, а также особые складские помещения, то распределительная логистика должна обеспечить наличие необходимой транспортной и складской сети.

4. Упаковка продукции. В сфере распределения специалистам логистики и маркетинга приходится иметь дело с двумя видами упаковки — потребительской (наиболее красочная — ее цель привлечь внимание потенциальных покупателей) и транспортной — основным предназначением которой является обеспечение сохранности товаров при перевозке и грузопереработке.

При разработке упаковки товара, как потребительской, так и транспортной, маркетингу и распределительной логистике следует согласовать материал упаковки, размеры упаковки исходя из удобства сборки, укладки и размещения на стандартных товароносителях. Кроме того, следует внимательно отнестись к тексту на упаковке, который должен содержать всю необходимую для потребителя информацию.

5. Установление цены на товар также является одной из прерогатив маркетинга. Маркетинг определяет цену с учетом себестоимости товара, конкурентной среды, целей и задач фирмы на рынке, а также с учетом логистических издержек. Логистика должна предоставить маркетингу исчерпывающую информацию о предполагаемых логистических затратах на продвижение товаров в целом, и на отдельные этапы товародвижения в частности.

6. Проведение маркетинговых акций. Любая маркетинговая акция имеет своей целью краткосрочный рост продаж определенных товаров. Однако увеличение продаж может столкнуться с банальным отсутствием в распределительной сети необходимого количества товаров. Невозможность воспользоваться выгодным предложением вызовет недовольство у потенциальных клиентов в настоящем, и недоверие к последующим маркетинговым мероприятиям компа-

нии в будущем. Для исключения такого негативного развития событий, маркетингу совместно с распределительной логистикой следует определить момент начала акции, ее длительность, перечень товаров, участвующих в акции. Логистика в таком случае сможет создать в товаропроводящей сети необходимый запас товаров.

7. Обновление ассортимента. Появление новой версии товара. Как правило, вызывает со стороны клиентов повышенный интерес, что влечет неизбежный спад продаж старой версии товара, для сбыта которой впоследствии потребуются значительные финансовые и организационные затраты. Необходимо маркетингу и логистике согласовать последовательность замены товаров, время выхода нового товара, определение регионов продаж. Логистика ко времени выхода новой версии товара должна сократить до минимума запасы старой версии товара.

8. Формирование политики обслуживания — прямая задача маркетинга, однако данная задача не может быть решена без анализа возможностей фирмы по оказанию услуг клиентам и логистических затрат, связанных с их предоставлением. Маркетинг заинтересован в предоставлении клиентам максимально возможного по качеству уровня обслуживания, так как хороший сервис — это инструмент конкурентной борьбы, который позволяет удержать старых клиентов и привлечь новых.

Но любое улучшение качества обслуживания потребует значительных логистических затрат. В этой ситуации службы логистики и маркетинга должны определить оптимальный для компании уровень сервиса, который бы, с одной стороны, позволил фирме иметь соответствующее конкурентное преимущество на рынке, а с другой стороны, удерживал логистические затраты компании на приемлемом уровне.

9. Политика компании в области запасов. Маркетинг стремится максимально удовлетворить любые потребности клиентов, лишь бы это вело к увеличению продаж. Для обеспечения бездефицитности снабжения клиентов необходимо содержать огромные запасы. Логистика по техническим и финансовым основаниям не может обеспечить поддержание такого уровня запасов. Для исключения подобного конфликта маркетингу и логистике следует совместно сформировать складскую программу компании, ориентируясь на спрос на товары и уровень обслуживания, востребованный на рынке.

2.4. Функции распределительной логистики при реализации маркетинговых стратегий

Современный бизнес развивается в условиях значительной экономической непредсказуемости, и задача маркетинга и других подразделений компании — обеспечить быструю адаптацию фирмы к изменяющимся внешним условиям. Для достижения долгосрочных задач и целей в фирмах разрабатываются стратегические планы, в том числе маркетинговые и логистические. При этом выполнение маркетинговых планов или стратегий невозможно без поддержки со стороны логистики (табл. 1). Следует отметить, что различные маркетинговые

стратегии делают актуальным использование тех или иных функций распределительной логистики.

Таблица 1

Стратегии маркетинга и функции распределительной логистики

Маркетинговая стратегия	Описание стратегии	Наиболее актуальные функции логистики
1. Стратегии ценообразования 1.1. Стратегия высоких цен	Максимизация прибыли компании за счет установления высоких цен на товары, в частности на товары-новинки	1. Поддержание высокого уровня обслуживания потребителей. 2. Организация поставок клиентам по принципу «точно в срок». 3. Поддержание высокого качества реализуемых товаров
1.2. Стратегия низких цен	Удержание или завоевание существенной доли рынка за счет установления низких цен на товары, получение долговременной прибыли	1. Сокращение себестоимости товаров. 2. Минимизация логистических затрат. 3. Оптимизация складских запасов
1.3. Стратегия цен, ориентированных на спрос	Уровень цен на товары определяется уровнем спроса на них	1. Гибкая система управления запасами товаров. 2. Поддержание минимальных логистических затрат. 3. Быстрота реакции на изменение спроса потребителей
1.4. Стратегия гибких цен и скидок с цены	Индивидуальный подход при установлении цены для различных категорий клиентов	1. Периодический анализ логистических затрат компании. 2. Разработка политики скидок для различных групп потребителей. 3. Определение связи уровня запасов и системы скидок с цены товаров
2. Стратегия охвата рынка 2.1. Интенсивное распределение	Максимальный охват рынка через максимальное число торговых точек для реализации дешевых потребительских товаров	1. Оптимизация складской сети. 2. Поддержание необходимого уровня товарных запасов. 3. Оптимизация маршрутов доставки товаров до торговых точек. 4. Оптимизация системы товароснабжения складов. 5. Обеспечение возврата непроданных во время маркетинговых акций товаров
2.2. Эксклюзивное распределение	Использование минимального числа торговых точек для продажи дорогостоящих товаров или предметов роскоши	1. Повышенные требования к логистическому сервису. 2. Организация поставок в торговые точки по принципу «точно в срок». 3. Отслеживание уровня товарных запасов клиентов. 4. Поддержка рекламных и стимулирующих акций
2.3. Селективное (выборочное) распределение	Среднее между интенсивным и эксклюзивным распределением (реализуется большинство потребительских товаров)	Используются функции характерные как для интенсивного, так и для эксклюзивного распределения

Руководители логистики в компании должны правильно выбирать основные направления своей деятельности при реализации стратегий маркетинга, что будет способствовать эффективному использованию ограниченных ресурсов фирмы и сокращению общих затрат на достижение долгосрочных целей и задач компании. Гибкость логистической политики фирмы является необходимым условием достижения эффективности всей деятельности фирмы.

3. УЧАСТНИКИ СЕТИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, ПОСТРОЕНИЕ СЕТИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

3.1. Логистические каналы и цепи в распределении товаров

Распределение товаров осуществляется на практике через сеть логистических каналов и цепей. Как правило, под логистическим каналом понимается частично упорядоченное множество различных участников, осуществляющих доведение материальных (и сопутствующих им) потоков от производителей начального уровня до их конечных потребителей.

После того как сделан выбор конкретных участников процесса передвижения материального потока от поставщика начального уровня к конечному потребителю, логистический канал преобразуется в логистическую цепь.

Логическая цепь — упорядоченное множество участников логистического процесса, осуществляющих логистические операции по доведению внешнего материального и сопутствующих потоков от одного звена логистической цепи к другому.

Формирование логистических цепей может осуществляться путем добровольного сотрудничества и партнерства на взаимовыгодных условиях, юридически закрепленных в соответствующих договорах.

Логистические цепи обладают основными свойствами:

- системность — каждая отдельно взятая операция не образует ЛЦ, она возникает лишь в определенном взаимодействии и состоянии логистических операций;
- устойчивость, т.е. способность логистической цепи сохраняться до полного выполнения задач ее организации;
- гибкость, т.е. изменчивость состава (звеньев) цепи с учетом изменения задач и функций;
- адаптивность, т.е. постоянную настройку элементов цепи на изменяющуюся конъюнктуру рынка;
- эффективность, т.е. логистическая цепь сохраняется до тех пор, пока это выгодно всем ее участникам.

Все разнообразие возможных логистических цепей классифицируют:

- по количеству звеньев (операций) — двух-, трех- и многозвенные цепи;
- по составу участников — внутренние (только подразделения предприятия) и внешние — результат взаимодействия экономически самостоятельных субъектов;
- по времени действия — постоянные или долговременные, периодического действия или разовые;
- по обслуживаемым рынкам — глобальные, региональные и локальные цепи.

Эта классификация не может охватить все разнообразие логистических цепей, поэтому рассмотрим логистические цепи по определяющему признаку — по количеству звеньев и по составу участников.

Простейшая логистическая цепь, получившая название прямого сбыта, включает двух участников — товаропроизводителя и потребителя.

Использовать прямые логистические каналы и цепи целесообразно в случаях, когда:

- формируется материальный поток большой мощности (при больших объемах грузовых партий);
- в логистическую систему поступили конкретные индивидуальные заказы, которые отвечают всем ее транспортно-перемещающим требованиям (нормам);
- параметры (мощность, напряженность) материального потока оправдывают затраты на его передвижение;
- число пунктов назначения (заказчиков) невелико, и они поглощают все материальные потоки, генерируемые производителем;
- товарный поток является узкоспециализированным (сложное оборудование; продукция, изготовленная по индивидуальным заказам; продукция, требующая от производителя монтажных, наладочных работ и т.д.);
- материальный поток не требует складской переработки;
- производитель располагает достаточными финансовыми возможностями для создания и эксплуатации логистической системы с прямыми связями.

Преимуществом прямых логистических каналов и цепей является возможность осуществления более концентрированных и своевременных мероприятий по корректировке потоковых процессов. Они позволяют быстро адаптироваться к требованиям потребителей и контролировать весь процесс управления.

Логистические цепи формально совпадают с каналами сбыта, т.е. могут быть как прямыми, так и эшелонированными, многоуровневыми.

Канал распределения — это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю, это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другим организациям и лицам право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Уровень канала — это посредник, который выполняет работу по приближению товара и права собственности на него конечному потребителю.

Протяженность канала определяется по числу промежуточных уровней между производителем и потребителем:

- нулевой: производитель — потребитель;
- одноуровневый: производитель — розничный посредник — потребитель;
- двухуровневый: производитель — оптовый посредник — розничный посредник — потребитель;
- трехуровневый: производитель — оптовый посредник — мелкооптовый посредник — розничный посредник — потребитель.

Горизонтальными называют традиционные каналы — независимый производитель и один или несколько независимых посредников. Каждый представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимальную прибыль. Это может идти в ущерб максимальному извлечению прибыли

системой в целом, так как ни один из членов канала не имеет полного или достаточного контроля над деятельностью остальных.

Вертикальные каналы распределения состоят из производителя и одного или нескольких посредников, действующих как одна единая система (один из членов канала является собственником остальных компаний, либо представляет им определенные привилегии).

Корпоративная система включает в себя последовательные звенья производства, объединенные в рамках единоличного владения каналами распределения.

Уровень распределения — это любой торговый посредник, выполняющий распределительные функции, трансформируя материальные потоки в процессе их продвижения к конечному пункту назначения.

3.2. Участники сети распределения

Основными участниками сети распределения являются производственные предприятия и конечные потребители этой продукции — предприятия розничной торговли и сферы обслуживания. Однако сеть распределения включает в себя и других участников:

1. Оптовые посредники. Промышленные предприятия редко пользуются лишь одним каналом распределения. Используется сочетание нескольких каналов.

Оптовые посредники в сети распределения выполняют ряд важнейших функций:

- исследовательская работа — сбор информации, необходимой для анализа и планирования товарно-денежного обмена, т.е. проведение логистических исследований;

- стимулирование сбыта и формирование спроса — создание и распространение информации о товаре, проведение рекламных акций и мероприятий, использование связей с общественностью и других средств продвижения товаров;

- установление и поддержание контактов с клиентами и партнерами — налаживание связей с потенциальными клиентами и партнерами и поддержание контактов с покупателями, поставщиками, деловыми партнерами, контактными аудиториями, с которыми установлены отношения. Это предполагает обмен информацией и создание информационных каналов, коммуникаций;

- проведение переговоров, заключение договоров — процедуры согласования цен и прочих условий для последующего осуществления акта передачи прав собственности или владения, распоряжения материальными и нематериальными ценностями;

- приспособление товара к запросам потребителей — приведение товара в соответствие с требованиями покупателей. Это касается таких видов деятельности, как производство, сортировка, комплектация, монтаж, регулировка и упаковка, относящихся к обслуживанию потребителей и сервису (предпродажному, в процессе обмена и послепродажному);

– организация товародвижения — транспортировка, перегрузочные операции, складская переработка с помощью средств механизации и складирование товара;

– управление запасами — применение современных моделей в сфере управления запасами готовой продукции у производителя, товарными запасами у посредников и у потребителей;

– финансирование — изыскание и использование средств для покрытия издержек, связанных с функционированием канала, предоставление кредитов покупателям и финансирование поставщиков путем предоплаты;

– принятие риска — принятие на себя ответственности по функционированию канала, специфических рисков, присущих деятельности участников каналов, а также рисков, существующих для всех субъектов хозяйствования.

Многоканальная стратегия сбыта позволяет лучше представить произведенные товары на рынке, уменьшить зависимость от отдельных посредников, контролировать рынок, приносит производителям определенные выгоды:

– экономию финансовых средств на распределение продукции;

– возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;

– продажу продукции более эффективными способами;

– высокую эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведения его до целевых рынков;

– сокращение объема работ по распределению продукции.

Таким образом, изготовитель может приспособить продукт, его продвижение, цену, уровень обслуживания к потребностям отдельных сегментов рынка.

Необходимость в посредниках обусловлена следующими факторами:

– значительными различиями среди клиентов по номенклатуре и объемам потребляемой продукции;

– рассредоточенностью клиентуры по всей территории (за исключением отраслей с явно выраженной географической концентрацией в определенных местах);

– возможностями посредников более качественно и быстро доставить продукцию, осуществляя при этом комплекс логистических услуг;

– невозможностью содержания производителем собственных сбытовых структур (складов, транспорта, филиалов и т.д.) из-за высоких издержек.

Кроме того, посредники могут детально и своевременно отслеживать динамику продаж и оперативно реагировать на изменение конъюнктуры, прежде всего структуры сбыта.

Выбранные каналы непосредственно влияют на скорость, время, эффективность движения продукции при ее доставке от производителя к конечному потребителю. Хотя необходимо отметить, что рост многозвенности процесса реализации продукции повышает затраты потребителя на 25–50 %.

Еще одной тенденцией, которая негативно сказывается на положении оптовых посредников в сети распределения, становится развитие сетевой торговли и ее переход на прямые связи с производителями товаров.

В свою очередь, производители все чаще стремятся перейти к развитию собственной сбытовой системы, которая обеспечит полный контроль над про-

движением товара, его ценой для конечного потребителя и уровнем обслуживания клиентов. И если раньше такие попытки товаропроизводителей наталкивались на отсутствие собственной транспортной и складской инфраструктуры, то в настоящее время функции по физическому распределению товаров могут взять на себя логистические посредники.

2. Логистические посредники, обеспечивающие продвижение материальных и информационных потоков. Основная деятельность этих посредников связана с выполнением логистических функций и направлена на предоставление своим клиентам логистического сервиса.

Логистическими посредниками в распределении выступают различные специализированные транспортные и транспортно-экспедиторские компании, грузовые терминалы и терминальные комплексы, склады общего пользования и коммерческие склады, распределительные центры, предприятия по затариванию, сортировке и упаковке.

В последнее время на рынке четко определилась тенденция к увеличению объемов и видов оказываемых логистическими посредниками услуг. В сетях распределения не стремятся увеличивать число посредников, а потому все чаще при сбыте товаров делают ставку на логистических провайдеров, выполняющих на рынке весь комплекс услуг или целый ряд логистических услуг, обеспечивающих продвижение товарных потоков. Подобные посредники называются провайдерами комплексных логистических услуг — 3PL-, 4PL-, 5PL-провайдерами.

3. Участники, обеспечивающие функционирование логистической системы, осуществляющие проведение информационных и финансовых потоков (банки, страховые организации, информационные агентства и т.д.).

3.3. Выбор и формирование логистических каналов

На выбор конкретного канала оказывают влияние многие факторы, такие, как вид и особенности продукции, ее отраслевая принадлежность, особенности рынка, наличие и состав конкретных каналов распределения. Большое значение имеет число, расположение и размер предприятий — потребителей (розничных, промышленных и т.д.). Например, размещение розничных торговых предприятий зависит от пространственного распределения населения; уровня его мобильности; состояния транспортных коммуникаций; покупательского поведения клиентов; структуры затрат розничной торговли.

Так, пространственное распределение населения в сельских районах не сконцентрировано, количество розничных предприятий небольшое, они маленькие по размеру и рассредоточены. Все это делает продвижение товара и его прямое распределение более дорогим для производителей; в городских районах больше возможностей организации доставки на многочисленные торговые предприятия и продажи товаров.

Если используется оптовый посредник, то он (в зависимости от товарной номенклатуры) может осуществлять торговлю:

- замкнутым ассортиментом (товар только для одного производителя);

- насыщенным ассортиментом (несколько видов аналогичных товаров многих производителей);
- широким ассортиментом (различные виды и группы связанных между собой товаров);
- смешанным ассортиментом (различные виды и группы не связанных между собой товаров).

Поэтому при выборе и формировании логистических каналов необходимо учитывать их сравнительные характеристики и исходную информационную базу для принятия обоснованных решений.

Эффективна также постановка целенаправленных вопросов, ответы на которые дают характеристику посредников:

- если посредник представляет товар разных фирм, необходимо определить, дополняет ли продукция фирмы-производителя номенклатуру данного посредника;
- каковы зона действия посредника и ее границы, не пересекается ли эта зона с зонами других наших посредников — следует избегать дублирования в своей сбытовой сети, чтобы не было конкуренции и конфликтов между посредниками (дилерами, например);
- охват рынка в географическом разрезе и по основным группам потребителей;
- надежно ли коммерческое положение посредника — финансовые возможности и устойчивость положения (могут определяться продолжительностью работы на данном рынке, структурой капитала, динамикой отчетных показателей за последние несколько лет, средним возрастом и профессионализмом персонала и др.);
- репутация посредника (как оценивают его другие фирмы);
- опыт ведения бизнеса (например, насколько умело он привлекает клиентов, в том числе новых);
- уровень компетентности в технической и коммерческой сферах деятельности;
- наличие мощной сбытовой сети (насколько оборудованы его склады, наличие удобных подъездных путей и прочее, т.е. складские помещения должны быть оснащены всем необходимым для переработки грузов);
- ведение учета и управления запасами (готовность поставить продукцию потребителям в любой момент, укомплектовано, в полном ассортименте и т.д.).

