

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ

© 2013 В.В. Рассадин, А.П. Соколов, М.В. Короткова,
О.А. Прудникова, А.М. Медников*

Ключевые слова: сбытовая логистика и ее совершенствование, планирование, цели и задачи сбыта, производители, потребители, эффективность.

Рассматриваются теоретические основы совершенствования сбытовой логистики. Особое внимание уделяется эффективности управления сбытом.

Работа российских предприятий в условиях вступления нашей страны в ВТО предполагает реструктурирование всех функциональных сфер деятельности хозяйствующих субъектов в целях повышения конкурентоспособности производимой продукции и совершенствования сбытовой логистики (СЛ). В условиях ужесточения конкуренции со стороны зарубежных стран главная цель управления сбытом - обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства предприятия над конкурентами. Главная задача сбытовой логистики - реализация экономического интереса производителя (получение выгоды) на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

Сбытовая логистика - это область научных исследований системной интеграции функций, реализуемых в процессе распределения материального и сопутствующих ему потоков - информационного, финансового и сервисного - между различными потребителями, т.е. в процессе реализации товаров, основная цель которой - обеспечение доставки нужных товаров в нужное место, в нужное время с оптимальными затратами¹.

Сбыт продукции должен рассматриваться под принципиально иным углом зрения - через призму рыночного спроса и предложения.

По сути, сбыт является завершающей стадией финансово-хозяйственной деятельности товаропроизводителя, так как при реали-

зации продукции товарная стадия переходит в денежную. Однако в условиях усиления конкуренции со стороны зарубежных производителей планирование сбыта предшествует производственной стадии и состоит в изучении конъюнктуры рынка и производственных возможностей предприятия производить ту продукцию, которая потенциально пользуется спросом, в составлении планов продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства. Оптимизация системы организации и контроля сбыта способна обеспечить конкурентоспособность предприятия в ужесточающихся условиях рынка. В связи с этим актуальность проблемы совершенствования сбытовой системы предприятий для повышения эффективности его деятельности к настоящему времени может быть обусловлена двумя обстоятельствами:

♦ сложившейся системой сбыта - одной из главных обеспечивающих подсистем функционирования предприятий, поскольку она оказывает прямое влияние как на экономический эффект производственной деятельности, ограничивая рост себестоимости производимой продукции, так и на сроки выполнения заказов;

♦ ориентацией производства на удовлетворение потребительского спроса с учетом тенденций развития российского рынка и особенностей технологических процессов определенных производств.

* Рассадин Владимир Васильевич, кандидат экономических наук, доцент Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии им. П.А. Столыпина; Соколов Анатолий Павлович, доктор экономических наук, профессор Ульяновского государственного технического университета; Короткова Марина Васильевна, кандидат экономических наук, доцент Ульяновского педагогического университета им. И.Н. Ульянова; Прудникова Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой управления и сервиса Ульяновского педагогического университета им. И.Н. Ульянова; Медников Алексей Михайлович, аспирант Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии им. П.А. Столыпина. E-mail: rassadina6@mail.ru.

Главной чертой современного рынка является факт того, что конкурируют не сами производители (предприятия), а их снабженческо-сбытовые цепочки, при этом прибыль или убыток всей цепи определяется конечным потребителем. Поэтому приобретение покупателем определенного продукта в конкретном месте и в конкретное время является не столько требованием, чтобы получить прибыль, сколько направлением выживания. Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что удовлетворение потребностей покупателей и знание конъюнктуры рынка являются основными критериями планирования новой логистической стратегии.

Только при полном понимании потребностей и ограничений рынка предприятие может

приступать к выработке стратегии, которая удовлетворит всех участников сбытовой логистики.

Представим процесс формирования СЛ российских предприятий в условиях ужесточения конкуренции² (см. рисунок).

Исследования показали необходимость моделирования сбытовой логистики для выбора наиболее оптимальной для конкретного предприятия модели. СЛ, построенная на основе какой-либо модели и сформулированная на основе целей и задач сбыта, должна соответствовать бизнес-концепции организации и принятому курсу действий (ориентирам)³. СЛ строится на основе упорядоченного анализа потребностей и запросов, восприятий и предпочтений, свойственных потребителям продукции организации.

