



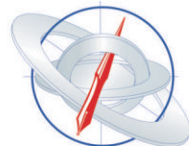
Тема номера:

КОНФЛИКТЫ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЯХ

Март-
апрель
2
(2015)

В номере ■ Конфликты в логистических цепях и способы их разрешения (результаты блиц-опроса экспертов) ■ VI Ежегодная конференция «FoodMaster & PrivateLabel — 2015»: основные итоги ■ Ближайшие перспективы развития логистики и цепей поставок ■ Поставщик и линейная розница: любовь по расчету ■ География активности на отечественном рынке экспресс-доставки грузов ■ Ассортимент — конфликты и взаимодействие между поставщиком и ритейлером и др. ■

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЧЕРНОМОРСКИЙ ТРАНСПОРТНЫЙ ФОРУМ



MEDIACOMPASS UKRAINE
ADVERTISING-NEWS AGENCY

20-22 ОКТЯБРЯ
OCTOBER 2015

ОДЕССА, МОРСКОЙ ВОКЗАЛ
ODESSA, MARINE TERMINAL



17-я Международная выставка по транспорту и логистике «ТРАНСУКРАИНА 2015»

- Транспортные системы, внутренние и международные перевозки
- Экспедирование и логистика
- Порты и терминалы
- Технологическое оборудование и средства механизации погрузочно-разгрузочных работ
- Оборудование и спецтехника
- Системы управления, связи и энергосбережения
- Страхование и инвестиционные программы
- Логистика контейнерных перевозок
- Элеваторное оборудование. Погрузчики, штаблеры, тележки, лебедки



Специализированная выставка «ТРАНСРЕЙЛ УКРАИНА 2015»

- Производство и ремонт подвижного состава
- Железнодорожная инфраструктура, пути, сигнальное оборудование, стрелки, мосты
- Проектирование и ремонт железных дорог
- Архитектура железнодорожных вокзалов
- Обслуживание пассажиров
- Профессиональное обучение



Специализированная выставка «КОММЕРЧЕСКИЙ И МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ТРАНСПОРТ 2015»

- Коммерческие автомобили: легковые, грузовые, тягачи
- Автобусы: городские, туристические
- Прицепы, фургоны и прицепные устройства
- Дорожно-строительная техника
- Автозапчасти, шины, аксессуары, для больших авто
- Страхование, лизинг, кредитование

18-я Международная конференция по транспорту и логистике

- Пути развития транспортной инфраструктуры Украины и ближнего зарубежья
- Инвестиционные проекты в транспортной отрасли
- Нормативно-правовое регулирование транспортной деятельности
- Интермодальные перевозки. Транспортная логистика
- Безопасность, страхование на транспорте



12-я Международная выставка по судоходству, судостроению и развитию портов «Одесса 2015»

- Судостроительная и судоремонтная промышленность (судостроительные и судоремонтные заводы, ПКБ);
- Оборудование для судостроения, судоремонта, гидротехнического строительства;
- Судовые устройства, навигационные системы и оборудование, энергетические судовые установки;
- Сварочное оборудование и технологии для судостроения и судоремонта;
- Порты, портовое оборудование, портовое обслуживание;
- Морское и речное судоходство;
- Отраслевые услуги: страхование, сюрвейерское обслуживание, агентирование, регистрация, классификация, консалтинг, морское образование и наука;
- Экология и безопасность на водном транспорте;
- Спецдежда, защитные средства, символика.

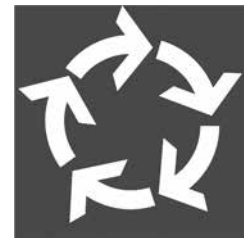


www.smc.odessa.ua

ЧП РИА «МедиаКомпас Украина»

«MediaCompass Ukraine»

ул. Жуковского 15, Одесса, Украина, 65026
15 Zhukovskogo str., Odessa, Ukraine, 65026
tel./fax: +38 (0482) 355-999
e-mail: odessa@mediacompass.com.ua



Редакционный совет:

Редактор ИД «Студцентр»

*Е.В. Ромат — д-р наук гос. управления, профессор Киевского национального
торгово-экономического университета (КНТЭУ), Киев.*

Председатель редакционного совета:

*А.А. Мазараки — д-р экон. наук, профессор, председатель Научно-методической
комиссии (НМК) по менеджменту и администрированию Министерства
образования и науки Украины, ректор КНТЭУ, академик АПН Украины, Киев.*

Члены редакционного совета:

*М.Ю. Григорак — канд. экон. наук, председатель подкомиссии по управлению
логистическими системами НМК по менеджменту и администрированию
Министерства образования и науки Украины, Киев;*

