

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Саратовский государственный аграрный университет
имени Н. И. Вавилова»

ЛОГИСТИКА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

краткий курс лекций

для магистрантов 2 года

Направление подготовки
**19.04.04 Технология продукции и организации
общественного питания**

Саратов 2016

УДК 620.2
ББК 30.609
3 64

Рецензенты:

Заведующая кафедрой экономики и управления на предприятии
Саратовского социально – экономического университета (филиал)
ФГБОУ ВО Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова
доктор экономических наук, профессор
О.В.Прущак

Профессор кафедры товароведение и коммерция
ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ им. Н.И.Вавилова», кандидат экономических наук
Е.Н.Киселёва

364 **Логистика на предприятиях общественного питания:** краткий курс лекций для магистрантов 2 года специальности (направления подготовки) 19.04.04 Технология продукции и организации общественного питания / Сост.: Е.Ф. Заворотин // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 49 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Логистика на предприятиях общественного питания» составлен в соответствие с рабочей программой дисциплины и предназначен для направления подготовки 19.04.04 Технология продукции и организации общественного питания. Краткий курс лекций имеет цель сформировать у студентов теоретические знания, необходимые для приобретения умений и навыков в области логистики на предприятиях общественного питания.

..

УДК 620.2
ББК 30.609

© Заворотин Е.Ф., 2016
© ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2016

Введение

Структура курса лекций по дисциплине «Логистика на предприятиях общественного питания», рассчитанного на 14 часов, соответствует рабочей программе указанной дисциплины и охватывает изложение не только понятийного аппарата, но и основные положения содержания данного предмета.

Отличительной особенностью рецензируемого курса лекций является детальное раскрытие основ логистического процесса на предприятиях общественного питания, разъяснение механизма логистики, терминов и понятий. Отдельный раздел посвящён логистическому проектированию, как важной составляющей осуществления процесса добавления стоимости и основные способы оценки потребителей.

Материалы краткого курса лекций «Логистика на предприятиях общественного питания» направления подготовки 19.04.04 Технология продукции и организации общественного питания позволяют магистрантам изучить основы логистики на предприятиях общественного питания: предмет и метод, цели и задачи, типологию, деятельность организации по закупке товаров у поставщиков, основные способы оценки обслуживания потребителей, совершенствование логистического управления.

Лекция 1

ВВЕДЕНИЕ В ЛОГИСТИКУ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

1.1. Современное состояние логистики на предприятиях общественного питания

За последние двадцать лет российскими предприятиями накоплен значительный опыт использования логистики в бизнес-процессах. В то же время логистика в сфере услуг, в том числе в сфере общественного питания, относится к малоисследованной области логистики, призванной применительно к данной сфере, с одной стороны, способствовать укреплению финансовой самостоятельности предприятий питания, совершенствованию методов хозяйствования, с другой – устойчивому функционированию. Между тем деятельность предприятий общественного питания способствует решению как экономических, так и социальных задач по удовлетворению потребностей населения в организации внедомашнего питания и досуга. Для решения этих задач необходимы новые подходы к развитию прогрессивных форм и методов обслуживания, к оценке эффективности субъектов хозяйствования, снижению цен, повышению качества в общественном питании.

Логистика в сфере общественного питания – это широкий диапазон деятельности, связанный с эффективным движением сырья от источника снабжения до начала производственной линии и готовых продуктов или полуфабрикатов от конца производственной линии до места потребления в соответствии с требованиями клиентов.

Решение проблем, существующих в общественном питании, находится в сфере функциональной интеграции всех элементов снабженческо-производственно-распределительных систем.

Проблема терминологии логистики сферы общественного питания является наиболее распространенной. На сегодняшний день логистика во всех сферах жизнедеятельности людей развивается быстрыми темпами, тем не менее именно логистика в сфере общественного питания мало изучена и лишена специфической терминологии. Логистика в сфере общественного питания не менее важна, чем в любой другой сфере.

Предприятиям общественного питания присущи многие элементы логистической системы. Под логистической системой (в узком смысле) мы понимаем относительную устойчивость совокупности функциональных подразделений компании, а также поставщиков, взаимосвязанных по основным или сопутствующим потокам и объединенных единым управлением для реализации стратегического логистического плана.

Беря за основу это определение, а также проведенный анализ и обобщение принципов, существующих определений и категорий логистики сферы услуг как научной дисциплины, предлагается уточненный вариант трактовки логистики сферы общественного питания как широкого диапазона деятельности, связанной с эффективным движением сырья от источника снабжения до начала производственной линии и готовых продуктов или полуфабрикатов от конца производственной линии до места потребления в соответствии с требованиями клиентов. Эта деятельность включает транспортировку, складирование, обработку материалов, защитную упаковку, контроль запасов, заказы на производство продукции, прогнозирование спроса, маркетинг и обслуживание потребителей.

1.2. Классификация предприятий общественного питания, характеристика и концепция их деятельности

Определения. В системе общественного питания применяются следующие термины и определения согласно ГОСТ Р 50647-94, ГОСТ 30389-95:

1. *Предприятие общественного питания* – предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления.
2. *Услуга общественного питания* – результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей населения в питании и проведении досуга.
3. *Норматив развития сети* – показатель, выраженный отношением установленного числа мест в сети предприятий общественного питания к расчетной численности потребителей.
4. *Процесс обслуживания* - совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга.
5. *Тип предприятия общественного питания* – вид предприятия с характерными особенностями обслуживания, ассортимента реализуемой кулинарной продукции и номенклатуры предоставляемых потребителям услуг.
6. *Класс предприятия общественного питания* – совокупность отличительных признаков предприятия определенного типа, характеризующая качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания.

Классификация предприятий общественного питания

При определении типа предприятий учитывают следующие факторы:

- ассортимент реализуемой продукции, ее разнообразие и сложность приготовления;
- техническую оснащенность;
- методы обслуживания;
- квалификацию персонала;
- качество обслуживания;
- номенклатуру предоставляемых услуг.

В настоящее время выделяют следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная, предприятие другого типа.

Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Бар- предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.

Кафе – предприятие по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки.

Столовая – общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.

Закусочная – предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей.

Рестораны и бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяются на три класса: люкс, высший и первый, которые должны соответствовать следующим требованиям:

- *класс «люкс»* - изысканность интерьера, высокий уровень комфортности, широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд, изделий для ресторанов, широкий выбор заказных и фирменных напитков, коктейлей – для баров;

- *класс «высший»* - оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей – для баров;

- *класс «первый»* - гармоничность, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд, изделий и напитков сложного приготовления для ресторанов, выбор напитков, коктейлей несложного приготовления – для баров.

Кафе, столовые и закусочные на классы не подразделяют.

Рестораны различают по следующим признакам:

- *ассортимент реализуемой продукции* - рыбный, пивной, с национальной кухней или кухней зарубежных стран;

- *место расположения* - ресторан городской, при гостинице, вокзале и др.;

- *концепция* - авторский или неавторский, в котором применяется соответствующая технология: своя фирменная, традиционная, с элементами новизны (данный критерий не является ГОСТом).

Бары различают:

по ассортименту реализуемой продукции и способу приготовления - пивной, молочный, гриль – бар, салат - бар, снэк-бар, экспресс - бар и др.;

по концепции - видеобар, спорт - бар, ирландский паб и др.

по специфике обслуживания потребителей (концепции) - видеобар, спорт- бар, ирландский паб и др.

Столовые различают:

по ассортименту реализуемой продукции - общего, диетического, лечебно-профилактического питания;

по обслуживаемому контингенту потребителей - открытого типа или обслуживающие определенный контингент потребителей: школьная, студенческая и т.п.;

по месту расположения - общедоступная, по месту учебы и др.

Закусочные или как их сейчас называют предприятия быстрого обслуживания (fast food) классифицируют

по ассортименту реализуемой продукции (специализированные и общего типа). К первому типу относятся: пиццерия, блинная,пельменная, пончиковая, котлетная, вареничная и др.

В основу классификации предприятий общественного питания могут быть положены следующие признаки:

функциональное значение,

технологическая стадия обработки сырья,
способ производства кулинарной продукции,
ассортимент, характер обслуживания и предоставляемые услуги,
частота потребительского спроса,
вид питания,
место нахождения предприятия,
обслуживаемый контингент посетителей,
сезонность работы, степень мобильности.

В зависимости от функционального назначения в системе общественного питания сеть распределяется на следующие группы предприятий:

1. Сочетающие функции производства, реализации и организации потребления кулинарной продукции и покупных товаров (столовые, рестораны, кафе, бары, закусочные);
2. Осуществляющие производство полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий (заготовочные предприятия);
3. Сочетающие функции производства и реализации кулинарной продукции (предприятие по отпуску обедов на дом);
4. Осуществляющие реализацию полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий (магазины кулинарии и отделы полуфабрикатов).

В соответствии с технологической стадией обработки сырья (в зависимости от выполняемых производственных функций) сеть предприятий общественного питания делится на предприятия заготовочные и доготовочные. Функция производственно-торговой деятельности заготовочных предприятий направлена на централизованный выпуск полуфабрикатов различной степени готовности, кулинарных и кондитерских изделий и снабжение ими предприятий общественного питания закрытой и открытой сети.

К заготовочным предприятиям относят фабрики - заготовочные, фабрики-кухни, специализированные цехи по выпуску полу-фабрикатов, специализированные цехи по выпуску кулинарной продукции, кулинарные фабрики и фабрики быстрозамороженных блюд.

Фабрики заготовочные – предприятия, предназначенные для изготовления в широком ассортименте полуфабрикатов и комплексного снабжения ими предприятий доготовочных, розничной торговли и магазинов кулинарии.

Фабрики-кухни – крупные механизированные предприятия, выпускающие в основном обеденную продукцию, кулинарные и кондитерские изделия с доставкой специализированным транспортом на предприятия доготовочные. Наиболее целесообразна организация таких предприятий для снабжения продукцией школьных столовых и других предприятий некоммерческого типа.

Кулинарная фабрика и фабрика быстрозамороженных блюд – предприятия, изготавливающие индустриальными методами готовые блюда с расфасовкой и упаковкой.

Наиболее целесообразен этот тип предприятий общественного питания при организации питания на транспорте, для снабжения розницы.

Специализированные цехи по выработке полуфабрикатов – цехи, специализирующиеся на выработке различного ассортимента полуфабрикатов. Чаще всего они располагаются при предприятиях пищевой промышленности.

Специализированные кулинарные цехи – цехи, которые организуют, как правило, в составе крупных предприятий общественного питания. Их назначение – изготовление кулинарной продукции из мяса, рыбы и т.д. для реализации в магазинах кулинарии и по другим каналам реализации продукции.

Цех бортового питания. Цех организуют при аэропортах для приготовления, комплектования, кратковременного хранения и отпуска пищи на самолеты.

Школьная кулинарная фабрика - заготовочное предприятие для производства кулинарной продукции и снабжения школьных столовых и буфетов.

Комбинат общественного питания – производственно-хозяйственный комплекс из заготовочных и доготовочных предприятий общественного питания с единым технологическим процессом приготовления продукции, магазином кулинарии и различными вспомогательными службами (при заводах).

Доготовочные предприятия общественного питания вырабатывают кулинарную продукцию из полуфабрикатов различной степени готовности, получаемую от заготовочных предприятий или предприятий пищевой промышленности. Они также могут производить механическую обработку сырья для дальнейшего его использования с целью получения кулинарной продукции.

К доготовочным предприятиям относят следующие типы предприятий общественного питания: рестораны, бары, кафе, столовые, закусочные.

3. В зависимости от способа производства кулинарной продукции предприятия общественного питания могут работать на сырье, полуфабрикатах, сырье и полуфабрикатах.

4. Ассортимент реализуемой продукции в предприятиях общественного питания может быть широким (в столовых, ресторанах) и ограниченным (в закусочных, кафе, специализированных предприятиях).

5. По характеру обслуживания и предоставляемым услугам предприятия могут обеспечивать прием пищи с организацией досуга (рестораны, бары, кафе), либо относительно быстрое обслуживание (столовые, закусочные, буфеты).

6. По частоте потребительского спроса предприятия могут удовлетворять ежедневные потребности в питании (столовые, закусочные, буфеты), периодический спрос на специализированную продукцию или продукцию повышенного качества (рестораны, специализированные кафе), редкий спрос на национальную кулинарную продукцию (рестораны и кафе с национальной кухней).

7. В соответствии с местонахождением и обслуживаемым контингентом посетителей сеть предприятий общественного питания подразделяют на следующие группы:

обслуживающие определенный контингент населения и размещающиеся на производственных предприятиях, в учреждениях, вузах, школах;

обслуживающие все контингенты питающихся и размещающиеся на улицах и площадях города (общедоступные).

8. В зависимости от сезонности работы предприятия могут работать круглый год (постоянного функционирования) или периодически (сезонные).

9. По степени мобильности предприятия общественного питания могут быть стационарными и передвижными (автобуфеты, тоннары и т.д.).

10. Предприятия общественного питания различных типов и классов условно можно отнести к коммерческим и некоммерческим.

К таким предприятиям можно отнести рестораны, бары, столовые, кафе, предприятия fast-foodразной специализации. Коммерческие предприятия общественного пи-

тания могут работать как на потребителя в высоком ценовом интервале, так и в среднем ценовом интервале. В соответствии с выбранным сегментом потребителей разрабатывается концепция предприятия (от демократичного до концептуального).

Некоммерческие предприятия – это предприятия, находящиеся на балансе какой-либо структуры, обслуживающие определенный постоянный контингент. В отличие от коммерческих предприятий основной их задачей является обеспечение социальных гарантий определенным слоям населения.

1.3. Особенности логистического подхода к обслуживанию потребителей в сфере общественного питания.

В основном обслуживание потребителей напрямую зависит от: уровня системы автоматизации ресторанного бизнеса; качества работы заведующего производством, который отвечает за обеспечение предприятия сырьем и товарами; быстрой и слаженной работы поставщиков товаров; качества работы обслуживающего персонала.

При большом наплыве клиентов справиться с большим объемом работ достаточно сложно. Тем не менее, на помощь гигантам общепита пришли высокие технологии.

Системы автоматизации позволили значительно упростить процессы работы.

Во-первых, это позволило ввести всеобщий контроль за тем, что происходит в зале

Во-вторых, автоматизированные системы создали возможности для того, чтобы контролировать полностью склад. Так, например, посредством ведения отчетности в автоматическом режиме, стало возможно полностью контролировать приход и расход продуктов. И при этом исключить саму возможность злоупотреблений, которые не редки среди работников ресторанной сферы, не особенно озабоченных своим моральным обликом.