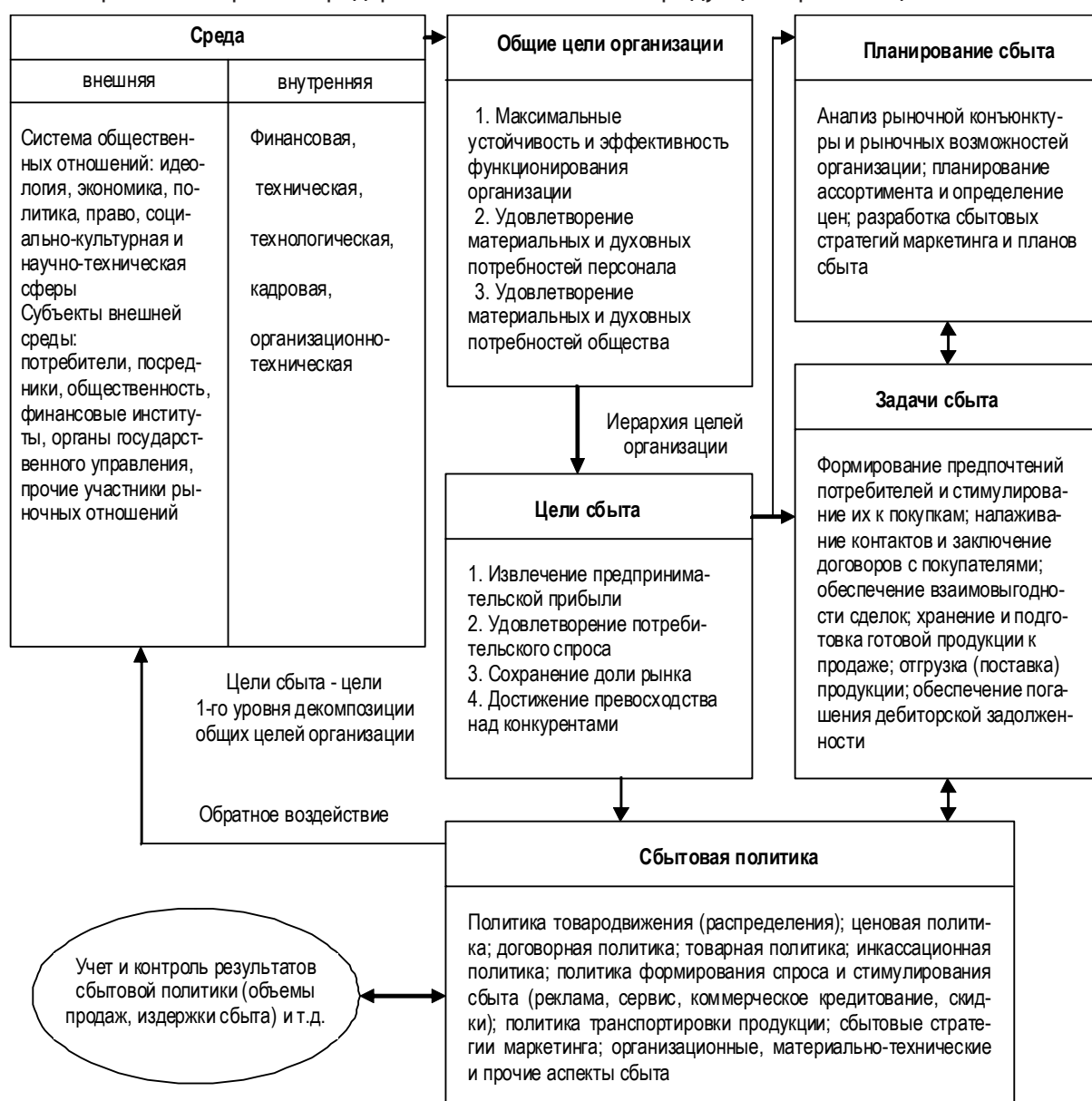


Рис. Процесс формирования сбытовой логистики предприятия

Поэтому СЛ должна быть ориентирована на получение предпринимательской прибыли в текущем периоде и на гарантию ее получения в будущем, на максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей, на долговременную устойчивость организации.

