Министерство образования и науки Российской Федерации

Институт менеджмента, маркетинга и финансов

Факультет делового администрирования

Контрольная работа

По дисциплине: Логистика

Выполнила: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проверила: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Воронеж 2006

**1. Сущность и задачи производственной логистики. Формы движения материальных потоков**

Логистика производства — регулирование производственного процесса в пространстве и во времени, а именно планирование материальных потоков и управление ими, организация внутрипроизводственной транспортировки, буферизации (складирования) и поддержание запасов (заделов) сырья, материалов и незавершенного производства производственных процессов на стадиях заготовки, обработки и сборки готовой продукции.

Материальный поток (МП) в производственной системе — движение материальных ресурсов в пространстве и во времени между стадиями производственного процесса. Упорядочением такого движения, его рациональной организацией занимается производственная логистика.

Производственная логистика (ПЛ), являясь одной из функциональных подсистем интегрированной логистики, решает вопросы организации движения материальных ресурсов и управления им непосредственно между стадиями производственного процесса, включая подачу сырья и материалов на рабочие места. То есть в узком смысле занимается планированием, организацией внутрипроизводственной транспортировки и управлением ей, буферизацией (складированием) и поддержанием запасов (заделов) сырья, материалов и незавершенного производства производственных процессов стадий заготовки, обработки и сборки готовой продукции (ГП), т. е. в целом представляет собой регулирование производственного процесса в пространстве и во времени.

Цель производственной логистики заключается в обеспечении своевременного, ритмичного и экономичного движения материальных ресурсов между стадиями и рабочими местами основного производства в соответствии с планами производства и реализации ГП или заказами потребителей.

Для обеспечения основной цели ПЛ необходимо в комплексе решать задачи планирования, организации движения материального потока и оперативного управления им не только в основном производстве, но и во вспомогательном и обслуживающем производствах. К вспомогательному процессу относят процедуры закупки, производства и подачи на рабочие места технологической оснастки, запасных частей производственного и обслуживающего оборудования, подачу электроэнергии, газа, воды, пара, смазывающих материалов и т. д. Обслуживающие процессы связаны в основном с транспортными и складскими операциями.

Взаимосвязанными являются также вопросы организации рабочей силы (основных производственных и вспомогательных рабочих) и управления ее движением, поскольку основная дилемма оптимизации затрат на производство заключается в определении компромисса между обеспечением непрерывности загрузки работников и рабочих мест и обеспечением непрерывности движения предметов труда в производстве.

Производственная логистика занимается оперативным планированием и управлением МП в производстве интегрировано и в сочетании с процессами снабжения и сбыта. Современное понимание логистики не только как методологии управления материальными и сопутствующими потоками, но и как концепции системной рационализации управления потоковыми процессами в промышленной организации предполагает постепенное развитие и формирование интегрированных систем управления, построенных на принципах синхронизации, оптимизации и интеграции всех процессов, происходящих в организации.

Современные интегрированные системы управления позволяют полностью автоматизировать управление на промышленных предприятиях, в том числе интегрировать в этот процесс проектирование новой продукции и управление ее жизненным циклом, управление гибкими производственными системами и роботизированными комплексами, материальным потоком в снабжении, производстве и сбыте, связями с поставщиками и потребителями в логистических системах более высокого порядка и т. д. Основные вопросы информационной интеграции логистики рассмотрены I разд. 3.4 «Информационная логистика».

Работа подобных интегрированных систем (концепций MRP II, ERP и т. д.) возможна только в рамках информационной среды, поддерживаемой мощными и производительными ЭВМ.

Сущность применения производственной логистики в интегрированном управлении предприятием заключается в создании условий для оптимального, эффективного и результативного протекания производственно-i о процесса в пространстве производственной системы и во времени.

Современная тенденция рынка к индивидуализации выпускаемой продукции выдвигает на первый план вопросы организации и управления мелкосерийным и единичным типами производств. Соответственно при писании основных методов производственного планирования акцент сделан на удовлетворении современных потребностей науки и практики организации производства, т. е. рассмотрении базовых методов планирования основном не поточного мелкосерийного и единичного производств.

Процесс адаптации к рыночным отношениям требует выполнения следующих условий:

• достижения высокой степени интеграции внутри предприятия и между ее поставщиками и потребителями;

• повышения гибкости и адаптивности производства к конъюнктуре рынка;

• сокращения длительности производственного цикла;

• резервирования производственных мощностей и отхода от максимизации ее загрузки;

• сокращения всех видов запасов;

• универсализации оборудования;

• устранения брака;

• изготовления продукции на заказ и т. д.