В-третьих, автоматизированные системы также позволили решать такие проблемы, как например, учет напитков в баре, а также точность приема и выполнения заказов клиентов.

В-четвертых, компьютеризация ресторанного бизнеса на отдельно взятом предприятии также позволяет существенно снизить себестоимость предоставляемых услуг, и облегчить труд работникам, тем самым экономя еще и трудозатраты.

Система автоматизации может быть установлена и контролировать работу не только одного предприятия, но и целой сети таких предприятий вне зависимости от уровня посещаемости каждого из них. При этом каждый работник может получить соответствующие его потребностям в процессе трудовой деятельности права администрирования в системе. При этом ключевые рычаги управления, предназначенные для вышестоящих работников, могут оставаться доступными только для руководителей. Отдельно могут быть выделены права и для бухгалтеров, и других работников.

Также качественное обслуживание гостей предприятия общественного питания зависит от грамотно - организованной работы заведующего производством с поставщиками, который формирует заказы необходимого сырья и товаров на производстве. Отношения с поставщиками товаров регулируются хозяйственным договором.

Хозяйственный договор представляет собой документ, в котором определяются условия продажи, объем, ассортимент, качество товаров, срок поставки, минимальные нормы доставки, срок и порядок оплаты, формы и размер ответственности за нарушения условий договора и других. Основные условия договора должны сообщаться предприятиям общественного питания, с тем, чтобы они могли предъявить поставщикам

необходимые санкции в случае нарушения ими условий договора и, в свою очередь, сами не нарушали их.

Для того чтобы минимизировать риск преждевременной порчи товаров нужно определиться с формами поставок сырья и товаров. Формы поставок делятся на транзитные и складские.

Транзитные поставки характерны тем, что товары на предприятия доставляются непосредственно от поставщика, минуя базы. Эта форма широко применяется для поставки скоропортящейся продукции: молока и молочнокислых продуктов, полуфабрикатов, безалкогольных напитков и других. Таким же способом доставляют крупногабаритные товары простого ассортимента, не требующие подсортировки: муку, сахар, макаронные изделия и других. Преимущества транзитной формы снабжения состоят в том, что за счет отсутствия дополнительных складских звеньев сокращается срок нахождения товаров в пути, что позволяет обеспечить сохранение их качества; уменьшается размер товарных потерь; сокращается объем погрузочно-разгрузочных работ, соответственно снижаются затраты по погрузке и выгрузке товаров, а также расходы по хранению. Однако эта форма имеет и свои недостатки: не обеспечиваются подсортировка завозимого сырья, снижается надежность продовольственного снабжения, что вызывает необходимость создавать гарантийные запасы товаров на предприятиях. В том случае, когда товары поступают на предприятия мелкими партиями, транзитная форма поставки их не может быть применена, поскольку существуют утвержденные промышленности и оптовой торговле минимальные нормы транзитного завоза.

Складская форма снабжения отличается от транзитной тем, что в процессе товародвижения продукты от поставщика (промышленного предприятия, оптовой базы и другие) сначала поступают на отраслевые подсортировочно - распределительные базы, а затем – на предприятия общественного питания. Во многих случаях товар с отраслевых баз поступает в кладовые головных предприятий, а затем – в их филиалы. Складские поставки позволяют обеспечить предприятия общественного питания скомплектованной и подсортированной продукцией в необходимом количестве, что способствует сокращению запасов на предприятиях. Однако существенным недостатком складской формы снабжения являются увеличение расходов, связанных с содержанием складских помещений, с перемещением товаров через складские звенья и дополнительными погрузочно-разгрузочными работами.

Транзитные и складские поставки могут осуществляться централизованно и децентрализованно. При централизованной доставке товары транспортируются на предприятия силами и средствами поставщика, базами общественного питания или специализированной транспортной группой при тресте. Это позволяет снизить расходы предприятия по погрузке, поскольку она осуществляется за счет поставщика. При децентрализованной доставке товары транспортирует само предприятие. Этот способ менее эффективен, поскольку вызывает нерациональное использование транспорта: простои, недоиспользование грузоподъемности и увеличение порожних пробегов автомашин.

Маршруты движения транспорта делятся на маятниковые и кольцевые. Децентрализованная поставка товаров производится только маятниковым маршрутом, когда машина доставляет товары в адрес одного предприятия. При централизованных поставках преимущественно используется кольцевой маршрут, который позволяет за одну езду доставить товары поочередно на несколько предприятий. Централизованная поставка товаров кольцевым маршрутом дает возможность лучше использовать транспорты и сократить расходы по перевозке.

Удовлетворенность гостя также зависит от работы обслуживающего персонала. Официанту, бармену необходимо почувствовать гостя, уметь предложить что-либо, справиться с негодованием в связи с отсутствием чего-либо и суметь порекомендовать что-нибудь другое. Приняв заказ, следует определить последовательность его выполнения, чтобы исключить ненужные хождения. Официант должен продумать, когда заказать на производстве закуски и блюда, когда получить буфетную продукцию, какая посуда и в каком количестве необходима для получения блюд и подачи их гостям. Выполняя заказ вновь пришедших гостей, не следует забывать о тех, которые пришли раньше. Уходя из торгового зала, захватывают с собой использованную ненужную посуду, приборы.

Следовательно, на основе вышеизложенного можно сделать вывод, что исполнительному директору, как человеку, который заинтересован в бесперебойной работе предприятия, следует оптимизировать эти основные четыре направления логистического подхода. Качество предоставляемых услуг зависит от вовремя поставленной поставщиками продукции, уровня автоматизации предприятия, рационального выбора поставщика, качественной работы обслуживающего персонала. Соответственно для того чтобы повышать уровень сервиса необходимо постоянно работать над совершенностью этих направлений. От этого зависит престижность, конкурентоспособность и самое главное прибыльность предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Как понимается «предприятие общественного питания»?
2. Краткая характеристика отечественного общественного питания
3. Какие факторы учитываются при классификации общественного питания?
4. В чём заключается суть транзитных поставок?
5. По каким признакам отличаются рестораны?
6. Причины и недостатки общественного питания.
7. Как определяется норматив развития сети?
8. Как делятся маршруты движения транспорта?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 512с.
2. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2003-408 с.
3. Джонсон, Вуд, Вордлоу, Мерфи. Современная логистика. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002-624с.
4. Киршина М.В. Коммерческая логистика: М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.-256с.
5. Логистика: Учебник/Под ред. Б.А. Аникина: - М.: ИНФРА-М, 2000-352 с.
6. Неруш Ю.М. Логистика: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000-389

Лекция 2

ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕГОВОРОВ ПО ЗАКУПКЕ ТОВАРОВ

2.1. Переговоры: организация и стратегия ведения переговоров

Переговоры – процесс, в ходе которого участники договариваются о распределении обязанностей и вознаграждении прежде, чем приступить к конкретным действиям. **Наиболее важными вопросами, которые обсуждаются в процессе переговоров, являются цена, скидки, сроки поставки, совместная реклама** и другие аспекты комплекса маркетинга.

Организация переговоров

Переговоры рассматриваются как основной процесс, с помощью которого ресурсы двух или более организаций могут быть взаимовыгодно перераспределены. Переговоры оцениваются как ключевой процесс при формировании стратегии каналов распределения.

Процесс переговоров

В ходе переговоров предполагаемые субъекты канала распределения должны получить общее представление о состоянии, в условиях которой будут **осуществляться совместные операции, об ожиданиях, связанных с их участием.**

Роль лидера на переговорах состоит в помощи участникам прийти к взаимовыгодному решению.

Процесс достижения соглашения требует, чтобы все участники попытались найти наиболее приемлемый вариант для своей собственной организации. Таким образом, в процессе достижения соглашений переговоры могут зайти в тупик. Задача лидера состоит в выведении переговоров из этого положения и доведении их до взаимовыгодного соглашения.

Структура переговоров

Переговоры обычно делят на: первичные и повторные.

1) Первичные переговоры о канале распределения.

Первичные переговоры о канале распределения **характеризуются недостатком опыта. Целью таких переговоров** может быть **одноразовая сделка или формирование отношений внутри канала распределения, рассчитанных на перспективу.**

При создании абсолютно нового канала распределения первичные переговоры ведутся с целью заключения сделки купли-продажи.

2) Повторные переговоры о канале распределения

Повторные переговоры о канале распределения происходят между организациями, **имеющими длительные взаимоотношения**, которые требуют изменений. В подобных случаях заключению контракта предшествуют **стандартные переговоры.**

Например, магазин инструментов мог заключить договор с производителем на год. Производитель и магазин инструментов могли ожидать расширения продаж в будущем, **но каждое обновление оборудования требует новых переговоров.**

Другая форма повторных переговоров возникает при развитии конфликта. Когда зарождается конфликт, дальнейшее существование канала распределения подвергается опасности. В зависимости от склонности сторон к переговорам и компромиссу их традиционная позиция может быть, в конечном счете, пересмотрена.

Последняя форма повторных переговоров о канале распределения – это **прекращение действия соглашения**. Типичное прекращение действия соглашения требует решения многих вопросов. Степень необходимого вмешательства в этот процесс зависит от осознания каждой фирмой того, насколько справедливо они обращались со своими партнерами в течение всего периода действия соглашения. Для дальнейшего сотрудничества необходимо пересмотреть некоторые договоренности таким образом, чтобы появилась возможность реконструкции отношений в будущем.

Стратегия ведения переговоров

Основная цель переговоров – стимулировать совместные возможности. В ситуациях, исключающих одноразовые переговоры, ожидается, что результат соглашения принесет выгоду всем участникам.

Предпосылки для переговоров

Для того, чтобы процесс переговоров о канале распределения был успешным, необходимо наличие четырех характеристик.

Во-первых, стороны участвующие в переговорах, должны иметь альтернативные варианты действий.

Во-вторых, для достижения эффективного соглашения стороны должны установить возможные правила и процедуры ведения переговоров. Если каждая из сторон полностью не поймет основные правила, успеха в переговорах можно будет добиться с трудом.

В-третьих, чтобы переговоры были успешными, стороны должны быть готовы к обмену выгодой. *Если розничный торговец хочет, чтобы оптовик снизил цены на ряд товаров, он должен предложить что-либо взамен.* Это может быть дополнительная плата за услуги, соглашение в будущем продвигать продукцию оптовика и другие.

В-четвертых, каждая сторона должна быть готова брать на себя определенные обязанности.

Четыре предпосылки – альтернативы, правила и процедуры, способность обмениваться выгодами и взаимные обязательства – являются необходимыми для успешного процесса логистических переговоров.

Власть в переговорах

Со стратегической точки зрения власть – наиболее важный аспект переговоров. Существует множество определений власти. В общественных науках ***власть обычно представляется как способность заставить кого-либо совершить определенные действия, которые в противном случае совершены не будут.*** Альтернативой является рассмотрение власти как способности вызывать перемены.

Власть в канале распределения – это способность одного субъекта канала воздействовать или изменять решения других субъектов канала. *Например, производитель обладает такой властью над оптовыми и розничными торговцами, что может*

воздействовать на их решения. Если розничный торговец изменит положение продукта на прилавке по распоряжению производителя, то это может рассматриваться как реализация власти. Очень важно определить факторы, которые дают возможность фирме обладать такой властью.

Источники власти

Социологи выделяют пять типов власти, присущих участникам канала распределения:

-власть вознаграждения; -власть принуждения; -законная власть; -власть принадлежности; -власть опыта.

Вознаграждение

Власть вознаграждения основывается на способности одних членов канала распределения предоставить другим участникам что-либо ценное, что будет способствовать достижению их целей. *Розничные торговцы могут предоставлять* такие выгоды, как определенное место на прилавке, реклама, поддержка продаж какого-либо продукта. Все эти действия являются привлекательными для производителей, так как они способствуют продвижению продаж. *Подобным образом производители могут предоставить* ряд выгод другим участникам канала распределения: совместные затраты на рекламу, содействие в транспортировке, скидки, расширенные сроки платежей и более низкие цены.

Если участник канала распределения обещает и полностью выполняет обещание, то его будущим словам будут доверять уже больше. Но с другой стороны, невыполнение такого обещания ведет к резкому сокращению власти.

Принуждение

Власть принуждения похожа на власть вознаграждения в том смысле, что она также основывается на контроле ресурсов. Принуждение, однако, основывается также *и на вере членов канала, что непременно будет иметь место наказание, если этот участник не предпримет тех действий, которых от него ждут.* Хотя наказание может состоять в лишении вознаграждения, которое ранее было обещано, любая угроза ограничить совместную деятельность является принуждением. *Одноразовое применение наказания может создать основу для дальнейшего применения власти принуждения.*

Принимая во внимание сходства между властью вознаграждения, их можно объединить под общим заголовком *«Санкции»*. Однако степень применимости «кнута и пряника» в отношениях между участниками канала распределения очень сильно различается. *Последовательное использование наказания и угроз может улучшить взаимоотношения и качество выполняемых работ.* Власть принуждения обычно используется только в тех случаях, когда преимущество ее применения очевидно. Применение власти принуждения может привести к конфликту в канале распределения из-за естественного желания участника канала сопротивляться силе.

Законность

Законная власть – самый сложный, комплексный источник власти. Она основывается на вере одной стороны, что другая имеет «право» диктовать определенное поведение. В маркетинговом канале распределения законная власть возрастает из-за ре-

путации, положения и роли участника канала. Законная власть может, конечно, быть увеличена путем определения юридических действий, таких, как регистрация торговой марки, патентных прав или заключение договоров по франчайзингу. Но с другой стороны, отмена закона дает розничным торговцам законное право самим устанавливать конечные цены.

Принадлежность

Власть принадлежности возникает в результате ассоциации и тяготения одного участника канала распределения к другому. Таким образом, *причины возникновения этого типа власти – психологические*. Приведенные ниже примеры иллюстрируют власть принадлежности.

Первый пример связан с ситуацией, при которой участники канала распределения верят, что желаемый имидж может быть достигнут путем присоединения к определенным фирмам и организациям. Например, владельцы отелей, которые хотят, чтобы их гостиницы считались первоклассными, могут присоединиться к хорошо известной цепи отелей.