*В.К. Доля — д-р техн. наук, профессор Харьковской национальной академии
городского хозяйства, член подкомиссии по управлению логистическими
системами НМК по менеджменту и администрированию Министерства
образования и науки Украины, Харьков;*

*Е.В. Крикавский — д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга
и логистики Национального университета «Львівська політехніка»,
член подкомиссии по управлению логистическими системами НМК
по менеджменту и администрированию Министерства образования и науки
Украины, Львов;*

*О.Л. Петрашевский — д-р техн. наук, профессор Национального транспортного
университета Украины, Киев;*

Т.В. Ревуцкая — канд. экон. наук, директор компании «Карго-Сервис», Киев;

А.М. Сумец — канд. техн. наук, доцент, Харьков;

*Н.И. Чухрай — д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента
организаций Национального университета «Львівська політехніка», Львов;*

*О.Л. Яременко — д-р экон. наук, профессор, зам. руководителя экспертно-
аналитического центра по вопросам денежно-кредитной политики Совета
Национального банка Украины, начальник отдела стратегии монетарной
политики, Киев.*



Международный научно-практический журнал
ЛОГИСТИКА
проблемы и решения

2015 / # 2 (57)

В НОМЕРЕ:

КЛУБ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

Конфликты в логистических цепях неизбежны,
поэтому их надо правильно воспринимать
(результаты блиц-опроса экспертов) 8

КОНФЕРЕНЦИИ

Итоги встречи года Food-сферы и выбор путей развития
на 2015–2016 гг. 12

ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК

Конфлікт цілей виникає на всіх рівнях управління ланцюгом
поставок 18
Є. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька, О. А. Похильченко

НОВОСТИ ЛОГИСТИКИ

FedEx покупает главного конкурента за 4,4 млрд евро 27

ПРАКТИКА ЛОГИСТИКИ

Нельзя забывать, что опасными являются не сами конфликты,
а их последствия..... 28
Александр Соколенко

Конфликтов в логистике избежать невозможно.

Главное — желание договариваться 32
Николай Лобанов

ЦЕПИ ПОСТАВОК

Будущее логистики и цепей поставок:
что нас ожидает в ближайшие 10 лет 36
Юрий Барняк

**РЫНОК ЛОГИСТИКИ**

**Вероятность перераспределения рынка грузовых автоперевозок
очень высока 43**

ПРАКТИКА ЛОГИСТИКИ

Поставщик и линейная розница: любовь по расчету..... 44

Татьяна Скоробогатова

РЫНОК ЛОГИСТИКИ

**География активности на отечественном рынке
экспресс-доставки грузов 50**

Александра Денисенко

СКЛАДСКАЯ ЛОГИСТИКА

Вторая жизнь зерноскладов старой постройки.....55

Дмитрий Шкорупеев

ЦЕПИ ПОСТАВОК

**Ассортимент — конфликт или взаимодействие поставщика
и ритейлера? 58**

Екатерина Бузукова

СЛУЖБА ЛОГИСТИКИ

**Логистическая функция предприятия должна быть
независимой 63**

Дмитрий Манишин

Редакция может не разделять точку зрения авторов публикаций.
Рукописи не рецензируются и авторам не возвращаются.
Редакция оставляет за собой право литературного редактирования статей.
Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.
Ответственность за достоверность приводимых в публикациях информации, фактов,
имен, фамилий, цифровых данных несут авторы статей.
Никакая часть материалов журнала не может воспроизводиться (в печати, Интернете
и т. д.) без согласования с редакцией журнала «Логистика: проблемы и решения».
Перепечатка материалов издания — только с письменного согласия редакции.
© «Логистика: проблемы и решения», 2015



Оптимальное направление Вашего бизнеса!

Международный научно-практический журнал

ЛОГИСТИКА

проблемы и решения



Обновленный журнал

Вышел 55-й номер!

Ноябрь-декабрь
6
(2014)

В номере ■ Основные итоги развития отечественной логистики в 2014 году ■ Проблемы формирования единой агрологистической системы ■ Регионы с особым статусом: как решаются вопросы доставки ■ Главные правила зонирования склада ■ Проблемы организации складского процесса хранения продукции с ограниченным сроком годности ■ Туризм в условиях логистизации ■ Проблемы качества и сохранности при перевозке овощей и фруктов ■ Построение логистической системы на предприятии ■

**Подписка на 2015 год оформляется
во всех отделениях Укрпочты
(индекс в каталоге ДП «Пресса» 91949)
и других подписных агентствах по всей Украине**

Особо рекомендуем редакционную подписку:

050-592-6-594, (057) 704-12-45

marketing@mr.com.ua, www.logistica.in.ua

Международный научно-практический журнал

ЛОГИСТИКА

проблемы и решения

**ЗДРАВСТВУЙТЕ,
УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ
ЖУРНАЛА «ЛОГИСТИКА:
ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ»!**

Приветствую Вас на страницах этого весеннего номера журнала!

