

## ФОРМИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© 2014 Кеменев Евгений Дмитриевич

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: good\_mn@mail.ru

Рассматриваются особенности формирования логистической системы сбытовой деятельности предприятий хлебопекарной промышленности, а также алгоритм построения распределительных логистических систем применительно к данной отрасли.

*Ключевые слова:* логистическая система, распределительная логистика, хлебопекарные предприятия, канал сбыта, сбытовая стратегия.

Одной из основных системных проблем, характерных для всех отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности, как отмечается в Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 г., является “неразвитая инфраструктура хранения, транспортировки и логистики товародвижения пищевой продукции”<sup>1</sup>.

Именно логистический подход к управлению предприятием в условиях неопределенности и неустойчивости внутренней и внешней среды обеспечивает организации наиболее быструю реакцию на изменение условий хозяйственной деятельности. Применение логистики в хлебопекарной промышленности также обусловлено повышенной степенью сложности и структурным многообразием объектов управления, поскольку многие предприятия характеризуются высокой диверсификацией хозяйственной деятельности.

Выделяют несколько видов широко используемых логистических стратегий: сокращение общих логистических издержек; улучшение качества логистических услуг; сокращение инвестиций в логистическую инфраструктуру; логистический аутсорсинг<sup>2</sup>.

Внедрение логистического подхода основывается на создании в организациях логистических систем. Именно эффективная организация распределительной логистической системы обеспечивает организации наиболее быструю реакцию на нужды потребителей, так как распределительная логистика организации непосредственно взаимодействует с потребителями продукции.

Распределительная логистика - это функциональная область логистической системы пред-

приятия, которая обеспечивает поставку и реализацию продукции потребителю. От эффективной организации логистической системы предприятия зависит эффективность работы всех функциональных областей логистической системы. Распределительная логистическая система организации непосредственно взаимодействует с потребителями. При реализации продукции полученная информация служит основой для разработки стратегии развития предприятия.

В деятельности хлебопекарного предприятия распределительная логистика обеспечивает:

- планирование процесса реализации продукции;
- организацию получения и обработки заказов от покупателей;
- организацию сети складов для хранения запасов готовой продукции;
- выбор вида упаковки, принятие решения о комплектации заказа, а также организацию выполнения других операций, непосредственно предшествующих отгрузке продукции;
- организацию отгрузки продукции покупателям;
- организацию доставки и контроль транспортировки.

Построение распределительных логистических систем на предприятиях хлебопекарной отрасли должно строиться с учетом отраслевых особенностей.

К числу наиболее важных особенностей хлебопекарной отрасли относятся:

- монопольный контроль торговых сетей над системой сбыта большинства хлебопроизводителей;

- большой ассортимент выпускаемой продукции;

- отсутствие возможности создавать большие запасы готовой продукции при коротких сроках реализации продукции;

- жесткая конкуренция при сбыте продукции.

Форма сбыта, для которой характерно тесное сотрудничество между изготовителем и посредниками, нетипична для организации продаж хлебобулочных изделий.

Одной из важных причин большого влияния торговых сетей на предприятия хлебопекарной промышленности являются короткие сроки реализации продукции, незначительное количество собственных элементов распределительного канала (фирменных магазинов, торговых точек, секций в магазинах и др.).

Большое количество предприятий-конкурентов с избыточными производственными мощностями оказывает негативное влияние на конъюнктуру рынка хлеба и хлебобулочных изделий.

При жесткой конкуренции, которая сложилась в настоящее время, преимущество имеет то предприятие, которое предлагает продукцию, в объеме и ассортименте, удовлетворяющих потребителей, и эффективно организует ее сбыт. При этом ассортимент продукции должен обеспечивать предприятию получение наибольшей прибыли.

Сложившаяся специфика торговли хлебом и хлебобулочными изделиями ориентирует на поиск эффективных методов организации сотрудничества с оптовыми посредниками.

Хлебопекарными предприятиями широко используются различные по длине и ширине каналы сбыта.

Для охвата рынка хлебозаводы в основном используют каналы с интенсивным сбытом продукции, включающие несколько продавцов, что соответствует стремлению предприятий реализовать свой товар в максимальном числе магазинов как можно большему количеству потенциальных потребителей.

