

АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ С СЕТЬЮ ФИЛИАЛОВ

© 2012 Е.О. Школьников, Л.Г. Шиховцова*

Ключевые слова: логистический потенциал, конкурентоспособность, транспортный поток, эффективность, анализ, планирование, поставка готовой продукции, поставщик, потребитель.

Рассматривается логистический потенциал коммерческого предприятия в рамках транспортной логистики, проводится оценка эффективности действующих схем поставок с целью определения основных задач стратегии развития логистических процессов компании для повышения конкурентоспособности фирмы в сфере логистических услуг.

Актуальность проблемы, рассматриваемой авторами в данной статье, продиктована недостаточной разработанностью системы транспортных услуг в сфере деятельности предприятия. Предполагается, что эффективный анализ логистического потенциала предприятия будет способствовать оптимизации работы транспортной системы компании и откроет новые возможности для создания устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на рынке.

Возможность получения конкурентного преимущества заключается, во-первых, в способности организации продемонстрировать клиентам свое отличие от конкурентов и, во-вторых, в умении работать с меньшими издержками, а значит, и обеспечивать себе большую прибыль.

Цель настоящего исследования - совершенствование транспортной системы предприятий и организаций. Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- 1) анализ динамики транспортных потоков коммерческого предприятия;
- 2) оценка эффективности действующих схем поставок;
- 3) разработка практических рекомендаций по оптимизации процессов транспортной логистики.

Исследования проводились на базе Самарского коммерческого предприятия по производству ламинированной древесностружечной и облагороженной плиты. Для данной компании логистика - один из ключевых элементов, так как она является тем существен-

ным для предприятия звеном, которое непосредственно организует взаимосвязанную работу снабжения, производства и сбыта готовой продукции. Следовательно, объект исследования составляют логистический потенциал, действия и пути повышения эффективности деятельности производственного предприятия.

Рассматриваемая организация имеет широкий спектр направлений коммерческой деятельности - от производства ламинированной древесностружечной плиты (ЛДСП) по давальческой схеме до продажи готовой продукции собственного производства, а также дополнительных товарных групп (кромочные материалы, мебельные ткани и фурнитура) в региональных представительствах компании.

В представленной статье проведен анализ логистического потенциала предприятия, выполненный по направлению "Транспортная логистика".

Связывая производство и потребителя, транспорт позволяет расширить границы производства. Главным принципом транспортной логистики, как и всей логистики в целом, является оптимизация расходов. На транспорте она достигается при соблюдении экономии за счет масштабов грузоперевозки и дальности маршрутов. Следует стремиться к максимальной загрузке транспортных средств и к максимальной протяженности маршрутов грузоперевозки при обязательном удовлетворении всех сервисных ожиданий потребителей.

Оптимум транспортных издержек должен быть таким, чтобы общие логистические из-

* Школьников Екатерина Олеговна, аспирант Самарского государственного аэрокосмического университета им. акад. С.П. Королева (национального исследовательского университета); Шиховцова Людмила Геннадьевна, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: katya-shkolnikova@yandex.ru, kf2012@mail.ru.

держки оставались минимальными. Достигается это путем установления баланса транспортных расходов и качества транспортного обслуживания, критериями которого являются скорость и надежность перевозки. Реализация концепции логистики на транспорте помогает найти рациональные решения сложнейших социально-экономических задач в реальном режиме времени и на перспективу¹.

На рисунке представлена схема транспортных потоков на рассматриваемом предприятии.

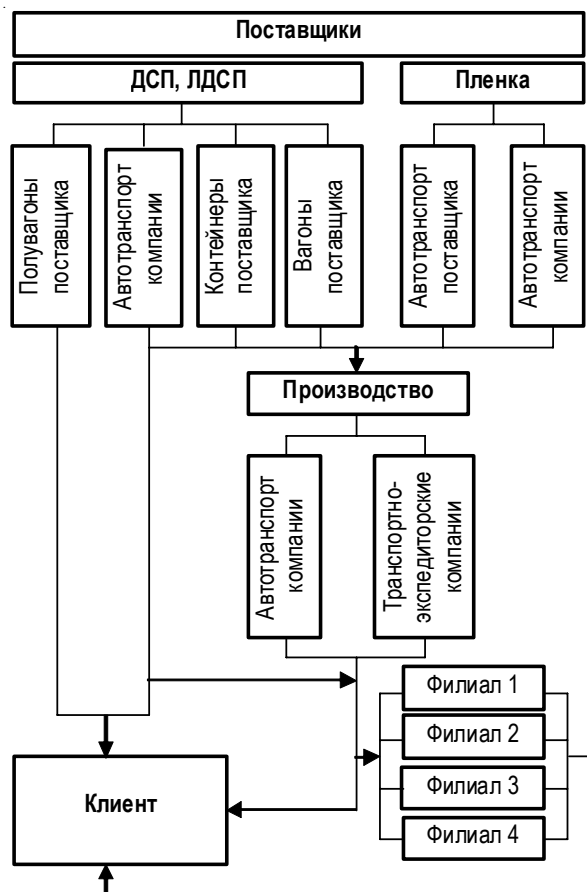


Рис. Схема транспортных потоков на Самарском предприятии по производству ламинированной древесностружечной плиты

В соответствии с представленной схемой транспортные потоки на предприятии можно разделить на следующие цепи поставок:

- ◆ поставщик - производство;
- ◆ поставщик - клиент;
- ◆ производство - клиент;
- ◆ производство - филиал;
- ◆ филиал - клиент.