Опыт

Власть опыта основывается на наличие у одного из участников канала распределения знаний и информации, которые необходимы другим участникам канала. Хотя знания и информация могут быть использованы в качестве дополнения к системе вознаграждения в канале распределения, такое их применение может быть пагубным для организации. *Знания и информация, однажды примененные, могут перестать существовать в качестве источника власти*. Это ресурс, который, если будет роздан в качестве вознаграждения, не может быть возвращен обратно. Как результат, получатель информации получает статус эксперта и становится обладателем власти опыта.

Условия ведения переговоров

1. Определение целей в соответствии с ситуацией:

- установление исходного уровня первого предложения;
- определение существа обсуждаемого вопроса;
- выявление вопросов, вызывающих наибольшие затруднения;
- планирование переговоров.

2. Стремление к наиболее выгодным результатам:

- проверка ограничений и разделение вопросов;
- определение лучшей стратегии;
- установление требований и предпочтений партнера.

3. Учет стилей поведения (своего и партнера):

- умение общаться и влиять на людей;
- гибкость;
- использование любой новой информации.

4. Оценка ситуации и формирование пакета приемлемых предпочтений:

- стремление к пониманию и согласию;

-владение и выбор технологий подведения итогов и предпочтений компромиссов для завершения переговоров.

5. Составление проекта и заключение контракта:

-четкая формулировка, в том числе и правовая, понимания между сторонами;

-учет в контракте возможности пересмотра и корректировки в случае необходимости.

Проведение переговоров

При проведении переговоров желательно соблюдать три правила: **переговоры должны способствовать достижению целей, улучшать взаимоотношения между сторонами и приводить к разумным результатам.**

Для достижения конструктивных результатов *применим метод, разработанный в Гарвардском проекте по переговорам.* Он состоит из осознания, что процесс переговоров протекает на двух уровнях:

первый уровень – существо дела;

второй уровень – процедура решения вопросов.

Принципиальный подход совмещает в себе достоинства жесткого и мягкого подходов: ***жесткость в рассмотрении существа дела и мягкость в отношениях между участниками. НЕОБХОДИМО.***

Необходимо придерживаться следующих правил:

1. Отделять людей от проблем. Избегать реакции типа «это абсолютно неприемлемо», говорить в более уравновешенной манере, например: «Мне очень жаль, что мы расходимся в трактовке этого пункта, и я бы хотел предложить Вам свою интерпретацию».

2. Сосредоточить на интересах, а не на позициях. В переговорах наиболее эффективно комбинирование нападения и обороны. Можно соглашаться в том, что отвечает взаимным интересам, касается вопросов самолюбия, безопасности и т.д., но жестко отстаивать принципиальные положения.

3. Искать пути взаимной выгоды. Другими словами, если ни одна из сторон не может получить то, что она хочет, следует попытаться прийти к компромиссу или частичному соглашению, возможному в данных обстоятельствах.

4. Проявлять настойчивость только по принципиальным моментам. Фокусировать внимание на главном, а не старайтесь давить вообще, выделять основные критерии, такие, как справедливые правила и процедуры, избегать борьбы за превосходство.

Соглашение

Заключительной стадией переговоров является составление и согласование контракта.

Управление взаимоотношениями

Для начала развития и улучшения взаимоотношений новых партнеров ***следует создать атмосферу доверия.*** Это не снимает, а скорее увеличивает ответственность, так как предполагает совершенно ясное понимание того, что нужно получить от взаи-

отношений с партнерами. Недопустимо выражать свое недовольство, когда все пункты спецификации полностью удовлетворены, но одна из сторон не совсем точно ее составили.

Необходимо развивать каналы связи между потребителем и поставщиками. Это поможет быстро получать информацию и вовремя узнавать о возникающих проблемах.

Вопросы для самоконтроля

1. Стратегия ведения переговоров.
2. Стадии ведения переговоров.
3. Условия ведения переговоров.
4. Правила и порядок составления контракта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 512с.
2. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2003-408 с.
3. Джонсон, Вуд, Вордлоу, Мерфи. Современная логистика. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002-624с.
4. Киршина М.В. Коммерческая логистика: М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.-256с.
5. Логистика: Учебник/Под ред. Б.А. Аникина: - М.: ИНФРА-М, 2000-352 с.
6. Неруш Ю.М. Логистика: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000-389

Лекция 3

ИНТЕГРИРОВАННАЯ ЛОГИСТИКА

В настоящее время в передовых фирмах функциональные области логистики — снабжение, поддержка производства, дистрибуция, а также традиционно выполняемые в этих сферах бизнеса логистические функции: транспортировка, управление запасами, закупками и заказами, складирование, грузопереработка, упаковка интегрировались на базе общей информационно-компьютерной платформы, образовав стратегическую инновационную систему. Внедрение методов интегрированного логистического менеджмента в практику бизнеса позволяет фирмам значительно сократить товарно-материальные запасы, ускорить оборачиваемость оборотного капитала, снизить логистические издержки, обеспечить наиболее полное удовлетворение потребителей в качестве товаров и сопутствующего сервиса.

Усложнение рыночных отношений и усиление конкуренции в настоящее время приводят к трансформации логистической системы, выражающейся в следующих основных тенденциях:

Возрастают скорость, интенсивность и сложность материальных и информационных потоков. Усложняются информационные и финансовые взаимоотношения между логистическими партнерами.

Сокращается число звеньев логистической сети. Уменьшается количество организационно-экономических отношений, но сложность их возрастает.

Снижается надежность логистических цепей (каналов), так как в производстве и дистрибутивных сетях практически исчезают страховые запасы.

Следствием этих тенденций является повышение потенциальной неустойчивости ЛС. Для повышения ее устойчивости и надежности при достижении стратегических целей бизнеса необходима дальнейшая интеграция как внутри самой системы, так и с динамичной внешней средой. ЛС (согласно интегральной концепции) рассматривается как единое целое — интегрированная система управления, реализующая цели бизнеса от поставщика до конечного потребителя (покупателя). Таким образом, в фирменных интегрированных ЛС материальный поток объединяет весь жизненный цикл изделия: от идеи к конструкции, затем производству, распределению, продаже, послепродажному сервису и вновь к повторению цикла в соответствии с меняющимися запросами покупателей.

Профессор Д. Дж. Бауэрсокс отмечает, что сам термин «интегрированная логистика» возник в 1980-х и приобрел широкую популярность в 1990-х годах, и поясняет, что система интегрированной логистики обеспечивает продвижение продукции через непрерывную и последовательную цепь пошагового добавления стоимости с приобретением товара и услуг в необходимое время, в надлежащем количестве и форме. Добавочная стоимость означает, что каждая сторона ЛС включает действия, повышающие стоимость продукта или услуги для тех, кто будет получать товар. При этом логистика может интегрировать распределение, производство и снабжение так, чтобы синхронизировать ритмы и потоки.

Наилучших результатов в бизнесе добиваются те компании, которые используют концепцию интегрированной логистики, позволяющую объединить усилия управляющего персонала фирмы, ее структурных подразделений и логистических партнеров («три стороны» в логистике) для сквозного управления основными и сопутствующими потоками в интегрированной структуре бизнеса: «проектирование — закупки — производство — распределение — продажи — сервис». Принципы и методы интегрированной логистики направлены на получение оптимальных решений, в частности минимизацию общих логистических издержек фирмы. Сокращение всех видов издержек, связанных с управлением материальным потоком, затрат на транспортировку, складирование, управление заказами, закупками и запасами, упаковку, уменьшение логистических рисков позволяет фирме высвободить финансовые средства на дополнительные инвестиции в складское оборудование, информационно-компьютерные системы, рекламу, маркетинговые исследования и т.д. Оптимальные логистические решения могут быть получены не только по критерию минимума общих затрат, но и по таким ключевым показателям, как время исполнения заказа и качество логистического сервиса.

Повышение организационно-экономической устойчивости фирмы на рынке обеспечивается персоналом логистического менеджмента в ходе межфункциональной и межорганизационной координации, позволяющей устранить конфликты между функциональными подразделениями компании и обеспечить интегрированное взаимодействие с логистическими партнерами по бизнесу. Потенциал интегрированной логистики позволяет реализовать целевые установки фирмы в рамках ее миссии и становится стратегическим фактором повышения конкурентоспособности компании.

Суть логистической интеграции состоит в том, чтобы достижения в каждой отдельной функциональной области вносили максимальный вклад в общую «копилку» компетентности фирмы в логистике. Это выдвигает перед менеджерами в области логистики трудную задачу — преодолеть «местническое» мышление, характерное для относительно изолированных функциональных подразделений компании. Высшие ру-

ководители логистики играют роль межфункциональных координаторов и в качестве таковых рассматривают функциональные области логистики как ресурсы, которые необходимо интегрировать в единую систему менеджмента фирмы.

Современная интегрированная логистика предполагает сквозное управление потоками ЛС, проходящими через все ее звенья. Однако это вполне согласуется со структурным делением ЛС на функциональные области (логистику снабжения, производства и распределения), деятельность которых подчиняется общей (корпоративной) цели всей системы в целом. Такое деление позволяет более точно определять и решать локальные задачи организации и контроля внутри звеньев и элементов ЛС, поскольку объектами практической логистики могут быть не только потоки, но и единичные транзакции. К тому же логистическая парадигма воплощается, как правило, в конкретной системе, функционирующей в реальной организационной среде. При этом процесс формирования ЛС основан на обеспечении и поддержании жизненного цикла продукта: от замысла до ликвидации, центром создания ЛС является производство товара/услуги.

Интегрированный подход в логистике требует объединения различных функциональных областей и их участников в рамках единой ЛС в целях ее оптимизации. Такой подход распространяется как на микроэкономический уровень самой фирмы, так и на платформу бизнеса (B2B или B2C). Важно, чтобы, решая проблемы оптимизации управления на микроуровне, в пределах предприятия — «хозяина» логистического процесса, менеджеры исходили из задачи оптимизации ЛС в целом. Стремление к объединению снабжения, производства и распределения является единственной возможной перспективой в решении вопросов достижения целей в рамках ЛС. Такой подход позволяет получить точную информацию о состоянии и местонахождении продукции/услуги в любой момент — от «входа» у источника сырья до «выхода» — получения товара конечным потребителем, информацию о производственном комплексе и обо всей сети распределения. На преимущества интегрированного подхода указывают следующие аргументы:

Разделение вопросов распределения, управления производством и снабжения может привести к разногласиям между функциональными областями и соответствующими подразделениями, что препятствует оптимизации системы в целом;

между производством и маркетингом существуют многочисленные противоречия. Объединение в систему является наиболее адекватным способом их разрешения;

требования к системе информации и к организации управления имеют единую природу и относятся ко всем типам логистических операций. Задача координации состоит в оптимальной увязке на оперативном уровне различных требований, возникающих в ЛС.

Интегрированный подход создает реальную возможность объединения функциональных областей логистики путем координации действий, выполняемых независимыми звеньями ЛС, разделяющими общую ответственность в рамках целевой функции.

Как было указано выше, в настоящее время концепция интегрированной логистики в западном бизнесе трансформировалась в бизнес-концепцию Supply Chain Management — SCM — «управление цепью поставок».

Вопросы для самоконтроля

1. Понятийный аппарат.
2. Предмет и метод интегрированной логистики.
3. Цели и задачи интеграции.

4. Оптимизация товародвижения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 512с.
2. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2003-408 с.
3. Джонсон, Вуд, Вордлоу, Мерфи. Современная логистика. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002-624с.
4. Киршина М.В. Коммерческая логистика: М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.-256с.
5. Логистика: Учебник/Под ред. Б.А. Аникина: - М.: ИНФРА-М, 2000-352 с.
6. Неруш Ю.М. Логистика: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000-389

Лекция 4

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ЗАКУПКЕ ТОВАРОВ У ПОСТАВЩИКОВ

4.1. Определение потребности в запасах

Одна из наиболее распространенных ошибок российских предприятий при управлении запасами — увеличение их оборачиваемости без учета других факторов. Это может привести к падению прибыли и росту операционных издержек. Возможна и другая крайность: стремясь исключить дефицит запасов, некоторые фирмы заполняют склады материалами, причем затраты на их содержание многократно превышают издержки, которые могли бы возникнуть в связи с отсутствием некоторых товаров. Однако подобных ошибок можно избежать, если использовать универсальные принципы управления запасами,

Классификация запасов

Запасы компаний можно разделить на три типа: операционные, страховые и спекулятивные.

Операционные запасы создаются в связи с производственной необходимостью.

Страховые запасы формируются для того, чтобы защититься от неконтролируемого поведения покупателей (поскольку невозможно спрогнозировать количество ежедневных заказов) и задержек в поставке товаров (вследствие невыполнения обязательств поставщиками и транспортными компаниями).

Спекулятивные запасы создаются в случае, когда компания прогнозирует, что в ближайшее время цена на ресурсы возрастет, и надеется сэкономить на разнице цен.

Объем поставок сырого молока подвержен сезонным колебаниям. Поэтому для снижения риска его нехватки зимой производители молочной продукции зачастую вынуждены создавать запасы сухого молока летом (его применение допускается технологией производства).

Проблема заключается в том, что спрогнозировать увеличение цен на сухое молоко к зиме достаточно сложно. Формирование его запаса во многом зависит от достоверности прогноза. Если мы предположили, что зимой цены на сухое молоко «взлетят» и их разница с летними ценами позволит окупить все затраты на хранение и стоимость

отвлечения денежных средств из оборота, то, разумеется, мы приобретем необходимый нам запас летом. Но если прогноз будет неточен и зимние цены будут ниже летних, а такое тоже бывает, то мы не только потеряем разницу в цене, но и не сможем компенсировать все затраты на хранение.

Алгоритм управления запасами.

Принципы управления запасами можно сформулировать в виде простого алгоритма, состоящего из нескольких шагов:

определения, чем может управлять компания;
выявления релевантных затрат и их зависимости от управляемых параметров;
поиска оптимального решения, при котором релевантные затраты для компании будут минимальными.

Чем может управлять компания

Многие руководители считают, что можно управлять остатком запасов на складе. Менеджмент компании может влиять на остаток запасов, управляя процессом закупок. Следовательно, можно определить основные параметры управления запасами:

размер заказа на закупку товаров (сырья и материалов);
время возобновления заказа (параметр, на основании которого принимается решение о размещении новых заказов).

В некоторых случаях у компании есть возможность управлять только одним параметром (например, временем возобновления заказа).

В других ситуациях компании доступно управление несколькими параметрами (к уже перечисленным выше можно добавить условия оплаты заказа).