Как всем хорошо известно, одним из краеугольных камней теории и практики логистики является налаживание сотрудничества участников цепей поставок. В то же время необходимо признать, что практика сотрудничества в логистических цепях всегда сопровождается скрытыми (а иногда и не очень скрываемыми) противоречиями. Конфликт интересов участников — обязательный атрибут любой цепи поставок, который объективно лежит в основе бизнеса. Ресурс всегда ограничен, а стремление максимизировать свой «кусок логистического пирога» заложен в природе предпринимательства. Следует согласиться с тем, что от конфликтов участникам цепей поставок никуда не деться. Но раз они возникают, то ими как-то нужно управлять! Поэтому редакция нашего журнала решила обсудить в очередном номере эту проблему.

Забегая вперед, можно отметить, что тема оказалась животрепещущей. Эксперты, к которым редакция обратилась с просьбой высказать свое мнение, щедро поделились своим опытом преодоления конфликтов. Значит, есть надежда, что конфликтов в отечественной логистике станет меньше, и этот номер журнала был издан не зря.

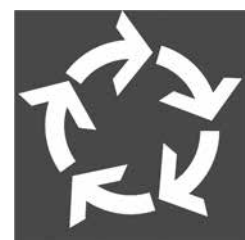
Не буду Вас отвлекать от знакомства с номером..

С уважением,

Главный редактор ИД «Студцентр», профессор



Е. В. Ромат



КОНФЛИКТЫ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЯХ НЕИЗБЕЖНЫ, ПОЭТОМУ ИХ НАДО ПРАВИЛЬНО ВОСПРИНИМАТЬ (РЕЗУЛЬТАТЫ БЛИЦ-ОПРОСА ЭКСПЕРТОВ)

От ред. Традиционно, тематический номер журнала «Логистика: проблемы и решения» сопровождается результатами блиц-опроса экспертов по проблемам «титульной» темы.

На этот раз редакция ЛПП обратилась к ведущим экспертам с такими вопросами:

1. Между какими участниками цепей поставок конфликты наиболее часты? Какие конфликты в логистике Вы считаете типичными?

2. Какие конфликты, по Вашему мнению, наиболее опасными для клиентов логистических операторов (неточность исполнения обязательств, проблемы безопасности груза, личностные конфликты и т. д.)? Ваши варианты!

3. Какие инструменты определения, сглаживания и разрешения конфликтов Вы считаете наиболее эффективными? Существуют ли универсальные «антиконфликтные» средства?

4. Можете ли Вы привести пример возникновения острого конфликта и его эффективного разрешения?

Спасибо всем нашим экспертам за обстоятельные и компетентные ответы. Более того, некоторые ответы, в связи с достаточно большим объемом, выделены редакцией в отдельные материалы номера. В данной подборке мы публикуем ответы, как обычно, в алфавитном порядке фамилий респондентов. Читаем!

**ДЕНИС ДРОБИН, PR -директор
«Мист Экспресс», Киев:**

— 1. Конфликты — неизменная составляющая любого бизнес-процесса. Их еще называют узкими местами. Их поиск, своевременное обнаружение и разрешение — и есть бизнес. Разрешение внутренних конфликтов — это работа над устойчивостью бизнеса. Поиск внешних конфликтов — работа по развитию бизнеса. В логистике, как, наверное, и во всем, постоянный конфликт подпитывается несоответствием запросов и возможностей. Новые возможности диктуют цену вопроса,

которую кто-то должен платить. Собственно, соблюдение равновесия в этой зоне и есть показатель адекватности компании современному рынку.

2. Для логистического оператора самое неприятное — это изменение согласованных параметров заказа. В таких ситуациях необходима незамедлительная реакция на самых неожиданных участках работы. В целом же неразрешимых конфликтов не существует. Просто все имеет свою цену. А на многие возможности, которые сегодня способны обеспечить логисты, на рынке может просто не найтись покупателей.



ВИКТОРИЯ САВЧУК, PR-менеджер
MEX Advertising, Киев:



3. Постоянный диалог и как можно больше обратной связи, систематизация конфликтов и расстановка приоритетов; постоянная аналитика; развитая корпоративная культура как общепринятая в компании модель поведения сотрудников в распространенных ситуациях — гармоничное сосуществование этих инструментов на системной основе позволяет творить чудеса.