Кроме того, должно быть уверенное лидерство и агрессивность посредника, т.е. он должен быть настойчивым, напористым и т.д. — это верная гарантия успеха.

При формировании ответов на эти все вопросы следует учитывать и то, что посредники не должны «раздваиваться» между интересами фирмы и ее возможными конкурентами. Отношения между контрагентами закрепляются контрактами, договорами, или соглашениями, в которых оговариваются обязанности и права, ответственность, функции и средства реализации, порядок и условия вознаграждения посредника и т.д.

Необходимость поиска посредников возникает не только при внедрении на рынок новых или традиционных для фирмы изделий, но и при проведении политики диверсификации производства, а также по причинам возникновения трений с ранее используемыми посредниками. Но так как каналы сбыта — это «дополнительный» невидимый «капитал» фирмы, то производители неохотно идут на изменение прежних хозяйственных связей.

3.4. Правила формирования распределительной сети

При формировании сети распределения следует ориентироваться на следующие правила:

1. Поставщик формирует складскую сеть, стремясь максимально приблизиться к конечному потребителю.
2. Самые высокие транспортные издержки при поставках клиенту приходятся на последние километры доставки.
3. Укрупнение грузовых единиц снижает логистические затраты на доставку.
4. Обслуживание клиентов должно осуществляться с ориентацией на спрос с предоставлением гибкого сервиса.
5. В сети распределения не должно быть участников с одинаковыми функциями.
6. Конечный потребитель работает на текущих запасах, поэтому нужны частые и мелкие поставки при максимально широком ассортименте товаров.
7. Информация, поступающая от потребителя, гарантирует точность управления запасами.
8. Последние логистические операции зависят от формы реализации товара.
9. Чем меньше число участников сети распределения, тем больше прибыль каждого из них.

3.5. Проектирование и построение сети распределения

Для обеспечения продвижения потоков товаров до конечных потребителей логистика должна создать систему логистических цепей поставок с эффективно действующей сбытовой инфраструктурой. Для распределительной логистики это означает проектирование сети распределения на основе оптимизации ограниченных ресурсов фирмы.

Вопрос о проектировании сети распределения у фирмы возникает тогда, когда она решает продвигать товары собственными силами. Процесс проектирования в этом случае является ответом логистики на новые маркетинговые стратегии компании. Также вопрос о проектировании сети возникает тогда, когда уже существующая сеть показала свою неэффективность. В этом случае можно говорить не о проектировании новой сети распределения, а о модернизации уже существующей системы распределения. Необходимость в подобной реконструкции может быть вызвана следующими причинами:

- существенные изменения в объеме спроса на товары или в стабильности спроса со стороны клиентов;
- усиление конкуренции на рынке и как следствие этого поиск возможностей сокращения логистических затрат на продвижение товаров на рынке;
- изменение товарной специализации фирмы или выход на новые рынки;
- повышение требований конечных потребителей к качеству обслуживания;
- изменения в политике сбыта, ценообразования;
- низкая эффективность использования ресурсов компании (организационных, финансовых, технических);
- финансовые изменения.

Перед принятием решения о модернизации существующей сети распределения руководству логистики следует изучить следующие факторы:

- эффективность основных логистических функций, выполняемых подразделениями компании;
- степень удовлетворенности внутренних потребителей и внешних клиентов имеющимся логистическим сервисом;
- степень рациональности использования ресурсов компании при выполнении функций распределения;
- общие затраты на логистику распределения и составляющие логистических издержек по видам деятельности;
- наличие конфликтных ситуаций между подразделениями по логистическим параметрам и перекрестных функций при управлении логистическими процессами;
- состояние складского и транспортного хозяйства и других составляющих сбытовой инфраструктуры, необходимость вложения финансовых средств в их модернизацию.

Перед принятием решения о построении собственной сети распределения руководство компании должно объективно оценить достоинства и недостатки основных сбытовых систем (табл. 2).

Таблица 2

Достоинства и недостатки основных сбытовых систем

Вариант сбытовой системы	Достоинства	Недостатки
Независимая сбытовая система (горизонтальный канал) — один независимый производитель и несколько независимых посредников	1. Низкие затраты продвижения товара на рынок. 2. Отсутствие вложений в собственную сбытовую инфраструктуру. 3. Минимальное участие производства, концентрация ресурсов фирмы на основном виде деятельности	1. Отсутствие полного контроля над активностью продаж. 2. Отсутствие влияния на конкуренцию
Зависимая сбытовая система (вертикальный канал) — продажа товаров через дилеров, дистрибьюторов	1. Широкий охват рынка. 2. Непосредственное влияние на продвижение товаров. 3. Единая заинтересованность в стратегии сбыта.	1. Сложность в управлении поставками. 2. Сложности планирования запасов. 3. Ограниченный контроль над конечными продажами.

Вариант сбытовой системы	Достоинства	Недостатки
	4. Совместное проведение рекламных акций. 5. Отсутствие вложений в сбытовую инфраструктуру	4. Отсутствие непосредственного контроля за обслуживанием клиентов
Собственная сбытовая система	1. Непосредственное влияние на продвижение товаров до конечного потребителя. 2. Установление и поддержание оптимального уровня обслуживания. 3. Единое управление запасами. 4. Возможность перераспределения затрат между производством и сбытом. 5. Более быстрая реакция на изменение спроса конечных потребителей	1. Ограниченный рынок сбыта. 2. Значительные единовременные вложения в создание сбытовой инфраструктуры фирмы. 3. Существенные текущие затраты на поддержание работы сбытовой инфраструктуры. 4. Повышенные требования к управлению системой распределения. 5. Сложность управления запасами и затратами

При значительном числе регионов сбыта товаров компании предпочитают комбинировать несколько сбытовых систем с учетом особенностей тех или иных регионов.

Процедура построения сети распределения включает ряд этапов:

1. Разработка прогнозов продаж и анализ рынков сбыта товаров. При реализации данного этапа основная роль принадлежит маркетингу.

2. Анализ и оценка деятельности существующей сети распределения. Решение вопроса выбора варианта сбытовой системы с учетом имеющихся ограничений.

3. Выбор сбытовой стратегии применительно к каждому отдельному рынку сбыта с учетом маркетинговых и логистических ограничений.

4. Сегментация рынков сбыта по уровню обслуживания клиентов (определение районов товароснабжения, определение уровня запасов у клиентов, частоты поставок, уровня сервиса).

5. Определение оптимальной структуры сети распределения (разбиение системы всей системы на региональные цепи поставок, определение для них конкретных участников товародвижения, распределение между ними функций в процессе продвижения товаров и запасов).

6. Построение организационной структуры системы распределения:

6.1. Создание логистической инфраструктуры (обслуживать рынки собственными силами или привлечь посредников).

6.2. Формирование оптимальной складской сети системы распределения:

6.2.1. Определение оптимального числа складов в регионах.

6.2.2. Определение функционального назначения складов и их взаимосвязь.

6.2.3. Определение места размещения складов.

6.3. Выбор оптимальной стратегии складирования:

- 6.3.1. Использование собственных складов.
- 6.3.2. Аренда складских площадей.
- 6.3.3. Использование складских услуг логистическим посредников;
- 6.4. Выбор технологии товародвижения (доставки):
 - 6.4.1. Выбор оптимального товароносителя.
 - 6.4.2. Выбор транспортного средства доставки.
 - 6.4.3. Разработка оптимальных маршрутов доставки.
- 6.5. Создание единой информационной сети.
- 7. Анализ и оценка деятельности логистических цепей поставок:
 - 7.1. Определение ограничений.
 - 7.2. Определение показателей оценки деятельности системы распределения.
 - 7.3. Выбор критериев оценки системы распределения.
- 8. Проведение контроля и мониторинга за деятельностью сети распределения.

4. ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКАЗАМИ

Получение прибыли для компании в сфере распределения невозможно без эффективной системы выполнения заказов клиентов. Последовательность операций по выполнению заказов потребителей образует цикл выполнения заказа.

Полный цикл выполнения заказа имеет разные организационные и временные точки отсчета для фирмы и ее клиентов. С точки зрения потребителей цикл начинается с момента передачи заказа фирме-поставщику, а с позиции поставщика начинается в момент приема заказа. Это расхождение во времени может быть довольно существенным, а может быть незначительным. Задача распределительной логистики заключается в создании такой системы приема и обработки заказов, которая сведет к минимуму эту временную разницу.

Полный цикл заказа включает пять основных этапов:

- планирование приема заказов;
- передача и прием заказов;
- обработка заказов;
- подбор и комплектация заказов;
- отгрузка и доставка заказов.

Цель первого этапа цикла заказа является улучшение организации процесса передачи заказов клиентами. Зачастую фирма может иметь десятки и сотни клиентов, у каждого из которых есть свои предпочтения по времени и форме подачи заявок на поставку товаров. При этом каждый потребитель стремится работать с поставщиками в удобном для себя временном интервале отправки заказа. Такая ситуация заметно осложняет работу поставщика, вызывает необходимость содержать дополнительный персонал для удовлетворения пиковых заявок, мириться со значительным числом ошибок при комплектации заказов из-за аврального характера работы в отдельные периоды рабочего дня.

В значительной степени справиться с неравномерностью поступления заявок можно путем составления графика передачи заказов клиентами. Данный график должен учитывать следующие параметры:

- размеры партий поставки, заказываемых каждым клиентом;
- широту ассортимента, заказываемого потребителями;
- частоту поставки заказов;
- расстояние доставки заказа;
- сроки выполнения заказов;
- уровень обслуживания, востребованный клиентами.

График подачи заявок можно зафиксировать в договоре с клиентами. Для стимулирования соблюдения покупателями графика компания может предложить им незначительные скидки с цены приобретаемых товаров. Скидку можно представить за счет экономии от улучшения организации процесса выполнения заказов и эффективности использования ресурсов компании.

В рамках второго этапа цикла управления заказами фирмой осуществляется прием заявок клиентов. Способов передачи заказов от потребителей существует несколько (телефакс, почта, электронная почта и т.д.), но наиболее эф-

фективным является наличие единой информационной системы, связывающей поставщика и клиентов, на основе автоматического распознавания штрих-кодов товаров при их продаже в магазинах и передачи данных поставщику для формирования новых заявок на отгрузку.

При этом если клиенты придерживаются графика размещения заказов, который был согласован в рамках первого этапа, то повышается эффективность и второго этапа — приема заказов. Уменьшение времени передачи заявок и сведение к минимуму временного интервала между моментом отправки заявки потребителем и получением данного заказа фирмой-поставщиком будет способствовать повышению качества обслуживания покупателей и формированию лояльности по отношению к фирме.

Достичь этой цели возможно в наибольшей степени, как уже отмечалось выше, путем электронного документооборота между фирмой и клиентами, который позволит достичь следующих организационных и экономических преимуществ:

- повышение точности приема заявок, многократное снижение ошибок при приеме заказов;
- сокращение объема бумажного документооборота;
- сокращение издержек на размещение заказов и связанные с этим операции;
- повышенная скорость передачи и приема заказов;
- уменьшение товарных запасов у поставщика за счет повышенной точности и снижения общего времени выполнения заказов покупателей;
- сокращение объема административной работы по получению, обработке и отправке заказов;
- упрощение доступа к информации о запасах клиентов, что облегчает управление запасами и для фирмы.

Третьим, центральным этапом цикла выполнения заказа является его обработка, в рамках которого проверяются возможности фирмы по выполнению заказов. Именно здесь важно обеспечить межфункциональную координацию различных подразделений фирмы по выполнению заказов клиентов. Так, в частности, производство может предоставить информацию о возможности выполнения определенных заявок к оговоренному в них сроку, транспорт сообщает о возможности отгрузки и доставки заказа в срок, склад сигнализирует о наличии заказанных товаров на складе, бухгалтерия информирует о состоянии расчетов с клиентом.

Обработка поступившего заказа начинается с проверки правильности его заполнения. При электронном документообороте между клиентами и поставщиком эта операция осуществляется автоматически.

Основное затруднение при обработке заказов возникает в том случае, когда фирма частично или полностью не может выполнить заявку клиента к определенному сроку. В подобной ситуации часто встает вопрос о замене заказанных товаров на подобные. Для лучшей организации и сокращения временных затрат на согласование замены отсутствующих товаров еще на этапе заключения договоров с потребителями службе маркетинга следует провести

определенные согласования. При подготовке договора маркетингу (службе продаж) следует согласовать с клиентами следующие немаловажные моменты:

- частота поставок заказов;
- стандартный набор товарных позиций в заявке (данный набор может периодически изменяться по согласованию сторон);
- перечень товаров, по которым не допускается автоматическая замена отсутствующих;
- перечень ассортиментных позиций, по которым возможна автоматическая замена с указанием вариантов подобной замены;
- контактная информация о должностных лицах клиента, с которыми можно оперативно решить вопрос замены недостающих товаров, или перенести срок выполнения заявки.

Эффективно проведенная подготовительная работа с основными клиентами позволит уменьшить не только время, необходимое для внесения изменений в заявку в случае отсутствия товарных позиций у поставщика, но и снизить общую величину логистических затрат. Кроме того, автоматическая замена снизит и нежелательные негативные последствия от дефицита товаров на складе фирмы и возможные потери потребителей из-за упущенной выгоды.

Последние два этапа цикла выполнения заказа — комплектация заказов и их отгрузка и доставка, являются частью логистического сервиса компании, предоставляемого клиентам, а эффективное выполнение всех логистических операций — основой поддержания высокого уровня обслуживания.

Результативность выполнения всего цикла заказа во многом зависит от времени выполнения этих двух последних этапов. Сокращение времени на комплектацию заказов и их отгрузку приводит к уменьшению длительности всего цикла заказов и к сокращению общих логистических затрат компании-поставщика.

При комплектации заказов логистика выполняет свои классические операции:

- получение обработанных заказов на складе;
- отбор исполнителей заказа;
- отбор заказанных товарных позиций с мест хранения, фиксация результатов отбора;
- перемещение отобранных товаров в зону комплектации;
- сбор товаров в единый заказ;
- упаковка, маркировка заказа;
- перемещение собранного заказа в зону отгрузки;
- формирование партий отгрузки заказов по клиентам;
- оформление всех сопроводительных документов на отгружаемые заказы.

Пятый, заключительный этап цикла выполнения заказа — отгрузка и доставка заказа — зависит от эффективной работы транспорта и включает в себя следующие основные операции:

- формирование оптимальных маршрутов доставки заказанных товаров;
- сверка сопроводительных документов;

- загрузка заказов в транспортное средство с учетом последовательности их доставки;
- закрепление грузов в транспортном средстве для исключения повреждения товаров;
- транспортировка заказов;
- разгрузка заказов у клиентов;
- приемка поступивших товаров по количеству и качеству;
- оформление сопроводительных документов у клиентов.

При характеристике цикла выполнения заказа следует отметить, что чем длиннее логистическая цепь поставки и чем больше в ней участников, а также операций по выполнению заказов, тем продолжительнее становится весь цикл, слабее реакция компании-поставщика на изменения спроса. Именно поэтому при создании сети распределения необходимо сокращать расстояние от поставщика до потребителя.

Компании, которые сокращают продолжительность цикла выполнения заказа, получают дополнительное конкурентное преимущество на рынке за счет:

- более быстрого реагирования на изменяющиеся запросы потребителей;
- сокращения величины оборотных средств благодаря общему сокращению запасов;
- повышенной защищенности от нестабильности спроса на рынке со стороны клиентов;
- большей гибкости в удовлетворении запросов покупателей;
- более высокого уровня обслуживания клиентов, а значит, и их большей лояльности по отношению к фирме.

5. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ

5.1. Общая характеристика показателей

Показатели эффективности распределительной логистики можно сравнить:

- с внешними показателями компании;
- с внутренними показателями компании.

Это сравнение показателей деятельности своей компании с показателями лучших компаний в отрасли или с лучшими достижимыми показателями компаний, имеющих схожие процессы и операции, в других отраслях. Сравнение с другими отраслями имеет смысл, когда компания достигла или приблизилась к лучшим показателям в своей отрасли по большей части параметров или если данные по показателям компаний своей отрасли недоступны.

Сравнение с внутренними показателями — это анализ динамики показателей компании. Берется то, что было два года назад, что было полгода назад и что есть сейчас. Этот способ сравнения используется при оценке эффективности реорганизации, реструктуризации компании, реинжиниринга бизнес-процессов, внедрения корпоративных информационных систем, другого программного обеспечения и т.д.

В текущем режиме функционирования или при проведении изменений показатели могут не становиться лучше (хотя нужно понять, зачем тогда внедрять изменения), но они не должны и становиться хуже.

Возможно сравнение показателей компании в целом и отдельных ее подразделений с лучшими подразделениями внутри компании, чтобы «подтянуть» общий уровень компании до наиболее высокого достигнутого уровня.

Теперь посмотрим, какие показатели используются для оценки операционной и логистической эффективности компании. Это могут быть стандартные показатели и ноу-хау, абсолютные и относительные.

Показателей, по которым может оцениваться операционная и логистическая эффективность компании, существует множество. Часть из них — общепринятые, часть — в какой-то мере ноу-хау отдельных компаний. Все показатели можно разделить на две группы:

- те, которые отражают непосредственное влияние логистических процессов на получаемую компанией прибыль;
- те, которые отражают косвенное влияние этих процессов на прибыль.

Также существует деление показателей эффективности на те, которые измеряются в абсолютных величинах, и те, которые измеряются в относительных. Многие считают, что необходимы только те показатели, которые измеряются в относительных величинах. Но это не совсем так. Для примера рассмотрим две группы показателей, которые могут измеряться как в абсолютных, так и в относительных величинах.

5.2. Показатели прямого влияния на прибыль компании

Основными показателями прямого влияния логистических процессов на прибыль являются:

1. Стоимость прохождения единицы продукции (или условной единицы продукции, товара) через цепочку от поставщика/производителя до потребителя (выхода от дилера).

Желательно, чтобы компания могла определять и выделять свои затраты на каждом этапе цепочки товародвижения. Это поможет увидеть, на каком из этапов возникают избыточные затраты, и понять причины их возникновения.

2. Время, за которое товар проходит систему распределения/цепочку товародвижения.

Этот показатель также следует разделять по этапам цепочки товародвижения, а также по признаку создания ценности. Например, если товар «едет», сокращая расстояние между собой и местом потребления (или переработки), то создается ценность для клиентов в месте назначения.

Если же товар прибыл на распределительный склад, был там принят, разгружен, отбракован, размещен на хранение, а потом 20 дней лежал на складе, после чего был скомплектован в заказ, упакован и погружен на транспортное средство, то подобное хранение ценности как таковой не создавало. Хотя и потребовало затрат.

3. Коэффициент оборачиваемости запасов по каждому складу системы.

Данный коэффициент желательно вычислять в единицах измерения товара, но можно и в стоимостном выражении. Главное, чтобы величины были соизмеримы. То есть если объем продаж выводится в ценах продажи, то и средний запас должен быть выведен в тех же ценах, если же средний товарный запас выводится в ценах прайс-листа, то и объем продаж должен быть указан не фактический, а в ценах прайс-листа. Если средний запас выводится в ценах закупки или в себестоимости, то и объем продаж должен быть в тех же ценах. Но вывести коэффициент оборачиваемости, указывая объем продаж в ценах фактической продажи, а средний запас в ценах поставщика, — это значит заведомо исказить показатели.