Для поставки сырья на предприятии задействованы автомобильный и железнодорожный (контейнеры, вагоны) виды транспорта. Доставка пленки осуществляется только

автомобильным видом транспорта в связи с небольшой удаленностью поставщика. Необходимо отметить, что при возникновении срочной потребности в том или ином декоре пленки компания может задействовать собственный транспорт предприятия с целью оперативности поставки и возможности избежания остановки производства.

Поскольку все поставщики древесностружечной плиты (ДСП) в основном располагаются в северо-западном регионе, доставку в этом случае целесообразно осуществлять в вагонах и контейнерах для получения минимальной входящей себестоимости продукции. Самарское предприятие имеет подъездные пути к станции Средневожская. Однако нужно учитывать, что время поставки может быть увеличено, так как при железнодорожных перевозках существует сильная зависимость от факторов внешней среды (наличие свободных контейнеров и вагонов на железной дороге, специфика подачи вагонов и контейнеров под разгрузку и т.д.).

В условиях постоянно меняющегося рынка необходим постоянный контроль тех рыночных изменений, которые не могут быть учтены заранее, а также требуется своевременная коррекция планов в соответствии с этими изменениями. Кроме того существует понятие "сезонность мебельного рынка". Именно резкий всплеск спроса на продукцию в период сезона и ограниченные возможности производства рассматриваемого предприятия (не более 250 тыс. м² ЛДСП в месяц) способствовали поиску альтернативного решения по дополнительному снабжению необходимой продукцией. Поэтому на данном предприятии была разработана система поставки уже готовой ЛДСП у действующих поставщиков ДСП и обеспечения напрямую филиалов и клиентов с использованием автомобильного вида транспорта, а в редких случаях железнодорожного в рамках отгрузки в полувагонах. Данные изменения в схеме поставки позволили сократить время доставки готовой продукции оптовым клиентам, удовлетворить потребность региональных представительств в плите, улучшить деловые отношения с поставщиками за счет увеличения ассортимента закупаемой продукции, а также сократить транспортные расходы.

Как и многие крупные организации, Самарское предприятие по производству ламинированной древесностружечной плиты имеет собственные обособленные подразделения

(филиалы), что позволяет не только существенно расширить рынок сбыта готовой продукции, но и работать в непосредственной близости от потребителя, быстро реагируя на изменение спроса в том или ином регионе.

Территориальная и временная разобщенность подразделений требует значительных дополнительных затрат на доставку продукции, поэтому особое внимание здесь уделяется эффективности взаимодействия субъектов с целью повышения оперативности обеспечения филиалов необходимыми товарами, так как от этого напрямую зависит прибыль организации в целом. Доставка в обособленные подразделения в основном осуществляется с использованием собственного транспорта предприятия, однако часто в связи с неравномерностью размещенных от филиалов заказов на производство приходится задействовать транспортно-экспедиторские компании.

Кроме того, для некоторых крупных клиентов при транспортировке в филиал с использованием собственного транспорта компания осуществляет доставку до склада клиента, заранее комплектуя заказанные позиции, тем самым расширяя сферу логистических услуг, предоставляемых потребителям.

Основной проблемой транспортной системы рассматриваемого предприятия является отсутствие механизма автоматизации логистических процессов. Это приводит к тому, что большая часть транспортных потоков компании слабо контролируется и управляется.

Кроме того, несогласованность между участниками логистических процессов, возникающая в связи с использованием различных видов транспорта и отсутствием единой системы управления процессом маршрутизации логистических потоков, приводит к многочасовым простоям транспорта в очередях на погрузо-разгрузочных операциях, что, в свою очередь, ведет к дополнительным расходам компании. Несмотря на наличие на предприятии отдела логистики, его загруженность носит весьма неравномерный характер, в целом снижая эффективность логистической системы рассматриваемой организации.

Необходимо отметить, что значительное влияние на транспортную систему компании оказывают ежедневные колебания поставок готовой продукции в обособленные подразделения предприятия. В первую очередь, это связано с отсутствием четкого представления руководителей филиалов о сроках подачи заявки на производство, о времени комплектования продукции под загрузку, о планировании способа доставки (решение вопроса, как осуществлять поставку: собственным транспортом или привлечь сторонние транспортные организации).