Поэтому наиболее актуальными для производственного управления становятся рассмотренные в данной теме концепции MPR — ERP и в особенности ЛТ.

Производственная система промышленной организации состоит из активно существующих комплексов материальных объектов, коллектива людей, производственных, научно-технических и информационных процессов, имеющих целью выпуск конечной продукции и обеспечение эффективного протекания производственного процесса.

Под производственным процессом понимается определенным образом упорядоченный в пространстве и во времени комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление продукции необходимого назначения, в определенном количестве и качестве, в заданные сроки. Производственный процесс по своей структуре неоднороден, он состоит из множества взаимосвязанных подпроцессов, в ходе которых создаются отдельные детали, узлы, а их соединение путем сборки позволяет получить необходимое изделие.

Обычно все производственные процессы подразделяются по функциональному признаку на основные, вспомогательные и обслуживающие.

К основным относят процессы обработки, штамповки, резки, сборки, окраски, сушки, монтажа, т. е. все операции, в результате которых изменяются форма и размеры предметов труда, их внутренние свойства, состояние поверхности и т. п.

Вспомогательные процессы предназначены обеспечивать нормальное протекание основных. Эти процессы непосредственно не связаны с предметом труда, к ним относят: изготовление инструмента и технологической оснастки, ремонт, производство электроэнергии для нужд предприятия и т. п.

Обслуживающие процессы включают контроль качества продукции, хода производственного процесса, транспортные и складские операции.

Развитие и совершенствование всех видов процессов должно происходить согласованно.

Производственный процесс состоит также из простых и сложных подпроцессов, в зависимости от характера операций над предметом труда. Простой производственный процесс представляет собой последовательную взаимосвязь производственных операций, в результате которых получается готовое или частичное изделие. Под сложным понимается процесс изготовления готового продукта посредством соединения нескольких частичных изделий.

В зависимости от объема работ, необходимых для достижения конечного результата процесса, выделяют полные и частичные производственные процессы. Полный процесс включает весь комплекс работ, необходимых для получения конечного результата процесса. Частичный процесс представляет собой незаконченную часть полного процесса. В целях специализации отдельные частичные процессы образуют рабочие комплексы, строение которых характеризуется с точки зрения их элементного, функционального и организационного состава.

Элементный состав рабочих комплексов включает интегрированное и целенаправленное взаимодействие предметов труда, средств труда и рабочей силы, т. е. целенаправленное движение предметов труда по стадиям производственного процесса, на каждом из которых предметы труда подвергаются воздействию со стороны средств труда и рабочей силы.

Функциональный состав характеризуется функциональной специализацией рабочих комплексов на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Организационный состав предусматривает деление рабочих комплексов по иерархическому уровню организационных элементов: компания, завод, цех, участок, рабочее место.

Процесс движения предметов труда образует материальный поток, в состав которого входят: комплектующие (сырье), приобретаемые предприятием для переработки и изготовления деталей; детали, проходящие последовательную обработку на разных стадиях производственного процесса; сборочные единицы (узлы), состоящие из нескольких деталей; комплекты, состоящие из узлов и деталей; изделия — законченный сборочный комплект или готовая продукция.

Производственным циклом Тц называют период пребывания предметов труда в производственном процессе с начала изготовления до выпуска готового продукта в пределах одной организации, поэтому он включает циклы выполнения технологических Тт, контрольных Тк, транспортных Ттр, и складских Тс операций (время выполнения операций), естественные процессы Те и время перерывов Тпер.

Технологический цикл Тт образует время выполнения совокупности технологических операций в производственном цикле. А операционный цикл Т включает время выполнения одной операции, в течение которого изготавливается одна партия одинаковых или несколько различных деталей, это время выполнения технологической операции и подготовительно-заключительных работ.

Длительность производственного цикла Тц зависит от метода планирования, организации и управления производственным процессом во времени и в пространстве. Производственный цикл характеризуется не только временем.

Под временем выполнения операций понимается время, в течение которого осуществляется прямое или косвенное воздействие работника на предмет труда. В него включается время на переналадку оборудования, технические операции, транспортные, складские и контрольно-обслуживающие операции.

