

– гарантированный сбыт продукции через основных акционеров: концерн «Белнефтехим» и ВИНК «Славнефть»;

– стабильные поставки сырья для переработки со стороны ВИНК «Славнефть».

В системе производства и организации продукции МНПЗ может встретиться с такими угрозами:

– зависимость от импортных поставок сырой нефти;

– низкая платежеспособность потребителей нефтепродуктов на целевых сегментах внутреннего рынка;

– агрессивная экспансия зарубежных ВИНК, в особенности российских, на целевых сегментах внешнего рынка и на внутреннем рынке республики;

– существующая вероятность в период времени до пяти лет насыщения целевых

сегментов внешнего рынка нефтяным сырьем и, следовательно, удовлетворение спроса на них за счет местных нефтеперерабатывающих заводов.

К слабым сторонам организации производства на МНПЗ можно отнести:

– большую долю давальческого сырья в общем объеме переработки нефти;

– отсутствие четкой иерархической структуры в системе сбыта;

– отсутствие собственной системы розничной продажи нефтепродуктов, приносящей максимальную прибыль и гарантирующую сбыт;

– сравнительно низкая глубина переработки нефти и соответственно доля светлых нефтепродуктов в настоящее время;

– небольшая доля внутреннего рынка по сравнению с основным конкурентом – ПО «Нафтан» (г. Новополоцк).

РЕЗЮМЕ

Обосновывается стратегия маркетинга выпускаемой продукции на Новополоцком ОАО «Нафтан» и ОАО «Мозырский нефтеперерабатывающий завод» и возможные направления увеличения объемов продаж и расширения рынков сбыта их продукции на перспективу.

Статья поступила в редакцию 21 ноября 2007 г.

СНИЖЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ В ПОДСИСТЕМЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ МЕБЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

И.Т. Сербул, ассистент кафедры логистики и ценовой политики БГЭУ

Сегодня трудно найти более конкурентный рынок, чем рынок мебельной продукции. Покупателям предлагается широкий ассортимент корпусной, мягкой, кухонной и другой мебели отечественных и зарубежных производителей в широком диапазоне цен. Отечественный потребитель стал более требовательным и разборчивым. Его стали интересовать не только качество и цена самой мебели, но и уровень обслуживания, сроки выполнения заказа, доступ к разнообразной

информации по аналогичным товарам, позволяющим сделать рациональный выбор.

В условиях формирования рынка потребителя проблемы функционирования предприятий мебельной промышленности перемещаются из сферы производства в сферу распределения. Простое размещение рекламы перестало давать эффект роста продаж. Стала очевидной необходимость поиска новых методов и приемов в доведении товара до конкретного потребителя. Несовершенство сферы

распределения мебели стало проявляться в замедленном продвижении товаров от производителей к потребителям, невысокой скорости обработки и несоблюдении сроков исполнения заказов, низком качестве обслуживания покупателей. Эти недостатки особенно характерны для государственных производственных и торговых организаций.

В современных условиях достичь существенного повышения эффективности деятельности предприятий и наиболее полного удовлетворения требований потребителей товаров можно путем оптимизации процессов в сфере обращения готовой продукции на основе принципов распределительной логистики. К основным ее принципам мы относим следующие: системность, интегрированность, координация, рациональность, адаптивность, формализация. Распределительную логистику сегодня рассматривают как систему управления материальными, информационными, финансовыми потоками в логистических каналах в послепроизводственный период. Критерием эффективно организованной распределительной логистики выступает оптимизация суммарных издержек в логистической подсистеме распределения продукции и, как следствие, уменьшение затрат по каждому заказу с одновременным повышением уровня обслуживания клиентов. При этом уменьшаются или устраняются ненужные издержки, т.е. расходы, не создающие добавленную стоимость и не увеличивающие потребительской ценности продукции.

Поскольку каналы распределения готовой продукции представляют собой совокупность видов деятельности, в управлении ими целесообразно использовать преимущества бизнес-инжиниринга и процессного подхода. В отличие от традиционного функционального подхода процессный подход предусматривает рассмотрение организации или вида деятельности как набора процессов. В соответствии с этим подходом весь технологический процесс с момента упаковки до момента доставки продукции потребителю делится на отдельные бизнес-процессы, которые должны последовательно охватить всю цепь прохождения готовой мебели по логистическому каналу распределения. Под логистическим каналом распределения будем понимать определенным образом организованную цепь бизнес-процессов между производителем и потребителем. Каждый бизнес-процесс должен иметь законченный цикл. После завершения одного бизнес-процесса следует другой.