Вышеперечисленное позволяет выделить направления оптимизации управления СЛ предприятий.

Первое направление - тотальный контроль основных элементов СЛ.

Данное направление вытекает из необходимости оптимизации процедур внутреннего контроля СЛ и обусловлено тем, что отсутствие единого описания процедур влечет за собой несогласованность действий как отдельных работников, так и целых подразделений, осуществляющих функции сбыта.

Необходимо принимать решение, пользуясь точными алгоритмами, скорректированными на определенную ситуацию. Такими алгоритмами и являются разработанные и документально закрепленные процедуры контроля согласно имеющимся направлениям системы менеджмента качества (СМК) предприятия. В данных процедурах должно быть предусмотрено, чтобы каждый шаг, каждое управленческое решение или действие того или иного должностного лица были каким-либо образом зарегистрированы или задокументированы (свидетельство о выполненной работе), так как из этих данных складывается корпоративная память, на основе которой впоследствии проводится оценка эффективности и целесообразности разработанных и закрепленных процедур.

Процесс тотального контроля состоит из контроля девяти основных слагаемых СЛ предприятия (общие аспекты СЛ, маркетинговые стратегии, ценовая политика, товарная политика, политика товародвижения (распределения), деятельность по коммерческому кредитованию, деятельность по транспортировке готовой продукции, инкассационная деятельность, рекламная деятельность).

Второе направление - оптимизация планирования сбыта.

При общем подходе к контрольным механизмам планирования продаж, позволяющим минимизировать риск ухода организации с рынка в результате неверного планирования сбыта, существуют следующие предпосылки эффективности контроля при планировании продаж:

◆ во-первых, планированием продаж в организации должен заниматься не только пла-

ново-экономический отдел (ПЭО) или ППО (планово-производственный отдел);

◆ во-вторых, основной критерий оптимальности планирования продаж в рыночных условиях составляют учет и соотнесение (совмещение) параметров контроля в планировании продаж, а именно:

- избранная модель развития организации (стратегия рыночной конкуренции);

- максимально возможный объем продаж, определенный на основе исследования рыночной конъюнктуры и оценки ресурсов и потенциалов организации;

- оптимальный, с точки зрения максимизации прибыли, объем выпуска продукции, обеспечивающий равенство предельного дохода и предельных издержек;

- оптимальные продуктовые программы (программы должны подвергаться контролю на оптимальность);

◆ в-третьих, важен сам порядок разработки и контроля планов продаж. Формирование планов сбыта должно начинаться с комплексного исследования и прогнозирования конъюнктуры рынка, проводимых отделом, сектором маркетинга. Проекты планов продаж, составленных ППО или ПЭО, должны быть проконтролированы руководителями отделов сбыта и маркетинга и прокорректированы на программы реализации новых и модифицированных изделий (конструкций), разработанные руководителями отделов сбыта и маркетинга.

В целях повышения эффективности сбыта целесообразно сочетать жесткие (привязанные к конкретным плановым периодам) и гибкие (не привязанные к определенным срокам) системы планирования деятельности организации. Это позволит совершенствовать разработку стратегических и текущих планов предприятий и повысит эффективность направляющего контроля, а также снизит вероятность возникновения дорогостоящих последствий ошибок, вызванных неудовлетворительным прогнозированием продаж, неудачным планированием ассортимента, некачественной информацией при планировании и т.д.

Третье направление - оптимизация контроля за выполнением планов сбыта.

Данное направление обязательно в связи с тем, что оценка СЛ показывает несистематичное соответствие плановых и фактических показателей. Процедуры оперативного контроля за ходом выполнения планов сбыта (планов продаж, планов отгрузок) целесообразно осуществлять по определенной схеме. Лицо, осуществляющее

первичный контроль выполнения планов сбыта, на основе ежедневных рапортов об отгрузках передает вышестоящему звену отчеты о выполнении планов продаж, а также ежедневные отчеты (рапорты) о выполнении оперативно-календарных планов (графиков) отгрузок (по видам отгрузок).