С целью избежания данных существенных недочетов предлагается ввести в действие график отгрузок готовой продукции со склада хранения в обособленные подразделения.

Пример графика представлен в таблице. Рекомендуется оставить для каждого филиала

График отгрузки готовой продукции в обособленные подразделения Самарского предприятия по производству ламинированной древесностружечной плиты

№ п/п	Обособленное подразделение	День подачи заявки на отгрузку готовой продукции	Утвержденный день отгрузки готовой продукции					Время в пути, сут.
			Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	
1	Тольятти	Пятница до 12:00		X				1
		Вторник до 12:00				X		
		Среда до 12:00					X(Д)	
2	Уфа	Пятница до 12:00	X					2
		Вторник до 12:00			X		X(Д)	
		Среда до 12:00						
3	Ульяновск	Четверг до 12:00	X					2
		Понедельник до 12:00			X			
		Вторник до 12:00				X(Д)		
4	Люберцы	Пятница до 12:00	X					3
		Понедельник до 12:00					X(Д)	

ла один дополнительный день в неделю для отгрузки продукции по срочной необходимости - стабильно и вне зависимости от готовности.

Большое значение при доставках в филиалы имеют факторы, влияющие на выбор транспорта (собственного или наемного). В настоящий момент не ведется планирование направлений, по которым эффективнее использовать собственный автомобиль предприятия.

Для обеспечения должного уровня управления в использовании собственного транспорта компании, а также в целях избежания финансовых потерь необходимо рассмотреть данный вопрос с экономической точки зрения:

- ♦ определить оптимальное соотношение объема работы для собственного и наемного автопарков. Одной из важнейших причин снижения эффективности собственного автопарка являются простои из-за сезонности продаж. Избежать потерь подобного рода - одна из основных задач в управлении собственным транспортом. Поэтому максимально эффективный транспортный парк не может состоять только из собственного транспорта, а обязательно должен дополняться наемным;

- ♦ выявить точки безразличия, или равновесия (то, при каком объеме работ издержки на собственный и наемный автотранспорт одинаковы). Необходимо сравнить затраты на собственный транспорт с затратами на наемный по каждому направлению.

Таким образом, в результате анализа транспортных потоков Самарского предприятия по производству ламинированной древесностружечной плиты можно выделить основные направления стратегии повышения эффективности работы логистической системы компании:

- ♦ оптимальное планирование (суточное, месячное, декадное) работы склада на основе данных по зарождению и погашению грузопотоков. Эффект достигается за счет оптимизации планов и графиков продвижения грузопотоков на основе заблаговременного планирования согласованного подвоза грузов как по объемам, так и по товарным группам;

- ♦ сбор, накопление и представление данных участников транспортных процессов о текущем состоянии грузопотоков. Эффект достигается за счет информационного обеспечения участников процесса и возможности в минимальные сроки скорректировать отклонения;

- ♦ автоматизация документооборота. Эффект достигается за счет ускорения процес-

сов формирования передачи и обработки документов;

- ♦ накопление данных о функционировании склада и формирование отчетности. Эффект достигается за счет анализа данных о грузопотоках с учетом рассматриваемого периода.

Для обеспечения эффективного контроля и управления транспортными потоками предприятия, в первую очередь, необходимо решение следующих задач:

- ♦ создание реестра отгрузок от поставщиков с разбивкой по видам транспорта, с ориентировочным сроком выгрузки;

- ♦ создание реестра отгрузок клиентам со склада с разбивкой по видам транспорта и ориентировочным сроком подачи транспортных средств под загрузку;

- ♦ определение перечня типовых логистических цепочек с детализацией по приоритетности отгрузки (выгрузки);

- ♦ ведение в реальном режиме времени текущего состояния грузопотоков как сырья, так и готовой продукции;

- ♦ сбор и систематизация статистических данных о времени обработки грузопотоков по разным видам транспорта;

- ♦ учет и контроль возврата подвижного состава собственникам и транспортным компаниям;

- ♦ автоматизация учета управленческого труда и контроля за эффективностью деятельности склада;

- ♦ анализ общего объема перерабатываемых грузов по направлениям и по видам транспорта;

- ♦ постоянный мониторинг рынка транспортных услуг;

- ♦ обмен информацией с региональными филиалами компании;

- ♦ установка четкой области ответственности для каждого подразделения компании.

Решение данных задач позволит не только быстро реагировать на непредвиденные обстоятельства, облегчив процесс контроля за транспортной системой компании, но и даст возможность использовать логистический потенциал рассматриваемого предприятия с максимально возможным конечным результатом и минимально необходимыми издержками².

¹ Никифоров В.В. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок. М., 2008.

² Экономическая эффективность и конкурентоспособность / Д.Ю. Муромцев [и др.]. Тамбов, 2007.