В свою очередь каждый бизнес-процесс состоит из подпроцессов, которые складываются из отдельных операций. Эти операции являются звеньями всей цепи – технологического процесса распределения мебели.

В любом логистическом канале распределения мебельной продукции каждый бизнес-процесс обеспечивает выполнение основных или обслуживающих функций. К первым из них можно отнести упаковку, управление заказами, управление запасами, складирование, грузопереработку и транспортировку. Ко вторым – финансирование, информационное обеспечение, стандартизацию и страхование рисков. Изготовленная мебель упаковывается, маркируется соответствующей информацией и поступает на заводской склад для временного хранения и грузопереработки. В зависимости от заявки клиента осуществляется обслуживание заказа.

В рамках управления запасами выясняется наличие необходимого ассортимента на складе, формируется и комплектуется заказ, после чего происходит погрузка мебели на транспортное средство. По выбранному маршруту заказанная мебель доставляется клиенту. На выходе канала клиент получает мебель с сопутствующей информацией.

Для управления движением мебели по логистическому каналу распределения необходимы основные правила совершения операций и нормативы времени на их выполнение, а также соответствующая информация, необходимая для организации и контроля движения мебели, система стандартизации. Выполнение данного процесса осуществляется с помощью таких механизмов, как финансирование, страхование рисков, кадры, выполняющие операции по упаковке, грузопереработке, хранению и транспортировке. С помощью информационных технологий осуществляются передача информации и контроль движения мебели по логистическому каналу распределения.

Каждой функции логистического канала соответствуют определенные затраты на их выполнение. Для организации эффективно функционирования логистического канала очень важно идентифицировать функциональные затраты и выявить резервы их снижения.

Используя вышеприведенный общий подход к выделению функций и соответствующих им бизнес-процессов в системе распределения готовой продукции, мы предложили рационализировать систему распределения

мебели, производимой Пинской мебельной фабрикой, входящей в состав ЗАО «Пинскдрев» и выпускающей мягкую мебель.

Процесс выполнения заказа был декомпозирован на приемку, обработку, отбор и комплектацию, отгрузку и доставку заказа покупателю. Эти этапы в свою очередь разделены на следующие операции: заказ мебели потребителем в фирменном магазине, который осуществляется на основе договора поставки (участие дилера предусматривает 100%-ю предоплату, потребитель производит оплату по факту получения мебели). Коммуникация заказа осуществляется по телефону, факсу или посредством Интернета. Приемка заказа и его обработка производятся соответствующими службами предприятия. Заключение договора на

выполнение заказа подтверждается подписью генерального директора предприятия. Сотрудник с помощью локальной информационной системы проводит контроль соответствия заказа и запасов мебели на складах готовой продукции, обрабатывает заказ, формируя соответствующую комплектацию. Отгрузка готовой мебели осуществляется со склада готовой продукции мебельной фабрики. Доставка заказчику осуществляется автотранспортом предприятия или транспортными посредниками, в том числе железной дорогой, которые осуществляют доставку груза до соответствующего фирменного магазина.

Результаты расчетов затрат по функциям распределения мебели Пинской мебельной фабрики представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Структура затрат функций логистического канала распределения мебели «Пинской мебельной фабрики»

Виды функций	Структура затрат, %
Основные функции – всего в том числе:	91,5
Упаковывание	8,5
Управление заказами	7,7
Управление запасами	34,5
Складирование	6,4
Грузопереработка	28,6
Транспортировка	5,8
Обслуживающие функции – всего в том числе:	8,5
Информационное обеспечение	6,6
Финансирование	0,77
Стандартизация	1,07
Страхование рисков	0,06
Всего	100 %

Источник: [Собственная разработка].

Как видно из данных табл. 1, на основные функции приходится 91,5%, а на обслуживающие – 8,5% общих затрат. Основная доля издержек основных функций связана с управлением запасами и грузопереработкой (63,1% общих затрат на основные функции). В структуре затрат обслуживающих функций основные расходы приходятся на информационное обеспечение (77,6% всех затрат обслуживающих функций).

Детальный анализ функций логистического канала показал, что прежде всего можно уменьшить затраты на обслуживающие функции. Затраты по информационному обеспечению можно уменьшить, сократив стоимость телефонных переговоров, не касающихся

сферы деятельности предприятия. Из структуры затрат на основные функции по удельному весу выделяются управление запасами (34,5%), грузопереработка (28,6%). При этом в грузопереработке s приходится на оплату труда, так как на фабрике широко используется ручной труд.

