

Аналіз стратегій логістичного менеджменту відділу збуту виробничого підприємства

У статті узагальнено стратегії логістичного менеджменту торгового підприємства, що дозволить розглядати використання його принципів в рамках тієї чи іншої стратегії.

Ключові слова: логістичний менеджмент, відділ збуту, логістична система.

Вступ. При аналізі реалізації стратегії виділяється, з одного боку, діяльність, спрямована на запобігання проблем, а з іншої сторони на розширення можливостей. Роздрібні торговці виконують ряд функцій, що збільшують цінність товарів і послуг, що ними продаються. У минулому ця ланка розглядалася як специфічно торгова й з логістикою не синхронізувалася. Зараз ця ланка вважається важливою операційною складовою інтегрованого бізнесу торгових фірм різних форматів.

Постановка завдання. Логістичний менеджмент відділу збуту підприємства полягає у побудові та налагодженні таких систем управління товарами, котрі б виконували роль підґрунтя у виконанні стратегій фірми. Операційна структура логістики обслуговує її функціональний цикл. Різним стадіям цього циклу – покупкам товарів, керуванням товарними запасами й продажам – властиві різні операційні потреби й очікування. Тому функціональний цикл має багатоступеневу структуру, що потребує детального дослідження.

Дослідження. Оперативні підрозділи логістичної системи у відділі збуту підприємства пов'язані з постачальниками в єдину систему й повинні будуватися з урахуванням динаміки й структури циклу виконання замовлення, яких би зусиль це не зажадало. Функціональний цикл у логістиці у відділі збуту підприємства складається із трьох стадій.

1. Логістика покупок у відділі збуту підприємства. Найчастіше цей процес позначають як логістика «на вході» і зв'язують із придбанням товарів у зовнішніх постачальників. Залежно від ситуації придбання ресурсів позначається різними термінами. Забезпечення товарно-матеріальними цінностями використовується для некомерційного сектора, закупівлі сировини й матеріалів – для виробничого. У сфері оптової й роздрібно торгівлі широко використовується термін закупки, тому що підприємство торгівлі лише перепродає вже готовий товар, а не споживає матеріали з недостатнім ступенем готовності. Головна мета – підтримка торгівлі шляхом покупок з найменшими загальними витратами. Стадія включає: прогнозування потреби, планування покупок, вибір джерела поставок, переговори, розміщення замовлення, транспортування, одержання, перевірку, зберігання й т.п.

2. Внутрішньомагазинна логістика – діяльність, що забезпечує планування й підтримку торговельного процесу. За мету ставиться забезпечення безперебійної

Башук Тетяна Олександрівна, асистент кафедри маркетингу Сумського державного університету; Каленіченко Юрій Борисович, здобувач кафедри маркетингу Сумського державного університету.

© Т.О. Башук, Ю.Б. Каленіченко, 2009

торгівлі. Включає в себе вантажопереробку, керування запасами торговельного підприємства в міру їхньої своєчасної передачі в торговельний зал, забезпечення доступності товару. Якщо потрібний асортимент товарів вчасно не буде представлений у потрібному місці, то всі інші зусилля марно витрачені.

3. Логістика продаж у відділі збуту підприємства. Охоплює широкий спектр дій від пошуку й залучення нових покупців до доставки покупок клієнтам. Ціль - просування товарів споживачам з мінімальними загальними витратами. Включає, у взаємодії з маркетингом: ціноутворення, визначення рівня сервісу, мерчандайзинг, стимулювання збуту; самостійно – через логістику покупок – зв'язок з виробником й (або) посередником, доставку, рециклінг. Надійна логістична стратегія також не може бути розроблена без обліку зворотних потоків.

Д. Бауерсокс і Д. Клосс пропонують вважати, що з позицій бізнесу логістика існує для того, щоб товарні запаси надходили в потрібний час в необхідне місце й з належною користю при найменших загальних витратах. Для того щоб логістика приносила максимальні стратегічні висновки, всі її функціональні ланки повинні працювати на основі інтеграції. Успіхи в кожній такій ланці мають сенс тільки в тому випадку, якщо вони сприяють підвищенню інтегрованої системи логістики в цілому. По суті справи, досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства залежить від інтеграції функцій логістики.

Згідно Д. Вотерсу, існують два типи стратегічних рішень в області логістики.

1. Перший задає правило, яке необхідно виконувати («Підтримка конкурентної переваги за рахунок низьких витрат»).

2. Другий показує, як фірма буде намагатися виконати це правило на практиці («оплата постачальникові буде проводитися тільки після продажу товару» - це один з засобів, що забезпечить його виконання).

При переході до реалізації менеджером по логістиці необхідно сконцентрувати свої зусилля на п'ятьох основних областях: формування логістичної інфраструктури; інформаційні технології; керування запасами; керування витратами на логістику, а також керування транспортно-складським господарством.

Логістичну стратегію визначають всі довгострокові рішення, пов'язані з логістикою. Вона складається із всіх стратегічних рішень, прийомів, планів і звичаїв, пов'язаних з керуванням ланцюгом поставок; вона формує зв'язок між більше абстрактними стратегіями вищого рівня й детально проробленими операціями, виконуваними в ланцюзі поставок. Якщо корпоративна й бізнес-стратегії описують загальні цілі, то логістична займається фактичним переміщенням матеріалів, необхідних для досягнення цих цілей. Усвідомлення власної впевненості в тім, що фірма має ефективну логістику, дозволяє їй вибирати таку бізнес-стратегію, ціль якої – надання клієнтам послуг найвищого рівня. Основні напрямки логістичної стратегії такі:

- мінімізація витрати дозволяє отримувати більший прибуток;
- обслуговування споживачів – логістика контролює обсяг запасів, час доставки продукції, швидкість реагування на запити споживачів і т.п., виграш за рахунок цих показників дозволяє збільшити свою конкурентоздатність;
- параметри часу – своєчасність означає швидку поставку нових видів продукції або їхню точну доставку;
- якість – логістика зобов'язана внести свій внесок у підвищення конкурентоздатності фірми;
- гнучкість – логістична стратегія повинна будуватися на основі надання послуг,

виконуваних з урахуванням вимог конкретного замовника.