Выявление релевантных затрат

Релевантными называют затраты, которые меняются в результате принятия решения. В системе управления запасами обычно выделяют следующие группы релевантных затрат:

затраты, связанные с хранением запасов (стоимость капитала, обездвиженного в запасах; затраты на содержание товара на складе);

затраты, связанные с выполнением заказов (расходы на ведение учетной документации; транспортные расходы на доставку заказов; расходы, связанные с размещением заказов, и т. д.);

убытки, возникшие из-за дефицита запасов (расходы в виде потери части прибыли либо потери клиентов и части деловой репутации компании).

При этом важно определить не только затраты, которые будут меняться, но и то, как они будут меняться. Это позволит смоделировать последствия принимаемого решения. Наиболее распространены так называемые конкурирующие затраты, то есть затраты, меняющиеся в противоположных направлениях. К примеру, увеличение страхового запаса на складе ведет к росту затрат на хранение и снижению риска убытков из-за простоя.

Поиск оптимального решения

Оптимальным будет такое решение, при котором сумма всех релевантных затрат минимальна.

Оптимальная вероятность убытков вследствие дефицита запасов (P), то есть вероятность, при которой сумма убытков от простоя и затрат на хранение страхового запаса минимальна, может быть рассчитана по формуле:

$$P = C : (U \times N),$$

где C — затраты на хранение одной единицы запасов за рассматриваемый период;
 U — убытки из-за дефицита одной единицы запаса;
 N — количество заказов за рассматриваемый период.

Нужно отметить, что данный метод применим при большом количестве операций, когда работают законы статистики. Практика показывает, что предположение о нормальном распределении случайных величин (потребности в запасах, времени выполнения заказа) дает наилучшие результаты при моделировании управления запасами.

Пример

Для молокозавода один из наиболее значимых видов запасов — пакеты для молока, дефицит которых может привести к остановке производства. Предположим, что на изготовление и доставку пакетов поставщику требуется в среднем пять дней с момента получения заказа ($LT = 5$). За год молокозавод размещает 12 заказов (N). Средняя дневная потребность в пакетах составляет 2000 шт. Тогда точка перезаказа будет равна 10 000 шт. (2000 шт. \times 5 дн.).

Теперь рассмотрим, как изменится это значение при создании оптимального страхового запаса. При расчете исходим из того, что затраты на хранение одного пакета в год (C) составляют 0,4 руб. при стоимости пакета 1 руб. Убытки от простоя, вызванного дефицитом одного пакета (U), — 10 руб. Рассчитаем оптимальную вероятность возникновения убытков за один цикл заказа:

$$P = (0,4 \text{ руб.} : (10 \text{ руб.} \times 12)) \times 100\% = 0,33\%.$$

Абсолютное значение коэффициента безопасности k для вероятности 0,33% составит 2,71 (расчет выполнен в Excel). Анализ колебаний дневной потребности в пакетах и сроках поставки показал, что среднеквадратическое отклонение дневной потребности (vard), вызванное колебанием спроса, равно 200. Среднеквадратическое отклонение в сроках поставки (varLT) — 2. Страховой запас будет равен 7665 шт. Соответственно величина точки перезаказа с учетом страхового запаса составит 17 665 шт. (10 000 + 7665).

Общие принципы эффективного управления запасами

Помимо математических методов, позволяющих рассчитать оптимальные параметры системы управления запасами, предприятиям не стоит забывать и о более простых, но не менее действенных способах управления запасами.

Группируйте запасы

Описанные выше методики, требующие трудоемких расчетов и сбора данных, не стоит применять ко всем номенклатурным позициям сырья и материалов. Здесь уместно напомнить правило Парето, согласно которому 20% усилий дают 80% прибыли. В данном случае это означает, что 20% наименований запасов влекут 80% затрат, связанных с оборотом запасов. Поэтому все запасы нужно проранжировать в зависимости от их влияния на релевантные затраты. Для этого можно использовать метод ABC, предполагающий группировку запасов на три группы (A, B, C).

Для управления запасами группы A следует применять наиболее сложные методы, тщательно отслеживать обороты, статистику и повышать точность расчетов. Именно для запасов этой группы нужно точно рассчитать оптимальный размер заказов и точку перезаказа. Для группы B можно применять те же методы, но используя более простые расчеты. Запасы группы C можно отслеживать реже, создавая страховой запас в разумных пределах, чтобы они постоянно были на складе. Функции контроля над запасами данной категории можно делегировать менеджерам среднего звена.

Создайте регламенты

Какими бы точными ни были расчеты и какой бы хорошей ни была созданная на предприятии модель управления запасами, она не будет работать, если отсутствует эффективное управление, а также четкие и понятные регламенты, описывающие порядок работы с запасами.

4.2. Определение источников поставки товаров

Составной частью коммерческой деятельности по закупкам материальных ресурсов является организация хозяйственных связей и выбор поставщика. Хозяйственные связи по поставкам продукции включают экономические, организационно-правовые и финансовые отношения между изготовителями и потребителями. Выбор поставщика осуществляется в том случае, когда среди поставщиков нет монополиста. При прочих равных условиях предпочтительней воспользоваться услугами местных поставщиков. Когда поставщиков немного, то критериями выбора наиболее выгодного из них служат сравнительные производственные мощности, цены на закупаемые материалы, надежность поставщиков. Выбор наиболее выгодного для предприятия поставщика имеет большое значение. От него зависит величина затрат на закупку материальных ресурсов.

4.3. Подходы к пополнению запасов: объём запасов, цена, точно в срок

Потребность в материальных ресурсах складывается из потребности в ресурсах на основное производство, потребности на создание и поддержание переходящих запасов на конец планового периода и потребности на другие виды хозяйственной деятельности, включая и непроизводственную.

При расчете потребности в материальных ресурсах необходимо учитывать наличие средств для их покрытия. Источниками покрытия могут быть собственные или заемные средства. Потребность в материальных ресурсах планируется по всей номенклатуре материалов в стоимостном и натуральном выражении. Объемы и сроки поставок материалов на предприятие определяются режимом их производственного потребления, созданием и поддержанием необходимого уровня производственных запасов.

Объем требуемых материальных ресурсов складывается из потребности в материалах, необходимых для внедрения новой техники, для изготовления оснастки и инструмента, на эксплуатационные и технологические нужды, на создание необходимого задела незавершенного производства и на образование переходящих запасов. Потребность в материальных ресурсах определяется на основе баланса материально-технического обеспечения предприятия с учетом остатков и внутренних источников обеспечения.

Определение потребности в материальных ресурсах можно осуществить тремя методами: детерминированным - на основе планов производства и нормативов расхода; стохастическим - на основе вероятностного прогноза с учетом потребностей за прошлые периоды; оценочным - на основе опытно-статистической оценки. Выбор метода зависит от особенностей материальных ресурсов, условий их потребления и наличия соответствующих данных для проведения необходимых расчетов.

Общая стратегия планирования закупок материальных ресурсов на предприятии складывается в процессе взаимодействия финансового, операционного и логистического менеджмента. Координация и увязка требований перечисленных сфер по организации производства и общей логистической стратегии предприятия является задачей закупочной логистики.

В зависимости от сложности выпускаемой продукции, состава комплектующих изделий и материалов происходит обоснование и выбор метода закупки.

В закупочной логистике выделяют три основных метода закупок:

1. Оптовые закупки.
2. Регулярные закупки мелкими партиями.
3. Закупки по мере необходимости.

Охарактеризуем перечисленные методы закупок.

Оптовые закупки. Данный метод предполагает поставку товаров большой партией за один раз (оптовые закупки). Преимущества: простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки. Недостатки: большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала.

Регулярные закупки мелкими партиями. В этом случае покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода времени. Преимущества: ускорение оборачиваемости капитала, экономия складских помещений.

Закупки по мере необходимости. Этот метод похож на регулярную закупку, но количество товаров определяется приблизительно, выполнение каждого заказа согласовывается поставщиком с покупателем, оплачивается только поставленное количество товаров. Преимущества: ускорение оборота капитала, отсутствие обязательств по покупке определенного количества.

Помимо названных методов, возможны различные их комбинации: регулярные (ежедневные, ежемесячные) закупки по Котировочным ведомостям, закупка товара с немедленной сдачей и др.

Более детальную классификацию методов закупок можно представить следующим образом:

- прямые закупки - закупки материальных ресурсов непосредственно у производителей;
- встречные закупки - закупки у поставщиков, одновременно являющихся и потребителями;
- лизинг - аренда, например, складского оборудования;
- новая закупка - покупатель совершает покупку данной продукции впервые, может потребовать проведения серьезных исследований;
- обычная повторная закупка;
- измененная повторная закупка - предприятие-покупатель изменяет спецификацию заказа, цену, условия поставки или поставщика продукции, требует проведения небольших исследований;
- комплексная закупка - осуществляется на основе комплексного решения и не требует принятия каких-либо отдельных решений.

Наиболее распространенные методы управления закупками могут быть сгруппированы следующим образом: метод увеличения объемов закупок; метод уменьшения объемов закупок; метод прямого расчета объемов закупок.

Метод увеличения объемов закупок сводится к следующему:

1. Учитывается спрос на конкретные виды продукции для принятия решения об их закупках.
2. Анализируется спрос в течение по меньшей мере 12 мес. для учета всех возможных видов сезонных колебаний.
3. Определяется достаточный объем спроса на протяжении 12 мес. для создания запасов конкретного вида продукции.
4. Решения о создании запасов принимаются в зависимости от количества заказов на конкретные виды продукции, а не от количества проданной продукции.

Метод уменьшения объемов закупок сводится к следующему:

1. Ежемесячно анализируется статистика сбыта продукции, не пользующейся спросом.
2. На основании статистики сбыта определяются те виды продукции, объем запасов которых следует сократить.
3. Вырабатываются критерии, на основании которых определяется необходимость уменьшения или ликвидации конкретных видов запасов продукции.
4. Сводится к минимуму доля медленно реализуемых видов продукции на основе учета показателей объема запасов продукции.

Метод прямого расчета объемов закупок (вычисление средних величин без учета динамики и цикличности спроса). При этом:

1. Определяется период времени, для которого осуществляется расчет.
2. На основании статистики продаж за выбранный период времени определяется общее количество проданной продукции.
3. Определяется средняя величина запасов (в неделях) путем деления общего количества проданной продукции на количество недель в выбранном периоде.
4. Для определения запаса данного вида продукции величина оптимального уровня запаса умножается на среднюю величину запасов в неделю.
5. По мере продаж новой продукции расчетная величина, а вместе с ней и цифры в стандартном заказе меняются.
6. Полученная в результате расчетов величина изменяется еженедельно, отражая актуальные статистические данные, поэтому средняя величина запасов и оптимальный уровень постоянно пересчитываются.

Термин «точно-в-срок» (just-in-time — JIT) используется по отношению к промышленным системам, в которых перемещение изделий в процессе производства и поставки от поставщиков тщательно спланированы во времени — так, что на каждом этапе процесса следующая (обычно небольшая) партия прибывает для обработки точно в тот момент, когда предыдущая партия завершена. Отсюда и название just-in-time (точно в срок, только вовремя). В результате получается система, в которой отсутствуют любые пассивные единицы, ожидающие обработки, а также простаивающие рабочие или оборудование, ожидающие изделия для обработки.

Явление «точно-в-срок» (JIT) характерно для производственных систем, которые функционируют с очень небольшим «жировым запасом» (например, излишние материальные запасы, избыток рабочей силы, излишние производственные площади). JIT относится к распределению во времени движения через систему деталей и материалов, а также услуг. Компании, использующие подход JIT обычно имеют значительное преимущество перед своими конкурентами, которые используют более традиционный подход. У них ниже стоимость производства, меньше брака, выше гибкость и способность быстро предоставлять на рынок новые или усовершенствованные товары.

Подход «точно-в-срок» был разработан в японской автомобильной компании Toyota. Его автор — Тайиши Оно (который в конечном счете стал вице-президентом компании по производству) и несколько его коллег. На то, что JIT была разработана именно в Японии, вероятно, повлиял факт, что Япония является перенаселенной страной с очень ограниченными природными ресурсами. Неудивительно поэтому, что японцы очень чувствительны к пустым тратам материалов, времени и средств, и к неэффективности труда. Они расценивают брак и исправления дефектов как необосно-

ванные затраты, а запасы — как зло, потому что они занимают пространство и связывают ресурсы.

Широко распространено мнение, что система JIT — это просто соответствующее планирование производства, результатом которого является минимальный уровень незавершенного производства и материальных запасов. Но в сущности, JIT представляет собой определенную философию, которая охватывает каждый аспект производственного процесса, от разработки до продажи изделия и послепродажного обслуживания. Эта философия стремится к созданию системы, которая хорошо функционирует с минимальным уровнем материальных запасов, минимальным пространством и минимальным делопроизводством. Это должна быть система, которая не поддается сбоям и нарушениям и является гибкой (в том что касается изменений ассортимента изделий и объема производства). Конечная цель состоит в том, чтобы получить сбалансированную систему с плавным и быстрым потоком материалов через систему.

В системах JIT, качество «встроено» как в изделие, так и в производственный процесс. Компании, которые используют систему JIT, достигли такого уровня качества, которое позволяет им работать с небольшими производственными партиями и плотным графиком. Эти системы имеют высокую надежность, исключены главные источники неэффективности и срывов, а рабочие обучены не только трудиться в системе, но и непрерывно ее совершенствовать.

Цели системы «точно-в-срок» (JIT)

Конечная цель системы JIT — это сбалансированная система; то есть такая, которая обеспечивает плавный и быстрый поток материалов через систему. Основная идея состоит в том, чтобы сделать процесс как можно короче, используя ресурсы оптимальным способом. Степень достижения этой цели зависит от того, насколько достигнуты дополнительные (вспомогательные) цели, такие как:

Исключить сбои и нарушения процесса производства.

Сделать систему гибкой.

Сократить время подготовки к процессу и все производственные сроки.

Свести к минимуму материальные запасы.

Устранить необоснованные затраты.

Сбои и нарушения процесса оказывают отрицательное воздействие на систему, нарушая плавный поток изделий, поэтому их необходимо исключить. Срывы вызываются самыми разнообразными факторами: низким качеством, неисправностью оборудования, изменениями в графиках, опозданием поставок. Все эти факторы следует по возможности исключить.

Время подготовки и производственные сроки удлиняют процесс, ничего не добавляя при этом к стоимости изделия. Кроме того, продолжительность этих сроков отрицательно воздействует на гибкость системы. Следовательно, их сокращение очень важно и является одной из целей непрерывного усовершенствования.

Материальные запасы — это незадействованные ресурсы, которые занимают место и повышают стоимость производства. Их следует свести к минимуму или по возможности вообще устранить.