Время перерывов включает в себя:

• перерывы партионности, возникающие при обработке деталей партиями из-за их пролеживания в ожидании обработки всей партии перед ее транспортировкой на следующую операцию;

• перерывы ожидания — следствие неравенства продолжительности операций на смежных рабочих местах; появляются в результате несогласованности времени окончания одной и начала другой операций, выполняемых на одном рабочем месте, по причине чего детали или партии деталей пролеживают в ожидании освобождения рабочего места;

• перерывы комплектования появляются вследствие того, что детали, образующие одно изделие или комплект, имеют различную продолжительность обработки и поступают на сборку в разное время.

Безотносительно к отраслевой принадлежности любая организация стремится повысить эффективность производственного процесса за счет сокращения длительности производственного цикла путем сокращения:

1) длительности основных и вспомогательных технологических операций;

2) длительности естественных процессов;

3) перерывов.

Третий способ наиболее доступен и эффективен, так как не требует больших затрат, чего нельзя сказать о первых двух.

**2. Виды движения материальных ресурсов в производстве**

Изготовление деталей в процессе производства, как правило, осуществляется не штучно, а различными партиями, что позволяет сократить вспомогательное и подготовительное время. Если детали запускаются в производство поштучно, одна за другой, то все технологические операции по каждой детали могут быть выполнены исключительно последовательно При запуске в производство деталей партиями появляется возможность варьирования.

Поэтому обработку деталей можно осуществлять тремя способами или видами движения MP: последовательным, параллельным и параллельно-последовательным.

При последовательном виде движения каждая последующая операция начинается только после окончания изготовления всей партии предметов труда на предыдущей операции.

При таком виде движения получается наибольшая длительность производственного цикла и соответственно снижаются все производные технико-экономические показатели: использование производственной мощности, объем незавершенного производства, величина связывания оборотных средств, себестоимость продукции и др.

Чтобы сократить длительность цикла и достичь непрерывности производственного процесса, применяют параллельно-последовательный способ. Его сущность заключается в разделении всей обрабатываемой партии на транспортные (передаточные) партии р. Подбор транспортных партий позволяет обиться непрерывности выполнения операций над партиями деталей, что обеспечивает возможность максимальной загрузки оборудования и рабочих. При организации параллельно-последовательного движения возможно два варианта сочетания операций: а) последующая операция продолжительнее предыдущей; б) последующая операция менее продолжительна, чем предыдущая. Может быть и равенство операций.

Еще больше сократить технологический цикл можно, используя параллельный вид движения предметов труда по операциям, суть которого заключается в том, что транспортные партии или отдельные детали передаются на следующие операции сразу после их обработки на данной операции, что исключает пролеживание деталей. Однако по причине разной продолжительности отдельных операций на соответствующих рабочих местах образовываются простои оборудования и рабочих. Возникает проблема заполнения перерывов другими работами, что не всегда возможно, поскольку другая работа, как правило, требует переналадки оборудования.

Единственным вариантом, когда в процессе идет непрерывно на всех рабочих местах, является тот, при котором продолжительности всех технологических операций либо равны, либо кратны друг другу. Кратность продолжительностей операций позволяет уравнять их путем увеличения на соответствующих операциях числа рабочих мест. Поэтому параллельный способ обычно применяется в крупносерийном и массовом производствах поточного типа. Последовательный вид движения используют в единичном и мелкосерийном производстве при технологическом принципе создания цехов и участков, а параллельно-последовательный — в серийном и массовом производстве, а также в единичном и мелкосерийном в условиях гибких автоматизированных производств.

**3. Информационные системы в логистики**

Основополагающим отличием логических информационных систем от других видов информационных; тем является уровень интеграции информационного пространства.

Систематизация понятий в данной области исследования позволила им выделить три сложившихся подхода к определению ЛИС:

Логические информационные системы — целостный комплекс программно-технических средств регламентов их функционирования для создания интегрированного информационного пространства и обеспечения эффективной деятельности еретической цепи.

Существуют сложившиеся методологические концепции (стандарты информационных систем), которые варьируют в зависимости от степени интеграции управляемых ресурсов.

Вторым не менее важным вопросом построения ЛИС является ее функциональность (функциональная структура).

Отдельные функции (функциональные подсистемы) входят и тот и в другой потоки данных (например, управление запасами).