Неплохо, если компания имеет возможность оценить этот показатель для каждой товарной позиции.

Таким же образом оценивается коэффициент оборачиваемости запасов в системе распределения или сети, т.е. сколько раз совокупный запас был продан системой за отчетный период (включая запас «в пути» от поставщика, суммарный запас на складах системы и запас в пути с центрального склада на региональные склады).

4. Период ликвидации дефицита на складе.

Это срок, в течение которого на складе существует дефицит продукции, от момента возникновения этого дефицита до момента его ликвидации. Опять же рекомендуется проводить анализ и прикладывать усилия по сокращению срока ликвидации дефицита по товарным позициям. Так, по товарным позициям группы «А» этот период должен быть минимальным.

Допустимая продолжительность дефицита определяется каждой компанией, исходя из собственных целей и финансовых возможностей.

При управлении сетями рекомендуется анализировать период ликвидации дефицита не в системе в целом, а по точкам реализации/потребления. Это вызвано тем, что в системе в целом дефицита может и не быть. Товар лежит на распределительном складе, но в точке продаж (например, в магазине) товара нет. Это значит, что, несмотря на отсутствие дефицита в системе, продаж этого товара в сети не будет: товар недоступен клиентам.

5. Время и затраты на простой транспорта.

Эти показатели позволяют скоординировать работу транспортной и складской составляющих цепочки товародвижения. Анализ данного показателя помогает оптимизировать работу складов и совершенствовать координацию работы логистических подразделений компании.

Кроме этого, при достаточно больших оборотах рекомендуется разделять простой при поступлении товара на склад (пополнении запасов) и при отпуске (погрузке) товара. Введение этого показателя дает возможность формировать более реальный бюджет на обеспечение процессов, так как простои транспорта практически всегда неизбежны, даже в очень хорошо отлаженной и скоординированной системе.

6. Соотношение потерь от брака и порчи товара при транспортировке и хранении с объемом продаж.

Данный показатель позволяет оценить, на каком этапе и по каким причинам компания несет дополнительные потери от брака и потери товарного вида.

7. Уровень сервиса.

Показатель характеризует способность компании выполнить заявки клиентов. Или, другими словами, уровень сервиса — это вероятность исполнения заявки клиента. При этом заявкой считается каждая товарная позиция в заявке клиента. Вычисляется как отношение количества удовлетворенных заявок к общему количеству заявок.

Уровень сервиса оценивается как по каждому складу, так и по системе распределения/сети в целом. Если существует компания с десятью складами (филиалами, дилерами и т.п.), уровень сервиса на каждом из которых составляет 95 %, то это не значит, что уровень сервиса системы распределения также 95 %. Отнюдь. Вспомним, что уровень сервиса — это вероятность исполнения заявки клиента, а вероятности при сложении перемножаются. Уровень сервиса данной системы составит около 60 %. Значит, вероятность возникновения дефицита в системе распределения с десятью складами будет равна 40 % при уровне сервиса на каждом из них 95 %. Это много, хотя, к сожалению, чаще всего вероятность возникновения дефицита в системе распределения (на протяжении цепочки товародвижения) у российских компаний намного выше.

5.3. Показатели косвенного влияния на прибыль компании

Показатели косвенного влияния логистических процессов на получаемую компанией прибыль характеризуют скорее уровень клиентского сервиса, и, следовательно, здесь учитывается:

1. Среднее и максимальное время загрузки транспорта.

Время, которое тратится на погрузку заказа клиента на транспортное средство. Возможны два варианта.

Вариант 1. Это время измеряется от момента прибытия транспортного средства к складу под загрузку до момента выхода загруженного и с оформленными документами транспортного средства со склада. С учетом времени ожидания загрузки, комплектации и простоя вне зависимости от причин простоя. Этот вариант рекомендуется использовать, если транспортное средство, поданное под загрузку, заказано клиентом или ему принадлежит.

Вариант 2. Время загрузки транспорта измеряется от момента входа (въезда) на склад транспортного средства под загрузку до момента выхода загруженного и с оформленными документами транспортного средства со склада. Этот вариант рекомендуется, если транспортное средство, поданное под загрузку, заказано и оплачивается компанией-поставщиком. Простои в ожидании загрузки в этом варианте учитываются и оплачиваются в соответствии с показателями «Время и затраты на простой транспорта».

Если отпуск товара клиентам производится как в транспорт клиентов, так и с услугой по организации доставки, то рекомендуется разделять соответствующие варианты:

- время загрузки транспорта клиентов;
- время загрузки транспорта, поданного под доставку.

2. Среднее и максимальное время обработки заказов клиентов.

Это время от момента поступления заявки клиента (по факсу, электронной почте, телефону и т.п.) до момента готовности заказа к отгрузке с учетом оформления всех документов и подбора необходимых сертификатов, включая набор и комплектацию заказа.

Также встречается такой показатель, как скорость обработки заказов клиентов. Этот показатель обычно измеряется в товарных позициях в минуту.

3. Соотношение количества заявок, своевременно подготовленных к отгрузке (при самовывозе) и отгруженных без простоя (или не превышающих норматив простоя в очереди), и общего количества заявок на самовывоз.

Показатель отражает соблюдение компанией установленных нормативов или корпоративных стандартов.

4. Соотношение количества своевременно доставленных заказов и общего количества заявок на доставку.

Характеризует пунктуальность и качество работы службы доставки.

5. Соотношение количества правильно и без ошибок набранных (подготовленных к отгрузке при самовывозе и доставленных при доставке) заказов клиентов и общего количества заказов.

Это показатель вероятности того, что клиенту будет отгружен не тот товар и не в том количестве. Отклонения в количестве в меньшую сторону, вызванные отсутствием товара на складе, при расчете показателя изымаются — это показатель управления запасами, а не клиентского сервиса.

Данный показатель характеризует качество работы подразделения, ответственного за обработку (набор и комплектацию) заказов клиентов. В случае доставки заказа клиенту поставщиком характеризует качество работы службы доставки.

6. Правильность оформления документов.

Соотношение количества правильно оформленных комплектов документов (начиная с ассортимента, цен и заканчивая подбором сертификатов) и общего количества заявок. Характеризует вероятность ошибки при оформлении комплекта документов.

7. «Идеальный заказ».

В ряде компаний встречается такой показатель. Идеальный заказ — это заказ, который был:

- быстро, правильно и без ошибок принят;
- правильно и без ошибок скомплектован и набран;
- оформлен документально без ошибок;
- отгружен и доставлен клиенту без задержек и простоев.

Отношение количества заказов, которые были «идеальными» к общему количеству заказов, полученных компанией за период, характеризует качество обслуживания клиентов компанией.

Разбиение «идеального заказа» на составляющие в соответствии с показателями: «правильность оформления документов», «соотношение количества своевременно доставленных заказов и общего количества заявок на доставку», «соотношение количества правильно и без ошибок набранных (подготовленных к отгрузке при самовывозе и доставленных при доставке) заказов клиентов и общего количества заказов» позволяет отслеживать, на каком именно этапе происходит отклонение от идеального заказа.

8. Скорость (срок) ликвидации дефицита товара компании у клиента.

То есть срок, в течение которого продукция компании-поставщика отсутствует на складе или в магазине клиента. Другими словами, время, в течение которого партнер поставщика не имеет возможности продавать его продукцию.

9. Доля продаж товара компании в объеме, которую продают ключевые клиенты по товарной группе компании.

Характеризует степень лояльности и доверия клиента поставщику.

10. Срок рассмотрения рекламаций клиентов. Доля удовлетворения рекламаций.

Данные показатели характеризуют оперативность реагирования компании на претензии клиентов.

Конечно, это не все показатели эффективности логистики в компании. Но даже этих критериев достаточно для анализа деятельности компании, чтобы понять уровень управления логистикой, увидеть ее «узкие» места и определить направления совершенствования процессов.

Каждая компания может использовать перечисленные выше показатели эффективности для оценки своей работы или же придумать иные, более учитывающие специфику ее хозяйственной деятельности. Периодичность расчета показателей также зависит от организационных возможностей фирмы и от тех целей, какие она себе ставит при организации распределения товаров.

5.4. Основные направления организации деятельности сбытовых структурных подразделений предприятия

Структурные подразделения, отвечающие за сбыт, являются основными подразделениями предприятия, выполняющими функции оперативного маркетинга. От эффективности деятельности этих подразделений зависит во многом эффективность деятельности всего предприятия.

Организация деятельности этих структурных подразделений включает следующие основные направления:

- подбор кадров;
- организация стимулирования работников;
- информационное обеспечение;
- внедрение логистики в свою работу.

Подбор кадров рекомендуется проводить по следующим основным критериям:

- порядочность и уровень деловой этики;
- коммуникабельность, контактность специалиста, его желание и
- умение работать с людьми;
- оперативность и исполнительность;
- наличие предыдущего опыта коммерческой работы;
- знание технических особенностей производства и реализуемой продукции.

Эффективная деятельность структурных подразделений, отвечающих за сбыт продукции, должна основываться на полном владении оперативной информацией, как о самом предприятии, так и о его клиентах. Эти структурные подразделения должны владеть следующей оперативной информацией:

- объем запасов продукции на складе;
- сроки выполнения заказов;
- технические условия продукции;
- на все виды продукции и предельные размеры скидок;
- виды упаковки;
- типы отгрузок;
- сроки получения продукции потребителями с момента отгрузки;
- стоимость транспортировки.

Независимо от размера и сферы деятельности предприятия структурное подразделение, отвечающее за сбыт продукции, должно собирать следующую оперативную информацию о рынке:

- о производителях продукции, аналогичной производимой предприятием;
- о клиентах предприятия;

- о клиентах производителей аналогичной и заменяющей продукции;
- о новых видах продукции, производимых конкурентами;
- о новых потребностях потенциальных потребителей.

Для эффективного использования информации о рынке целесообразно создать и поддерживать работниками этого подразделения информационную базу данных. В нее рекомендуется также включить:

- количество покупателей каждого вида продукции;
- данные о покупателях;
- данные о конкурентах.

На основе анализа существующей практики предлагаются следующие рекомендации по организации работы структурных подразделений предприятия, отвечающих за сбыт:

- организация рекламной кампании, в том числе в средствах массовой информации, выпуск буклетов, установка транспарантов, выпуск короткометражных фильмов, указание адреса и телефона предприятий на всех без исключения упаковках продукции, а при возможности и на самой продукции;

- изучение требований покупателей к качеству и ассортименту продукции (изучение претензий, с выездом, как правило, к потребителю; проведение опросов потребителей, организация специальной телефонной службы по консультации о пользовании продукцией, выдаче рекомендаций);

- проведение постоянной работы по улучшению качества продукции, усовершенствованию и расширению ассортимента, информирование об этом покупателей, обратив особое внимание на упаковку;

- постоянное отслеживание рынка своей продукции, покупка образцов товаров, производимых российскими и зарубежными конкурентами, сравнение качества этих товаров с товарами, производимыми предприятием и при необходимости доведение их качества до требуемого уровня;

- организация производства новой продукции, ее рекламы, изучение спроса и определение объемов и регионов ее реализации;

- изучение сезонного спроса и подготовка к нему;

- выделение специального фонда для оплаты услуг специалистов сторонних организаций за работу и консультации в областях маркетинга и сбыта;

- введение новых форм оплаты труда, предусматривающих более эффективное использование труда работников сбыта;

- организация доставки товаров своими структурными подразделениями, отвечающими за транспортные средства;

- участие в выставках, семинарах.

Работники структурных подразделений предприятия по сбыту должны использовать комплекс продвижения — это сочетание коммуникационных стратегий, к которым компания прибегает для того, чтобы довести до потребителей преимущества товара, марки и побудить их купить товар.

Комплекс продвижения включает в себя:

- стимулирование продаж — создание стимулов для потребителей или торговли, которые должны побудить их к совершению покупки;

- личная продажа — устный контакт с потенциальными покупателями с целью продажи соответствующего товара;
- реклама — любая оплачиваемая форма неличного представления и продвижения идей или товаров в основных средствах массовой информации;
- паблик рилейшнз — распространение информации об определенном товаре или бизнесе путем размещения сведений о нем в средствах массовой информации без непосредственной оплаты рекламного времени;
- прямой маркетинг — предоставление товаров, информации или дополнительных поощрительных преимуществ целевым потребителям через интерактивное взаимодействие с ними с помощью способа, который позволяет измерить реакцию этих потребителей.

Эффективность деятельности работников структурных подразделений предприятия по сбыту зависит от их стимулирования. При этом рекомендуется простой принцип — установление прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом прибыли предприятия или объемом реализации его продукции.

6. ЗАПАСЫ В РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКЕ. УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ

6.1. Понятие запасов, виды запасов, причины образования запасов в сфере распределения

Запасы в общем виде — это часть товарного обращения, представляющая собой товары в процессе движения их из сферы производства в сферу конечного потребления.

Запасы оказывают существенное влияние на стратегию развития фирмы, определяют возможный уровень обслуживания клиентов, влияют на финансовое положение и конкурентоспособность компании, так как наличие достаточных запасов позволяет осуществлять бесперебойное обслуживание клиентов в условиях нестабильности спроса.

Существует большое число признаков классификации запасов. В практике распределения приходится иметь дело в основном с двумя основными признаками.

По месторасположению запасы подразделяют:

1. На сбытовые запасы — это готовая продукция у изготовителей, которая включает в себя:

- товары, хранящиеся на складе изготовителя после ее выработки в ожидании отгрузки;
- товары, погруженные в транспортные средства, но по которым не оформлены отгрузочные документы;
- товар в неснижаемом остатке.

2. Товарные запасы — это запасы товаров у оптовых и розничных предприятий.

3. Запасы в пути — это товары, находящиеся в процессе физического перемещения. С управлением запасами в пути связаны два существенных обстоятельства:

- с запасами в пути связана существенная неопределенность, так как невозможно точно предсказать, когда они поступят к месту назначения и в каком они будут состоянии;
- хотя товары еще могут не поступить получателю, по ним уже может наступить срок оплаты поставщику.

По назначению запасы традиционно подразделяют на три основные группы:

1. Текущие запасы — основная часть запасов, предназначенная для обеспечения бесперебойности процесса продажи товаров клиентам.

2. Подготовительный запас создается на случай необходимости подготовки (комплектации) товаров к продаже. Подготовительные запасы в сфере распределения, в отличие от производственной сферы, как правило, невелики по размерам.

3. Страховые запасы формируются на случай значительных колебаний спроса и предложения на товары (возможные перебои в поставках товаров, наступление сезона и т.д.).

Причины образования запасов в сфере распределения:

- необходимость бесперебойного обслуживания потребителей;
- приобретение единовременно крупной партии товара из-за возможной экономии на закупочной цене товара или на транспортных расходах на его доставку;
- необходимость преобразования нескольких производственных ассортиментов изготовителей в один торговый ассортимент;
- необходимость образования страховых запасов на случай возможных перебоев в поставках товаров;
- ненадежность поставок по времени выполнения заказов и по комплектности;
- сложность заказов клиентов, для выполнения которых необходимо дополнительное время;
- необходимость подготовки товаров к продаже;
- неправильное прогнозирование спроса со стороны конечных потребителей;
- величина минимальной партии поставки;
- низкое качество реализуемых товаров, для компенсации которого приобретается увеличенная партия товаров.

Наличие запасов товаров — это расходы, однако дефицит необходимых товарных запасов — это также расходы в форме разнообразных потерь — потери продаж, клиентов и прибыли от отсутствия товаров на складе в момент предъявления спроса.

Все расходы, связанные с наличием запасов, можно условно объединить в несколько групп:

- затраты на содержание складов (амортизационные отчисления для собственного склада или арендные платежи для наемного склада; заработная плата и отчисления с нее управленцев склада; коммунальные расходы);
- затраты на обслуживание движения запасов (заработная плата и отчисления с нее для линейных работников склада; расходы на транспортировку запасов; расходы на погрузочно-разгрузочные работы; затраты на упаковку и маркировку);
- затраты на обслуживание запасов (оплата банковского процента; стоимость страховки запасов; налоги, в частности, налог на имущество);
- стоимость рисков содержания запасов (риски порчи, хищения, утери, устаревания запасов);
- альтернативные расходы (упущенная выгода из-за отсутствия необходимых запасов).

6.2. Задачи по управлению товарными запасами

Формируя товарные запасы и управляя ими, фирма-поставщик решает следующие задачи:

- осуществление эффективного, полного и достоверного учета товарных запасов целом, а также в ассортиментном разрезе по товарным группам и отдельным товарным позициям;
- установление оптимального количества запасов на основе анализа товарооборачиваемости;
- регулярная и всесторонняя оценка имеющихся в наличии товарных запасов. сравнение фактического наличия запасов с прогнозными (плановыми, оптимальными) и оперативное выявление причин обнаруженных отклонений;
- выбор наиболее эффективного метода управления товарными запасами, особенно по проведению расчетов и изучению количественных и качественных показателей;
- исследование тенденций поведения товарных потоков, образующих запасы;
- разработка мер по нормализации процесса управления товарными запасами.

Управлять товарными запасами — это значит параллельно решать две основные задачи:

1. Планировать размер запасов, т.е. норму запаса и его структуру.
2. Создать такую систему контроля за фактическим уровнем запасов, которая бы обеспечивала минимум запасов, и гарантировала бы бездефицитность снабжения клиентов.

При управлении товарными запасами компании следует четко определить свой подход к величине нормы запаса по отдельным товарным позициям. Норма запаса выступает здесь как расчетное максимальное количество товаров, которые должны находиться на складах компании для обеспечения бесперебойного снабжения клиентов.

Как правило, на практике при определении величины нормы запаса фирмы пользуются одним из трех методов:

1. Эвристический метод. Метод предполагает использование опыта специалистов по логистике (распределению), которые определяют величину необходимых фирме запасов. Если при расчете нормы запаса используют мнение только одного специалиста, то данная разновидность метода называется опытно-статистической. Если для решения такой задачи подключают несколько специалистов, то данный метод определяют как метод экспертных оценок.

2. Метод технико-экономических расчетов. Метод заключается в разделении общего товарного запаса компании на определенные группы в зависимости от их назначения. Затем для выделенных групп определяют свои нормы запаса.

3. Экономико-математические методы. Здесь чаще всего используют наиболее простой метод — метод сглаживания (экстраполяции), когда на основе данных о спросе на товары за предыдущие периоды времени делается предположения о необходимой величине запасов на последующие периоды реализации товаров.

6.3. Цикл управления запасами в сети распределения

Цикл управления товарными запасами в сети распределения состоит из различных процедур, которые можно подразделить на расчетные, управленческие и комплексные процедуры.