В ідеальній ситуації підприємство повинне робити усе краще своїх конкурентів: досягти найнижчих витрат, кращого обслуговування, швидкої доставки, гнучкості, використання найкращих технологій. В остаточному підсумку фірма вибирає для своєї логістичної стратегії ту або іншу спрямованість, показуючи, який фактор вважається для себе найбільш важливим. Фірма може підтримувати стійку конкурентну перевагу на базі лідерства у витратах або на базі диференціації, або використовуючи й те й інше.

- Економічна стратегія. Її мета – виконувати кожну операцію, використовуючи менше кожного виду ресурсів: людей, простору, запасів, устаткування, часу й т.д. Для цього організовується ефективний потік ресурсів, щоб виключити відходи, забезпечити мінімальний час виконання замовлень, мінімізувати обсяг запасів і загальні витрати.

- Динамічна стратегія ставить метою забезпечити високу якість обслуговування споживачів, оперативно реагуючи на появу нових або зміну колишніх умов. Не виключає використання елементів економічної стратегії.

- Стратегія об'єднання базується на ідеях інтеграції. Підприємство може приділяти більше увагу тісному співробітництву з іншими ланками ланцюга поставок, вибираючи для цього стратегію формування союзів з постачальниками й із замовниками. Ціль цієї стратегії - домогтися збільшення ефективності ланцюга поставок, коли всі її члени працюють спільно й спільно одержують вигоди від довгострокової кооперації. Методологія ланцюга поставок містить у собі наступні кроки:

1. Виявити ланцюг поставок даної галузі й вкажіть витрати, доходи й активи для видів економічної діяльності, що створюють цінність.

2. Встановити витратоформуючі фактори, що регулюють кожен вид економічної діяльності.

3. Створити стійку конкурентну перевагу або за допомогою кращого, ніж у конкурентів, керування факторами витрат, або шляхом переконфігурації ланцюга.

- Стратегії на основі параметрів часу. Основне допущення, з якого виходять компанії, що вибирають цей тип стратегії, формулюється так: більш швидка доставка приводить до більше якісного обслуговування споживачів. Це не завжди вірно: приміром, компанія прискорює процес обробки замовлень, при цьому кількість помилок зростає.

- Стратегії на основі захисту навколишнього середовища. Більшість вважає, що перехід до більш екологічного варіанту призводить до істотного росту витрат. Звичайно, з'являються вигоди у вигляді сприятливого відношення споживачів, але в конкурентному середовищі виправдати тільки цим високі витрати неможливо.

- Стратегії підвищеної продуктивності роблять ставку на максимально можливе використання наявних ресурсів. Приміром, такі спорудження, як склади, мають високі постійні витрати, і використання їх з повною потужністю дозволяє розподіляти ці витрати на більше число одиниць зберігання. Є різновидом економічної стратегії.

- Стратегії з доданою цінністю. Підприємство може підвищувати вартість свого продукту шляхом збільшення числа робіт у ході виробництва й доставки. Додаткові сервіси можуть включати установку, підключення, перевірку, навчання, вивіз, обслуговування й т.п.

- Стратегії диверсифікованості або спеціалізації. Планування стратегій проводиться на рівні товарної категорії, що є набором товарів, які споживачі розглядають як взаємозамінні. Асортимент являє собою число видів товарних одиниць в одній товарній категорії й характеризується глибиною; розмаїтість – це число

пропонованих товарних категорій.

- Стратегії росту. Багато аспектів логістики починають працювати разом з виникненням ефекту масштабу. Існує кілька шляхів, що приводять до росту, наприклад поглинання конкурентів, розширення географічних зон, що обслуговують, освоєння нових видів діяльності.

Розробка логістичної стратегії в першу чергу повинна опиратися на тип попиту на продукцію фірми. Наприклад, економічна стратегія працює найкраще в умовах, коли попит стабільний або принаймні передбачуваний. З іншого боку, динамічна стратегія найкраще працює в умовах, коли фірма пропонує різноманітні асортименти продукції, при цьому попит різко змінюється й вгадати його неможливо.

Висновки. Таким чином автором узагальнено стратегії логістичного менеджменту торгового підприємства. Це дозволить поставити метою подальших досліджень детально розглядати використання принципів логістичного менеджменту в рамках тієї чи іншої стратегії та вдосконалити напрямки розвитку логістичного менеджменту в структурних підрозділах торговельних підприємств різних категорій та рівнів дистрибуторської мережі.

1. *Логистика.* Краткий курс / Под ред. И.В. Марусевой. – СПб. : Питер, 2008. – 192 с.: ил.
2. *Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли:* учебник для вузов. – СПб. : Питер, 2009. – 560 с.: ил.

Отримано 01.10.2009 р.

Т.А. Башук, Ю.Б. Каленіченко
Анализ стратегии логистического менеджмента
отдела сбыта производственного предприятия

В статье обобщена стратегия логистического менеджмента торгового предприятия, которая позволит рассматривать его принципы в рамках той или иной стратегии.

Ключевые слова: логистический менеджмент, отдел сбыта, логистическая система.