Стратегический (координационный) поток и включает следующие ключевые функции ЛИС:

1) стратегический план (стратегические цели);

2) план загрузки мощностей (ограничения по мощности);

3) логистический план (потребности логистики);

4) производственный план (производственные потребности);

5) план снабжения (потребности снабжения).

Стратегические цели. Обычно стратегические цели устанавливают на долгосрочную перспективу - 1—5 лет с последующим уточнение годам и кварталам. В основе любой стратегии лежат маркетинговая и политика и ожидаемые финансовые результаты. Объектами стратегического планирования ЛИС являются:

• клиентская база и целевые рынки компании;

• номенклатура продуктов и услуг (в том числе новых);

• финансовые стратегические цели (валовой доход, объем производства и продаж, себестоимость продуктов и услуг, уровень доступных трудовых и капитальных ресурсов).

План загрузки мощностей (ограничения по мощности). Ограничения по мощности есть результат нехватки как внутренних, так и виси

производственных, складских и транспортных ресурсов. Знание этих ограничений, сопряженных с конкретным уровнем хозяйственной активности, который установлен стратегическими целями, позволяет заранее предвидеть «узкие места» и эффективно управлять наличными ресурсами для удовлетворения рыночного спроса Ограничения по мощности диктуют, где, когда и сколько производить, хранить и транспортировать применительно к каждому продукту.

Проблему нехватки мощностей можно разрешить за счет приобретения необходимых ресурсов, резервирования мощностей или отсрочки производства и поставки продукции. Недостающие мощности можно приобрести не только путем покупки, но и посредством аутсорсинга. Нехватка мощностей придает стратегическим планам временные параметры, отражающие текущую ограниченность производственных, финансовых и людских ресурсов. Эти ограничения оказывают серьезное влияние на планы логистики, производства и снабжения.

Логистический план (потребности логистики). Логистические потребности увязывают между собой необходимые производственные мощности, запасы, транспортные и трудовые ресурсы.

Планы логистических потребностей должны составлять единое целое как с установленными ограничениями по мощности (предыдущий этап планирования/координации), так и с планами производственных потребностей (следующий этап). Только такая интеграция обеспечивает оптимальные результаты деятельности в целом. Недостаточное согласование логистических и производственных планов обычно заканчивается непредвиденным затовариванием производства.

Производственный план (производственные потребности). Производственные потребности определяют графики использования производственных ресурсов и диктуются необходимостью повседневного преодоления «узких мест» в системе управления материальными потоками. «Узкие места» возникают из-за нехватки сырья или ограниченности производственных мощностей. Производственные потребности находят воплощение в основном календарном плане производства и в плане производственных потребностей. Основной календарный план намечает объем производства на день или неделю и график загрузки оборудования. На основе календарного плана производства план производственных потребностей устанавливает график закупок и завоза сырья и материалов, необходимых для выполнения производственных графиков. Важно понимать, что хотя мы и рассматриваем потребности логистики и производства по раздельности, в реальной практике они должны быть согласованы и взаимообусловлены.

План снабжения (потребности снабжения). Потребности снабжения складываются под воздействием ограничений по мощности, потребностей логистики и производства и представляют собой долгосрочные планы пополнения запасов, поставок и грузополучении. На основе этих планов проводят переговоры и заключают контракты о графиках поставки сырья и материалов.

Оперативный поток предполагает информационную поддержку следующих функций:

• управление заказами;

• обработка заказов;

• распределение;

• транспортировка и грузопереработка;

• снабжение.

Рассмотрим подробнее каждую функцию.

Управление заказами включает в себя прием заказов от потребителей и предоставление последним информации о текущем состоянии заказа.

Основные процедуры данной функциональной подсистемы:

• получение заказов в электронной и в бумажной форме;

• проверка платежеспособности заказчика;

• проверка наличия запасов для выполнения заказа;

• подтверждение приема заказа;

• модификация заказа;

• определение цены заказа;

• информирование заказчика о состоянии заказа;

• детализация цен и ценовых скидок;

• процедуры в связи с возвратом товара;

• сервис потребителей.