Две расчетные процедуры (прогнозирование потребности в запасах и определение оптимального размера запаса) предшествуют соответствующим управленческим процедурам (определение уровня потребности в запасах и определение размера заказа на пополнение запасов). Следует отметить, что расчетные процедуры лишь обеспечивают менеджмент компании необходимой информацией для дальнейшего принятия управленческих решений и не дают окончательные результаты в сфере распределения товарных потоков.

По существу, пары расчетных и управленческих процедур образуют собой отдельные этапы цикла управления запасами. Кроме указанных выше управленческих процедур в цикле управления запасами можно выделить еще две подобные по сути процедуры: определение роли запасов в стратегии развития фирмы и согласование условий поставки товаров.

Все четыре управленческие процедуры являются опорными пунктами, имеющими множественные связи и взаимное влияние одна на другую и на выполнение комплексных процедур.

В цикле управления запасами выделяют четыре комплексных процедуры, объединяющими в себе как расчетные, так и управленческие составляющие. К ним относят:

- мониторинг фактического состояния запасов;
- ABC- и XYZ-анализ номенклатуры товарных запасов;
- разработка системы управления запасами;
- размещение товарных запасов в сети распределения.

Как правило, расчетные элементы комплексных процедур передают на исполнение на более низкие уровни управления компанией. При этом управленческие составляющие комплексных процедур поручаются руководителям среднего уровня управления.

Только в комплексных и управленческих процедурах разрабатываются практически реализуемые решения, поэтому данные этапы в управлении запасами рассматриваются как ключевые.

7. СКЛАДЫ В РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКЕ

7.1. Причины использования складов, виды складов в распределении, стратегии складирования

Любая логистическая система распределительной логистики функционирует как открытая гибкая, адаптивная система организации сбытовой деятельности. На уровне предприятия она включает совокупность подсистем:

- материально-техническую;
- организационно-экономическую;
- нормативно-правовую;
- социально-психологическую.

Материально-техническая подсистема включает складское и тарное хозяйство, транспортные и информационные коммуникации, средства упаковки и подготовки продукции к потреблению, системы ремонта и обслуживания и другие компоненты сбытовой деятельности. Рассмотрим именно эту подсистему.

В распределительной логистике склад — это место преобразования материальных потоков, направленных на удовлетворение потребностей клиентской базы. Логистика при этом занимается не управлением складом, а управлением товарными потоками, проходящими через складскую сеть, что означает согласование параметров выходящего потока со склада с входящим потоком при оптимизации всех имеющихся на складе ресурсов: складских площадей, мощностей, персонала, технологий грузопереработки.

Основные причины использования складов:

- координация и выравнивание спроса и предложения в сфере распределения;
- уменьшение логистических издержек при перевозке товаров за счет укрупнения партий поставки;
- обеспечение максимального удовлетворения потребительского спроса;
- создание условий для поддержания активной стратегии сбыта компании;
- бесперебойное снабжение конечных потребителей;
- обеспечение гибкой политики обслуживания потребителей.

Склады в сети распределения выполняют следующие функции:

- выравнивание интенсивности материальных потоков в соответствии со спросом потребителей;
- преобразование ассортимента внутри материального потока в соответствии с заказами клиентов;
- обеспечение концентрации и хранения запасов;
- своевременное предоставление потребителям товаров и дополнительных услуг;
- максимальное использование складских мощностей;
- рациональное ведение погрузочно-разгрузочных работ;
- эффективное использование складского оборудования;
- устранение потерь товаров при их складской обработке и хранении;
- подготовка товаров к продаже.

В сфере распределения существует большое количество разновидностей складов. По назначению склады подразделяются на три группы:

1. Распределительные склады принадлежат, как правило, или производителям, или крупным оптовикам (дилерам). Подобные склады обладают большой площадью; высокоавтоматизированы и механизированы; поставщики поставляют товары на распределительные склады крупными партиями; поступившие на склад грузовые единицы с товарами (поддоны) не расформируются, а отгружаются целиком на другие склады — подсортировочно-распределительные.

2. Подсортировочно-распределительные склады снабжаются с распределительного склада; имеют меньшую площадь; увеличена доля ручных операций при складской обработке товаров; грузовые единицы могут, как расформировываться, так и отгружаться целиком на следующие в цепочке склады — подсортировочные.

3. Подсортировочные склады минимальны по размерам; велика доля ручных складских операций; максимально приближены к конечным потребителям (розничным магазинам); грузовые единицы расформируются и из образующих их товаров комплектуются заказы клиентов.

Подсортировочные склады наиболее актуальны при снабжении мелкой розничной сети и предприятий сферы услуг (кафе, гостиниц, ресторанов, АЗС и т.д.), так, где поставки товаров осуществляются практически ежедневно и мелкими партиями широкого ассортимента.

Увеличение числа подсортировочных складов при снабжении клиентов позволяет:

- снизить время поставки заказов;
- сократить время выполнения заявок потребителей;
- повысить уровень обслуживания потребителей;
- уменьшить число случаев дефицита товаров у клиентов;
- сократить транспортные расходы на доставку товаров;
- обеспечить рациональные технологические решения на складе, ориентированные на требуемый уровень комплектации.

В последнее время широко стала использоваться классификация складских помещений Swiss Realty Group, которая предполагает деление складов на группы А, В, С в зависимости от их конструкции, месторасположения, размеров помещений.

В практике распределения фирма может использовать одну из трех стратегий складирования или их комбинацию:

1. Собственный склад. Предпочтение собственному складу отдается при стабильно большом объеме складированной продукции и высокой оборачиваемости склада, при этом именно стабильность имеет первостепенное значение. Другой определяющий фактор — наличие собственного склада делает компанию в глазах ее клиентов более надежным поставщиком, гарантирующим высокое качество обслуживания. Третий фактор — на собственных складах возможна гибкая политика в оказании услуг, обеспечение необходимых и даже специ-

альных условий хранения и контроля над товарными запасами, легче корректировать стратегию сбыта.

Кроме того, к факторам, определяющим желательность наличия собственного склада, можно отнести:

- высокую концентрацию клиентов и их увеличивающиеся требования к качеству обслуживания;
- меняющуюся стратегию сбыта компании;
- продажу товаров, требующих специальных условий хранения (температура, влажность и т.д.);
- широкий ассортимент реализуемых товаров;
- сложность заказов клиентов, большое число товарных позиций в заказах, особенно требующих штучной отборки;
- высокий уровень конкуренции на рынке.

Преимущества собственного складирования заключаются в следующем:

- обеспечение высокой степени контроля над процессом складской грузопереработки;
- осуществление любого уровня комплектации заказов;
- снижение общих затрат на складскую переработку при увеличении товарооборота и повышение оборачиваемости товарных запасов;
- поддержание имиджа устойчивости и стабильности компании перед покупателями;
- быстрая адаптация к внезапным колебаниям спроса и обслуживания клиентов;
- обеспечение особых условий хранения товаров и их дополнительной подготовке к продаже.

Однако наличие собственного склада вещь довольно затратная, которая должна окупаться в обозримой перспективе. Главные условия для достижения окупаемости — наличие стабильных и высоких продаж товаров.

Если компания решает иметь собственный склад, то ей следует ориентироваться на строительство современного склада, который бы отвечал всем потребностям компании. Высокие финансовые и временные затраты на строительство склада окупятся за счет высокой эффективности складских операций.

2. Аренда склада. Основные предпосылки использования данной стратегии складирования:

- отсутствие финансовых средств, необходимых для приобретения или строительства собственного склада;
- выход на принципиально новые рынки сбыта, или оставление старых регионов продаж;
- узкий ассортимент реализуемых товаров;
- ограниченное число клиентов компании и их географическая близость к компании;
- нестабильный (сезонный) характер спроса на товары, ограниченный объем продаж.

3. Использование складских услуг логистических посредников (провайдеров). В отличие от аренды складов, где компании арендует складскую площадь,

на которой впоследствии и осуществляет деятельность собственными силами, в этом случае речь идет скорее о приобретении определенного количества складских услуг, которые выполняются силами логистических посредников.

Стратегия складирования товарных запасов на складах логистических посредников выгодна компаниям при следующих условиях:

- при выходе на новые рынки сбыта;
- на начальных этапах деятельности компании, когда объемы продаж неочевидны;
- при реализации сезонных товаров и ориентированных на определенный сегмент рынка;
- при низком объеме продаж и нестабильном спросе товаров с высокой стоимостью.

Кроме того, побудительными моментами в пользу использования услуг логистических посредников могут выступать:

- возможность оперативного изменения объема заказанных складских услуг в зависимости от уровня спроса на товары;
- логистические операторы могут предоставить фирме выгодные условия на грузопереработку для максимального использования всей складской площади, оборудования и персонала;
- грузопереработка на складах операторов осуществляется с использованием современных складских технологий.

Логистические посредники могут оказывать ряд складских услуг, а могут предоставлять весь комплекс складских операций, включающих в себя, в частности:

- грузопереработку, хранение и распределение по видам товаров;
- предоставление информации об имеющихся товарных запасах;
- хранение транзитных грузов;
- физическое перемещение товаров в пределах склада;
- упаковку, маркировку и сортировку товаров;
- пакетирование и обвязывание грузов;
- консолидацию и разукрупнение партий товаров;
- комплектацию заказов по заявкам клиентов;
- оформление и доставку сопроводительных документов;
- предоставление автотранспорта для доставки заказов клиентам;
- распределение грузовых потоков;
- оказание дополнительных услуг.

Кроме услуг, указанных выше, логистические операторы (провайдеры) могут оказывать и ряд особых складских услуг, перечень которых определяется в основном спецификой размещенной на складе товарной группы [3, с. 24–26].

1. Одежда, белье и обувь. Особенность данной товарной группы заключается в том, что она может включать в себя тысячи наименований товаров, различающихся размерами, расцветками, коллекциями и сезонами.

Для данных товаров актуальна стопроцентная приемка товаров по количеству и качеству и поштучная комплектация. Очень востребована у логистических посредников операция стикеровки, в частности нанесение на товар ин-

формации на русском языке. Кроме того, часто данные товарные позиции необходимо сопровождать магнитными датчиками для защиты от воровства в процессе хранения, транспортировки и продажи уже в розничных торговых точках. Также на логистического провайдера могут быть возложены обязанности по формированию коллекций одежды или обуви, и отправки сборных грузов в другие регионы страны.

2. Косметика и парфюмерия. Данная группа с точки зрения складской обработки во многом похожа на группу одежда и обувь. Здесь также логистическому провайдеру приходится иметь дело с несколькими тысячами различных наименований товаров, различающихся цветами, ароматами, размерами товаров. Востребованные складские услуги — поштучная приемка, комплектация заказов, стикеровка русскоязычными стикерами и штрихкодами. Также для данной группы товаров актуально формирование коллекций и отгрузка в регионы. Кроме того, парфюмерные и косметические товары необходимо сопровождать соответствующей рекламной продукцией.

3. Продукты питания. Грузопереработка данной товарной группы требует от логистического оператора соблюдения сроков годности продовольственных товаров, а также повышенного внимания к санитарному состоянию складских помещений. Для многих из продовольственных товаров оператор должен будет соблюдать специальные условия хранения и товарного соседства.

Могут оказаться востребованными складские услуги по предпродажной подготовке товаров, включающей в себя микширование вкусов, упаковку и переупаковку, стикеровку, маркировку товаров или товарных единиц. Отгрузка продовольственных товаров должна сопровождаться и комплексом сопроводительных документов.

4. Товары для дома и сада. Рассматриваемая товарная группа характеризуется ярко выраженной сезонностью продаж, пик которых приходится обычно на март — октябрь года. Товары различаются размерами — от самых маленьких (пакеты семян) до крупногабаритных товарных позиций (садовая мебель и техника), а также различными и нестандартными видами упаковки.

Ассортимент товаров достаточно широк и может включать даже десятки тысяч наименований, но, как правило, объемы хранения отдельных товарных позиций относительно малы. Для этой группы товаров также актуальны услуги по стикеровке товаров, комплектация сборных заказов и отгрузка в регионы. Так как спрос на товары сезонный, то по окончании его на логистического оператора может возлагаться обязанность по возврату непроданных за сезон товаров из магазинов. Данная операция достаточно трудоемка и сложна для логистического оператора.

5. Бытовая техника и электроника. Здесь от логистического провайдера могут потребоваться различные услуги для крупной и мелкой бытовой техники. Для крупной техники используются в основном только ручные погрузочно-разгрузочные работы. Для этой товарной группы желательно оснащать складские помещения системами видеонаблюдения для минимизации возможных потерь от хищений. Логистический оператор зачастую должен сопровождать данные товарные позиции гарантийными обязательствами и инструкциями по экс-

плуатации. Еще одна специфическая услуга — контроль над серийными номерами отгружаемых товаров для обеспечения возврата товаров по гарантии.

Иногда на логистического оператора могут возлагаться обязательства по сервисному обслуживанию продаваемых товаров (ремонт, снабжение запасными частями и т.д.). Данная услуга, конечно, предоставляется оператором только при наличии у него соответствующей материальной базы и квалифицированного сервисного персонала.

Стратегия аутсорсинга складских услуг привлекательна для владельцев товаров по следующим причинам:

- перенос финансовых рисков от складирования на логистического оператора;
- мобильность в потребностях складских мощностей при изменении объемов реализации товаров;
- расширение границ потенциального рынка за счет складской сети логистических операторов;
- отсутствие значительных единовременных инвестиций с созданием собственной складской сети и постоянных текущих затрат на поддержание ее эффективной работы;
- передача основных логистических функций по обработке и выполнению заказов операторам;
- снятие проблем самостоятельной грузопереработки и поиска складского персонала;
- возможность концентрации всех финансовых и организационных возможностей фирмы на основном бизнесе.

7.2. Сквозное складирование как перспективная технология в сфере распределения

В последнее десятилетие в распределительной логистике получила широкое распространение такая технология грузопереработки, как сквозное складирование. Суть технологии сквозного складирования заключается в том, что приемка и отгрузка товаров осуществляется напрямую внутри склада без его размещения на местах хранения.

Следует отметить, что выделяют две разновидности технологии сквозного складирования: технология, предусматривающая полное отсутствие мест хранения, — кросс-докинг, и технология, в которой присутствует краткосрочное хранение товаров (два-три дня), — кросс-докинг плюс.

Технология имеет ряд неоспоримых преимуществ:

1. Сквозное складирование ускоряет доставку товарных партий к местам продаж, поскольку товары направляются к потребителям сразу после их получения на склад.

2. Новая технология складской переработки улучшает итоговые показатели работы компании. Поскольку товары фактически избегают мест хранения, у компаний, использующих сквозное складирование, уменьшается общая потреб-

ность в складских площадях, снижаются затраты на оплату труда персонала и общие складские расходы.

3. Данная технология позволяет фирме-поставщику удовлетворить те потребности розничных торговых предприятий, для которых особое значение имеет время выполнения заказа. Сюда можно отнести рекламные мероприятия и другие, спланированные по времени, акции, обеспечение поставок товаров по принципу «точно в срок».

Несмотря на все перечисленные выше достоинства системы сквозного складирования, внедрение ее принципов не является простой процедурой. Частично это связано со сложностью восприятия менеджментом компании самой идеи об отсутствии товаров на складе. Кроме того, сквозное складирование затрагивает не только параметры работы склада, но сказывается на организации работы и других смежных подразделений компании.

Технологию сквозного складирования целесообразно внедрять за ряд этапов:

1. Выбор продукции, подходящей для технологии для потенциальных поставщиков. Безусловно, не все товары могут быть использованы в рассматриваемой технологии. Наиболее пригодными товарам для сквозного складирования являются:

- товарные позиции со стабильным и большим объемом продаж, спрос на которые легко спрогнозировать;
- скоропортящиеся продукты, которые нуждаются в немедленной транспортировке;
- высококачественные товары, для которых не требуется тщательная проверка качества при получении;
- продукция для рекламных мероприятий и предварительного продвижения на рынке;
- товары, снабженные всеми необходимыми ярлыками и этикетками и готовые к реализации;
- товары, пользующиеся непрерывным и постоянным спросом;
- заранее скомплектованные и упакованные заказы клиентов с других участков фирмы;
- возвращаемые товары;
- товарные партии, перемещаемые с одного склада компании на другие складские подразделения.

Для организации товароснабжения по технологии сквозного складирования фирме следует очень внимательно подойти к выбору своих поставщиков. Преимущество здесь будут иметь поставщики, имеющие собственную складскую и транспортную сеть. Для организации кросс-докинга целесообразно выбирать тех поставщиков, которые гарантируют доставку необходимого количества требуемых товаров в нужное время.

Наилучшие поставщики — те, которые способны:

- подготовить свои товары для эффективной обработки на следующем подразделении в логистической цепочке;

- каждый раз выполнять все требования заказчика в отношении этикеток, упаковки и качества товаров;
- эффективно, оперативно и в полном объеме предоставлять компании информацию об отгрузках товаров.

2. Планирование и разработка складских операций. При переходе на сквозное складирование важно в первую очередь определить имеющиеся возможности компании. Необходимые преобразования определяются объемом планируемых отгрузок со склада и требований клиентов к выполняемым заказам. Обычно чем меньше ширина ассортимента товаров, тем меньше приходится фирме вносить изменений в свою складскую деятельность.

Кроме того, на внедрение технологии кросс-докинга влияет и вид обработки товарных потоков. Так, простую перевозку скомплектованных грузовых единиц (поддонов) от участка приемки до зоны отгрузки организовать значительно проще, чем создать систему грузопереработки, требующую конвейерную комплектацию заказов клиентов.

Внедрение технологии сквозного складирования так или иначе потребует следующих изменений в организации выполнения складских операций:

- Складское оборудование. Сквозное складирование предусматривает быстрое перемещение внутри склада больших объемов товаров. Поэтому применение конвейеров, устанавливаемых в полу прицепов автотранспорта, в связке с погрузочно-разгрузочными конвейерами самого склада позволит значительно ускорить саму процедуру перемещения поддонов с товарами и увеличить пропускную способность участка погрузки-выгрузки.

Ускорить грузопереработку на складе могут и конвейерные сортировочные системы, автоматически направляющие товары от участков приемки к местам комплектации и отгрузки.

- Организация работы склада. Для интенсификации складских работ в рамках технологии сквозного складирования может потребоваться модернизация зон приемки, комплектации и отгрузки товаров. В частности, может возникнуть необходимость в увеличении точек приемки-отгрузки товаров. Кроме того, для обеспечения своевременной грузопереработки товаров на складе, их оперативной приемке и отгрузке, может потребоваться увеличения времени работы склада или вообще переход его на круглосуточный режим работы. Работа в ночные смены упростит и удешевит доставку товаров на склад и их перемещение к потребителям к началу рабочего дня.

- Персонал склада. Хотя система сквозного складирования и уменьшает потребность в персонале склада, она потребует существенного изменения в уровне квалификации сотрудников и их структуре. При переходе на данную технологию возрастает потребность в высококвалифицированных специалистах, которые могут оперативно прогнозировать спрос, размещать заказы у поставщиков, следить за их выполнением и поступлением товаров, направлять товарные потоки и своевременно выполнять заказы потребителей.