Необоснованные расходы представляют собой непроизводительные ресурсы; их устранение может освободить ресурсы и расширить производство. В философии JIT необоснованные расходы включают:

Перепроизводство

Время ожидания

Ненужные перевозки

Хранение материальных запасов

Брак и отходы

Неэффективные методы работы

Дефекты изделий

Наличие подобных необоснованных расходов говорит о возможности усовершенствования или список необоснованных расходов определяет потенциальные цели непрерывного усовершенствования.

Формирующие блоки

Проектирование и производство в системе ЛТ представляют собой основу для выполнения перечисленных выше целей. Эта основа состоит из четырех формирующих блоков:

Разработка изделия.

Разработка процесса.

Кадровые/организационные элементы.

Планирование и управление производством.

Скорость и простота — два общих элемента, которые проходят через эти формирующие блоки.

1. Разработка изделия. Три элемента проекта изделия являются ключевыми для системы «точно-в-срок»:

Стандартные комплектующие

Модульное проектирование

Качество

Первые два элемента связаны со скоростью и простотой.

Использование стандартных комплектующих означает, что рабочие имеют дело с меньшим количеством деталей, а это сокращает время и затраты на обучение. Закупка, обработка и проверка качества при этом более стандартны и дают возможность непрерывного усовершенствования. Другое важное преимущество заключается в использовании стандартной процедуры обработки.

Модульное проектирование — это своего рода расширение понятия стандартных комплектующих. Модули — группы деталей, собранные в единый узел (и представляющие собой поэтому отдельную единицу). Это значительно сокращает число деталей, с которыми приходится работать, упрощает сборку, закупку, обработку, обучение, и так далее. Стандартизация имеет дополнительную пользу, уменьшая длину списка материалов для различных изделий, т.е. упрощая этот список.

Недостатки стандартизации заключаются в том, что изделия менее разнообразны и сопротивляются изменениям своих стандартных проектов. Эти неудобства несколько уменьшаются там, где различные изделия имеют общие части или модули. Существует тактика, которую иногда называют «отсроченная дифференциация»: решения относительно того, какие именно изделия будут запущены в производство, откладываются на то время, пока производятся стандартные детали. Когда становится очевидным, какие именно изделия необходимы, система быстро реагирует, производя оставшиеся нестандартные детали этих изделий. Качество — это основное необходимое условие системы «точно-в-срок». Оно жизненно важно для систем ЛТ, поскольку низкое качество может вызвать серьезные срывы в процессе производства. Система нацелена на плавный поток работы; появление проблем из-за низкого качества вызывает сбои в этом потоке.

Поскольку небольшие размеры производственной партии и отсутствие резервных запасов дают в результате минимальный объем незавершенного производства,

производственный процесс вынужден останавливаться, когда возникает проблема. При этом он не может возобновиться до тех пор, пока проблема не будет решена. Совершенно очевидно, что остановка всего процесса обходится очень дорого и снижает плановый уровень выпуска, поэтому абсолютно необходимо по возможности избегать остановки системы и быстро решать проблемы в случае их появления.

Системы ЛТ используют трехэтапный подход к качеству. Первая часть — внедрить качество в изделие и в производственный процесс. Высокий уровень качества достижим потому, что «точносрочные» системы производят стандартные изделия, с использованием соответственно стандартных методов работы и стандартного оборудования, рабочие привыкли к своим производственным операциям и хорошо их знают. Кроме того, все расходы на качество проекта (т.е. формирование качества изделия еще на стадии проекта) можно распределить на многие изделия, получая при этом небольшую стоимость единицы изделия. Очень важно выбрать соответствующий уровень качества с точки зрения конечного потребителя и возможностей производства. Таким образом, проектирование изделия и разработка процесса должны идти рука об руку.

2. Разработка процесса. Для «точносрочных» систем особо важны семь аспектов разработки изделия:

- Производственные партии небольшого объема
- Сокращение времени подготовки к производству
- Производственные ячейки
- Ограничение объема незавершенного производства
- Повышение качества
- Гибкость производства
- Небольшие материально-производственные запасы

Небольшой объем производственной партии и закупочной партии дает ряд преимуществ, которые позволяют системам ЛТ эффективно функционировать. Во-первых, когда через систему перемещаются небольшие производственные партии, то и объем незавершенного производства (т.е. материалов, находящихся в процессе обработки) значительно меньше, чем при крупных партиях. Это уменьшает стоимость хранения, требует меньшего места для хранения, и не создает излишней загруженности пространства на рабочем месте. Во-вторых, когда возникают проблемы с качеством, затраты на проверку и переделку меньше, поскольку в каждой партии меньше единиц, требующих проверки и переработки. Кроме того, небольшие партии обеспечивают большую гибкость при планировании.

Небольшой объем производственной партии и меняющийся ассортимент изделий требуют частых переоснащений и переналадки оборудования (т.е. подготовки к производству). Если такую подготовку невозможно произвести быстро и относительно недорого, время и затраты станут тормозящими факторами. Часто рабочих обучают самим проводить подготовку своего оборудования к производственному процессу. Кроме того, используются специальные программы по сокращению сроков и расходов на подготовку к производству; при этом рабочие становятся ценной частью процесса.

Кроме того, для сокращения времени и стоимости подготовки можно использовать группировку технологий — объединение сходных операций. Например, производство различных деталей, которые сходны по форме, материалу и т.п., может потребовать однотипной (схожей) подготовки. Их последовательная обработка на одном и том же оборудовании может сократить необходимые изменения; потребуется только незначительная регулировка.

Общая черта «точно-срочных» систем — множество производственных ячеек. Они объединяют оборудование и инструменты для обработки группы деталей со сходными технологическими требованиями. По своей сути, ячейки — это высокоспециализированные и эффективные производственные центры. Среди важнейших преимуществ производственных ячеек: сокращается время перехода к новому виду изделия, эффективно используется оборудование, рабочим легче овладеть смежными специальностями. Сочетание высокой эффективности работы ячеек с малыми размерами производственных партий приводит к минимальному объему незавершенного производства.

Постоянное совершенствование качества часто направлено на поиск и устранение всех причин, вызывающих проблемы.

Системы «точно-в-срок» созданы для сведения к минимуму материальных запасов производства. Согласно философии ЛТ, хранение запасов — бессмысленные расходы. Запасы — это своего рода буферы, которые скрывают повторяющиеся проблемы. Эти проблемы не решаются — частично именно по той причине, что они скрыты, а частично потому, что наличие резервного запаса делает их менее серьезными.

Используя подход ЛТ, постепенно понижают уровень запасов, чтобы открыть проблемы. Когда проблемы обнаружены и решены, уровень запасов еще раз понижают, находят и решают следующий пласт проблем и .д.

Кадровые/организационные элементы

Существует пять кадровых и организационных элементов, особенно важных для систем ЛТ.

Рабочие как актив

Обучение рабочих смежным специальностям

Непрерывное усовершенствование

Бухгалтерский учет

Руководство предприятием/проектом

Фундаментальный принцип философии ЛТ — считать рабочих активным капиталом предприятия. Хорошо обученные и мотивированные рабочие являются сердцем системы. Они имеют больше полномочий в принятии решений, чем их коллеги в традиционных системах, но от них соответственно и ждут большего.

Рабочие обучаются смежным специальностям для выполнения нескольких элементов процесса и работы на разнообразном оборудовании. Это придает системе дополнительную гибкость, потому что рабочие могут оказать друг другу помощь при появлении «заторов» в производственном процессе или заменить отсутствующего коллегу.

Рабочие в системе ЛТ несут большую ответственность за качество, чем рабочие в традиционных системах. От них ждут участия в решении проблем в процессе непрерывного усовершенствования. Рабочие в системах ЛТ обычно проходят серьезную подготовку в области статистического управления процессом, улучшения качества и решения проблем.

Другая характерная черта «точно-срочных систем» — способ распределения накладных расходов. Традиционные методы учета иногда искажают распределение расходов, потому что распределяют их на основе непосредственно отработанных часов.

Еще одно свойство систем «точно-в-срок» связано с руководством. От менеджера требуется быть лидером и помощником, а не просто отдавать приказы. Всячески поощряются двусторонние связи между менеджерами и рабочими.

Планирование и управление производством

5 элементов производственного управления и планирования особенно важны для систем ЛТ:

Равномерная загрузка системы.

Система перемещения работы.

Визуальные системы.

Тесные взаимосвязи с поставщиками.

Сокращение числа операций и объема делопроизводства.

Основной упор в системах ЛТ сделан на достижение стабильных, уравновешенных рабочих графиков. С этой целью, основные производственные графики разрабатываются так, чтобы обеспечить равномерную рабочую загрузку производственных мощностей.

Понятия "тянуть" и "толкать" используют для описания двух различных способов перемещения работы через производственную систему. В «толкающих» системах (push system), по окончании работы на производственном участке, продукцию толкают на следующий участок; или же, если данная операция была завершающей, готовые изделия выталкиваются на склад конечной продукции. В «тянущих» системах (pull system) управление перемещением работы закреплено за последующей операцией: каждый рабочий участок по мере необходимости «притягивает» себе продукцию с предыдущего участка; продукция с конечной операции «вытягивается» запросом потребителя или контрольным графиком. «Точносрочные системы» используют «тянущий» подход для управления потоком работы когда каждый рабочий участок выпускает продукцию в соответствии с запросом последующего рабочего участка. Традиционные производственные системы используют «толкающий» подход для продвижения работ через систему.

Как правило, в системах «точно-в-срок» действуют очень тесные связи с поставщиками, которые должны обеспечить частые поставки небольших партий высококачественных изделий. В традиционной производственной системе, покупатели сами следят за качеством закупленной продукции, проверяя партии поставок на качество и количество, и возвращая некачественный товар обратно поставщику для доработки и замены. В «точносрочных» системах резервного времени практически нет, поэтому некачественные изделия нарушают плавное движение работы через систему. Более того, проверка поступающих закупок считается непроизводительной тратой времени, потому что она ничего не добавляет к стоимости изделия. По этой причине обязанность гарантии качества передается поставщикам. Покупатели работают с поставщиками, помогая им добиться необходимого уровня качества и осознать всю важность производства товаров постоянного высокого качества. Конечная цель покупателя — закрепить за поставщиком сертификат соответствия, как за производителем товаров высокого качества. Суть в том, чтобы на поставщика можно было полностью полагаться, не сомневаясь, что его поставки будут соответствовать определенному уровню качества и не нуждаться в проверках со стороны покупателя.

Технологические изменения являются самыми дорогостоящими среди всех перечисленных операций. Системы ЛТ сокращают расходы, уменьшив число и частоту проведения подобных операций. Например, поставщик доставляет изделия непосредственно на производство, полностью минуя склады, — тем самым упраздняется деятельность, связанная с помещением материалов на склад и последующим перемещением их на производственные участки. Бесконечные поиски путей повышения качества, пронизывающие всю систему ЛТ, упраздняют многие виды деятельности, связанные с качеством изделия — и соответствующие затраты. Использование штрихового кодирования

(не только в «точно-срочных» системах) помогает сократить операции по вводу данных и увеличивает точность данных.

Преимущества систем «точно-в-срок»

«Точно-срочные» системы имеют ряд важных преимуществ, которые привлекают внимание компаний с традиционным подходом к производству. Основными преимуществами являются:

Пониженный уровень материальных запасов в процессе производства (незавершенного производства), закупок и готовых изделий.

Меньшие требования к размерам производственных площадей.

Повышение качества изделий, уменьшение брака и переделок.

Сокращение сроков производства.

Большая гибкость при изменении ассортимента изделий.

Более плавный поток производства с очень редкими сбоями, причинами которых являлись бы проблемы качества, короче сроки подготовки к производственному процессу; рабочие с многопрофильной квалификацией, которые могут помочь или заменить друг друга.

Повышенный уровень производительности и использования оборудования.

Участие рабочих в решении проблем.

Необходимость хороших отношений с поставщиками.

Меньше необходимости в непроизводственных работах, например, складировании и перемещении материалов.

Система «точно-в-срок» — это система, которая применяется преимущественно в серийном производстве. В такой системе товары перемещаются через систему и задание выполняется в точном соответствии с графиком. «Точно-срочные» системы требуют очень небольших материальных запасов, поскольку последовательные операции жестко скоординированы.

Конечной целью ЛТ является сбалансированный, плавный поток производства. Вспомогательные цели: устранение нарушений в системе, обеспечение гибкости системы, сокращение времени оснащения и сроков производства, исключение непроизводительных расходов, и минимизация материальных запасов. Формирующие блоки «точно-срочной» системы — разработка изделия, разработка процесса, кадровые и организационные вопросы, планирование и управление производством.

Такое производство требует исключения всех возможных источников нарушения плавного потока работ. Высокое качество необходимо, потому что проблемы с качеством могут нарушить процесс. Кроме того, решение проблем нацелено на устранение всех нарушений производственного процесса и придание системе большей эффективности и непрерывного усовершенствования.

Ключевое преимущество «точно-срочных» систем — пониженный уровень запасов, высокое качество, гибкость, сокращение сроков производства, повышение производительности и эффективности использования оборудования, снижение объема брака и переработок, а также уменьшенные требования к площадям.

Вопросы для самоконтроля

1. Основные методы определения потребности в запасах
2. Характеристика использования власти в переговорах
3. Эффективность системы «точно в срок».
4. Управление взаимоотношениями.
5. Краткий алгоритм управления запасами.

6. Определение потребности в материальных ресурсах.
7. Метод увеличения определения закупок.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 512с.
- 2.. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2003-408 с.
- 3...Джонсон, Вуд, Вордлоу, Мерфи. Современная логистика. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002-624с.
- 4..Киршина М.В. Коммерческая логистика: М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.-256с.
- 5... Логистика: Учебник/Под ред. Б.А. Аникина: - М.: ИНФРА-М, 2000-352 с.
- 6... Неруш Ю.М. Логистика: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000-389

Лекция 5

АНАЛИЗ СУММАРНЫХ ЗАТРАТ В ЛОГИСТИКЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Для поддержания высокой конкурентоспособности ЛЦ должна постоянно развиваться и совершенствоваться. Для этого необходимо иметь способ определения следующих моментов:

- 1) насколько хорошо ЛЦ работает в настоящее время;
- 2) в каком направлении следует усовершенствовать ЛЦ;
- 3) насколько успешно проходит процесс преобразований ЛЦ в выбранном направлении.