На новых или небольших рынках, а также для специфической продукции хлебозаводы используют избирательный сбыт продукции, когда узкому кругу посредников предлагается ограниченный объем нового товара (в частности, для диетических сортов хлебобулочных изделий).

Формирование стратегии сбыта хлебопекарных предприятий осуществляется на основании построения косвенных каналов - с применением

стратегий “проталкивания” или “втягивания”. Большинство хлебопекарных предприятий используют стратегию “втягивания”, при которой основное внимание обращено на сотрудничество с посредниками. При этом для сбыта хлебопекарной продукции используются как традиционные формы сбыта, так и сложные сбытовые системы, в частности вертикальная, горизонтальная и комбинированная.

Традиционно хлебопекарные предприятия используют неинтегрированный канал сбыта готовой продукции, который включает независимых друг от друга производителей и посредников, поскольку организационно трудно объединить производство хлеба, его продажу в оптовой и розничной торговле.

В последнее время появляются вертикальные маркетинговые системы (ВМС), которые объединяют работу разных участников процесса сбыта хлебобулочных изделий, хлебобулочные предприятия и посредники работают как единая система. Как правило, в ВМС один из участников канала сбыта доминирует над остальными (чаще всех таковым является хлебопекарное предприятие). Примером объединенных ВМС служит фирменная торговля хлебобулочными изделиями, особенно развитая в крупных городах.

Главными преимуществами использования фирменных магазинов при осуществлении сбыта являются:

- возможность продвижения на рынок всего ассортимента продукции;
- оперативное реагирование на изменение спроса;
- изучение потребительских предпочтений;
- использование более низких цен за счет исключения из сбытовой системы посредников и надбавок к цене;
- отпуск мелкими оптовыми партиями продукции.

Изучение системы сбыта на ведущих предприятиях хлебопекарной промышленности г. Самары показало, что распределительная логистика этих предприятий имеет общие черты:

- 1) реализация большей доли продукции через крупные торговые сети (федеральные и местные). Как следствие, чем больше доля реализации, тем больше зависимость предприятия от диктуемых условий сбыта;

- 2) сокращение доли продаж через розничные торговые точки, вызванное борьбой городс-

ких властей с киосками и несанкционированными рынками;

3) сохранение наиболее крупными и стабильно развивающимися предприятиями сети фирменной торговли как площадки для апробации новинок, доверительного прямого общения с покупателями и устойчивого канала получения прибыли.

Результаты проведенного исследования показали, что сбыт хлебопекарных предприятий в Самарской области осуществляется по ежедневным заказам потребителей. В процессе деятельности предприятия хлебопекарной отрасли сталкиваются со следующими проблемами:

1) отсутствие достаточной информации о состоянии и прогнозировании спроса и предложения на рынке хлеба и хлебобулочных изделий;

2) отсутствие скоординированного управления снабжением, производством и сбытом продукции;

3) продолжающееся расширение ассортимента и относительно малые объемы заказов, что создает дополнительные трудности в организации распределительных логистических систем. На сегодня в России ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий превышает 500 видов;

4) возрастающий диктат со стороны крупных сетевых магазинов в совокупности с особенностями функционирования хлебопекарного производства, который ставит задачу поиска новых решений в области построения распределительных логистических систем.

Для повышения эффективности работы предприятий хлебопекарной отрасли необходима разработка эффективной распределительной системы.

При построении системы распределения хлебопекарному предприятию следует решить следующие задачи<sup>3</sup>:

1) внедрение организационных структур управления предприятием, позволяющих оптимально распределить логистические функции между отделами предприятия;

2) разработка стратегии и тактики физического распределения продукции на всех уровнях каналов товародвижения;

3) создание действенной системы стимулирования всех элементов логистической среды.

Таким образом, в современных условиях совершенствование системы сбыта готовой продукции является одним из основных факторов дальнейшего развития хлебопекарной промышленно-

сти. Это обусловлено спецификой реализации хлеба и хлебобулочных изделий на рынке, для которого характерно отставание спроса от имеющихся производственных мощностей из-за наличия сети мини-пекарен, изменения структуры питания населения, недостаточной гибкости в ассортиментной политике хлебозаводов.

Для разработки конкретных мероприятий по построению эффективной логистической распределительной системы необходим алгоритм построения, учитывающий отраслевые особенности хлебопекарных предприятий.