Кроме того, возрастет потребность в высококлассных складских рабочих, управляющих погрузочно-разгрузочным оборудованием, сортировочными конвейерами.

– Информационные системы. Эффективно организованное сквозное складирование невозможно без организации мониторинга движения товарных потоков в режиме реального времени. Считывание информации о товаре или товарных партиях с помощью штрих-кодов или с использованием радиочастотных устройств позволяет оперативно контролировать перемещение грузов, внося в их движение необходимые корректировки.

Безусловно, использование единой информационной системы между складом компании и предприятиями-поставщиками товаров, а также и потребителями, позволит значительно повысить точность соблюдения графика поставок партий на склад и последующей отгрузки клиентам или на другие склады.

3. Определение возможных затрат и распределение прибыли между участниками технологии. Уровень потенциальных затрат во многом определяется тем количеством товарных единиц, которые переводятся на грузопереработку с использованием технологии сквозного складирования, а также имеющимся техническим состоянием склада компании. Если компания уже располагает современным складским комплексом и начать внедрение технологии кросс-докинга она планирует на ограниченном числе товарных позиций, то издержки фирмы при подобном переходе будут относительно небольшими при существенных экономических преимуществах.

Если использование технологии будет предусматривать принятие поставщиками компании на себя дополнительной ответственности (что происходит практически всегда), то контрагентов фирмы можно заинтересовать тем или иным образом участием в прибыли компании.

4. Внедрение и поддержка. Практика показывает, что если технология сквозного складирования внедряется компанией впервые, то начинать следует с ограниченного пилотного проекта, который бы охватывал ограниченное количество товарных позиций компании. Пилотный проект поможет изучить влияние сквозного складирования в небольших масштабах и исправить возникающие недостатки до их тиражирования на деятельность всего склада компании. Как правило, на первоначальных этапах использования технологии, фирма не может полностью отказаться от хранения товаров, размещая их на складе на несколько дней.

Обычные операции без использования кросс-докинга также могут использоваться параллельно, для продолжения своевременной отгрузки товаров клиентам. После отработки всех складских операций на ограниченном количестве товаров, компания может постепенно расширять ассортимент обрабатываемых подобным образом товаров.

Однако даже если система сквозного складирования работает вполне успешно, необходимо обеспечить постоянный оперативный контроль за ходом выполнения заказов и продвижения товарных потоков внутри складов. Сквозное складирование следует постоянно развивать и совершенствовать по причине колебаний спроса и предложения, перебоев в поставках, изменением информационных систем и средств связи, действий конкурентов компании.

Эффективно и успешно внедренная технология сквозного складирования позволит фирме:

- существенно сократить оперативные расходы;
- повысить оборачиваемость товарных запасов;
- уменьшить потребность в отвлеченных финансовых средствах в форме запасов;
- позволить достичь долгосрочного конкурентного преимущества на товарном рынке.

8. ФОРМИРОВАНИЕ СЕТИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ И ОРГАНИЗАЦИЯ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ СКЛАДОВ

8.1. Формирование складской сети в системе распределения компании

Складская сеть — это комплекс объектов складского назначения, зданий, сооружений, подъездных путей, размещенных на определенной территории.

Складирование продукции необходимо в связи с имеющимися неравномерностями циклов производства, транспортировок и потребления. Складские системы рассматривают не только как устройства для хранения грузов, а как транспортно-складские комплексы, которые должны с минимальными издержками выполнять функции концентрации товаров, подкомплектацию продукции, подборку ее в нужном ассортименте, организацию доставки необходимыми партиями потребителям, предоставлять услуги для высокого уровня обслуживания потребителей.

Формирование складской сети зависит от целей, задач и функций предприятия и его места в макрологистической системе (функциональной области — например, добывающая или перерабатывающая отрасль промышленности); от территории расположения; от вида и характеристик продукции; от взаимосвязей и внешней среды; от характеристик используемых транспортных средств; от состояния инфраструктуры сети; материально-технической базы самого предприятия; наличия информационной связи внутри складской сети и др.

При создании сети складов в системе распределения компании необходимо учитывать следующие факторы:

- место складов в логистической системе;
- цели, задачи и функции компании;
- вид и характеристика материального потока;
- территориальное расположение складской сети;
- состояние инфраструктуры сети;
- материально-техническая база предприятия.

При формировании складской сети и распределительных центров необходимо решить основные комплексные задачи:

- определить количество складов;
- выбрать место расположения склада;
- разработать систему складирования;
- разработать технологический процесс на складе.

На основе принципов системного подхода разработана последовательность формирования складской сети для достижения эффективного ее функционирования на рынке в виде комплекса соответствующих моделей, методов, организационно-технических и экономических разработок.

Первый этап — прогноз спроса, определяющий формирование складской сети. Во-первых, проводится анализ спроса, опираясь на учет и анализ заказов, полученных фирмой ранее (в течение как можно более длительного срока). Во-вторых, следует установить различия в видах и характере материальных потоков и потребителей. Выбрать те, которые могут быть использованы в конкрет-

ных условиях. В-третьих, проводится сопоставление полученных результатов прогноза с реально зафиксированным спросом, прогнозные расчеты и расхождения, оцениваются результаты и выбранные методы прогнозирования.

Второй этап — планирование объема продажи, регионов сбыта на основе маркетингового анализа рынка (сегментации рынков сбыта, анализ конкурентов и т.д.).

Третий этап — планирование потребностей в складских мощностях. Базируется на результатах второго этапа. Объемы продаж позволяют определить общую потребность в складских мощностях, а выбор регионов сбыта — разработать программы грузопотоков по всей сети распределения с ориентацией на регионы основного складирования запасов. Эта стадия сопряжена с определением имеющихся в каждом интересующем регионе ресурсов складских мощностей. Если имеющийся потенциал соответствует плановым потребностям предприятия, то проводится анализ по каждому региону.

Четвертый этап — анализ потенциальных складских мощностей. Анализируя возможности региона, предприятие в первую очередь оценивает свои собственные складские мощности. В случае их отсутствия решается вопрос аренды СОП (склада общего пользования), в том числе на длительный срок. Возможна комбинация — собственный склад и услуги СОП. Она становится особенно привлекательным и экономически выгодным решением, которое обеспечивает минимальные издержки, при расширении рынка сбыта, а также при сезонном спросе на товар.

Пятый этап — разработка программы размещения складской сети. Эта проблема комплексная: необходимо определить количество складов, обеспечивающих бесперебойное снабжение клиентов с максимальным комплексом обслуживания; определить расположение складов в регионе обслуживания, степень приближения к потребителям; определить необходимые объемы складирования грузов в разных складах, степень объединения или разукрупнения складов; учесть влияние транспортных коммуникаций и самих транспортных средств доставки.

Максимальное приближение складов к их потребителям дает возможность более четко и точно выполнять заказы клиентов, быстрее реагировать на изменение их потребностей, что в итоге позволяет сократить расходы от упущенных продаж. Чем больше число складов, тем ближе склад к потребителю, тем меньше время на доставку товара (груза), возможность обеспечить необходимую частоту и ритмичность поставок продукции мелкими партиями, что повышает уровень обслуживания клиентов и конкурентоспособность фирмы.

Проблема расширения складской сети связана с затратами. При этом следует отметить, что при увеличении числа складов на территории часть потенциальных затрат компании, связанных с их функционированием, увеличивается, а часть сокращается.

Задача определения числа складов на определенной территории является оптимизационной, так как следует найти определенный баланс между общими складскими расходами и уровнем обслуживания клиентов. Показателем уровня обслуживания может служить возможная величина упущенных продаж, т.е. тех

невыполненных заявок потребителей, которые стали следствием ненадежности поставок. Отсутствие надежности поставок, как по ассортименту, так и по срокам выполнения заявок, может привести к сокращению клиентской базы, и потере объемов продаж и прибыли.

Расходы склада по мере роста их числа изменяются неравномерно. Особое внимание следует уделять транспортным расходам складской сети, которые составляют наибольшую долю в структуре логистических затрат складов. При этом, всю совокупность транспортных издержек целесообразно разделить на две группы: расходы на доставку товаров от поставщиков на склады компании (так называемая дальняя доставка) и транспортные расходы, которые несет фирма при организации развоза товаров со своих складов клиентам (называется ближняя доставка).

Транспортные расходы по доставке продукции на склад увеличиваются пропорционально количеству складов; транспортные расходы по доставке со склада потребителям — уменьшаются, так как сокращается расстояние доставки, зато гарантируется качество поставки продукции в срок. Увеличиваются прямо пропорционально количеству складов затраты на хранение грузов, расходы на эксплуатацию при складировании, стоимость обработки заказов, увеличиваются общие совокупные запасы и затраты на их содержание.

Фирма должна исходить из условий обеспечения наибольшей эффективности, определяемой наименьшими общими суммарными издержками обращения. Среди них, в первую очередь необходимо учитывать:

- расходы на строительство и эксплуатацию складов, включающие затраты на строительство здания (сооружения) и приобретение оборудования и затраты, связанные с дальнейшей эксплуатацией (содержание и ремонт здания и оборудования, расходы на зарплату, электроэнергию и т.д.);

- затраты на транспорт, состоящие из первоначальных капиталовложений на развитие транспортной сети (на строительство и реконструкцию подъездных дорог, приобретение подвижного состава, строительство гаражей, объектов ремонтного хозяйства и т.д.) и эксплуатационные расходы по доставке и отправке грузов (расходы, связанные с транспортировкой грузов, содержание и ремонт транспортных средств, устройств и объектов).

Задача размещения и формирования складской сети является оптимизационной, так как с одной стороны, строительство новых или покупка действующих складов и их эксплуатация связаны со значительными капиталовложениями, а с другой — должно быть обеспечено (наряду с повышением уровня обслуживания потребителей) сокращение издержек обращения от приближения к своим клиентам.

Территориальное размещение складов и их количество определяется мощностью материальных потоков и их рациональной организацией, спросом на рынке сбыта и концентрацией в нем потребителей, относительным расположением поставщиков и покупателей, особенностями коммуникационных сетей и т.д.

Шестой этап — определение расположения склада. При аренде склада рассчитываются необходимые складские площади и выбираются предполагае-

мые варианты. Если под влиянием некоторых факторов (продвижение на новые рынки, изменение объемов производства и потребления, развитие новых производств, усиливающаяся конкуренция и др.) и имеющихся финансовых возможностей фирма решит расширить складские сети через строительство или покупку новых собственных складов, то разрабатываются технико-экономические обоснования и проектирование складского хозяйства и его инфраструктуры.

На первом этапе — макропроектирование (внешнее проектирование) — устанавливается номенклатура груза, величина и интенсивность грузопотоков, величина необходимых запасов хранения, конкретное место склада на участке застройки.

Для последующего проектирования необходимо учитывать:

- перспективы изменения грузопотоков, номенклатуру грузов и другие факторы, которые могут повлиять на технологию складских работ (например, характер упаковки продукции);

- выбор оптимальной системы складирования — микропроектирование, т.е. конкретное проектирование складов по видам и размерам с учетом их классификации по конструктивным особенностям и этажности.

При выборе месторасположения складов фирма тем или иным образом оценивает две группы факторов:

1. Факторы, влияющие на выбор региона расположения склада:

- близость к рынкам сбыта;
- уровень конкуренции на рынке;
- близость к источникам товароснабжения складов;
- уровень жизни населения региона, тенденции изменения уровня доходов жителей;
- наличие трудовых ресурсов;
- состояние транспортной инфраструктуры.

2. Факторы, определяющие выбор конкретного месторасположения склада на выбранной территории:

- удобство подъездных путей;
- наличие свободных земельных участков, их стоимость, возможность расширения в дальнейшем;
- расстояние до потенциальных клиентов и возможных фирм-поставщиков товаров;
- уровень затрат на строительство собственного склада или на аренду наемного;
- коммунальные платежи.

Как правило, при размещении складов компании выбирают одну из трех стратегий размещения складов:

1. Стратегия расположения складов относительно рынков сбыта (позиционирование относительно спроса), Цель данной стратегии — максимальное приближение складов к потенциальным потребителям, что должно обеспечить сокращение времени выполнения заказов, повысить уровень обслуживания и сократить транспортные расходы на ближнюю доставку.

Данная стратегия применяется производителями товаров при построении собственной сбытовой сети, а также оптовыми торговыми предприятиями, работающими с конечными потребителями.

2. Стратегия размещения складов вблизи производства товаров (позиционирование относительно предложения). Расположение складов вблизи производителей применяется ими же самими в том случае, когда необходимо консолидировать несколько товарных потоков разных производственных предприятий, принадлежащих одной компании.

3. Стратегия промежуточного расположения складов. Рассматриваемая стратегия характерна для размещения складской сети оптовых посредников. В этом случае, размещая промежуточный склад, они преобразуют несколько производственных ассортиментов различных изготовителей в единый торговый ассортимент, который впоследствии отгружается другим компаниям в различные регионы сбыта.

Следует отметить, что когда компании предстоит выбрать из нескольких вариантов размещения склада, тогда задача определения оптимального месторасположения склада решается относительно легко. Но если предстоит выбор из большего числа вариантов или когда необходимо сформировать целую сеть складов на определенной территории, то сложность задачи возрастает многократно. В этом случае предстоит оценить огромный массив информации, включающий в себя следующие сведения:

- расположение основной массы покупателей;
- источники пополнения товарных запасов складов;
- перечень всей реализуемой продукции, перечень товаров, всегда присутствующих в запасах;
- спрос на каждую единицу товаров от определенных групп конечных потребителей;
- транспортные издержки на дальнюю и ближнюю доставки;
- затраты на закупку товаров;
- затраты на обработку и комплектацию заказов;
- уровни хранимых запасов товаров;
- возможное складское технологическое оборудование и технические ограничения работы склада;
- величину инвестиций в строительство, реконструкцию или аренду складов.

При решении подобных трудных задач используют соответствующие экономико-математические методы и модели:

1. Физическая модель «Центра тяжести», которая предусматривает размещение склада в той точки территории, в которой бы уравнивались величины потенциального спроса всех покупателей компании.

2. Модель Ван Тутена предусматривает расположение склада в той точке территории, которая бы обеспечивала бы минимизацию транспортных расходов компании на ближнюю доставку — т.е. на доставку заказанных товаров клиентам.

3. Модель Вебера предусматривает также минимизацию транспортных расходов фирмы, но тут уже речь идет о всех транспортных издержках, как на ближнюю, так и на дальнюю доставку.

4. Модель Гувера при анализе мест размещения складов учитывает как транспортные расходы, так и спрос на товары. Гувер справедливо указывал, что транспортные тарифы и расстояния не связаны между собой линейно, расходы по мере увеличения расстояния возрастают, но с уменьшающейся скоростью. Поэтому, по его мнению, целесообразно располагать склады максимально близко к конечным потребителям.

5. Модель Гринхата. К перечню параметров, рассматриваемых его предшественниками, он добавил рентабельность продаж. По модели Гринхата, наилучшим местом расположения склада является то, где прибыль компании максимальна.

Сформулированные методические основы формирования складской сети позволяют комплексно реализовать логистический подход на этапах анализа и синтеза складских систем, оказывают существенное влияние на издержки в процессе доведения товаров до потребителей, а через них и на конечную стоимость реализуемой продукции.

8.2. Организация товароснабжения сети складов

Заключительной задачей формирования складской сети является определение источников товароснабжения складов. Практика выработала два подхода к снабжению складской сети:

1. Централизованная система товароснабжения. Данная система наиболее активно используется на рынке. К причинам, которые делают целесообразным ее использование, можно отнести:

- значительное число поставщиков;
- большое число клиентов, расположенных в различных регионах страны;
- широкий ассортимент реализуемых товаров.

В рассматриваемой системе все поставщики поставляют товары крупными партиями на центральный склад (выступает по функциям как распределительный), оттуда товары партиями отгружаются и транспортируются на ряд региональных складов (выступают по функциям как подсортировочно-распределительные), а с последних идет отгрузка товаров на сеть филиальных складов, максимально приближенных к конечным потребителям (выступают по функциям как подсортировочные).

Централизованная система имеет ряд организационных и экономических преимуществ:

- концентрация основной массы товарных запасов на центральном складе;
- снижение уровня страховых запасов на региональных складах;
- возможность экономии на закупочной цене товаров и транспортных расходах;
- отсутствие взаимных перевозок между региональными складами;
- сокращение складских площадей региональных складов;

- четкая функциональная специализация региональных складов как подсортировочно-распределительных;
- повышение надежности поставок заказов конечным потребителям;
- сокращение времени цикла выполнения заказов;
- улучшение качества обслуживания клиентов за счет более быстрой реакции на их спрос;
- отсутствие дублирования функций складов;
- более высокая надежность системы в целом;
- снижение затрат на расширение складских мощностей региональных складов;
- снижение транзакционных издержек;
- уменьшение рисков при транспортировке товаров, снижение затрат на страхование грузов;
- сокращение затрат на обслуживание грузов;
- уменьшение рисков недопоставки товаров и, следовательно, сокращение затрат от упущенных продаж;
- сокращение транспортных расходов за счет укрупнения партий поставки товаров и максимального заполнения транспортных средств при поставках на региональные склады сети [11, с. 440–442].

2. Децентрализованная система товароснабжения складов применяется, как правило, при ограниченном характере рынка, небольшом числе потребителей и узком ассортименте товаров. Кроме того, производители, имеющие несколько однотипных производств в различных регионах страны, часто используют данную систему товароснабжения. Примером такой отрасли, в которой широко используется децентрализованная система товароснабжения, является молочная отрасль. Ею иногда также пользуются крупные розничные сети, ориентированные в основном на продукты питания местного производства.

Децентрализованная система предполагает отсутствие единого центрального склада, а у каждого регионального склада имеются свои собственные поставщики, территориально приближенные к ним.

На выбор системы складирования оказывают влияние следующие основные факторы:

- специфика реализуемых товаров (условия хранения, размеры и т.д.);
- ассортиментный перечень товарных позиций на складах и в заказах клиентов;
- величина спроса на товары и его стабильность во времени (сезонность, периодичность);
- географическое расположение потребителей;
- необходимая клиентам частота поставки товаров и величина этих партий товаров;
- требования к качеству обслуживания потребителей;
- перспективы развития товарных рынков;
- степень развития логистической инфраструктуры.

В зависимости от применяемой компанией стратегии товароснабжения складов задача определения числа складов в сети решается по-разному.

В централизованной системе задача определения числа складов разделена на два этапа. На первом этапе определяется число региональных складов, прикрепляемых к центральному складу. На втором этапе определяется численность филиальных складов, снабжаемых с каждого регионального.

Следует отметить, что задача определения мощности складов решается в обратном порядке. На первом этапе на основе изучения потенциального спроса конечных потребителей определяются размеры филиальных складов. На втором этапе, исходя из размеров и мощности филиальных складов, определяются требования к соответствующим региональным складам. На заключительном, третьем этапе исходя из мощности региональных складов определяются необходимые размеры и мощность центрального склада.