Ответы на все эти вопросы можно получить, анализируя показатели логистической деятельности, т.к. они отражают в сжатой форме состояние функционирования логистики. Показатели могут быть прямыми или косвенными, абсолютными или относительными. Косвенные показатели часто связаны с финансами, например, рентабельность или период окупаемости. С одной стороны финансовые показатели легко определяются, выглядят убедительно, позволяют производить сопоставление полученных результатов, дают общую картину текущего состояния ЛС, пользуются популярностью. Но при этом они имеют ряд существенных недостатков: они отражают прошлые результаты, медленно реагируют на изменения, зависят от ряда бухгалтерских приемов, не учитывают важных аспектов логистики, не показывают конкретные проблемы и способы их устранения. Прямые показатели больше подходят для анализа причин сложившейся ситуации и поиска управленческих решений. К ним относятся: вес доставленных грузов, скорость оборачиваемости запасов, расстояние перевозки груза, количество невыполненных заявок, количество нарушений условий поставки и т.п.

Абсолютные показатели включают единичные (например, объем сбыта или наличия) и суммарные (показатели баланса, цифры доходов и расходов) показатели. Относительные показатели делятся на удельные (отношения значений параметров к об-

щему числу каких-либо объектов), взаимосвязанные (соотношения друг с другом разных величин), индексы (соотношения друг с другом однородных величин, в знаменателе находится базовая величина).

К наиболее общим показателям деятельности цепей поставки относятся показатели, характеризующие мощность ЛЦ и производительность.

Мощность ЛЦ и коэффициент использования мощности

Мощность ЛЦ не является заданной неизменной величиной, как это может показаться на первый взгляд, а действительно показывает эффективность организации использования ресурсов. Дело в том, что мощность, во-первых, зависит от способа использования ресурсов, а во-вторых, меняется со временем. Например, профессионализм или непрофессионализм менеджеров может соответственно увеличить или снизить пропускную способность предприятия при одних и тех же имеющихся ресурсах. Кроме того, в течение рабочего дня работоспособность сотрудников снижается, что приводит к снижению мощности. В связи с этим, как указывалось ранее, выделяют проектную, эффективную и фактическую мощность.

Помимо абсолютного значения мощности для анализа эффективности логистической деятельности используется коэффициент использования мощности, показывающий долю проектной мощности, используемой фактически. Например, если парк транспортных средств спроектирован на доставку 100 т материалов в неделю, но реально доставляет только 60 т, то коэффициент использования его мощности составляет 60%.

Производительность Этот показатель – один из наиболее широко используемых. Выделяют несколько типов производительности:

Логистические затраты (издержки) – это сумма всех затрат, связанных выполнением ЛО: размещением заказов на поставку продукции, закупку, складирование поступающей продукции, внутрипроизводственную транспортировку, промежуточное хранение, хранение ГП, отгрузку, внешнюю транспортировку, а также затраты на персонал, оборудование, помещение, складские запасы, на передачу данных о заказах, запасах, поставках.

Прямые затраты могут быть непосредственно отнесены на продукт, услугу, заказ или другой конкретный носитель. Косвенные затраты могут быть непосредственно отнесены на носитель только с помощью выполнения вспомогательных расчетов.

Регулируемые издержки – издержки, которыми можно управлять на уровне центра ответственности (подразделения). Нерегулируемые издержки – издержки, на которые из центра ответственности повлиять нельзя, поскольку эти издержки регулируются на уровне компании в целом или во внешнем звене (на другом предприятии) ЛЦ.

Продуктивные затраты – затраты на работу, направленную на создание добавленной ценности, которую хочет иметь потребитель и за которую он готов платить. Затраты на поддержание логистической деятельности сами по себе не создают ценности, но они являются необходимыми, например, затраты на транспортировку, оформление заказов, проверку работы сотрудников, ведение учета продукции. Затраты на контроль – затраты на мероприятия, направленные на предотвращение нежелательных результатов обслуживания потребителей.

Убыточные затраты – затраты на работы, которые не дают полезных результатов (простой, ожидание). Вмененные затраты (затраты упущенных возможностей) характеризуют упущенную выгоду, потерю прибыли от того, что ресурсы были использованы определенным образом, что исключило применение другого возможного вариан-

та. Частичные затраты – это относимые на определенный продукт, заказ, сферу деятельности части затрат, выделенные по определенным признакам.

Фактические затраты – затраты, действительно приходящиеся на данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме выполняемых заказов. Нормальные затраты – средние затраты, приходящиеся на данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме обслуживания. Плановые затраты – затраты, рассчитанные для определенного объекта и определенного периода при запланированной программе обслуживания и заданной технологии.

Для каждой функциональной области логистики выделяют конкретные показатели, например:

- для закупочной логистики – затраты на осуществление заказа, стоимость закупленных материалов, размер полученных скидок, число операций на одного сотрудника, число ошибок, количество постоянных поставщиков, надежность поставщика, возможность внеплановых поставок, условия оплаты поставок, рейтинги поставщиков, качество поставляемой продукции и др.;
- для транспортной логистики – надежность доставки, общее время и общее расстояние доставки, затраты на доставку, степень удовлетворенности заказчиков, частота обслуживания, количество убытков и повреждений, время на погрузку и разгрузку, общий перемещенный вес, число ошибочных доставок, размеры и грузоподъемность подвижного состава, профессионализм водителей и др.;
- для логистики складирования – оборачиваемость запасов, средний объем запасов, загрузка складской площади, доля заказов, удовлетворяемых из запасов, доля общего спроса, удовлетворяемого из запасов, время выполнения заказа, ошибки при комплектации заказов; возможность специальных условий хранения др.

В рыночной экономике в качестве факторов оказывающих наибольшую степень влияния на интегральные показатели эффективности инвестиционных затрат, выступают: - физический объем продаж продукции или услуг (количество продаж в натуральных единицах измерения); -цена на реализуемую продукцию (работы и услуги); стоимость прямых затрат на производственные издержки (цены закупаемого сырья, материалы, комплектующие, тарифы на сдельную заработную, энергию и т.д.); величина условно-постоянных затрат на управление, производство, маркетинг или коммерческих затрат (оплата аренды, заработная плата штатных сотрудников, платежи за установленную мощность – электроэнергию, затраты на обслуживание и ремонт основного технологического и вспомогательного оборудования, услуги связи, реклама и т.д.); размер инвестиционных затрат: на покупку оборудования, на строительство (ремонт) складов для материалов и готовой продукции; на реконструкцию основных производственных и вспомогательных площадей; стоимость заемного капитала (% за кредит); и ряд других факторов (инфляция, налоги, задержки платежей).

Анализ чувствительности проекта заключается в определении критических границ изменения факторов. Например, насколько максимально можно снизить объемы продаж или цены на продукцию, работы или услуги, при которых чистый приведенный доход будет равен нулю.

Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше запас прочности проекта, тем лучше он

защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие суммарных затрат
2. Абсолютные и относительные показатели
3. Интегральные показатели эффективности инвестиционных затрат
4. Оптимизация затрат в логистической цепи

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 512с.
2. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2003-408 с.
3. Джонсон, Вуд, Вордлоу, Мерфи. Современная логистика. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002-624с.
4. Киршина М.В. Коммерческая логистика: М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.-256с.
5. Логистика: Учебник/Под ред. Б.А. Аникина: - М.: ИНФРА-М, 2000-352 с.
6. Неруш Ю.М. Логистика: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000-389

Лекция 6

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

6.1. Процесс логистического управления

Логистика является наукой об управлении потоковыми процессами в рыночной экономике. Существуют различные определения логистики, обобщая их, её можно охарактеризовать как науку управления материальными потоками от первичного источника до конечного потребителя с минимальными издержками, связанными с товародвижением и относящимся к нему потоком информации.

Новизна логистического подхода заключается в том, что все объекты экономики объединяются в общую систему. Появляется реальная возможность создавать управление материальными потоками хозяйствующего субъекта в условиях быстро меняющихся приоритетов покупателя. Объекты логистики - материальный, финансовый, информационный и сервисный потоки на всем пути движения.

В целом принципиальное отличие логистического подхода к управлению материальными потоками от традиционного заключается в выделении единой функции управления прежде разрозненными материальными потоками. То есть оно связано с технической, экономической и методологической интеграцией отдельных звеньев материалопроводящей цепи в единую систему, обеспечивающую эффективное управление сквозными материальными потоками.

Основные функции управления

В промышленных фирмах стран с рыночной экономикой в основном применяются две формы организации материально-технического обеспечения, функционирующей на принципах логистики, - централизованная и децентрализованная. Каждой из указанных форм может быть присуща сгруппированная или разбросанная служба снабжения и сбыта. При сгруппированной службе все ее подразделения, выполняющие отдельные функции (снабжение, сбыт, хранение запасов, перевозки и т. д.), находятся в ведении одного отдела. Для разбросанной службы характерно рассредоточение линейных подразделений по двум или более отделам.

Централизация в принципе считается целесообразной, если только она не сковывает инициативу предприятий, входящих в ту или иную фирму и специализирующихся на выпуске определенных видов продукции. Основные преимущества централизации управления службами материально-технического обеспечения заключаются в снижении издержек и создании условий для разработки единой заготовительной, сбытовой и транспортной политики фирм.

Обычно централизованная форма управления материально-техническим обеспечением применяется на фирмах, выпускающих однородную продукцию и имеющих небольшое число предприятий, расположенных в одном регионе. Предпочтение децентрализованной форме управления отдается на фирмах с предприятиями, размещенными в различных районах и специализирующихся на выпуске одного или нескольких видов продукции (т.е. на фирмах с диверсифицированным производством). Иногда используется смешанная форма управления. Она встречается на фирмах с предприятиями, потребляющими разное сырье и материалы и вместе с тем имеющими большой объем поставок некоторых из них.

Сокращение издержек обращения при централизации материально - технического обеспечения достигается за счет того, что она, способствуя укрупнению партий приобретаемых товаров у поставщиков, делает возможным более широкий выбор последних и создает условия для выгодного контрактования транспорта и получения скидок на цену товаров. При децентрализованной форме организации служб снабжения и сбыта, производственные отделения и предприятия фирмы вынуждены делать закупки сравнительно небольшого объема и нести из-за этого существенные транспортные расходы.

Централизация материально-технического обеспечения сокращает издержки обращения еще и за счет уменьшения материальных запасов в каждом производственном отделении и предприятии фирмы, снижения затрат на проектирование и эксплуатацию меньшего числа информационных контролируемых систем. В то же время повышается координация работ с другими службами фирмы, создается основа для более успешного разрешения возникающих между ними конфликтов и установления более действенного контроля за распределением и потреблением.

Вместе с тем хотелось бы отметить, что централизация управления материально-техническим обеспечением вызывает определенные сложности. Это, в частности, относится к тем фирмам, в которых отдельные предприятия и подразделения несут полную ответственность за получение прибыли. Обладая автономией и подвергаясь относительно менее жесткому контролю со стороны руководства фирмы, они опасаются, что централизация в области материально-технического обеспечения может привести к ущемлению свободы их выбора.

Для варианта централизованного управления со сгруппированными службами типичной является схема, при которой центральная служба - материально-технического обеспечения несет ответственность за движение материалов внутри предприятий фир-

мы, за потоки входящего сырья, полуфабрикатов и готовой продукции, отправляемой потребителям, а также за обеспечение производственного процесса всеми необходимыми материалами в нужное время и в требуемых количествах. При такой организации служба управления материалами подчиняется вице-президенту фирмы и иногда может быть объединена со службой производства и проектирования в единый отдел.

Типичная схема централизованного управления материально - техническим обеспечением без группировки его служб применяется, когда те или иные подразделения службы имеют наибольшее значение для деятельности компании в целом. Обычно такая схема свойственна фирмам с централизацией управления производством всей гаммы продукции, ее контроля и сбыта. Недостаток этой формы управления в том, что в ее рамках затруднительно достичь полной взаимосвязи при выполнении всех задач, стоящих перед материально-техническим обеспечением. Особенностью данной системы является совмещение в рамках производственного отдела функций по производству, товаров, выпускаемых фирмой, и управлению запасами.

Функциональное подразделение материально-технического обеспечения имеет в своем составе развитую структуру линейных подразделений, занимающихся закупкой сырья, оборудования, комплектующих; транспортным обслуживанием предприятий; управлением складским хозяйством и запасами; обработкой информационных данных и обслуживанием клиентуры фирмы. Эти линейные службы связываются между собой, как через руководство, так и напрямую, в зависимости от характера решения вопросов (оперативного или долгосрочного).

Служба материально-технического обеспечения, как показано на схеме, имеет централизованное управление и непосредственно обеспечивает не только снабжение и сбыт продукции, но также планирование и контроль ее производства. Указанная схема применяется на фирмах, специализирующихся на выпуске крупных партий товаров, с технологически близкой номенклатурой.

6.2. Процесс добавления стоимости

Анализ операционной деятельности и хозяйственных процессов проводится с целью определения размера стоимости, добавляемой в результате совершения определенных операций и процессов, а также полезности продукции и услуг по отношению к их потребителям.

Добавленная стоимость может рассчитываться как разность между *стоимостью* товаров и услуг, *произведенных компанией*, и *стоимостью* товаров и услуг, *приобретенных у внешних организаций*.

Добавленная стоимость – часть стоимости товаров, услуг, приращенная предприятием или фирмой. Определяется как разность между выручкой от продажи продукции, товаров, услуг и ее затратами на закупку материалов, полуфабрикатов, услуг.

Анализ добавленной стоимости позволяет определить, *как используется добавленная стоимость по расходным статьям* (на заработную плату, проценты, дивиденды, налоги, остаток для дальнейшего развития и т.д.).

Анализ добавленной стоимости направлен на оптимизацию бизнес-процессов, устранение непроизводительных действий и повышение эффективности деятельности.

Такая цепочка показывает, что звенья цепи находятся не в конкурентных отношениях друг с другом, а в тесном сотрудничестве, направленном на достижение одной

общей цели. Каждое звено в ценовой цепочке представляет собой предприятие (компанию), которое добавляет свою цену к конечному продукту (услуге). Продукт (услуга) считается законченным только тогда, когда он достигает финальной стадии этой цепи. Цепочки добавленной стоимости также можно применять для описания других видов деятельности, как, например, процесса доведения законченного продукта до рынка (например, производитель - грузоперевозчик - оптовый торговец - другой грузоперевозчик - магазин). Каждое звено цепочки почти всегда имеет свою собственную внутреннюю ценовую цепочку (например, поставщик сырья должен сначала купить лицензию на разработку, например, месторождения, провести геолого-разведочные работы, бурение скважин, затем добычу, очистку и переработку сырья для окончательной продажи). Любое отдельное звено в этой цепи может искать возможности выполнения задач, присущих другим звеньям цепи, для получения большей доли прибавочной стоимости.