В качестве основных этапов алгоритма построения распределительных логистических систем предлагается выделить следующие:

Этап 1 “Изучение конъюнктуры рынка хлеба и хлебобулочных изделий”. Для практической реализации первого этапа алгоритма предусматривается проведение анализа и характеристики следующих групп показателей: структуры потребления и потребительских предпочтений, конкурентного анализа рынка (выделение основных конкурентов, размещение производства и др.), оценки степени удовлетворенности предлагаемым ассортиментом продукции.

Этап 2 “Определение стратегических целей предприятия”. На данном этапе можно выделить две основные группы проблем, в рамках которых принимается решение: выход на новый рынок, увеличение (удержание) существующей доли рынка.

Этап 3 “Оценка возможности каналов распределения продукции на конкретном рынке”. Предприятию необходимо оценить не только имеющиеся оптовые каналы реализации продукции, но и возможность использования собственных каналов распределения продукции. Это позволит ему более точно видеть потребности рынка и оперативнее на них реагировать, иметь более короткие и надежные каналы сбыта.

Этап 4 “Отбор наиболее выгодных каналов распределения продукции”. Определение критериев отбора участников канала распределения. Выявив наиболее рациональные места расположения потенциальных торговых посредников, необходимо провести соответствующую работу по привлечению к сбыту наиболее квалифицированных из числа имеющихся в данном населенном пункте.

К наиболее общим критериям, по которым производители могут осуществлять выбор торговых посредников, относятся<sup>4</sup>:

- имидж организации и деловая репутация руководителя;

- территориальный охват рынков, обеспечиваемый посредником, наличие региональных представителей, характер отношений с крупными торговыми сетями и наличие собственной розничной сети;

- опыт организации продаж подобных товаров и предоставляемый потребителям уровень обслуживания;

- квалификация и опыт работы персонала;

- объем торгового оборота и темп его роста;

- логистические затраты и оборачиваемость запасов и др.

Этап 5 “Выявление оптимального ассортимента для каждой торговой точки”. Выбор месторасположения фирменных магазинов производителя хлебобулочных изделий - важный вопрос построения торговой сети, так как от этого напрямую зависит товарооборот, воспринимаемый имидж марки и контингент покупателей.

Этап 6 “Планирование региональной сети организации распределения хлебобулочной продукции”.

Этап 7 “Маршрутизация перевозок”. Изучение транспортной сети региона. Оценка степени доступности каждой торговой точки для использования транспорта при доставке продукции, разработка путей подачи транспорта для разгрузки и др. Оптимизация путей доставки продукции, составление расписания движения транспортных средств и согласование с участниками каналов распределения времени доставки продукции.

Этап 8 “Систематизация работы с клиентами”. Согласование с клиентами методов заказа на продукцию, формы оплаты и др.

Этап 9 “Анализ эффективности используемых логистических каналов распределения продукции”.

Об эффективности сложившейся системы сбыта можно судить по ряду показателей и критериев, основным из которых является соотношение затрат на сбыт и прироста объема реализации.

Для оценки собственной службы сбыта могут использоваться такие показатели, как отношение стоимости реализованной продукции к численности сотрудников службы, отношение стоимости реализованной продукции к затратам на службу сбыта (или отношение затрат к стоимости реализованной продукции), отношение цены реализации к среднерыночной цене.

Предложенный алгоритм построения распределительных логистических систем для хлебопекарных предприятий позволит повысить эффективность функционирования всех областей логистической системы предприятия, ускорить оборачиваемость оборотных средств, сократить сроки введения в производство новых видов продукции и др.

<sup>1</sup> Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года: [утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 17 апр. 2012 г. № 559-р]. URL: [www.prodexport.ru/pics/File/559r.doc](http://www.prodexport.ru/pics/File/559r.doc).

<sup>2</sup> Чернова Д.В., Степанов С.А. Методика разработки логистической стратегии // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 102. С. 139-142.

<sup>3</sup> Шилина О.Н., Кактояков Д.И. Проблемы формирования эффективных распределительных логистических систем в хлебопекарной отрасли // Экономические проблемы и решения. 2006. URL: [www.lan.krasu.ru/science/public/eps/2.asp.htm](http://www.lan.krasu.ru/science/public/eps/2.asp.htm).

<sup>4</sup> Войткевич Н.И. Стратегии логистики оптово-средних фирм // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. № 3 (89). С. 25-30.

Поступила в редакцию 04.04.2014 г.