В децентрализованной системе товароснабжения процедура определения числа и размеров складов упрощается из-за отсутствия центрального склада. Порядок определения числа и размеров складов остается тем же.

Оптимальное решение по выбору системы товароснабжения складов создает основу эффективного развития всей компании в сфере распределения.

9. ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

9.1. Сущность и особенности обслуживания потребителей

Роль логистики может рассматриваться в качестве деятельности по разработке систем и мер поддержки процессов координации, направленных на достижение целей обслуживания покупателей. В этом заключается суть идеи логистической системы, ориентированной на обслуживание, — системы, созданной для решения конкретных сервисных задач. Логистические системы, ориентированные на рынок, должны полностью осознавать потребности обслуживания для различных рынков, с которыми они работают, и затем искать решения, обеспечивающие низкие логистические издержки.

Исходный продукт, т.е. готовое изделие товаропроизводителя, содержит качественные характеристики, обладает определенными физико-химическими, физико-механическими, экологическими свойствами, техническими характеристиками и другими параметрами. Все больше и больше рынков становятся, по сути «товарными» рынками, где покупатель видит все меньше технических различий между конкурирующими предложениями. Товарный рынок характеризуется кажущейся одинаковостью всех изделий в глазах покупателей, что обуславливает высокую готовность к замещению одного товара другим. Это вовсе не значит, что товар или технический параметр не имеют существенного значения — скорее они принимаются покупателем как нечто само собой разумеющееся. Возникает необходимость создания индивидуализированного преимущества тех или иных одинаковых видов изделий за счет достижения добавленной ценности. При этом основным источником добавленной ценности является обслуживание покупателя.

Теодор Левитт (Theodore Levitt), являющийся одним из ведущих теоретиков маркетинга, первым заявил о том, что «люди покупают не товары, а обеспечиваемые ими выгоды». Суть идеи, лежащей в основе этого утверждения, заключается в том, что именно всё «предложение» в целом обеспечивает покупателю получение ценности. Например, готовый товар, хранящийся на складе, и тот же готовый товар в руках покупателя ничем не различаются с точки зрения их физических характеристик. Однако очевидно, что товар в руках покупателя имеет большую ценность, чем товар, находящийся на складе. Услуги по продвижению товара являются в этом случае источником создания дополнительной ценности. Другими словами, на современном рынке критерии оценки выигрышности заказа основываются не на особенностях товара, а на особенностях обслуживания. Именно обслуживание покупателей может обеспечить наглядное отличие предложения компании от предложений ее конкурентов. Наиболее успешными на товарном рынке оказываются те фирмы, которые завоевывают и удерживают наибольшее количество клиентов.

В современных условиях развития товарного рынка потребительских товаров, где обострение конкуренции заметно в наибольшей степени, бизнес связывает укрепление своих конкурентных преимуществ в первую очередь с

предоставлением клиентам высокого уровня логистического обслуживания (сервиса).

Обслуживание покупателя может быть определено как согласованное представление полезности времени, места и доступности.

Существует множество доказательств в поддержку представления о том, что если товар или услуга компании оказываются недоступными в тот момент, когда они требуются покупателю, и при этом покупатель имеет возможность получить близкий заменитель, то тогда эта компания проигрывает конкурентную борьбу. Дефицит может привести к переключению потребителей на другие компании и бренды. Компании должны обеспечивать такой уровень удовлетворения клиентов, при котором они не будут испытывать никакой необходимости в рассмотрении альтернативных предложений или возможностей контактов с другими поставщиками.

Само по себе понятие доступности является довольно сложным, зависящим от множества факторов, которые совместно и определяют обслуживание покупателя. К этим факторам относятся, к примеру, частота и надежность поставок, доставки, уровень запасов, сроки выполнения заказов и т.д. Поэтому можно сказать, что в конечном итоге обслуживание покупателей определяется как взаимодействие всех факторов, влияющих на процесс создания доступности товаров и услуг. Создание «доступности» товара или услуги является тем, что, в сущности, обеспечивает функция распределения в каждой организации. Получение статуса наиболее предпочтительного поставщика в любой из отраслей означает предоставление клиенту наиболее качественного обслуживания.

9.2. Значимость логистического сервиса. Виды услуг, предоставляемых клиентам

Значимость логистического сервиса для успешности хозяйственной деятельности фирмы связана с тремя обстоятельствами:

1. Хорошо организованный логистический сервис формирует долгосрочные отношения компании со своими клиентами и определяет их лояльность.

2. Отлаженное обслуживание клиентов является существенным конкурентным преимуществом фирмы перед ее имеющимися и потенциальными конкурентами.

3. Эффективный сервис может не только удержать старых и привлечь новых покупателей, но может и стать существенным источником дополнительной прибыли для компании.

В современных условиях логистический сервис может осуществляться в процессе воспроизводства во всех его фазах (производство, распределение, обмен и потребление). Это объясняется разнообразием видов предоставляемых услуг и ростом спроса на новые виды услуг. В сфере производства на микроуровне логистическое обслуживание осуществляется в рамках отдельной организации, в сферах распределения и обмена логистический сервис многофункционален (услуги транспорта, складские, экспедиторские, информационные, финансово-кредитные и др.). В сфере потребления (производственного и не-

производственного) логистический сервис подразумевает послепродажное обслуживание — гарантийное и послегарантийное.

Виды услуг, предоставляемых покупателю, принято различать в зависимости от этапа логистического обслуживания (предпродажный этап, оказание логистических услуг на этапе продажи товаров, этап послепродажного обслуживания). На этом основании предлагается выделять следующие виды логистического сервиса:

- сервис потребительского спроса — услуги, оказываемые на всех этапах: соблюдение сроков поставки, обеспечение комплектности, качества, требуемых объема и частоты поставок, погрузки и разгрузки, безотказности, возможность выбора, способы заказа;

- производственный сервис (сервис производственного назначения) — предоставление услуг, направленных на эффективное использование закупленной продукции и выявление всех ее возможностей для производства новой продукции (доработка и модификация, испытания, устранение ошибок, монтаж и наладка, обучение персонала, шеф-надзор, организация эксплуатации);

- сервис послепродажного обслуживания — гарантийные и ремонтные работы, подготовка ремонтного персонала, снабжение запасными частями, создание инфраструктуры сервиса, утилизация негодной продукции;

- сервис информационного обслуживания — разнообразная информация, предоставляемая потенциальному покупателю о продукции организации и ее сервисном обслуживании (рекламная деятельность, каталоги и прейскуранты, техническая документация, правила приемки и гарантии, эксплуатационная документация);

- финансово-кредитный сервис — предоставление покупателю большого разнообразия вариантов оплаты товара (оплата по факту, в рассрочку, наличными и безналичными и т.д., различные варианты и системы скидок и льгот, возможность использования кредитов — банковских, коммерческих, товарных и др.).

По характеру услуг их часто разделяют на две группы:

- материальные услуги — это услуги, направленные на сохранение потребительских свойств товара (хранение, транспортировка и т.д.) или на физическое преобразование товаров (распил, раскрой и т.д.);

- нематериальные услуги — это услуги, связанные с управлением информационными и финансовыми потоками в процессе сбыта товаров клиентам.

9.3. Цели организации обслуживания покупателей

Общая цель стратегии логистики заключается в том, чтобы предоставить покупателям требуемый ими объем и качество обслуживания при минимальных затратах в цепи поставок.

Необходимо помнить о том, что требования к обслуживанию разных покупателей различаются и не могут считаться одинаковыми. Но покупатели могут быть разбиты на отдельные группы, или «сегменты», характеризующиеся сходством потребностей в обслуживании. Эти группы могут рассматриваться в

качестве «сервисных сегментов». Поэтому необходимо знать, по каким показателям обслуживания может производиться дифференцирование покупателей. Важно также создать набор критериев, имеющих действительно большое значение для покупателей.

Процесс сегментации обслуживания может включать следующие три этапа:

1. Идентификация ключевых элементов обслуживания с точки зрения самих покупателей.
2. Определение относительной важности этих элементов для покупателей.
3. Идентификация групп покупателей на основе сходства их требований к обслуживанию.

Имеется сравнительно новый метод обследования и обслуживания покупателей — метод компромиссов. Он позволяет довольно просто оценивать то значение, которое клиент придает отдельным элементам обслуживания, предоставляет респонденту набор возможных комбинаций элементов обслуживания и требует от покупателя определения предпочтительности того или иного сочетания. Так, покупателю, возможно, придется пойти на увеличение времени исполнения заказа на один-два дня, чтобы гарантировать надежность поставки, или же пожертвовать срочностью заказа ради получения дополнительных технических усовершенствований. Затем эти данные обрабатываются на компьютере, определяется важность каждого из элементов обслуживания, и выявляются схожие предпочтения по сегментам обслуживания. Идентифицировать сегменты обслуживания возможно через использование кластерного анализа.

При разработке сервисной стратегии логистики главной целью является достижение «превосходства в обслуживании», которое обеспечивается логичным и экономически эффективным способом. Выполнение всех требований к обслуживанию покупателей в полном объеме можно определить как концепцию *совершенного заказа*. Совершенный заказ подразумевает выполнение всех требований к обслуживанию покупателей в полном объеме. Такое определение имеет свою специфику для индивидуальных покупателей.

Задача управления обслуживанием покупателей заключается, во-первых, в определении реальной выгодности клиентов, а во-вторых, в разработке стратегий обслуживания, которые повысят прибыль, получаемую от каждого из клиентов. Здесь необходимо понять, что при обслуживании клиентов возникают как выгоды, так и издержки, и поэтому соответствующий уровень и ассортимент услуг должны варьироваться с учетом типа покупателя.

Очевидно, что в первую очередь следует обеспечить наивысшие уровни обслуживания и доступности для ключевых клиентов, заказывающих ключевые товары. Следует также непрерывно контролировать менее выгодных покупателей и менее выгодные товары.

9.4. Стандарты обслуживания

Для контроля обслуживания необходимо иметь предварительно выработанные стандарты. В конечном счете единственный стандарт, к достижению которого следует стремиться, заключается в стопроцентном соответствии ожида-

ниям покупателей. Это требует ясного и объективного понимания нужд покупателей и в то же время возлагает на поставщика обязательства по формированию этих ожиданий. Другими словами, здесь должно быть полное соответствие между тем, что ожидает получить покупатель и тем, что поставщик готов ему предоставить. Для каких элементов обслуживания должны быть установлены обязательные стандарты обслуживания?

Существуют внутренние стандарты обслуживания. Во многих отношениях они отражают те нормы, соблюдение которых требуют внешние клиенты. Эти стандарты должны быть определены самими покупателями. Наличие стандартов имеет исключительно большое значение для некоторых ключевых областей:

- время выполнения заказа;
- доступность запасов;
- ограничения размера заказа;
- удобство размещения заказа;
- частота поставок;
- надежность поставок;
- качество документации;
- предъявление претензий;
- полнота выполнения заказа;
- техническая поддержка;
- информация о состоянии выполнения заказа.

В идеале организации должны устанавливать свои стандарты и осуществлять мониторинг своей деятельности в соответствии с различными критериями обслуживания потребителей. Например, при использовании системы, анализирующей периоды до, во время и после совершения сделок, можно получить следующие параметры работы фирмы-продавца:

До совершения сделки:

- наличие запасов товаров;
- установленные сроки поставок;
- время ответа на запросы.

Во время совершения сделки:

- показатель выполнения заказов;
- своевременная доставка;
- задержка выполнения отложенных заказов;
- задержка отгрузки;
- замены товаров.

После совершения сделки:

- фиксированный показатель прибытия по первому звонку;
- жалобы покупателей;
- возвраты/претензии;
- ошибки при выписке счета-фактуры;
- наличие запасных частей.

Таким образом, качество обслуживания покупателей зависит главным образом от умения разработать систему логистики и обеспечить ее эффективное управление.

Сервис планируется, организуется и осуществляется исходя из принципов гарантированности, предупредительности (превентивности) и стандартизации.

Гарантированность предполагает обязательное сопровождение товара услугами определенного содержания, условий предоставления, сроков и качества исполнения.

Предупредительность (превентивность) означает инициативное расширение спектра предлагаемых услуг, организацию обслуживания, предупреждающего возможные потери от отказов при эксплуатации товаров производителя и направленную на повышение их надежности.

Стандартизация определяет обязательные параметры — содержание, условия и уровень обслуживания, и соответствующие требования к персоналу, его квалификации и организации сервиса.

В соответствии с этим основные требования к современному сервису:

- максимальное его соответствие требованиям потребителей и характеру потребляемых изделий;

- связь с маркетингом;

- гибкость сервиса, его направленность на учет меняющихся требований рынка, потребителей, обслуживаемой продукции (гибкость компенсирует риски, возникающие в процессе реализации продукции);

- удобство, доступность сервиса;

- технико-технологическая адаптивность сервиса, что означает соответствие технологии методов обслуживания, а также уровня профессиональной подготовки персонала, оказывающего услуги, техническим требованиям перерабатываемых товаропотоков (например, используемая транспортная тара должна соответствовать техническим характеристикам перевозимого в ней товара, а также применяемым погрузочно-разгрузочным механизмам, транспортным средствам и т.д.);

- информативность сервиса, т.е. создание банка данных, анализ информации, собранной в процессе обслуживания, позволяют прогнозировать поведение покупателей. Эта информация является основой для определения конкурентоспособной стратегии развития фирмы;

- свободный выбор потребителем формы и уровня сервисного обслуживания (потребитель услуг всегда имеет право отказаться от сервиса, обязательность предложения услуг не означает обязательность их потребления).

Таким образом, сервисное обслуживание — это совокупность функций и видов деятельности всех подсистем предприятия, обеспечивающих связь «предприятие — потребитель» в разрезе каждого материального и информационного потока по показателям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени поставляемой продукции в соответствии с требованиями рынка.

Управление цепью обслуживания покупателей в определенной сфере коммерческой деятельности, а также продвижение товаров к потребителю с по-

мощью каналов распространения и посредников является главной задачей логистического менеджмента.

9.5. Оценка логистического сервиса компании

Динамизм рыночной ситуации, необходимость постоянного приспособления к изменяющимся запросам клиентов делают необходимым периодическую оценку руководством фирмы всех элементов логистического сервиса. В ходе подобной оценки основных услуг менеджменту необходимо определить адекватность (востребованность) услуги и условия ее предоставления покупателям, а также проанализировать уровень предоставления услуг клиентам (уровень обслуживания). С этой целью компании-поставщики обычно проводят аудит обслуживания, который осуществляется в несколько этапов:

1. Оценка комплекса оказываемых услуг со стороны потребителей (внешний аудит).

2. Внутренний аудит обслуживания клиентов, проводимый руководством самой фирмы.

3. Определение отклонений от желательного уровня обслуживания и выявление причин, вызвавших подобные отклонения от стандартов логистического сервиса.

4. Выработка рекомендаций по улучшению политики обслуживания клиентов, с учетом изменения внутренних условий фирмы и внешних рыночных обстоятельств.

На практике фирмы чаще всего проводят внешний аудит обслуживания потребителей, так как он более понятен и результаты его могут быть относительно легко интерпретированы и внедрены в практику логистического сервиса.

Внутренний аудит проводится значительно реже, хотя значимость его не следует преуменьшать. Цель периодического осуществления внутреннего аудита — выявить несоответствия между предложениями, методами и способами оказания услуг, применяемых фирмой, и ожиданиями потребителей. При этом следует учитывать доступность показателей клиентам и проверять достоверность оценки этих показателей клиентами.

Все подразделения, отвечающие за оказание услуг потребителям, должны периодически сами проводить самоанализ качества услуг, разрабатывать предложения по совершенствованию организации логистического сервиса.

В частности, в рамках выполнения заказов клиентов при самоанализе могут быть поставлены следующие вопросы:

1. Какова общая продолжительность цикла выполнения заказа?

2. Какова часть заявок выполнена полностью в оговоренный в заказе срок? Что стало причиной срыва (задержки) выполнения заказа?

3. Какова готовность заказа к сроку? Осуществляется ли в компании постоянная оценка готовности заказов?

4. Определены ли в стандартах обслуживания компании показатели времени выполнения заявок клиентов и каким образом они отслеживаются на практике?

5. Какова степень выполнения заказов покупателей по ассортименту? Чем вызвано отсутствие необходимых для поставки товаров?

6. Как быстро фирма реагирует на претензии клиентов на выполнение заявок и на возврат товаров?

7. В чем заключаются основные причины возврата товарных позиций (дефекты, неправильная поставка и т.д.)?

8. Каким образом осуществляется возврат товаров? Имеет ли фирма специалистов и отдельные площади для работы с возвратными товарными потоками?

9. Насколько действенная имеющаяся у фирмы система учета товарных запасов, обеспечивает ли она учет товаров в режиме реального времени?

10. Каким образом осуществляется коммуникации с клиентами в случае возникновения сложностей при выполнении их заявок (замена товаров, отсрочка поставок и т.д.)?

11. Как осуществляется обмен информационными потоками между подразделениями компании по поводу выполнения заказов клиентов?

Особое внимание при оценке логистического сервиса уделяется контролю над информационными потоками в компании и между компанией и ее покупателями. Внутренний аудит должен анализировать как поток информации от клиентов в компанию, так и подобный информационный поток между подразделениями фирмы.

Также важно определить, каким образом клиенты получают информацию от компании. Внутренний аудит обслуживания должен четко определить типы информации, доступных для клиентов, сотрудников компании, которые могут оперативно предоставить подобную информацию, среднее время, затрачиваемое на ответ, связанный с запросом потребителя.

9.6. Разработка уровня обслуживания компании

Проведение внутреннего и внешнего аудита имеет своей целью определение оптимального для фирмы уровня обслуживания потребителей. Уровень обслуживания определяется политикой обслуживания компании и требованиями и возможностями клиентов фирмы. Тот уровень сервиса, который компания может предоставить всем своим потребителям, называют базовым уровнем сервиса.

Базовый уровень сервиса выражается в показателях доступности, функциональности и надежности для всех потребителей.

Доступность предполагает наличие запасов там, где они нужны потребителям, и определяется тремя критериями деятельности: вероятностью возникновения дефицита запасов, нормой насыщения спроса, полнотой охвата заказов.

Функциональность логистического сервиса характеризуется его способностью придерживаться ожидаемых сроков и приемлемой изменчивости операций. Ожидаемый функциональный цикл выполнения заказа определяется такими оперативными показателями, как скорость, бесперебойность, гибкость, уровень брака в работе/устранение недостатков.

Надежность — это способность придерживаться планового уровня доступности запасов и функциональности операций. Для оценки надежности логистического сервиса используются три составляющие: избранные показатели оценки (переменные параметры), единицы измерения и оценочная база. Высокий уровень сервиса создается только при условии точной и объективной оценки достижений и неудач.

Если организация хочет выйти на базовый уровень сервиса, она должна установить конкретные параметры, определяющие такой уровень. основополагающий вопрос о том, какой объем базовых услуг должна предоставлять логистическая система, не является простым, но определение уровня обслуживания необходимо для выработки дееспособной стратегии компании.