И если одна и та же компания осуществляет деятельность, присущую всем звеньям цепи, то про такую компанию говорят, что она "полностью вертикально интегрированная". Балаково «Золотой век»

. Основная часть логистической деятельности в экономически высокоразвитых странах осуществляется в ожидании, что добавленная стоимость будет востребована. Покупка, и только покупка конечным пользователем, является свидетельством успеха планирования процесса добавления стоимости.

Поток товаров с добавленной стоимостью



Рис.1 Канал или цепочка добавления стоимости продукта

Таблица 3

Система счетов одного из домашних хозяйств Духовницкого района Саратовской области в 2008 году (в текущих ценах, тыс. руб.)

№ п/п	Наименование показателей	Виды деятельности			Итого
		растениеводство	мукомольное производство	хлебопечение	
1	Выпуск товаров	6413,3	2400	1152	9965,3
2	Промежуточное потребление стоимость	1634	725	334	2693

3	Валовая добавленная стоимость (гр. 3. = 1-2)	4779,3	1675	818	7272,3
---	--	--------	------	-----	--------

Рыночным выпуском является выпуск (производство товаров), который реализуется по договорной цене, которая в принципе покрывает издержки и обеспечивает прибыль.

Промежуточное потребление – расходы на приобретение сырья и материалов и услуги, используемые в качестве затрат на производство.

Используется основное правило, согласно которого продукт, используемый в течение более одного года, рассматривается как основные фонды, а если используется менее одного года, то – как промежуточное потребление.

Управление факторами, влияющими на стоимость компании

Концепция управления стоимостью компании на основе метода добавленной стоимости в качестве основного критерия оценки деятельности компании предлагается использовать показатель добавленной стоимости (EVA).

Процесс управления стоимостью, согласно данному подходу, предполагает не просто расчет стоимости компании и величины добавленной стоимости, а управление изменением стоимости.

Целью управления стоимостью является максимизация стоимости компании за счет непрерывного роста добавленной стоимости (EVA). А способом управления стоимостью - управление факторами, влияющими на стоимость компании.

Основной принцип управления стоимостью по методу добавленной стоимости следующий. Необходимо управлять EVA таким образом, чтобы она постоянно возрастала и обеспечивала рост стоимости компании. Для этого нужно управлять факторами, влияющими на результат.

Какие же факторы оказывают влияние на изменение добавленной стоимости?

На результаты деятельности компании оказывают влияние огромное множество различных факторов.

Их можно классифицировать как факторы внешней и факторы внутренней среды (то есть макро- и микроэкономические факторы).

Первые влияют на результаты деятельности компании извне, последние изнутри.

Пожалуй самый ответственный момент при организации процесса управления стоимостью - это выявление ключевых факторов.

Внутренними факторами, влияющими на стоимость могут выступать:

Темпы роста продаж продукции/услуг компании

Темпы роста основных статей Баланса и Отчета о прибылях и убытках

Темпы роста чистой прибыли

Норма доходности собственника (акционера, инвестора)

Другие факторы

Внешними факторами, влияющими на стоимость могут выступать:

Уровень инвестиционных, маркетинговых, финансовых, производственных и организационных рисков компании

Изменение стоимости заемного капитала (процентной ставки по кредитам)

Изменение налоговых ставок

Другие факторы

6.3. Связывание границ

Традиционная организация управления в промышленных и торговых компаниях состоит из функционально обособленных подразделений, например отдела снабжения (службы закупок), производственно-технического отдела, финансового отдела, службы распределения, отдела маркетинга, службы продаж, подразделений управления транспортно-складской инфраструктурой и т.п.

В рамках этих подразделений существует своя «система ценностей», определяемая локальными целями, «своей» внутренней системой оценки результатов, традициями компании, сложившейся практикой управления и пр. Вследствие различий в локальных целях между подразделениями фирмы зачастую возникают конфликты интересов, компромиссное разрешение которых для реализации стратегических (тактических, оперативных) целей бизнеса является обычно прерогативой топ-менеджмента фирмы. Многие конфликты связаны с параметрами, напрямую относящимися к логистике, например уровни запасов, логистические издержки, бюджет, объемы производства, ассортимент продукции, параметры качества потребительского сервиса, продолжительность логистических циклов и т.д. Конфликты возникают также из-за наличия перекрестных функций, по определению относящихся к логистическим, но закрепленных (в силу традиции) за другими подразделениями фирмы. Например, часто объекты транспортно-складской инфраструктуры фирмы закреплены за службой закупок, производством, службой продаж, что приводит к конфликтам интересов между этими подразделениями при транспортировке, складировании и грузопереработке. Функция управления запасами часто бывает «размыта» между отделами закупок, финансов и продаж и т.п.

Даже при наличии службы логистики в компании далеко не всегда удастся разрешить возникающие конфликты на основе интегрированного логистического подхода. В большинстве случаев это связано с тем, что высшее руководство не делегировало службе логистики компании полномочия для межфункциональной логистической координации. Часто высший персонал не обладает специальными знаниями и навыками для правильного урегулирования межфункциональных конфликтных ситуаций, возникающих по параметрам, относящимся к логистике, либо связанных с дублированием логистических функций в нескольких подразделениях компании.

Развитие этих конфликтов чревато отклонением от стратегических целей фирмы, победой «местнического» мышления. В лучшем случае здесь можно достигнуть локальных оптимумов на отдельных участках в ущерб системной эффективности. Большое значение имеет способность менеджмента фирмы выявлять расхождения интересов и налаживать взаимодействие для их преодоления и предотвращения. Это важно для логистических менеджеров компаний, которые не могут осуществлять сквозное управление потоками, не согласуя цели различных функциональных подразделений компании таким образом, чтобы приблизиться к глобальному оптимуму ЛС (ключевым показателям стратегического логистического плана в целом).

В качестве примера рассмотрим некоторые виды конфликтов, возникающих на предприятии оптовой торговли, между функциональными подразделениями, которые участвуют в продвижении товарного потока.

Параметр конфликта — уровень складских запасов.

Конфликт между отделом маркетинга и финансовым отделом. Отдел маркетинга заинтересован в максимизации запасов в дистрибуции с целью повысить уровень обслуживания покупателей (доступности запасов) и снизить вероятность дефицита. Фи-

нансовый отдел стремится минимизировать запасы, так как в них замораживаются значительные финансовые ресурсы, которые могли бы быть направлены на другие цели и приносить прибыль.

Параметр конфликта — размер закупаемой партии.

1. Конфликт между отделом закупок и складом. Отдел закупки заинтересован в приобретении как можно более крупных партий продукции для получения оптовых скидок. Склад, хотя и заинтересован в максимальной загрузке мощностей, все же ограничен по объему и стремится избежать дополнительных затрат, возникающих вследствие необходимости экстренного размещения прибывающих грузов (сверхурочная работа, привлечение дополнительного персонала, дополнительная эксплуатация подъемно-транспортного оборудования, необходимость пересмотра размещения складированных грузов и связанные с этим затраты и т.п.). Вследствие существенного различия интенсивности входящих и исходящих материальных потоков, склад вынужден нести значительные издержки, связанные с содержанием запасов.

2. Конфликт между отделом закупок и отделом продаж. Отдел закупок заинтересован в получении партионных скидок при закупке больших объемов продукции с ограниченным сроком хранения. Отдел продаж, учитывая возможные трудности и потери, связанные с продажей товаров, срок хранения которых подходит к концу или уже закончился, пытается снизить объемы закупок подобной продукции, поскольку ее продажа требует особого искусства.

При правильном построении логистики подобные конфликты разрешаются персоналом службы логистики, ответственным за межфункциональную координацию.

Слово «координация» в буквальном переводе с латинского языка означает «совместное упорядочение», т.е. «взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие».

Межфункциональная логистическая координация — согласование деятельности подразделений фирмы по параметрам конфликтов, относящихся к логистике или перекрестным функциям, при планировании и управлении деятельностью фирмы.

Переход от управления отдельными функциями к интегрированному управлению логистическими процессами связан с нарушением функциональных границ деятельности различных служб компании, вмешательством в ранее «суверенные» области, а потому чреват возникновением серьезных организационных конфликтов. Служба логистики должна эффективно управлять этими конфликтами интересов, а также теми конфликтными ситуациями, которые «традиционно» возникают из-за противоречивости целей и интересов различных подразделений организации.

6.4. Бездефектность

Давайте рассмотрим пример применения принципа бездефектности при оптимизации бизнес-процесса торговой компании. Одной из операций, входящих в состав оптимизируемого бизнес-процесса, была операция "Снятие товара с торговых точек".

При осуществлении своей торговой деятельности компания часто сталкивалась с такой ситуацией. На одних торговых точках находился товар, на который не было спроса. Но спрос на данный товар был на других торговых точках, на которых данного товара не было. Поэтому часто приходилось перебрасывать товар с одних торговых точек, где его не покупают, на другие торговые точки, где его покупают. Для того, чтобы товар перебросить с точки на точку, согласно существовавшей технологии товар нужно было вернуть на центральный склад компании. Это операция называлась снятием товара с торговых точек.

В компании была еще одна проблема - неоптимального товарного запаса. При этом непродаемый вовремя товар быстро обесценивался, что приводило к дополнительным издержкам. В этой ситуации своевременное снятие и перераспределение товара считалось одним из важных методов оптимизации товарного запаса и снижения издержек компании.

Компания приняла первоначальное решение бросить все ресурсы на повышение производительности операции по снятию товара. Такое решение подразумевало инвестиции в покупку дополнительных автомобилей.

В данном случае был применен принцип бездефектности, согласно которому усилия целесообразно направлять не на устранение дефектов, а на их предотвращение. В рассматриваемой ситуации неоптимальный товарный запас являлся дефектом, а операция по снятию товара являлась методом его устранения.

Когда это было осознано руководством организации, стали думать, а что же в данном случае может быть методом предотвращения данного дефекта.

При оптимизации бизнес-процессов часто используется метод построения причинно-следственных связей. В системах менеджмента качества тоже используют данный метод под названием "Диаграмма Исикавы" или "Рыбья кость". Согласно этому методу, определяют причины данного дефекта и далее путем логических рассуждений строят причинно-следственную цепь причин.

В данном примере все было просто и оказалось, что причиной неоптимального товарного запаса на торговых точках была неэффективная работа по распределению товара. Это означало, что усилия по оптимизации нужно перенаправить с процедуры снятия на процедуру распределения товара.

На основе данного анализа руководство компании приняло решение по пересмотру алгоритма, коэффициентов и нормативов распределения товара по торговым точкам, а также решение по доработке отделом автоматизации программного модуля по распределению товара

Вопросы для самоконтроля

1. Процесс логистического управления
2. Определение понятия «добавленная стоимость»?
3. Связывание границ
4. Принципы бездефектности

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 512с.
2. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2003-408 с.
3. Джонсон, Вуд, Вордлоу, Мерфи. Современная логистика. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002-624с.
4. Киршина М.В. Коммерческая логистика: М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.-256с.
5. Логистика: Учебник/Под ред. Б.А. Аникина: - М.: ИНФРА-М, 2000-352 с.
6. Неруш Ю.М. Логистика: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000-389

Лекция 7

ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

7.1. Установление целей обслуживания

Качество обслуживания потребителей серьезно влияет на общий коммерческий успех фирмы, поэтому определение целей и задач обслуживания потребителей является важным решением высшего руководства. Дистрибьюция товаров тесно связана с потребительским сервисом, поэтому отдел логистики играет важную роль в установлении целей и задач обслуживания покупателей, формулируемых маркетинговым отделом фирмы.

Как правило, работа отдела маркетинга определяет политику обслуживания покупателей. Отдел логистики должен выступать своеобразным «консультантом» отдела маркетинга. Специалисты в области маркетинга иногда не различают разницы между увеличением объема продаж и максимизацией прибыли. Некоторые маркетологи до сих пор полагают, что наиболее важная задача фирмы состоит в том, чтобы увеличить объем продаж. В результате цели и задачи обслуживания покупателей устанавливаются на чрезмерно высоком уровне, игнорируя сопряженные логистические затраты.

Отдел логистики должен выступать в роли «постоянного оппонента» отдела маркетинга в оценке логистических затрат на установленный маркетологом уровень потребительского сервиса. Даже незначительное повышение общего уровня обслуживания покупателей может существенно увеличивать логистические затраты.

Логистический персонал может указывать альтернативные способы доставки товаров покупателям и рассчитывать затраты для различных уровней обслуживания: размеров запасов, числа точек отгрузки, требований по обработке заказов, складирования и транспортировки. Он делает всё это, но не может (или не должен) устанавливать фактические стандарты обслуживания покупателей. Это работа менеджмента фирмы, а также отдела продаж и маркетинга, которые определяют уровень качества потребительского сервиса, задаваемый конкурентной ситуацией, и который будут позволять политика цен и задачи достижения рентабельности.

Некоторые компании при установлении стандартов обслуживания потребителей различают «цели» и «задачи». Цели представляют собой обобщенное описание результатов, которых фирма пытается достичь. Задачи, являющиеся средствами достижения целей. Обычно компания определяет минимальный набор требований (стандартов обслуживания), необходимых, чтобы выполнять определенную задачу и затем пытаться работать над ней.

К сожалению, некоторые фирмы формулируют цели обслуживания клиентов без адекватной конкретизации задач, определяющих, как эти цели могут быть достигнуты. Это является серьезной проблемой, так как если задачи и стандарты обслуживания клиентов не сформулированы в конкретных терминах и показателях, то персонал может их игнорировать, или они слишком неопределенны для того, чтобы можно было бы обеспечить реальное руководство ими. К тому же служба логистики может стать «козлом отпущения» для отдела маркетинга. Если новый товар терпит неудачу на рынке, то отдел маркетинга может обвинить логистов в том, что его внедрение провалилось из-за того, что стандарты логистического обслуживания потребителей были очень низ-

кими. Без конкретных ориентиров и параметров оценки персонал службы логистики не может доказать, что обслуживание клиентов поддерживалось на должном уровне.

В некоторых фирмах, стандарты обслуживания сформулированы конкретно, например, «97% всех заказов должны быть выполнены полностью, без ошибок и отправлены в течение 24 часов с момента поступления». Вознаграждение менеджеров и работников напрямую связано с достижением этих целей. Обслуживание потребителей является средством конкурентной борьбы, поэтому также полезно знать, что в этом направлении предпринимают ваши конкуренты.