В процессе анализа было обращено особое внимание на функцию складирования.

Логистический процесс на складе можно рассматривать в сочетании с другими основными функциями, связанными с управлением запасами и грузопереработкой. В совокупности они составляют 70% затрат, приходящихся на основные функции. Поэтому, как показал анализ, имеется возможность сократить

издержки по оплате труда в грузопереработке на 26,2%, увязав это с повышением производительности труда и увеличением сменности работы. Необходимо также повысить эффективность использования складских площадей за счет рационального размещения мебели в зоне хранения, сокращения ее лишнего перемещения. В частности, затраты на содержание запасов можно уменьшить на 15%, а применение операции кросс-докинга, исключаяющей операции по хранению и отборке, позволит на 20% сократить затраты на хранение, что исключит ненужные перемещения по складу (1,6%). В итоге получим экономию в 17% от затрат по функции.

Затраты на управление запасами можно уменьшить за счет повышения точности прогнозирования спроса на мебель и производства ее на заказ. Экономия затрат может быть достигнута также по функции управления заказами за счет усовершенствования процессов, связанных с обслуживанием клиентов, экспедиторских издержек и прочих лишних издержек, на которые влияет логистическое управление, а также издержек, связанных с пересортицей и потерями товара (пропажи, хищения, брак в складской обработке и прочее составляют 3,9%). Несогласованность в работе отделов закупок, продаж, финансового отдела и других подразделений предприятия может приводить к существенному росту затрат в процессе функционирования. В целом экономия затрат в логистическом канале распределения за год только по вышеперечисленным направлениям составит порядка 237,1 млн. рублей, или 16 % общих затрат на распределение готовой продукции.

Дополнительные выгоды дают уменьшение времени выполнения бизнес-процессов в логистическом канале, четкое согласование графиков прихода транспортных средств за произведенной продукцией на предприятие, увязка во времени отгрузки с количеством обслуживаемых транспортных средств и т.д.

Каждый этап логистического процесса распределения, кроме финансовых затрат, характеризуется затратами времени, которые в сумме различаются по заказам. Это различие объясняется колебаниями размеров заказов и несовершенством выполнения самих бизнес-процессов. Для сокращения сроков исполнения заказов в логистическом канале необходимо сокращать его протяженность по времени, оперативнее реагировать на изменения рыночной ситуации по сравнению с конкурентами.

В основе концепции повышения эффективности логистического управления за счет сокращения времени лежит идея о существовании времени, увеличивающего ценность и издержки. Время, увеличивающее ценность, тратится на выполнение процессов, создающих выгоды для потенциальных покупателей. Время, увеличивающее издержки, расходуется на осуществление процессов, отказ от выполнения которых не приводит к снижению или увеличению выгод покупателей. В то же время некоторые процессы, не обеспечивая повышение ценности, являются абсолютно необходимыми для выполнения заказа. В частности, к таким процессам относится информационное обеспечение, которое является необходимой составляющей любого заказа. Без соответствующей информации не будет никакого движения мебели, так как любому материальному потоку соответствует определенный информационный поток. При этом такие процессы все равно приводят к появлению издержек, величина которых должна быть минимизирована.

Важно найти способы улучшения соотношения между сроками выполнения операций увеличивающих ценность и издержками. На рис. 1 графически показана возможность уменьшения протяженности логистического канала с целью сокращения времени, расходуемого на увеличение издержек: грузопереработку и складирование, управление заказами и запасами мебели, информационное обеспечение.

На рис. 1 показаны пять этапов логистических операций: заказ мебели, грузопереработка на складе, перевозка, обслуживание в фирменном магазине и доставка покупателю. При одинаковой ценности полный цикл выполнения заказа отличается временем, увеличивающим издержки (20,9 и 29,9 часов соответственно).

Для обоснования резервов снижения затрат времени при прохождении продукцией логистического канала предлагается составлять карты бизнес-процесса. При этом анализируются и подробно описываются операции: приемка заказа, сравнение наличия запасов готовой продукции с ассортиментом заказа, обработка заказа, получение документов на отбор и комплектацию заказа, отгрузка скомплектованного заказа со склада на транспортное средство, доставка заказа.