Определение базового уровня логистического сервиса требует взвешенных компромиссов и тщательного анализа имеющихся ресурсов. В результате появляется возможность влиять на поведение потребителей.

На стратегическом уровне ответ на вопрос о базовом уровне сервиса зависит от общей маркетинговой политики организации и относительной значимости для нее отдельных элементов маркетинга. Если организация рассматривает свою компетентность в логистике как средство позиционирования, ей важно достичь высокого базового уровня обслуживания.

Уровень сервиса диктуется запросами клиентов, особенно это касается их предпочтений в части сроков поставки товаров, широты ассортимента, размера и частоты поставки партий товаров, его упаковки и маркировки. При этом очень важен такой параметр, как реакция клиентов на дефицит товара на складе фирмы. Покупатель, столкнувшись с отсутствием определенного товара, может использовать одну из пяти возможных стратегий своего поведения:

- купит товарную марку другой фирмы;
- купит ту же товарную марку у фирмы, но в другой упаковке или дозировке;
- будет ждать появления у поставщика необходимого товара;
- купит ту же марку, но у конкурента фирмы;
- ничего не купит.

Розничная торговля, также связанная с обслуживанием частных лиц, перекладывает проблему поддержания товарных запасов на своего поставщика, предъявляя высокие требования к обслуживанию со стороны оптовиков.

При разработке планов базового сервиса необходимо хорошо разобраться в ожиданиях потребителей. Практически во всех отраслях существует хотя бы одна организация, которая полагается на логистику, как на основную стратегию завоевания лояльности потребителей. Такие организации направляют ресурсы на обеспечение высокого базового уровня обслуживания, которого конкурентам достичь очень сложно. Данная политика ведет к общему росту потребительских ожиданий.

Рассматриваемый феномен получил отражение в концепции сужающегося диапазона приемлемого сервиса. Во многих отраслях под воздействием внутренних факторов или внешних обстоятельств сложился уровень обслуживания, который в целом воспринимается как удовлетворительный или приемлемый.

Любая организация, желающая составить конкуренцию другим участникам рынка, должна соответствовать ожиданиям потребителей по отношению к качеству сервиса в этой отрасли. Например, в 70-е гг. XX в. в США в производстве пищевых продуктов приемлемыми считались срок исполнения заказа 7–10 дней и норма насыщения спроса — на уровне 92 %. В настоящее время минимальные ожидания в отрасли по сроку исполнения заказа приблизились к 3–5 дням, а по норме насыщения спроса — к 98 %. Следовательно, приемлемый сервис имеет тенденцию к повышению качества и скорости выполнения логистических операций.

Организации размещают заказы, четко оговаривая в них сроки поставок, так что сужающийся диапазон приемлемого уровня обслуживания постепенно сводится к одной временной точке. Потребители могут ожидать от поставщика доступности запасов на уровне 100 % и своевременных безошибочных действий. Такие требования к уровню обслуживания можно определить понятием совершенного обслуживания, или совершенного заказа.

Концепция совершенного заказа — это во многом логическое развитие высокого качества логистического сервиса, обязательное условие которого — делать все правильно, не допуская ошибок. Согласно концепции совершенного заказа, логистические действия, обеспечивающие желательные для потребителя доступность и функциональность сервиса, должны быть синхронизированы для соблюдения целевых нормативов обслуживания в любой момент. Исполнение заказа от процесса его оформления до доставки груза должно быть высококачественным, исключая ошибки при выставлении счетов. Другими словами, весь функциональный цикл должен быть качественным, т.е. безупречным, с нулевым браком.

Такой уровень сервиса вполне реален при современных технологиях, но обходится дорого, поэтому лишь немногие организации принимают для себя нулевой брак в качестве базового стандарта обслуживания всех потребителей. Подобная работа представляет собой стратегическую альтернативу, которую можно реализовать на избирательной основе (например, для VIP-клиентов).

Стимулом к достижению нулевого брака в работе служит осознание того факта, что в ответ на качественный сервис поставщика потребитель предпочитает именно эту компанию, а не другого поставщика того же продукта. Поэтому те потребители, которые желают участвовать в программах сервиса с нулевым браком, должны быть готовы к прочным партнерским отношениям и к расширению совместного бизнеса. Совершенное исполнение заказа требует значительных управленческих и хозяйственных усилий, а также мощной информационной поддержки. Сервис такого высокого уровня следует распространять лишь на тех потребителей, которым он действительно нужен, которые способны его оценить и ответить верностью поставщику.

Приступая к реализации стратегии совершенного заказа, важно четко осознавать предстоящие риски и вероятность неудачи. Приверженность принципу нулевого брака не оставляет места для ошибок. Потребители будут ожидать обещанного уровня сервиса в любом случае и при любых обстоятельствах. Стратегия совершенного обслуживания оборачивается выгодами для потреби-

телей только тогда, когда принятые в ней обязательства реальны, надежны и действительно всегда исполняются. Таким образом, стратегия совершенного обслуживания предполагает, что потребности ценных клиентов удовлетворяются любыми средствами, а отношения между партнерами строятся на основе тесных деловых связей.

Этапы формирования логистического сервиса:

1. Анализ рынка услуг (определение востребованных клиентами услуг, сегментация потребителей по востребованности услуг, определение перечня востребованных услуг).

2. Анализ рынка конкурентов (определение перечня услуг, оказываемых основными конкурентами, изучение цены оказываемых услуг).

3. Разработка политики обслуживания потребителей (ранжирование услуг, востребованных клиентами, исследование возможностей фирмы по оказанию данных услуг).

4. Разработка стандарта услуг (определение перечня оказываемых фирмой услуг, определение отдельных операций в рамках услуг, анализ факторов, влияющих на качество выполнения услуг, определение затрат на оказание отдельных услуг, определения тарифов (цен) на услуги).

5. Оценка оказываемых услуг (разработка системы показателей для оценки услуг, определение уровня обслуживания клиентов).

6. Мониторинг и контроль за обслуживанием потребителей.

Деятельность логистики оказывает влияние не только на величину логистических затрат компании, но и создает преимущества от приобретения товара и услуг. Логистика обеспечивает преимущества клиентам за счет:

- соответствия качества товара в скомплектованном заказе;
- доставки в назначенный срок;
- сокращения времени выполнения заказов;
- быстроты реакции на потребности клиента;
- использования оптимальных для потребителей условий поставки;
- точности комплектации ассортиментных позиций в заказах;
- поддержания товарных запасов у клиентов на уровне минимальных текущих запасов.

10. ВОЗВРАТНАЯ ЛОГИСТИКА

10.1. Понятие возвратной логистики и ее значение в распределительной логистике

Процессы движения материальных и товарных потоков сопряжены с множеством факторов, которые имеют как прямой, так и обратный характер. К прямым потокам, которые и являются основным объектом исследования в логистике, относятся операции, связанные с заказом и доставкой товаров от поставщика, обработкой поставок через распределительный центр и доставку собранного заказа клиенту — розничному торговому предприятию или предприятию сферы обслуживания. К обратным потокам относятся возвраты товаров от клиента, которые возникают в виду различных причин.

В зарубежной литературе основным термином, характеризующим движение товаров от покупателей к производителю, является *reverse logistics*. На русский язык данный термин авторы переводят по-разному:

- реверсивная логистика;
- возвратная логистика;
- обратная логистика.

В зарубежных источниках приводится множество определений возвратной логистики. Так, в частности, некоторые авторы под ней понимают «процесс перемещения товаров из точки их конечного потребления в точку происхождения с целью уценки или правильной утилизации. Действия по переработке и восстановлению также могут быть включены в понятие возвратной логистики». Однако следует отметить, что возвратная логистика — это больше, чем много-разовая тара и упаковка. Изменение способа упаковки с целью уменьшения затрат упаковочного материала или снижения затрат энергии и загрязнений от транспортировки являются важными направлениями деятельности хозяйствующих субъектов.

Ассоциация возвратной логистики (США) определяет рассматриваемое понятие следующим образом: «Возвратная логистика — это все действия, связанные с товаром и его обслуживанием после реализации в точке продажи, конечной целью которых является оптимизация или повышение эффективности послепродажной деятельности организации таким образом, чтобы сэкономить деньги и природные ресурсы».

Помимо возвратов товаров есть еще одна область применения возвратной логистики — управление твердыми отходами, образующимися у населения и на предприятиях. Рассматривая данную область совместно с процессом осуществления возвратов продукции, можно добиться значительных успехов в снижении объемов образования и захоронения отходов [6, с. 126].

Интерес к возвратной логистике (часто в литературе можно встретить также термин «логистика возвратов») вызван рядом причин:

- ростом физической массы и стремительным расширением ассортимента реализуемых товаров, усложнением их конструкции, повышением информированности потребителей о своих правах;

– увеличением числа операций и видов деятельности в рамках управления возвратами товаров;

– наблюдаемым значительным ростом прямых продаж через Интернет, что в перспективе может повысить процент возвратов до 40 % для некоторых каталогов и розничных интернет-продавцов. На самом деле у прямых продавцов нет иного выбора, кроме развития эффективного управления возвратами;

– увеличением затрат компаний на простое захоронение отходов;

– повышением требований со стороны государственных органов и общественности к экологичности производства и процесса распределения товаров.

Общемировые масштабы возвратной логистики огромны. Затраты на возвратную логистику составляют 4–6 % общих логистических издержек. Конечно же, большую часть возврата продукции инициируют потребители. Если проанализировать данные из различных мировых источников, то можно вывести средний процент возврата потребителями своих покупок, который составляет 7 %. Для некоторых отраслей процент возврата продукции может составлять:

– книжная продукция — 10–15 %;

– компьютеры и комплектующие — 10–18 %;

– одежда — 30–40 %;

– продукция массового потребления — 5–15 %;

– товары, купленные через Интернет, — 20–80 %.

Соответственно, эффективная обратная логистика может принести и чрезвычайно большие выгоды [2, с. 24]:

1. Для ретейлера: увеличение прибыли за счет повторных продаж и снижения уровня дисконтирования за счет предоставления новых товаров взамен непроданных и плохо продаваемых. Компании могут договориться с поставщиками о возврате плохо продаваемых или залежавшихся товаров. Доплатив, ретейлер может получить новый товар вместо старого. Таким образом, ему не придется платить за всю партию нового товара, и он «выгадает» место на складе, избавившись от плохо реализуемой продукции.

2. Хорошая репутация, заработанная посредством социально ориентированной политики, может принести прибыль как в прямом, так и в переносном смысле.

3. Снижение затрат может быть результатом уменьшения операционных издержек. Множество продуктов и единиц товара могут быть легко возвращены. И хотя процесс возврата создает дополнительные издержки, нужно помнить, что каждый продукт или компонент, который может быть вновь пущен в продажу, — это продукт, который не надо производить.

Эффективная обратная логистика также позволяет снизить издержки на хранение и обслуживание складских запасов. Управление возвратом помогает снизить затраты на поддержание экологии и утилизацию. Кроме того, эффективно организованная обратная логистика вносит свой вклад в управление взаимоотношениями с клиентом. Информация о том, почему клиент вернул вещь, может быть использована для дальнейшего усовершенствования продукта, что снижает вероятность последующих возвратов.

4. Усовершенствование обратной логистики может повысить оборачиваемость активов. В терминах теории управления товарными потоками, возвращенные товары ничем не отличаются от новых поступлений.

Операции возвратной логистики могут быть эффективными, только если они тесно связаны с процессами прямой логистики. Использование логистических концепций и методов, отработанных на практике позволяет правильно строить логистическую цепь движения товаров не только в прямом, но и обратном направлении. Для предприятия, осуществляющего доставку продукции (выходящий поток), возвратная логистика тесно увязывается с уровнем обслуживания клиентов и уровнем клиентского сервиса. Для предприятия получателя — торговые посредники (входящий поток) возврат товаров тесно связан с входным контролем качества и актированием претензий к поставщикам.

Восемь категорий возвратных потоков:

1. Продукция, которая является испорченной, нежелательной, поврежденной или бракованной, но которая подлежит восстановлению или переработке и перепродаже.

2. Продукция, которая является старой, устаревшей или близкой к концу ее срока хранения, но которая все еще представляет интерес для реутилизации или перепродажи.

3. Продукция, которая не продана через торговую сеть, обычно относится к избыточным запасам, которые еще имеют перепродажную значимость.

4. Продукция, которая была отозвана из-за дефекта качества или надежности, которая может починиться или утилизироваться.

5. Продукция, которой требуется ремонт по «изъятию и замене» перед возвратом в оборот.

6. Продукция, которая может повторно использоваться, такая как контейнера, паллеты, картриджи для принтеров и т.д.

7. Продукция или части, которые могут перерабатываться и перепродаваться.

8. Металлолом, макулатура и отходы пластика, которые могут перерабатываться для дальнейшего использования.

Несмотря на значимость возвратных потоков, о чем было сказано ранее в работе, можно выделить ряд причин, по которым подавляющее большинство фирм не уделяет должного внимания операциям по обработке возвратных потоков:

1. Возвратная логистика воспринимается руководством компаний как источник дополнительных затрат для фирмы, в то время как эффективно организованная деятельность по возврату может стать не только инструментом снижения логистических издержек, но и источником дополнительной прибыли за счет улучшения качества обслуживания клиентов и формирования у последних лояльности к фирме.

2. Зачастую затраты на возвратную логистику трудно определить и измерить.

3. Величину возвратных потоков в целом и по отдельным категориям очень трудно прогнозировать, а количество возвращаемых товаров и сроки его

возврата практически невозможно предугадать, что затрудняет управление потоками и запасами для компании.

4. Фирмы при прогнозировании возвратных потоков стараются учитывать только бракованные товары или пересорт, плохо учитывая товарно-неликвиды или устаревшие товары. Тем уделяется еще меньшее внимание. Из-за этого упущения в управлении неправильно рассчитывается объем возвратных потоков.

5. Отсутствие необходимого оборудования, персонала и инфраструктуры для организации системы контроля возвратных потоков.

6. Процесс контроля и регулирования возвратных потоков намного сложнее чем управление прямыми материальными потоками, из-за того что они менее изучены, плохо структурированы и их качество и направления использования сильно различаются.

7. Высокая маржинальность российских ретейлеров, у которых доля возвратов составляет от 4 до 7 %, делает допустимым простую продажу возвращаемых товаров по сниженным ценам.

Таким образом, можно сделать вывод, что возвратная логистика на текущем этапе явно выделяется в качестве отдельной области логистики, но ее теоретические основы и практическая значимость пока еще недостаточно понятны для большинства предприятий.

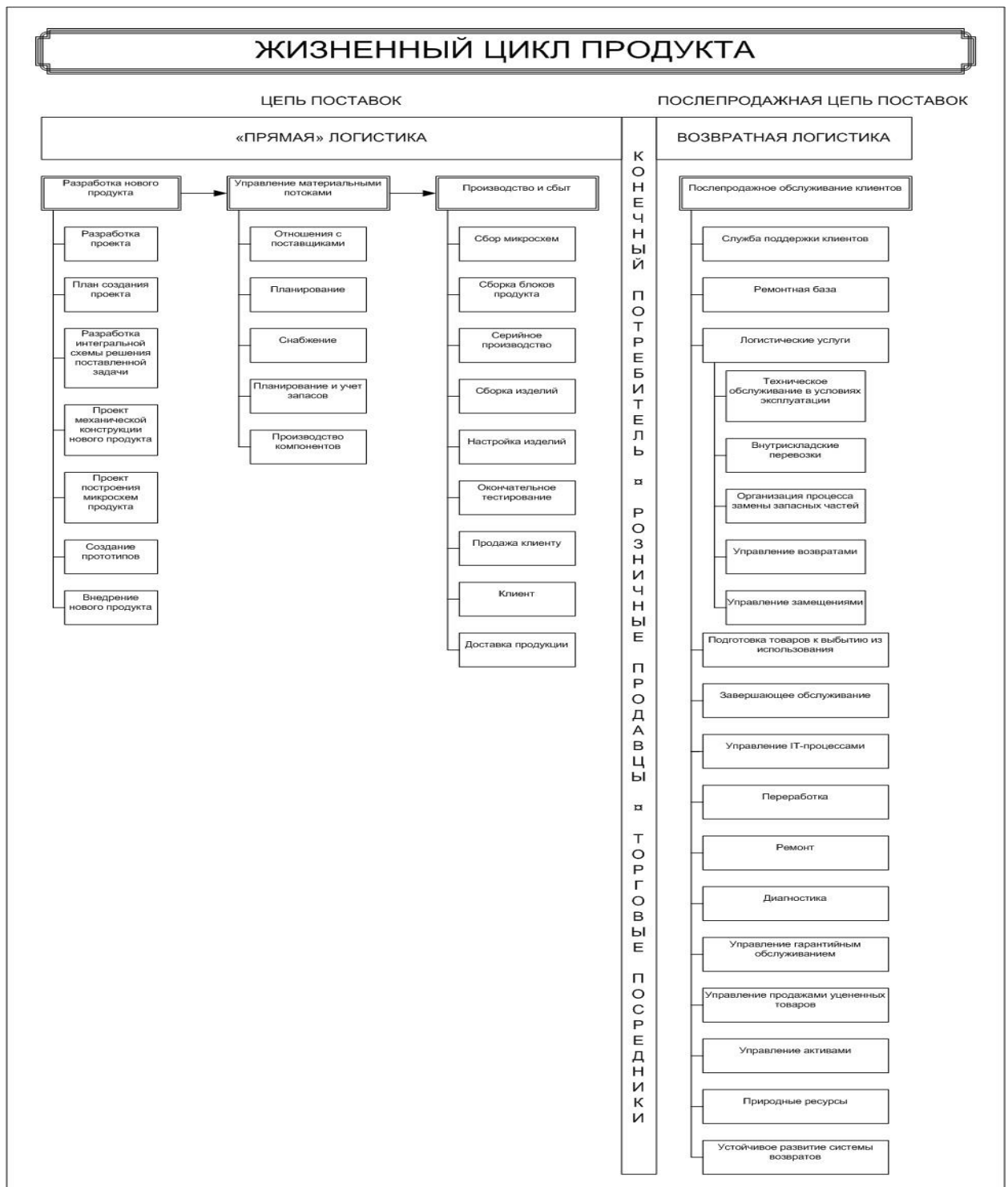
10.2. Операции возвратной логистики в цепях поставок

В последнее время растет число вариантов использования возвратных товаров. Раньше у многих изготовителей (поставщиков) не было никаких экономических стимулов восстанавливать свой товар, и перед ними стояла лишь одна хозяйственная задача — как уничтожить возвратные товары как можно быстрее и дешевле. Однако ряд законодательных ограничений и увеличение затрат на утилизацию сделали такой способ управления возвратами наименее привлекательным.

На рисунке приведена схема взаимодействия прямой и возвратной логистики в контексте жизненного цикла продукта.