В отчетах об отгрузке следует указывать плановые и фактические данные по видам отгрузки, видам транспортировки; по времени, затраченному на осуществление погрузочно-разгрузочных работ, на непосредственно транспортировку и обратный пробег автотранспорта. Отчеты представляют собой системно построенные и в установленном порядке утвержденные формуляры внутренней отчетности согласно имеющейся на предприятии СМК.

Получив данные о ходе выполнения планов сбыта и об их отклонениях руководитель отдела сбыта анализирует выявленные причины этого, оценивает и принимает меры в пределах своей компетенции.

Четвертое направление - внедрение системы бюджетного управления (бюджетирования).

Суть данной системы составляют планирование и учет денежных средств и финансовых результатов деятельности организации (по различным направлениям и сферам деятельности). Проводимый оперативный контроль позволит выявить выполнение планов, при отклонении плановых цифр от фактических необходим анализ изменений. Подготовку бюджета доходов и расходов (БДР), бюджета движения денежных средств (БДДС), бюджета по балансовому листу (ББЛ) целесообразно возложить на специально созданное бюро организации бюджетного управления, скомплектованное из наиболее квалифицированных работников финансового и экономического отделов.

При этом на начальных этапах внедрения бюджетирования оргструктура может быть матричной (работники подчиняются как руководителям тех функциональных отделов, из которых они набраны, так и руководителю проекта организации бюджетного управления, который обладает так называемыми проектными полномочиями. По мере завершения поэтапной постановки бюджетного управления данная структура выделяется в независимое подразделение.

Следовательно, качественное логистическое управление должно обеспечить необходимую экономическую эффективность по сравнению с традиционными методами управления. Таким образом, ключевой идеей, лежащей в основе логистического подхода к организации и управ-

лению экономической деятельностью, является идея интеграции. Эта идея вытекает из того, что потоки материалов, ресурсов, финансов и информации, существующие сами по себе на технически самостоятельных этапах и стадиях подобной деятельности могут быть взаимосвязаны посредством общей системы управления. Такая интеграция может дать существенный экономический эффект⁴.

В логистике снабжения определение эффективности предполагает сравнение результатов логистической деятельности с поставленной целью и оценку результативности протекания логистических процессов. Возможно неоднозначное проявление эффекта: характеристики показателей различного уровня (работы предприятия, общей логистики, логистики снабжения) приводят к неоднозначным выводам. Для расчета эффекта пользуются разными методами. Принципиальное значение имеют правильно выбранные целевые установки предприятия. Применяется система сбалансированных показателей, которые характеризуют: общие логистические издержки; качество логистического сервиса; продолжительность логистических циклов; производительность инфраструктуры логистики и др. Их разработка ориентирована на целевые стратегические установки развития предприятия и снижение общих логистических затрат. Служба логистики снабжения должна фокусировать свою деятельность на учете всех затрат, относящихся к товару. Методы расчета экономической эффективности, используемые в логистике снабжения, базируются на общей теории оценки эффективности хозяйственных процессов⁵.

Эффективное управление СЛ позволит убрать цепочку таких неблагоприятных последствий, как переполненные склады, неплатежи, отсутствие спроса и др. Правильное понимание руководством организации всей важности сбытовой логистики обеспечит возможность держать под контролем конкурентоспособность любого предприятия.

¹ Федоров Л.С., Кравченко М.В. Общий курс логистики : учеб. пособие. М., 2010.

² Рассадин В.В., Белокопытова Н.Г., Рассадин А.В. Логистика : учеб.-метод. пособие. Ульяновск, 2009.

³ Федоров Л.С., Кравченко М.В. Указ. соч.

⁴ Чудаков А.Д. Логистика : учеб.-практ. пособие. М., 2008. URL: <http://bestbook.ru/userfiles/books/pdf> (дата обращения: 18.05.2012).

⁵ Афанасенко Н.Д., Борисова В.В. Логистика снабжения : учеб. для вузов. СПб., 2010.