4. Порядка 15 % заказчиков курьерской доставки в последний момент меняют адрес получения. В практике развитых стран решение существует — менталитет американцев, немцев, например, позволяет курьеру в случае необходимости бесконфликтно переместить посылку под получение на склад, а нередко и оставить ее возле двери получателя. На нашу работу в Украине накладывается местная ментальная специфика. Поэтому мы, во избежание конфликтов, вынуждены предлагать варианты: от выбора способа получения еще на этапе покупки (курьер по адресу, постамат, отделение, склад) до альтернативных алгоритмов получений (смена маршрута, перемещение посылки на склад, повторный визит курьера и т. д.).

— 1. На мой взгляд, конфликты наиболее часто возникают между различными структурными подразделениями в логистической компании. И причины могут быть абсолютно разные, например: недостаток или искажение передачи информации, ограниченные ресурсы, нерациональная организация труда. Один из типич-





ных конфликтов возникает между отделом маркетинга и транспортным отделом. Маркетинговый департамент заинтересован в осуществлении быстрой доставки груза с целью поддержать максимально высокий уровень обслуживания, а задача транспортного отдела не только доставить груз, но и выбрать наиболее выгодный маршрут, который позволит сократить расходы.

2. В зависимости от сферы деятельности Клиента каждый отдельный конфликт имеет свой уровень опасности. Например, для сферы продуктов питания причиной возникновения конфликтов могут стать возможные задержки в поставках, для рынка ювелирных украшений — проблема безопасности груза и т. д. Конечно же, конфликты, возникшие на фоне недостаточной коммуникации или в связи с нехваткой трудовых ресурсов, несут опасность для каждого Клиента логистического оператора.

3. К сожалению, универсального «антиконфликтного» средства

не существует. Каждая конфликтная ситуация по-своему уникальна и разрешать ее необходимо, учитывая все индивидуальные особенности. Если возникший конфликт может негативно отразиться на деятельности компании в целом, то здесь нужно использовать метод «быстрого решения», когда возникшая ситуация решается максимально оперативно. Очень часто используется метод уступок, когда конфликт возникает между логистической компанией и ее Клиентом (удовлетворяются запросы Клиента во имя будущей кооперации).

4. Мне не встречались острые конфликтные ситуации в логистике, но в качестве примера могу привести ситуацию, когда из-за транспортного происшествия на дороге не удавалось доставить груз в нужный срок. У логистической компании не было свободных машин, но для разрешения возникшего конфликта воспользовались услугами субподрядчика, потратив на это собственные финансовые средства.

АЛЕКСАНДР ТРОЯН, генеральный директор Национальной службы доставки «ИнТайм», Запорожье:

— 1. Конфликтная ситуация может возникнуть на любом этапе поставок. Причем сторонами конфликта могут стать как непосредственно участники цепей поставок, так и отдельные структуры или персоналии внутри одной компании, являющейся участником цепей поставок.

Среди основных групп потенциальных участников конфликта можно было бы отметить закупку, производство, продажи, склад, транспортный департамент, а также группу «финансы / маркетинг».



Все конфликты согласно их причинам, условно говоря, можно разделить на конфликты объективные и субъективные. Последние чаще всего обусловлены человеческим фактором (межличностные отношения), возникают хаотически, тяжело поддаются прогнозированию и последующему регулированию. Что же касается объективных причин конфликта, то это могут быть ненадлежащее выполнение службами своих функций, проблемы регулирования материального потока (включая распределение финансовых ресурсов), сбои в обеспечении движения информации на различных уровнях.

2. В большинстве случаев гарантом успешного функционирования цепей поставок является своевременный и полноценный информационный обмен между участниками процесса. Поэтому самыми опасными конфликтами являются те, которые возникают при сбоях в движении информации или грозят появлением таких сбоев. В особенности, если дело касается конфиденциальных данных. Любые проблемы в движении информационных потоков в случае несвоевременного выявления могут привести к кризису доверия между участниками поставок. Поэтому их надо

пресекать на корню. Вплоть до того, что собирать участников или потенциальных участников конфликта в одной комнате и не выпускать до тех пор, пока все недомолвки не будут устранены, а накопившиеся ложные представления — развеяны.

3. «Антиконфликтная» работа может быть реализована в двух направлениях: предупреждение потенциальных конфликтов (т. е. работа на опережение) и разрешение уже возникших конфликтов. Первое — это системная работа всех участников вопроса, включающая в себя детальные планы с распределением функций, определением полномочий исполнителей, указанием ресурсов и сроков, а также обеспечение качественного информационного обмена.

Если говорить о разрешении уже возникших конфликтов, то здесь многое зависит от сути и проблематики самого конфликта. Оптимальный вариант — устранение первопричин противоречий, поиск компромиссов, переход к более плотному сотрудничеству и пр.