Обработка заказов. Обработка заказов заключается в распределении наличных запасов между открытыми заказами на поставки и пополнением запасов. Выделение запасов может осуществляться в режиме реального времени, т. е. по мере поступления заказов, или в пакетном режиме. Пакетный режим означает, что заказы накапливают за рабочую смену или за день и периодически обрабатывают. Работа в режиме реального времени позволяет быстрее реагировать на поступающие заказы, но когда уровень запасов невысок, пакетный режим открывает больше возможностей для контроля над ситуацией. Например, при работе в пакетном режиме можно отгружать наличные запасы со склада, а можно прямо с производства. Последний вариант повышает «отзывчивость» ЛИС к запросам потребителей, но в то же время делает менее гибким процесс пересмотра, производственных графиков.

Основные процедуры функции обработки заказов:

• подтверждение приема заказа к исполнению и уведомление об отправке;

• выделение запасов под заказ;

• оформление документов на комплектование грузовых отправок.

Распределение. Данная функция представлена теми процедурами логистики, которые ведают работой распределительных центров, включая прием продукции на хранение, перегрузку, складирование и комплектование грузов для отправки. Операции распределения в рамках распределительных центров могут осуществляться в режиме реального времени или в пакетном режиме. При работе в пакетном режиме ЛИС составляет специальные инструкции для каждого оператора подъемно-транспортного оборудования, занимающегося на складе грузопереработкой. Такие инструкции буквально по минутам расписывают, что следует сделать работнику за час или за смену. При работе в режиме реального времени используются интерактивные информационные технологии (штриховое кодирование, радиотелефонная связь, автоматизированная система грузопереработки и т. п.), позволяющие свести к минимуму временной разрыв между принятием и исполнением решения. Подобные технологии придают операциям больше гибкости и сокращают продолжительность цикла исполнения заказа.

Типичные процедуры функции распределения:

• размещение запасов по складским мощностям и контроль за их движением;

• составление графиков работ;

• контроль за отгрузками;

• комплектование заказов для пополнения складов;

• получение и отправка грузов;

• хранение.

Транспортировка и грузопереработка. Это планирование и обеспечение транспортировки грузов и сопутствующих операций, в том числе: планирование и составление графиков отгрузки, консолидация грузов в крупную партию для совместной транспортировки, нотификация и маркировка грузов, оформление транспортной документации и управление грузоперевозками. Вся эта деятельность нацелена на производительное использование транспортных ресурсов и эффективное управление ими.

Уникальная черта информационного обеспечения транспортировки и грузопереработки в пути заключается в том, что здесь зачастую участвуют три стороны — грузоотправитель, перевозчик и грузополучатель. Для эффективного управления процессом транспортировки необходима определенная интеграция информации, без которой невозможен информационный обмен. Такой обмен требует стандартизации перевозочных документов. В настоящее время координирующие усилия направлены на обеспечение единообразия транспортной и другой коммерческой документации, в том числе заказов, накладных, счетов-фактур, уведомлений об отгрузке и т. п.

Типовые процедуры данной функции ЛИС:

• оформление документов и установление тарифных ставок;

• оценка способности организации должным образом доставить груз, оперативный контроль;

• регулярный пересмотр транспортных тарифов;

• составление графиков и маршрутизация перевозок;

• выставление счетов-фактур;

• оформление отчетной документации и анализ решений. Снабжение. Данная функция ЛИС ведает подготовкой, обновлением и

размещением заказов на закупку, а также контролем за качеством работы поставщиков.

В интегрированной логистике на информационную поддержку снабжения ложится задача контроля и координации приема и отгрузки запасов, чтобы оптимизировать графики использования производственных, транспортных и людских ресурсов. Например, поскольку погрузочно-разгрузочные работы часто являются «узким местом», информационная поддержка снабжения должна обеспечить использование одних и тех же транспортных средств для доставки и отправки грузов. Для решения этой задачи нужно объединение информационных потоков, относящихся к поступлению и отправке грузов. Уровень интеграции логистики существенно повышается при налаживании электронной связи с поставщиками.

Типовые процедуры данной функции ЛИС:

• определение потребности в материальных ресурсах;

• спецификация потребности;

• определение и анализ возможных источников снабжения;

• определение цены и условий;

• подготовка и размещение заказа на закупку;

• контроль выполнения заказа и/или экспедирование;

• получение и проверка поставок;

• оплата поставок.

В заключение данного раздела рассмотрим комплексную функцию, располагающуюся на стыке стратегического и оперативного потоков ЛИС, — размещение запасов и управление запасами.