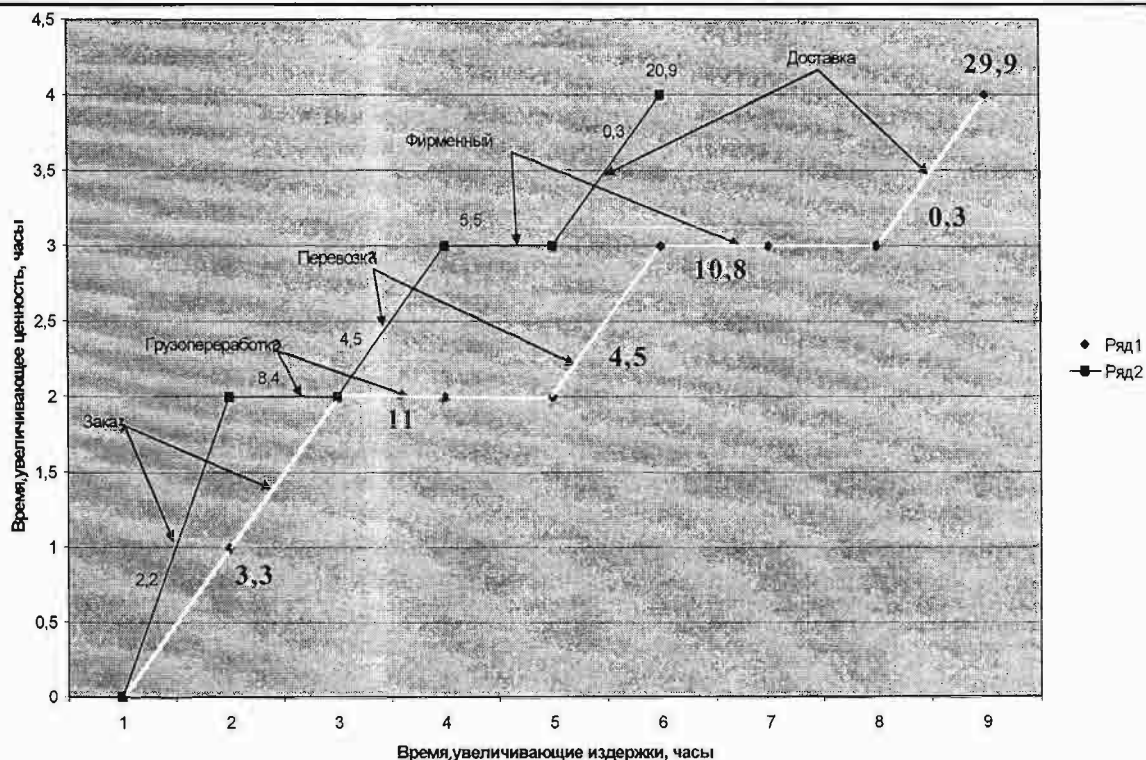


Рисунок 1 – Сокращение времени, увеличивающее издержки в логистическом канале

На основе карты бизнес-процессов составляется временная карта процесса, в которой детально, с точностью до одной минуты, описывается весь процесс. Так, карта бизнес-процесса заказа на Пинской мебельной фабрике показывает общее время заказа, рассчитанное по всем операциям бизнес-процесса. Критический анализ каждого подпроцесса (с целью сокращения времени выполнения процесса, объединения процессов или их сокращения) показал, что внедрение логистической информационной системы позволит сократить время приемки и обработки заказа на 80 минут. При этом сократится бумажный документооборот, практически будут исключены ошибки и соответственно не потребуется много времени на их исправление. Некоторые операции, такие, как уведомление клиента, отправка счета-фактуры можно делать во время перевозки и,

заранее согласовав время получения мебели, реально уменьшить время хранения, ожидания и отгрузки, что позволит ускорить процесс на 75 минут. В результате этих действий общее время выполнения одного заказа уменьшится на 640 минут, что, безусловно, повысит уровень обслуживания покупателей. Если сэкономленное время перевести в денежное выражение, то это будет эквивалентно 312 млн руб. в год.

Таким образом, в условиях, когда эффективности функционирования предприятий все труднее достичь за счет наращивания объемов производства или посредством совершенствования методов продвижения товара, основным инструментом получения конкурентных преимуществ становится управление затратами на принципах логистики. Мы можем инициировать сокращение затрат при четком понимании причин их возникновения.

РЕЗЮМЕ

В статье прослеживаются подходы к оптимизации процессов в сфере обращения готовой продукции на основе принципов распределительной логистики, использование бизнес-инжиниринга и процессного подхода, анализ и синтез каждого бизнес-процесса в логистическом канале распределения, проанализированы их затраты, проведена декомпозиция процесса выполнения заказа. Рассмотренные методы снижения логистических затрат позволяют достичь реальной экономии.

Статья поступила в редакцию 10 августа 2007 г.