4. Конфликты различной остроты являются частью совместной работы над тем или иным проектом. В том числе и в процессе реализации поставок. Как говорится, истина рождается в споре. Но нам удастся предупреждать и разрешать возникшие конфликты достаточно оперативно. Секрет в системной работе над проблемой. ■



ИТОГИ ВСТРЕЧИ ГОДА FOOD-СФЕРЫ И ВЫБОР ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ НА 2015–2016 ГГ.

30 апреля в Гольф Центре Киев состоялась VI Ежегодная конференция «FoodMaster & PrivateLabel — 2015. Ритейлер и поставщик: время прогрессивных совместных решений для укрепления позиций на рынке», участниками которой стали более 300 Топ-менеджеров различных компаний.

Инициатором и организатором события выступила B2B Медиа-Группа TradeMasterGroup.

Стоит отметить, что это первое в Украине мероприятие такого масштаба на данную тематику. Актуальность темы конференции, а также состав спикеров, среди которых были не только украинские ведущие эксперты рынка, но и международные, способствовали активности участников.

Программа была очень насыщенной, спикеры затро-





нули огромное количество тем. Изначально проходила общая сессия, а после нее все имели возможность выбрать интересующее направление, так как продолжение конференции состоялось в двух параллельных залах:

- ✓ «FoodMaster: бизнес-идеи для развития партнерства, увеличения доходности сети и поставщика»;
- ✓ «PrivateLabel как эффективный инструмент развития бизнеса производителя и розничной сети».

Модераторами были **Татьяна Скоробогатова**, Trade Development Director коммуникационной группы AGAMA, и **Игорь Стеценко**, начальник отдела развития собственных торговых марок торговой сети «Велика Кишеня» (Холдинг «Ритейл Групп»).

Первым выступил руководитель по работе с розничными сетями Украины и Белоруссии **Виталий Брык** (Nielsen Ukraine), который сделал обзор FMCG-рынка Украины. Непосредственно он проанализировал тревоги современного покупателя, определил пути развития украинских производителей и перспективы выхода национальных постав-

щиков на рынок стран ближнего зарубежья.

Старший аналитик направления постоянных и медиа-исследований компании «TNS в Украине» **Ольга Гарыгина** знает все о потребительском настроении и предоставила возможность посмотреть на розничные сети глазами потребителя. Эксперт рассказала о финансовой ситуации украинцев и о том, как они сейчас экономят.

Виктория Ильченко, бизнес-аналитик «Скайлайн Софтвр», представила доклад о повышении эффективности работы розничной сети и поставщика за счет автоматизации





рутинных операций, получения оперативной информации для принятия управленческих решений. Она акцентировала внимание на повышении эффективности управления работой с поставщиками и рассказала, как сэкономить средства за счет повышения оборачиваемости склада и контроля стоимости запасов на складах.

Наталья Шмигельская, собственник предприятия «Укрптахосервис», рассказала о новых уникальных продуктах в категории «мясопродукты» и о выведении ТМ «Готово!» в период экономической турбулентности.

Начальник Шестого управления исследований и расследований Анти-

монопольного комитета Украины **Елена Шевчук** назвала основные выявленные АМКУ проблемы в отношениях производителя продовольственных товаров и розничных торговых сетей, а также презентовала иностранный опыт регулирования проблем в отношениях «производитель-сеть». Это, несомненно, заинтересовало представителей как ритейлеров, так и производителей.

Также юридических аспектов взаимоотношений поставщиков и торговых сетей коснулась **Анна Сисецкая**, советник в Адвокатском объединении «Юридическая фирма “Василь Кисиль и Партнеры”». Она раскрыла секреты заключения эффективного договора между производителем и торговой сетью и рассказала, как учесть важные детали в договоре.

Business Solution Manager ООО «Комарх» **Александра Любиченко** и **София Флинта** рассказали об основных тенденциях и направлениях развития EDI, указав на проблемы и задачи проектов EDI.

Практикующий менеджер проектов по категорийному менеджменту, управлению цепями поставок **Ярослав Степчиков** раскрыл особенности ценностно-ориентированного маркетинга и привел практические примеры, а менеджер по развитию бизнеса ИП «Кока-Кола Бевериджиз Украина Лимитед» **Максим Рыбцов** назвал причины, из-за которых одни SKU продаются, а другие нет. Также эксперты рассказали, что такое идеальная модель представленности и почему она необходима.

Евгений Гетманчук, основатель и руководитель тренингового агентства Getmanchuk Group, подчеркнул в выступлении важную роль персонала сети, который своим поведением в зале влияет

на продажи, стимулирует покупателей к спонтанным покупкам. А также поделился секретом о том, как воспитать восхитительные кадры.