Роль данной функции заключается в планировании потребностей и управлении запасами готовой продукции от этапа производства до этапа доставки потребителям. Принимаемые здесь решения описываются формулой «где, когда и сколько». А именно: где хранить готовую продукцию? Когда пополнять запасы сырья и материалов? Сколько следует заказать? Исходной точкой этой деятельности является прогнозирование того, каким будет спрос потребителей каждого из распределительных центров. Результаты прогноза служат основой для планирования производства.

Поддержка решений, связанных с размещением запасов и управлением ими, может принимать самые разнообразные формы — от простейших моделей реагирования на происходящие события до сложных систем комплексного планирования. Во всех случаях цель одна - определить, когда и сколько заказывать. Простейшие модели всего лишь реагируют на текущий спрос и текущее состояние запасов, выражая такую реакцию в показателях точки заказа и размера заказа. Сложные системы моделируют будущие потребности на основании прогнозов спроса и продолжительности производственного цикла, что позволяет предвидеть возможные в будущем проблемы на той стадии, когда их еще можно предупредить.

Системы размещения запасов и управления ими различаются также по степени трудозатрат. В некоторых системах приходится вручную составлять или утверждать все заказы на пополнение запасов. В таких системах отсутствует механизм выявления исключительных (экстренных) ситуаций, поэтому каждый заказ на закупку требует внимания менеджеров. Более развитые системы обеспечивают автоматическое размещение заказов и контроль за их прохождением и процессом пополнения запасов. Здесь менеджерам приходится вмешиваться только в «экстренных» случаях, которые система выявляет тоже автоматически.

Система размещения запасов призвана обеспечить оценку эффективности управления запасами, для чего осуществляется контроль за их уровнем, оборачиваемостью и производительностью. Основные процедуры данной комплексной функции перечислены ниже. Заметим, что несколько функций связаны с прогнозированием. Для управления запасами нужно в явной или неявной форме оценивать будущий спрос. Неявный, или «пассивный», прогноз просто сводится к предположению, что в следующем месяце объем продаж будет таким же, как в предыдущем. Явные прогнозы более научно обоснованы, они опираются на информацию о деловом предприятии, его потребителях и действиях конкурентов. Общая предпосылка заключается в том, что прогноз, интегрирующий в себе более разнообразную информацию, облегчает процесс размещения запасов и управления ими и в конечном счете ведет к сокращению потребности в запасах.

Типовые процедуры функции «размещение запасов и управление запасами»:

• анализ прогнозов и моделирование;

• накопление и обновление данных о прогнозах;

• выбор параметров прогноза;

• выбор техники прогнозирования;

• выбор параметров управления запасами;

• моделирование запасов;

• планирование потребностей в запасах;

• интеграция данных о стимулировании продаж;

• формирование, размещение и календарное планирование заказов на пополнение запасов;

• определение целевого уровня обслуживания потребителей.

**4. Характеристика сбытовой деятельности и каналов распределения на примере ОАО «Воронежский хлебозавод №1»**

ОАО «Воронежский хлебозавод №1» является производителем кондитерских изделий: хлебобулочные (баранки, сушки), макаронные, пряники, печенье, вафли, вафельные конфеты и торты, вафельные конфеты, восточные сладости.

На предприятии имеется производственные цеха (макаронный, прянично-бараночный, кондитерский, вафельный) и вспомогательные подразделения (управление, сбыт, снабжение, бухгалтерия, транспортный, АХО, строители).

Ассортиментный перечень выпускаемой продукции составляет более 1150 наименований изделий.

На ОАО «Воронежский хлебозавод №1» система обслуживания потребителей организована следующим образом: выделен отдел сбыта в составе:

Начальник отдела (руководство отделом, работа с оптовыми клиентами, составление плана продаж) - 1 чел.

Диспетчер по работе с магазинами города (прием заявок от магазинов, составление рейса для развозки продукции по городу, контроль дебиторской задолженности) – 1 чел.

Старший оператор по работе с клиентами (выписка накладных клиентам, работающим самовывозом, выписка накладных в рейс по городу, введение в компьютер прихода готовой продукции, составление отчетов) – 1 чел.

Оператор отдела сбыта (выписка накладных в рейс по городу) – 1 чел.

Менеджер региональных продаж (поиск клиентов в регионах и заключение договоров на поставку продукции, проведение презентаций продукции в регионах) – 1 чел.

Менеджеры по работе с магазинами города (контроль наличия продукции в торговой сети города, продвижение продукции в магазинах города, контроль дебиторской задолженности) – 6 чел. (по одному на район).