Возвратные потоки имеют значительно большее количество отличительных параметров, чем материальные потоки от производителя до конечного потребителя. Для экономии времени при принятии решения о выборе оптимальных процессов управления ими необходима классификация возвратных потоков по видам, отличающимся по тем или иным признакам. К наиболее значимым признакам относят [8, с. 51–54]:

- функциональное назначение возвратных потоков (сырье, товар для конечного потребления или оборотную тару);
- источник происхождения возвратного потока (например, сферу потребления, сферу производства и обращения);
- кондицию и ликвидность.



Прямая и возвратная логистика

С целью уменьшения времени анализа каждому виду возвратного потока должен соответствовать набор альтернативных процессов управления, который бы позволил использовать их или утилизировать с минимальными общими затратами для компании.

В настоящее время существует несколько классификаций возвратных потоков. Одна из них представлена доктором экономических наук, профессором О.Н. Зуевой. Возвратные материальные потоки классифицированы по источнику происхождения и по процессам управления ими.

К возвратам сферы производства и обращения относятся возвратные материальные потоки, возникающие на стадии производства и распределения готовой продукции. К ним причисляют:

- некондиционные товары, в частности товары ненадлежащего качества;
- неликвидные товары, в частности те, которые не пользуются спросом;
- товары, не проданные в срок по договору;
- товары устаревших моделей;
- товары с ошибками поставки, в частности товары ненадлежащего количества или поставленные с нарушением условия договора.

К возвратам сферы потребления относятся следующие возвратные материальные потоки:

- бракованные товары, в частности товары со скрытыми производственными дефектами;
- товары, утратившие свою полезность для потребителя, в частности использованные;
- товары с повторным обращением;
- обратная тара и упаковка.

Также существует классификация возвратных потоков по источнику происхождения (табл. 3).

Таблица 3

Классификация возвратных потоков по источнику происхождения

	Сфера производства и обращения	Сфера потребления
Продукт	<ul style="list-style-type: none"> – товар для перераспределения в сеть распределения; – сезонный товар; – товар, поврежденный в процессе распределения; – товар с истекшим сроком годности; – товар, не востребованный пользователем 	<ul style="list-style-type: none"> – бракованный товар; – неиспользованный товар; – товар на гарантийном обслуживании; – товар, отозванный из сферы потребления; – товар, направленный на уничтожение
Тара, товароносители и упаковка	<ul style="list-style-type: none"> – обратная тара и товароносители; – упаковка для повторного использования; – тара, товароносители и упаковка, направляемые на уничтожение 	<ul style="list-style-type: none"> – упаковка для повторного использования; – тара, товароносители и упаковка, направляемые на уничтожение

Эти классификации имеют недостаток: они не позволяют определить технологически возможные процессы возвратных потоков и непригодны для управления ими без дополнительных пояснений по каждому выделенному классу. Для анализа и управления возвратными потоками требуется классификация, позволяющая определить эти процессы исходя из возможности возврата товарам потребительских свойств.

К анализируемым потребительским свойствам относятся прогноз потребности в товаре для конечных потребителей и качество товара. Потребность в товаре для конечного пользователя определяет его ликвидность, а качество товара — степень удовлетворения потребительских свойств.

По классификации, предложенной П.А. Терентьевым, возвратные товарные потоки делятся на непосредственно и опосредованно влияющие на жизнедеятельность человека.

К категории товаров, непосредственно влияющих на жизнедеятельность человека, относятся продовольственные товары, предметы гигиены, лекарства, товары медицинского назначения и др.

Данные товары при ненадлежащем качестве грузопереработки, хранения и истекшем сроке годности способны причинить вред здоровью. Они не подлежат возврату в цепи поставок с целью повторной продажи потребителю или торговому представителю.

К категории товаров, опосредованно влияющих на жизнедеятельность человека, относятся все остальные товары, для которых нет жестких требований к грузопереработке, условиям хранения и срокам годности. Такие товары могут быть возвращены по цепи поставок.

Кондиционным товаром считается соответствующая всем оговоренным условиям и нормам продукция. Кондиционным ликвидным товаром является:

- товар ненадлежащего количества;
- товар, поставленный с нарушением условий договора, ошибочно.

Кондиционным неликвидным товаром является:

- товар, не проданный в срок по договору;
- товар, не пользующийся спросом;
- товар устаревшей модели;
- товар повторного обращения;
- сезонные товары.

Некондиционным ликвидным товаром являются:

- товар со скрытыми производственными дефектами;
- товар ненадлежащего качества;
- товар, поврежденный в процессе распределения;
- товар на гарантийном обслуживании.

Некондиционным неликвидным товаром является:

- товар с истекшим сроком годности;
- товар, направляемый на уничтожение.

Процесс перераспределения товара в дистрибутивной сети с последующей продажей заключается в транспортировке товара из торгового центра на центральный склад, приеме товара на складе, комплектации, отправке и транспортировке товара в торговый центр с положительным спросом. Процесс перераспределения несет в себе логистические издержки, равные сумме транспортных расходов, затрат на складирование и грузопереработку товара. При продаже товара после перераспределения по цене ниже, чем до перераспределения, возникает упущенная выгода, равная сумме уценки.

Процесс возврата поставщику заключается в транспортировке товара из торговых центров на центральный склад, сборе и комплектации товара на центральном складе и его транспортировке до поставщика. Поставщик зачитывает стоимость возвращенного товара в счет будущих поставок другой продукции. Процесс возврата поставщику несет в себе логистические издержки, являющиеся суммой транспортных расходов, затрат на складирование и грузопереработку товара.

Процесс ремонта и восстановления потребительских свойств с дальнейшей продажей заключается в транспортировке товаров из торговых центров на центральный склад, сборе и комплектации на центральном складе, транспортировке товара до сервисного центра, ремонте и восстановлении его потребительских свойств, возврате на центральный склад и дальнейшем распределении в розничной сети с последующей продажей. Перечисленные процессы несут в себе логистические издержки и затраты на ремонт товара. При продаже товара после ремонта и возврата потребительских свойств по цене ниже, чем до перераспределения, возникает упущенная выгода, равная сумме уценки.

Процесс передачи на благотворительные цели состоит в передаче товара в благотворительную организацию. Он несет в себе общие издержки, равные сумме логистических издержек на сбор товара и его закупочной стоимости. Аналогичные издержки несет организация и при процессе уничтожения товара.

Процесс уценки является процессом прямого товарного потока и альтернативным возврату. Неликвидный товар в торговых компаниях уценивают с целью стимуляции спроса. Процесс уценки несет в себе упущенную выгоду в размере суммы уценки.

Процесс хранения до возникновения спроса является процессом прямого товарного потока и альтернативным возврату. Неликвидный товар оставляют в торговом центре с целью продажи в будущем. Процесс хранения до возникновения спроса несет в себе общие издержки в размере издержек на хранение и стоимости вложенных в закупку товара денежных средств (процент за использование кредита).

Проведенная классификация возвратных товарных потоков по потребительским свойствам позволяет присвоить каждому классу возвратных товарных потоков определенные процессы возврата потребительских свойств или процессы утилизации.

10.3. Оптимизация управления возвратными потоками

Анализируя сегодняшнее состояние с обработкой возвратных потоков, следует отметить ряд обстоятельств [4].

1. Большинство посредников и производителей не выделяют для обработки возвращаемых товаров отдельные склады, однако чтобы эти работы были более эффективными, следует хотя бы физически отделить площади, предназначенные для возвращенных товаров, от остальных помещений склада.

Существует три основные причины, по которым следует выделить отдельное или огороженное помещение для возвратных товаров:

- чтобы предотвратить потери товара;
- чтобы избежать перемешивания с другими товарами, подготовленными для отправки клиентам;
- чтобы предотвратить случайную отгрузку возвращенных товаров, не прошедших обработку.

Чтобы прямые и обратные операции можно было выполнять, не мешая друг другу, на многих складах выделяют специальные зоны приемки и ворота для возвращенных товаров или, по крайней мере, назначают особые часы для доставки возврата.

Исследования, проведенные на многих крупных складах, показали, что в большинстве компаний эта работа организована на невысоком уровне: площади используются нерационально и бессистемно, планировка практически отсутствует, технологическая цепочка не выстроена.

2. Квалифицированный, хорошо обученный и подготовленный персонал — такая же важная составляющая процесса обработки возвращенных товаров, как и правильно распланированные отдельные площади. Иногда один и тот же менеджер на складе занимается и прямой отгрузкой, и возвращенными товарами. Сотрудник-универсал, совмещающий разные виды деятельности, никогда не сможет работать столь же эффективно, как руководитель и команда работников, занимающиеся исключительно возвращенными товарами. Причина в том, что обработка возвращенных товаров требует особых знаний в области принципов возвратной логистики и, конечно, опыта, который приобретается не сразу.

После доставки возвращенного товара на склад или оптовую базу и тщательной регистрации его надо направить на обработку по технологической цепочке и правильно рассортировать. На этом этапе работники, занимающиеся возвращенными товарами, должны выяснить следующие вопросы: возвращенные товары непоправимо повреждены и непригодны для продажи или их можно восстановить и снова продать; возвращены ли товары в соответствии с договором с торговым предприятием как излишки товарного запаса; возвращен ли товар в связи с изъятием из продажи; находится ли товар в ненарушенной упаковке и можно ли снова немедленно направлять его на реализацию; нужно ли проводить некую экспертизу товара; какова стоимость единицы продукта; получал ли потребитель кредит на данный товар; как следует рассматривать данный конкретный продукт в свете политики компании по возвращенным товарам.

3. Обработка возвращенных товаров своими силами — не единственное решение проблемы. После оценки возможностей и экономического анализа некоторые грузоотправители решают, что проще и рентабельней воспользоваться услугами сторонней логистической фирмы. В настоящее время в Интернете можно встретить сайты специализированных компаний, оказывающих услуги по обработке возвращенных товаров.

Существуют ряд причин, по которым предприятиям следует отказаться от использования услуг сторонней организации при обработке возвратов: потребители часто ошибаются в том, куда им следует отсыпать возвращаемый товар; сложно объяснить сторонней фирме все тонкости политики компании в отношении возвращенных товаров; необходимо время от времени проверять работу

сторонней фирмы, т.е., по сути, периодически брать на себя руководство проводимыми ею работами.

Если грузоотправитель имеет собственную эффективную, рентабельно работающую систему логистики возвращенных товаров, передача этих операций на сторону не принесет выгоды.

Серьезная причина, которая заставляет грузоотправителей обрабатывать возвращенные товары своими силами, — стремление сохранить высокое качество обслуживания потребителей, а также уровень затрат, позволяющий обеспечивать это качество. Другая важная причина в том, что компании часто не хотят затрачивать на организацию работы с возвращенными товарами значительные материальные ресурсы или вкладывать в это большие финансовые средства. Это же подтверждают эксперты логистических фирм. Опыт показывает, что многие компании приходят к пониманию того, что, хотя операции логистики возвратов очень важны, нет необходимости отвлекать на них силы и средства, которые необходимы для основного бизнеса.

Чтобы эффективно обрабатывать возвращенные товары, грузоотправителю следует рассматривать эту деятельность в качестве неотъемлемой части общей работы, а не как некую изолированную функцию, к которой обращаются в последнюю очередь.

Практикой управления возвратными потоками были сформулированы следующие общие рекомендации:

- избегание — это производство высококачественной продукции и развитие процессов для минимизации или исключения возвратов;
- фильтрация — проверка и отслеживание товаров в точке входа в процесс обратного потока с целью исключения ненужного возврата или минимизации обработки;
- сокращение времени цикла возврата — анализ процессов для активизации и содействию сжатия времени по возврату для укрепления возвратной ценности;
- информационные системы — разработка эффективных информационных систем для улучшения видимости продукции, сокращения неопределенности и максимизации экономии от масштаба;
- центры возврата — разработка оптимальных локаций и схем расположения средств для центров возврата для содействия сетевому потоку;
- оценка возврата — классификация и распределение возвращаемых единиц, остатков, отходов, устаревших единиц для максимизации доходов и минимизации затрат;
- ценообразование — переговоры с целью установления наилучшей цены на продукцию, которая была возвращена и перепродается;
- аутсорсинг — рассмотрение взаимоотношений с организацией — третьей стороной для обработки обратных потоков и управления ими в том случае, если имеющийся в распоряжении персонал, инфраструктура, опыт и/или капитал не являются адекватными для успешного выполнения программы;

– нулевой возврат — разработка политики по исключению возврата как такового путем скидки (отказа) и/или уничтожения возвратной продукции на местах;

– финансовое управление — разработка указаний и финансовых процедур по правильному/адекватному подсчету затрат, убытков для продажи/или от продаж, когда продукция возвращается потребителями.

В настоящее время существует ряд экономико-математических моделей возвратных потоков. Данные модели предназначены для решения проблем дислокации звеньев логистической сети возвратных потоков, управления запасами возвратных потоков, транспортировки и маршрутизации возвратных потоков, их грузопереработки и хранения.

Критерием эффективности в моделях управления возвратными потоками отходов является минимизация издержек на сбор и утилизацию возвратных потоков отходов. При возможности переработки отходов в сырье надлежащего качества целевой функцией является максимизация прибыли от реализации сырья из переработанного с учетом затрат на предварительный сбор отходов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Распределительная логистика — это неотъемлемая часть общей логистической системы, обеспечивающей наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции.

Концепция распределительной логистики заключается в интеграции всех функциональных сфер, связанных с продвижением материальных потоков от производителя к потребителю в единый комплекс. Функциональные сферы — это поставка продукции (доставка, отгрузка), управление товарными запасами, складирование, информационное обеспечение, логистическое сервисное обслуживание, маркетинг. Маркетинг выступает в роли регулятора процесса обмена между производителем и потребителем конкретных товаров. Он обеспечивает на практике соединение спроса и предложения, создает возможность максимального соотношения потребностей и требований субъектов рынка предприятий.

Принципиальное отличие распределительной логистики от традиционного сбыта заключается в том, что сбытовая деятельность — это не только и не столько продажа готовой продукции, но это и ориентация производства на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей и активная работа на рынке по поддержанию и формированию спроса на продукцию фирмы. Кроме того, это и организация эффективных каналов распределения и товародвижения.

Если коротко — это процесс продвижения готовой продукции на рынок и организация товарного обмена с целью извлечения прибыли.

Важным аспектом сбытовой деятельности предприятия является ее сбытовая политика, под которой в широком смысле понимается совокупность сбытовых стратегий маркетинга (стратегии охвата рынка, позиционирование товара и т.д.) и комплекс решений и действий по поводу формирования спроса и стимулирования сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки); заключение договоров продажи (поставки); товародвижения; транспортировки; организационных; материально-технических и других аспектов сбыта. Интеграция логистики и маркетинга способствует тому, что логистическое моделирование становится инструментом эффективной организации и управления сбытовой деятельностью.

Основные прикладные варианты логистических моделей сбыта готовой продукции включают детерминированные, стохастические и вербальные модели. Первые, т.е. детерминированные, модели предпочтительны в рамках сбытовых подразделений предприятия; вторые, т.е. стохастические, модели позволяют учесть влияние на процесс сбыта различных внешних факторов; третьи, т.е. вербальные, модели строятся на обобщении опыта организации управления сбытом как сложной логистической системой.

Качество обслуживания покупателей зависит главным образом от умения разработать систему логистики и обеспечить ее эффективное управление. Воздействие по формированию спроса и стимулированию сбыта продукции должно носить комплексный, многофункциональный характер и быть направлено на персонал потребителя, на доказательство эффективности, как потребления са-

мого товара, так и установления новых хозяйственных связей и деловых отношений с партнерами и обеспечения конкурентного развития предприятия. Управление цепью обслуживания покупателей в определенной сфере коммерческой деятельности, а также продвижение товаров к потребителю с помощью каналов распространения и посредников является главной задачей логистического менеджмента. Организации должны устанавливать свои стандарты и осуществлять мониторинг своей деятельности в соответствии с различными критериями обслуживания потребителей.

Эффективное выполнение функций в рамках распределительной логистики служит достижению конечной цели рыночной стратегии компании — наиболее полное удовлетворение потребителей за счет обеспечения доступности необходимой им продукции, т.е. поставка нужного продукта в нужное место в нужное время.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альбеков А.У. Коммерческая логистика / А.У. Альбеков. — Ростов на/Д. : Феникс, 2014. — 416 с.
2. Букринская Э.М. Реверсивная логистика : учеб. пособие для вузов / Э.М. Букринская — М. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 79 с.
3. Горбачева В. Структура услуг логистических операторов / В. Горбачева // Логинфо. — 2016. — № 3. — С. 23–29.
4. Делюкин Л. Прямые товарные потоки и возвратная логистика в торговых сетях [Электронный ресурс] / Л. Делюкин. — Режим доступа: <http://www.itctraining.ru/library/info/432>.
5. Джонсон Д. Современная логистика : пер. с англ. / Д. Джонсон, Д.Ф. Вуд, Д.Л. Вордлоу. — М., 2011. — 712 с.
6. Зуева О.Н. Реверсивная логистика в управлении запасами / О.Н. Зуева // Известия ИГЭА. — 2009. — № 1 (63). — С. 107–111.
7. Канке А.А. Логистика / А.А. Канке, И.П. Кошечая. — М. : Инфра-М, 2008. — 383 с.
8. Лазарев В.А. Реверсивная логистика — логистика возвратных и обратных потоков / В.А. Лазарев, И.А. Кулькова // Управленец. — 2014. — № 5 (51).
9. Ловков С.В. Обратные товарные протоки / С.В. Ловков. — М. : Инфра-М, 2016. — 267 с.
10. Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок : учебник / В.В. Дыбская и др. ; под ред. В.И. Сергеева. — М. : ЭКСМО, 2009. — 940 с.
11. Неруш Ю.М. Логистика : учеб. для вузов / Ю.М. Неруш. — М. : Юнити-Дана, 2007. — 185 с.
12. Николайчук В.Е. Логистика в сфере распределения / В.Е. Николайчук. — СПб. : Питер, 2010. — 389 с.
13. Опрова С.В. Реверсивная логистика [Электронный ресурс] / С.В. Опрова. — Режим доступа: http://www.weblobby.ru/rozn15/reversivnaya_logistika.html.
14. Розина Т.М. Распределительная логистика [Электронный ресурс] / Т.М. Розина. — Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/118501>.
15. Савенкова Т.И. Логистика / Т.И. Савенкова. — М. : Омега-Л, 2008. — 255 с.
16. Степанов В.И. Логистика в товароведении / В.И. Степанов. — М. : Академия, 2007. — 268 с.
17. Терентьев П.А. Классификация и модели логистики возвратных потоков / П.А. Терентьев // Логистика сегодня. — 2017. — № 4. — С. 27–34.
18. Федько В.П. Коммерческая логистика / В.П. Федько, В.А. Бондаренко. — Ростов н/Д., 2016. — 300 с.

Учебное издание

Холмовский Станислав Геннадьевич

Распределительная логистика

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в пользование 27.03.19.

Издательство Байкальского государственного университета.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

<http://bgu.ru>.