Наталья Варченко, руководитель отдела маркетинга ООО «Украинские продуктовые традиции» поделилась опытом по поводу правильного использования маркетингового бюджета поставщика для эффективного продвижения продуктов в сети (акции, промомероприятия, шоу-проекты, совместная реклама) и привела примеры.

Руководитель отдела развития PrivateLabel сети «ЭКО-маркет» **Лилия Комарова** рассмотрела стратегии развития СТМ, которые нужно разрабатывать в кризисный период, и рассказала, как добиться увеличения маржи. **Дарья Бахматова**, начальник отдела развития СТМ ООО «АТБ-Маркет», продолжила тему PrivateLabel и ознакомила с трансформацией в портфеле СТМ сети.

Директор ООО «Ин-Маш» **Игорь Сидорчук** рассказал о решении для печати цветной этикетки, о нанесении обязательной информации на продукт, об оборудовании для нанесения маркировки, о борьбе с подделками и многом другом.

Об особенностях долгосрочного партнерства рассказал генеральный директор ДП «Бест Альтернатива» **Виталий Аверкин**, а **Оксана Скоромная**, директор ООО «Торговая Бизнес Сеть», назвала особенности электронного взаимодействия в цепочке «производитель-дистрибьютор-розница».

Анатолий Кужель, учредитель и директор консалтинговой компании «De Facto», предоставил модель построения легальной системы оптимизации налогообложения и правовой безопасности



производственного бизнеса для работы с торговыми сетями в Украине и выхода на рынок ЕС.

Поделились опытом и международные эксперты. **David Balogh** (Будапешт), внешний аудитор Lidl, дал характеристику современному рынку дискаунтеров, презентовал опыт Европы и Венгрии, рассказал об ассортиментной политике и формировании уникальной ценовой корзины на примере Lidl, проанализировал изменения.

Как оптимизировать продажи и прибыль с помощью целостного подхода к управлению категориями? Как внедрить систему категорийного менедж-

жмента, которая будет клиентоориентированной и основанной на фактах? Как улучшить рентабельность категории с помощью инструментов оптимизации ассортимента и создать конкурентное преимущество со сбалансированным ассортиментом PrivateLabel? На эти и другие вопросы ответил признанный эксперт в Европе по категорийному менеджменту, мерчандайзингу и маркетингу, партнер группы компаний UK & PARTNERS GROUP **Andreas Titze** (Германия).

Реми Медина (Нидерланды), учредитель Food Business Invest, ознакомил с требованиями и подходами работы европейских ритейлеров к поставщикам PrivateLabel, дал практические рекомендации для украинских поставщиков по сотрудничеству с зарубежными сетями, а также рассказал об инновациях в PrivateLabel.

Кроме этого, на конференции участники не только смогли поделиться опытом, подискутировать, узнать о новинках и изменениях на рынке, но и договориться о сотрудничестве, так как состоялись столы переговоров между представителями розничных сетей Украины, Грузии, Казахстана и более 200 украинских поставщиков.

Финальным этапом было оглашение победителей двух Национальных премий: «Made-in-Ukraine – 2015» (премия производителей), «Retail-in-Ukraine – 2015» (премия розничных сетей) – одних из самых честных, открытых и независимых премий Украины, которые дают возможность партнерам оценить партнеров. Они призваны публично отметить достижения производителей и ритейлеров Украины, стимулируют к улучшению уровня и качества сотрудничества.

В рамках премии «Retail-in-Ukraine – 2015: Лучший партнер года» более 350 поставщиков и дистрибьюторов оценили в шести номинациях 100 лучших ритейлеров Украины согласно исследованию, предоставленному компанией GT PartnersUkraine. Лучшими розничными сетями года стали:

- ✓ ООО «Мегамаркет» в номинации «Лучший антикризисный партнер»;
- ✓ ООО «АТБ-маркет» – «Динамика продаж»;
- ✓ ООО «Ашан Украина Гипермаркет» – «Стабильность взаиморасчетов»;
- ✓ ООО «Таврия В» – «Условия входа в сеть и маркетинговая поддержка»;
- ✓ Fozzy Group – «Профессионализм команды»;
- ✓ ООО «АТБ-маркет» – «Качество логистики».