Основным элементом выработки целей и задач в сфере обслуживания покупателей является определение точки зрения покупателя. Для этого проводятся опросы покупателей с целью выяснить, что они считают важным в обслуживании. В такие опросы включают вопросы о желательных дополнительных элементах логистического сервиса. Какие услуги в настоящее время не предоставляются, но их хотелось бы получать покупателю. Важно определить, какие элементы потребительского сервиса являются для покупателей наиболее значимыми.

Очень важным является еще один аспект: как клиент оценивает уровни обслуживания конкурирующих фирм. Выяснение этого вопроса является обязательным условием установления новых стандартов качества обслуживания потребителей. Когда вся информация собрана и проанализирована, менеджмент фирмы может устанавливать цели и задачи обслуживания покупателей исходя из:

1. Экономики обслуживания;
2. Характера конкурентного окружения;
3. Типа продукции.

Экономические соображения отражают стоимость обслуживания различных уровней покупателей. Имеем ли мы достаточно детализированные и точные затраты для каждого вида деятельности и каждой группы покупателей?

7.2. Основные способы оценки обслуживания потребителей

Уделять время качественному обслуживанию клиентов сейчас модно. Если Вы не проводите опроса клиентов и ваши продавцы не подходят к клиентам с самым популярным на сегодняшний день вопросом «Чем Вам помочь?», то Вы не на волне. Но слова говорят все, а на деле получается совсем не так, как хотелось бы.

Проблема качественного обслуживания клиентов – системная и одними первыми фразами и улыбками не решается. Рынок диктует необходимость улучшать обслуживание, монополий становится все меньше и меньше, и каждый клиент на счету. Любая оплошность со стороны обслуживания, и клиент имеет право обидеться, ему уже есть из чего выбирать. Тем более, если мы имеем дело со стратегическими, особо значимыми для компании клиентами, которые покупают много и часто, и порой обеспечивают до 80% продаж. Для них качество обслуживания выходит на первое место и если компания не может обеспечить необходимый уровень сервиса, стратегические клиенты вряд ли будут с этим мириться. Поэтому если не создавать в компании систему качественного обслуживания клиентов, а потом целенаправленно не следить за ее соблюдением посредством регулярной оценки, то добиться необходимого уровня обслуживания будет невозможно. В данной статье речь пойдет о том, что значит качественное обслуживание клиентов, как разработать систему качественного обслуживания и каким образом ее оценивать.

Клиент, проходящий в магазин хочет, чтобы удовлетворили его потребности. Заметим, что у каждого клиента они свои. И не всегда это прямая потребность купить определенный товар. Как говорят, если клиент четко решил купить именно этот товар, то его никакое некачественное обслуживание не остановит. Но, такое встречается нечасто и больше связано с товарами, которые напрямую удовлетворяют жизненные потребности и/или вызвано наличием некоторой монополии. Например, если я очень хочу пить, а в ближайшей палатке очередь и продавец разговаривает по телефону и не продает, это не остановит мою жажду и если по близости ничего подходящего больше нет - я буду вынужден ждать. Что же делать.

Итак, какие же потребности есть у клиента, помимо потребности купить? И какие потребности клиента надо удовлетворить, чтобы создать хорошее впечатление о магазине?

1. Потребность в гостеприимстве. Главным в магазине должен быть клиент. Клиента надо встречать и провожать с улыбкой, озвучивать желание видеть его снова. Причем улыбка должна быть искренней, а не роботоподобной, которую иногда можно встретить, например, в «Макдональдсе». А иногда улыбка напоминает звериный оскал и вообще становится не по себе.

2. Потребность в быстром обслуживании. Нельзя заставлять клиента ждать. Например, подолгу ходить на склад за товаром, путать и приносить не тот товар, разговаривать по телефону или с коллегой по работе, пока клиент сверлит продавца глазами или ловит его взгляд. Если продавец разговаривает по телефону, он может дать глазной сигнал клиенту, что его заметили и обслуживание, в ближайшие секунды произойдет, положить трубку, извиниться и помочь клиенту.

3. Потребность ощущать себя комфортно. Например, эта потребность может быть удовлетворена за счет специально оборудованных мест для ожидания рядом с примерочными (для сопровождающих дам мужчин). Или можно установить дополнительное зеркало, чтобы в магазине одежды у девушки была возможность увидеть «вид сзади». Поставив себя на место клиента, вы всегда имеете возможность оценить, насколько комфортно вы себя чувствуете, и чего вам не хватает.

4. Потребность быть понятым. Это значит, что клиент хочет, чтобы его в первую очередь слышали и если, например, женщина с порога говорит, что ей нужен строгий деловой брючный костюм, не надо предлагать ей шифоновый с юбкой, настаивая, что к ее фигуре и ногам это «Ой как будет хорошо!». И что деловой костюм - это скучно.

5. Потребность в помощи и содействии: Клиент не обязан разбираться в товаре на все сто. Ему необходима помощь как в ориентировке (в том, что ему больше подойдет), так и при принятии решения. Иногда, не правильно истолковывая эту потребность клиента, на клиента пытаются «давить», не давая ему времени на принятие решения. Все жесты и мимика продавца в таком случае выказывают нетерпение. Или, когда клиенту требуется несколько минут тишины, чтобы сосредоточиться, принимая решение, продавец, боясь, что клиент слишком долго думает и непонятно, что он может себе надумать, не замолкает ни на минуту, засыпает клиента всеми преимуществами товара, чем только раздражает клиента.

6. Потребность чувствовать свою важность. Дать клиенту почувствовать свою важность можно с помощью внимательного отношения к его мнению, к его выбору, к его пожеланиям к ассортименту, сервису. Важно внимательно слушать клиента, уточнять его пожелания, показывать, что его мнение постараются учесть. Кроме того, это

можно осуществить за счет мини-опросов клиентов или проведения фокус - групп для постоянных клиентов.

7. Потребность быть узнаваемым и запоминаемым. Постоянным клиентам важно, чтобы их узнавали. Если клиент называет этот магазин своим любимым, то важно соответствующее отношение со стороны персонала магазина к постоянному клиенту.

8. Потребность в уважении. Это основная потребность любого человека. Можно сказать, что все вышеперечисленные потребности сконцентрированы в ней и являются вариациями на тему. Клиента не надо учить или воспитывать, клиента нужно принимать со всеми его недостатками и особенностями. Клиента нельзя упрекать и, тем более, угрожать («Если вы в следующий раз доведете себя (машину, технику и т.п.) до такого состояния, мы уже не сможем вам помочь!», «Нельзя же так обращаться с документами!», «Сколько раз можно повторять, что сначала нужно зайти в бухгалтерию. А потом уже ко мне!»). Клиенту нельзя врать, этим тоже проявляется неуважение к нему. Если продавец обещает что-нибудь клиенту, он обязан не обмануть его ожидания и сделать все от него зависящее, чтобы сдержать обещание. Например, клиентка попросила отложить вещь на неделю, а в магазине так не принято, стандартное время, на которое можно отложить товар - это день. Не надо обещать, что вещь будет отложена, если это сделать невозможно. Тем более некрасивая ситуация может получиться, если клиентка все же решит вернуться за вещью и обнаружит, что несмотря на все уверения, товар снова висит в торговом зале.

Если мы говорим о стратегических клиентах (т.е. наиболее важных для компании клиентах), то данный список увеличивается. Кроме вышеперечисленного, что важно для любого человека, у стратегического клиента есть и специфические потребности.

Для стратегического клиента очень важно следующее:

Подчеркивание особой значимости стратегического клиента.

Подчеркнуть значимость клиента можно разными способами. Проще всего добиться этого созданием особого сервиса, например, выделить для обслуживания стратегического клиента персонального менеджера, который будет знать все его особенности, и клиент будет избавлен от необходимости несколько раз повторять одно и то же. Можно также разработать специальные программы лояльности, которые обычно включают: Карточки постоянных клиентов, специальные зоны обслуживания, отдельные кассы, поздравления с праздниками, приглашение на открытие нового сезона (появление новой коллекции), оформление и доставку документов без участия клиентов.

Скорость обслуживания

Для стратегических клиентов вопрос времени часто стоит на первом месте. Поэтому очень важно таким образом организовать процесс обслуживания, чтобы сократить все избыточные процедуры и периоды ожидания. Для этих целей нужно тщательно продумать весь процесс продажи или обслуживания и выявить места возможных задержек, а также их причины. Далее важно сделать все возможное, чтобы оптимизировать процесс. Например, заранее заготовить нужное количество заполненных бланков или постоянно иметь наготове необходимый товар, чтобы не тратить время на его поиски на складе. И уж тем более недопустимо заставлять клиента ждать, занимаясь своими личными делами, что, увы, пока еще довольно распространено среди продавцов. Они могут с увлечением обсуждать сериал, или примерять украшения, или рассматривать фотографии со свадьбы, упорно делая вид, что ожидающего клиента просто не существует на свете. Со стратегическими клиентами такой номер не проходит. Даже если им что-то очень нужно, они не станут ждать, пока продавцы наговорятся.

Если же избежать ожидания невозможно в силу объективных причин, важно заполнить паузу приятным или полезным для клиента занятием. Например, можно провести презентацию новой услуги, рассказав о выгодах ее использования. Или вместе с клиентом заполнить анкету по его пожеланиям к компании, или провести с ним экскурсию и продемонстрировать наиболее интересные экземпляры новой коллекции. В этом вопросе возможностей для творчества масса, главное не оставлять стратегического клиента в пустом ожидании, для него это невыносимо.

Демонстрация того, что продавец понимает статус клиента.

Многие продавцы забывают о том, что их собственный социальный статус и статус стратегического клиента существенно различаются, у них разное окружение, разная среда обитания и соответственно различные приоритеты. И с точки зрения различий в статусе некоторые моменты становятся недопустимыми. Например, недопустимо стратегическому клиенту в качестве аргумента покупки выдвигать следующее: «Эти перчатки очень хорошие, я себе такие же в прошлом месяце купила». Скорее это будет отрицательной рекомендацией данного товара для такого клиента. Также недопустимо давать советы, если на них нет прямого запроса. Каждый человек готов принимать советы далеко не от всех. Вряд ли вызовет восторг совет продавца «Купите вот этот костюм, в нем вы будете выглядеть более солидно, все деловые люди сейчас такие покупают». Также недопустимо сокращать дистанцию в общении вне зависимости от пола и возраста стратегического клиента. Например, сетование «Такая хорошенькая, а выбираешь себе такую скучищу», вряд придется по вкусу стратегическому клиенту.

Важно, чтобы клиента не заставляли заниматься «черновой» работой, необходимо сделать все, что можно, за него.

Типичный пример в этом отношении – разница между хорошим автосервисом и обычным. В хорошем автосервисе, все, что требуется от клиента, это сообщить, что его беспокоит и отдать ключи. Все. Не нужно заезжать на эстакаду, самолично снимать какие-то детали, бегать покупать запчасти, объяснять, что именно сломалось и почему и т.д.

Вопросы для самоконтроля

1. В чём заключается выбор цели обслуживания клиентов??
2. Какие основные потребности клиентов?
3. Способы оценки уровня обслуживания потребителей

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 512с.
2. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2003-408 с.
3. Джонсон, Вуд, Вордлоу, Мерфи. Современная логистика. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002-624с.
4. Киршина М.В. Коммерческая логистика: М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.-256с.
5. Логистика: Учебник/Под ред. Б.А. Аникина: - М.: ИНФРА-М, 2000-352 с.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001.
2. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / [пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера.] – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.: ил.
3. Волгин В.В. Склад: практическое пос. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2001.
4. Джонсон, Джеймс, Вд, Дональд, Ф. Вордлоу. Современная логистика, 7-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.: ил. – Парал.тит.англ.
5. Дыбская В.В. Управление складом в логистической системе. М.: КИА-центр, 2000.
6. Заворотин Е.Ф., Зотова М.А. Основы коммерческой логистики. Методические указания к практическим занятиям студентов специальности 351300 – «Коммерция (торговое дело)», 2005. 76 с.
7. Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика / пер. с англ. СПб.: ООО «Издательство Полигон», 1999.
8. Наймарк Ю.Ю., Андреева Н.В., Пчелинцева И.Н. Теория организации машиностроительного производства (нормативы, методы, модели): учеб. пос. М.: ГАУ, 1992. 79 с.
9. Николайчук В.Е. Логистика. СПб.: Питер, 2001. 160 с.
10. Родионова В.Н., Туровец О.Г., Федоркова Н.В. Логистика: конспект лекций. М.: ИНФРА-М, 2002.
11. Чудаков А.Д. Логистика: учеб. М.: РДЛ, 2001. 480 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Лекция 1 Введение в логистику на предприятии общественного питания.....	4
1.1. Современное состояние логистики на предприятиях общественного питания	4
1.2. Классификация предприятий общественного питания, характеристика и концепция их деятельности.....	5
1.3. Особенности логистического подхода к обслуживанию потребителей в сфере общественного питания.....	9
Вопросы для самоконтроля.....	11
Список литературы.....	11
Лекция 2. Организация переговоров по закупке товаров.....	12
2.1. Переговоры: организация и стратегия ведения переговоров.....	12
Вопросы для самоконтроля.....	16
Список литературы.....	16
Лекция 3. Интегрированная логистика.....	17
Вопросы для самоконтроля.....	19
Список литературы.....	19
Лекция 4. Деятельность организации по закупке товаров у поставщиков.....	20
4.1 Определение потребности в запасах.....	20
4.2 Определение источников поставки товаров.....	23
4.3. Подходы к пополнению запасов: объём запасов, цена, точно в срок.....	23
Вопросы для самоконтроля.....	31
Список литературы.....	31
Лекция 5. Анализ суммарных затрат в логистике на предприятии общественного питания.....	32
Вопросы для самоконтроля.....	34
Список литературы.....	34
Лекция 6. Логистический проект.....	35
6.1 Процесс логистического управления.....	35
6.2.Процесс добавления стоимости.....	37
6.3. Связывание границ.....	40
6.4.Бездефектность.....	41
Вопросы для самоконтроля.....	42
Список литературы.....	42
Лекция 7. Обслуживание клиентов на предприятиях общественного питания...43	43
7.1 Установление целей обслуживания.....	43
7.2 Основные способы оценки обслуживания потребителей.....	44
Вопросы для самоконтроля.....	47
Список литературы.....	47
Библиографический список.....	48
Содержание.....	49