Торговые представители в Северо-западном регионе (Котлас, Няндома, Мирный) – 3 чел.

Кладовщики складов готовой продукции – 4 чел.

Грузчики-экспедиторы отдела сбыта (доставка продукции в магазины города, получение наличных денег за продукцию)– 3 чел.

Грузчики отдела сбыта – 8 чел.

Итого численность отдела сбыта – 26 чел.

Отдел сбыта входит в состав коммерческой службы предприятия, в которую входят так же:

Отдел маркетинга (начальник отдела, инженер аналитик, инженер по рекламе);

Транспортный отдел (начальник отдела, диспетчер, водители – 20 чел, слесари – 3 чел, автотранспорт – 30 ед.).

Рассмотрим каналы распределения продукции ОАО «Воронежский хлебозавод №1».

Основная цель логистической системы распределения на ОАО «Воронежский хлебозавод №1» – доставить товар в нужное место и в нужное время.

Канал распределения – это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому право собственности на конкретный товар или услугу на пути от производителя к потребителю.

Использование каналов распределения приносит предприятию такие преимущества как:

экономия финансовых средств на распространение продукции;

возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;

продажа продукции более эффективным способом;

высокую эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведения его до целевых рынков;

сокращение объема работ по распределению продукции.

При формировании канала распределения товара на предприятии на первое место выдвигается решение о структуре канала, т.е. о количестве уровней канала и о конкретном составе членов канала. При выявлении возможных вариантов каналов распределения необходимо определиться с типом используемых посредников.

Предприятия «ОАО Воронежский хлебозавод» сотрудничает с такими предприятиями, поставщиками и посредниками как:

Дилеры – это оптовые, реже розничные посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счет. Товар приобретается ими по договору поставки. Таким образом, дилер становится собственником продукции после полной оплаты поставки. Отношения между производителем и дилером прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки. В последнее время дилеры становятся держателями привилегий, объединяя в своих руках ряд последовательных этапов процесса производства и распределения. В логистической цепи дилеры занимают положение наиболее близкое к конечным потребителям.

Различают два вида дилеров.

Эксклюзивные дилеры являются единственными представителями производителя в данном регионе и наделены исключительными правами по реализации его продукции.

Дилеры, сотрудничающие с производителями на условиях франшизы, именуются авторизованными.

Дистрибьюторы – оптовые и розничные посредники. Производитель предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определенной территории и в течение определенного срока. По договору им приобретается право продажи продукции. В логистической цепи дистрибьюторы обычно занимают положение между производителем и дилерами (рис. 1)

Дилер

Потребитель

Потребитель

Потребитель

Потребитель

Потребитель

Потребитель

Произво-дитель

Дистрибьютор территории «А»

Дистрибьютор территории «В»

Дилер

Дилер

Дилер

Рис.1. Организация канала распределения

Комиссионеры. Оптовые и розничные посредники. Они не являются собственниками продаваемой продукции. Производитель (или комитент в данной операции) остается собственником продукции до ее передачи и оплаты конечным потребителем. Договор о поставке продукции заключается от имени комиссионера. Таким образом, комиссионер является посредником только для комитента, а не для конечного потребителя, деньги которого перечисляются на счет комиссионера. Комиссионер должен обеспечить сохранность товара.

Агенты – посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого основного по отношению к нему лицу (принципала). Как правило, агенты являются юридическими лицами. Агент заключает сделку от имени и за счет принципала. По объему полномочий агенты подразделяются на две категории. Универсальные агенты совершают любые юридические действия от имени принципала. Генеральные агенты заключают только сделки, указанные в доверенности. Вознаграждение они получают как по тарифам, так и по доверенности.

Брокеры – посредники при заключении сделок, сводящие контрагентов. Они не состоят в договорных отношениях ни с одной из сторон заключающейся сделки и действуют лишь на основе отдельных поручений. Брокеры вознаграждаются только за проданную продукцию.

После выбора типов посредников в канале распределения необходимо определиться с количеством этих посредников. В логистике разработаны три подхода к решению этой проблемы:

интенсивное распределение,

эксклюзивное распределение

селективное распределение.

Для повышения эффективности сбыта продукции «ОАО Воронежский хлебозавод» использует многоканальную систему распределения продукции.