Национальная премия «Made-in-Ukraine – 2015: Лучший партнер года» дала возможность более 70 розничным сетям публично отметить достижения производителей Украины в 25 категориях, что дало возможность охватить всех национальных представителей FMCG. Во внимание брались и международные компании, производственные мощности которых находятся в Украине. Победителями стали:

- ✓ ООО «Марс Украина» в категории «Товары для животных»;



✓ ООО «Проктер энд Гембл Украина» — «Косметика, парфюмерия, средства личной гигиены, бытовая химия»;

✓ ООО «Эргопак» — «Household (товары для дома)»;

✓ АО «ДжейТи Интернешнл Компани Украина» — «Табачные изделия»;

✓ ООО «Нестле Украина» — «Детское питание»;

✓ ООО «Агросельпром» — «Продукты здорового питания»;

✓ ПАО «Сан ИнБев Украина» — «Пиво»;

✓ ООО «Баядера Холдинг» — «Алкогольные напитки»;

✓ ООО «Сандора» — «Безалкогольные напитки»;

✓ Кондитерская корпорация Roshen — в двух категориях: «Кондитерские изделия» и «Бакалея: приправы, специи, пищевые и вкусовые добавки»;

✓ ООО «Снэк-Экспорт» — «Снэки»;

✓ ОАО «Киевхлеб» — «Хлебобулочные изделия»;

✓ ПАО «Монделис Украина» — «Кофе, какао»;

✓ ООО «Орими Трейд ЛТД» — «Чай»;

✓ ДП «Сантрейд» — «Бакалея: растительное масло»;

✓ ЧАО «Чумак» — «Бакалея: макаронные изделия, крупы, соус, кетчуп, майонез»;

✓ ООО «ТД Левада» — «Замороженные полуфабрикаты»;

✓ ПАО «Житомирский маслозавод» в категориях «Замороженные фрукты, овощи» и «Мороженое и холодные десерты»;

✓ ООО «Аграрный Холдинг Авангард» — «Яйца»;

✓ ГК «Верес» — «Консервированные продукты»;

✓ «Данон Украина» — «Молочные продукты»;

✓ ООО «Глобинский мясокомбинат» — «Мясопродукты»;



✓ ООО «Международная Группа Морепродуктов» — «Рыбопродукты».

Генеральным партнером конференции выступила ТМ «Готово!» (проект «Укрптахосервис»); IT-партнером конференции — «Скайлайн Софтвер» (оператор распространения программ «1С» в Украине); юридическим партнером — компания **De Facto**; партнером по оптимизации цепочки поставок — ООО «Торговая Бизнес Сеть»; официальным партнером по интеграции современных ИС — **Comarch** (интегратор и разработчик инновационных IT-систем для бизнеса); снэковым партнером конференции — Украинская компания «Снэк Экспорт» (корпорация «S.GROUP»); эксклюзивным партнером по перевозкам — группа компаний «DELIVERY»; кофейным партнером — компания «Юмис», также партнерами были фирма «Ин-Маш» (специализируется на поставках основного промышленного оборудования от зарубежных производителей-лидеров), холдинг эмоций «!FEST» и «UK & PARTNERS Group» (глобальные бизнес-решения для розничной торговли и FMCG). Экспертом конференции выступила компания «Getmanchuk Group», которая предлагает тренинги, коучинг, корпоративное обучение. ■

Є. В. Крикавський,

д-р екон. наук, професор, академік Академії економічних наук України,
президент Всеукраїнської громадської організації «Українська Асоціація Логістики»,
завідувач кафедри маркетингу і логістики,

Н. В. Чернописька,
канд. екон. наук, доцент,

О. А. Похильченко,
канд. екон. наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів



КОНФЛІКТ ЦІЛЕЙ ВИНИКАЄ НА ВСІХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАВОК

Конфлікт є неодмінним супутником будь-якої форми спільної діяльності, де успіх деяких учасників залежить від діяльності інших, і може стосуватися витрат, еластичності, інноваційності, екологічності, рівня та якості обслуговування тощо. У ланцюгу поставок конфлікт, наприклад, виникає, коли фірма А перешкоджає фірмі В або унеможливає досягнення останньою важливих цілей. Водночас, це далеко не єдине джерело конфлікту для ланцюга поставок, зважаючи, що в ланцюгу поставок відбуваються всі ключові бізнес-процеси, а не лише логістичні.

Оскільки ланцюг поставок — це складна та динамічна система взаємозв'язків, інте-

ресів, процесів та дій, характерним її проявом є виникнення середовища конфліктів — між її елементами (підсистемами — учасниками або процесами, функціями тощо), які називаємо конфліктами II виду, та між самою системою та її елементами (підсистемами), які називаємо конфліктами I виду. Критичний вплив на результативність ланцюгів поставок мають передусім конфлікти цілей системи та її окремих елементів.

Отже, конфлікт цілей виникає на всіх рівнях управління ланцюгом поставок (стратегічному, тактичному та операційному) як певної системи, структурованої за певними ознаками. Відтак, можна говорити про конфлікт як між цілями скла-

дових частин (підсистем), так і між ними і метою вищого рівня — головною метою системи. При цьому важливо проводити розмежування між підсистемами, розрізняючи цілі суб'єктів (учасників) системи та цілі функціональних підсистем (рис. 1).