Каждый производитель на основе маркетинговых исследований рынка сбыта своей продукции определяет структуру возможных каналов распределения, их связь с конкретными категориями потребителей и друг с другом.

Формы доведения товара до потребителя определяются, прежде всего, характером самого товара, местом и условиями его производства, потребления и возможностями транспорта. Это позволяет свести до минимума транспортные издержки и затраты на промежуточное хранение товаров.

Продавать производимую продукцию через собственную сбытовую сеть или пользоваться услугами посредников – проблема, которую решают с учетом многих факторов, относящихся как к товарам, так и к потребителям и посредникам.

Выбор сбытовых каналов представляет собой ответственную задачу, при решении которой необходимо учитывать и то обстоятельство, что при небольшом числе посредников легче обеспечить тесные связи с ними и тем самым гарантировать себе серьезное влияние на их работу, добиться желательной подготовки сбытового персонала и т.д. Вместе с тем, ориентация на излишнее число параллельно работающих на данном рынке посредников ставит фирму-поставщика в сильную зависимость от них. Отказ одного из них выполнить заключенный контракт может нанести фирме серьезный коммерческий ущерб.

При обслуживании потребителей предприятие использует как прямые, так и косвенные каналы распределения продукции различных уровней.

Прямые каналы распределения (канал нулевого уровня):

Предприятие имеет два собственных фирменных магазина (розничная торговля) – один при предприятии, второй в районе города.

Косвенные каналы распределения (розничная торговля, одноуровневый канал):

Доставка продукции в магазины (розничная торговля) города осуществляется кольцевым развозом автотранспортом предприятия. Для этого диспетчер отдела сбыта принимает заявки (по телефону или через менеджеров по работе с магазинами города) и формирует три рейса по городу (одна автомашина на два района города). Развозку продукции осуществляют грузчики-экспедиторы отдела сбыта и водители транспортного отдела.

Частные предприниматели (розничной торговли) приобретают продукцию самовывозом на предприятии.

В Северо-западном регионе (Котлас, Няндома, Мирный) через торговых агентов, состоящих в штате отдела сбыта (зависимые посредники), осуществляется доставка продукции в магазины (или другие розничные торговые точки) автотранспортом предприятия. В обязанности торговых агентов входит сбор заявок с клиентуры и контроль дебиторской задолженности, анализ регионального рынка сбыта.

Косвенные каналы распределения (оптовая торговля, многоуровневые каналы):

Оптовые (крупно-мелкооптовые) предприятия (независимые посредники) города, области и других областей приобретают продукцию самовывозом на предприятии.

Доставка продукции оптовым (крупно-мелкооптовым) покупателям (независимым посредникам) города, области и других областей транспортом предприятия.

Предприятие осуществляет доставку продукции своим транспортом в Архангельскую, Вологодскую, Костромскую, Владимирскую, Московскую, Ивановскую области и крупным оптовым базам.

При доставке продукции крупным и средним оптовикам, транспортные издержки уменьшаются в зависимости от объема поставки и за счет оплаты транспортных расходов частью оптовиков (в практике предприятия около 10 % оптовиков оплачивают транспортные расходы).

Объем продаж в магазины города (кольцевой развоз) составляет 24% общего объема реализации, что свидетельствует о недостаточно эффективной работе менеджеров по работе с магазинами города. Емкость рынка города Воронеж по данному виду продукции составляет приблизительно 2,5 млн. руб./мес. При эффективной организации работы менеджеров по продажам объем реализации, возможно, увеличить на 52%. Однако для увеличения объема продаж существуют реальные препятствия:

высокая цена продукции по сравнению с конкурентами (высокая себестоимость);

сильная конкуренция на рынке;

несоответствие качества продукции её цене;

слабая профессиональная подготовка менеджеров по работе с магазинами города.

74% объема продаж предприятия выполняют оптовые посредники (20% в городе, 54% в других регионах). В сложившейся ситуации на предприятии, целесообразно сделать акцент на развитие именно этого канала распределения, т.к. данный вид канала связан с наименьшими издержками для предприятия.

Для снижения затрат на доставку продукции предлагаю модифицировать канал сбыта, через привлечение к сотрудничеству крупных оптовых посредников осуществляющих доставку продукции с собственных складов по торговым точкам города, таких как «Провизия» и «Заволжский фонд». В такой ситуации предприятие передает на обслуживание оптовикам часть торговых точек города.