Зупиняючись окремо на сфері логістики, можна говорити про існування конфліктів цілей, що виникають унаслідок реалізації логістичних рішень. У цьому аспекті традиційно виділяють два види конфліктів, що виникають між системою та її логістичною функціональною субсистемою:

✓ перший вид конфлікту виникає як протиріччя між виконанням цілей логістики окремих функціональних сфер і реалізацією головної мети підприємства (наприклад, гарантія забезпечення безперервності матеріального виробництва, прискорення реакції на замовлення клієнтів конфліктує з величиною загальних витрат підприємства);

✓ другий вид конфлікту виникає як протиріччя між цілями логістики окремих функціональних сфер (наприклад, цільові конфлікти у виробничій логістиці щодо глибини, серійності виробництва, у логістиці збуту, транспортній логістиці тощо).

Зокрема, виявленню місця та значення логістики у функціонуванні ланцюга

поставок може сприяти ідентифікація та вирішення дилеми: пріоритет логістичних цілей чи пріоритет цілей ланцюга поставок.

Об'єктами цільових конфліктів на рівні системи є рішення стосовно того, чи ланцюг поставок має бути передусім економічним чи еластичним, екологічним, інноваційним чи певною їх комбінацією.

Усунення окреслених цільових конфліктів (як системних, так і міжфункціональних) вимагає, насамперед, прийняття рішень щодо встановлення доцільного (оптимального) рівня логістичних витрат та його співвідношення з величиною сукупних витрат ланцюга поставок та іншими показниками його економічних результатів (доходом, прибутком). При цьому до уваги треба брати не лише фактичні логістичні витрати, але також і очікувані, тобто користуватися категорією загальних логістичних витрат не у фактичному вимірі, а в системному. Інакше кажучи, необхідно враховувати всі можливі зміни у складових логістичних та інших витрат при одночасному розгляді наслідків прийняття рішень. Вимога одночасного розгляду аргументується взаємозалежністю складових логістичних витрат, прояви якої віддзеркалюються конфліктом витрат у випадку реалізації окремих



Рис. 1. Конфлікти цілей між функціональними підсистемами в ланцюгу поставок

логістичних цілей, по відношенню до яких завжди можна визначити одну або декілька інших цілей, що конфліктують з першою.

У кожному разі усунення конфліктів цілей пов'язано з вирішенням конфлікту витрат (коштів) та вимагає від керівництва ланцюга поставок знаходження допустимого компромісу, що і формуватиме оптимальність рішень. Зокрема, відомим підходом до вирішення такого типу конфлікту витрат є підхід «зв'язок *trade-off*» (зв'язок субституцій). Типовими прикладами конфлікту (субституцій) витрат «*trade-off*» можна вважати такі пари: «кількість-якість», «стратегія-тактика», «довготерміновий горизонт-короткотерміновий горизонт», «ринкові ефекти (логістичний сервіс-ефективність)-витрати-точність діяльності», «централізація (інтеграція)-децентралізація (спеціалізація)», «системний підхід-частковий підхід». Велику роль в ідентифікації та вирішенні такого роду конфліктів відіграє логістичне планування та координування.

Передусім, до типових прикладів «*trade-off*» конфліктів можна віднести дилему «еластичність *contra* ефективність» (табл. 1).

Водночас, зростання конкурентного суперництва та динамічності ринкового середовища сприяє знаходженню варіантів, за яких уможливиться уникнення й цього конфлікту. Таким варіантом є поєднання, а саме підсилення одного напряму іншим (*перетворення trade-off на trade up*). Цей варіант є найбільш привабливим для формування бізнес-стратегії ланцюга поставок, досягнення ним більшої пропускної здатності за одночасного зменшення витрат запасів і операційних витрат.

Що стосується природи цільових конфліктів між підсистемами (учасниками) ланцюга поставок, то доцільним є розгляд їх крізь призму двох позицій ланцюга вартості: «входу», і це є позиція виробника (постачальника), та «виходу» — позиція споживача (замовника). Зокрема, з позиції «входу» пріоритетними є продуктові цілі, що відповідають критерію раціоналізації структури витрат та максимізації прибутку, а також частково логістичні цілі, що відповідають критерію ефекту і ринкової корисності, пов'язаному з реалізацією поставок. З позиції споживача, пріоритетними є цілі, досягнення яких задовольнить у найкращий спосіб наявну потребу або задовольнить нову потребу.

Таблиця 1

Базові елементи управління ланцюгом поставок	Еластичність	Ефективність
1. Виробництво	- Значний запас виробничої потужності. - Еластичний виробничий процес. - Багато малих фірм	- Незначний запас виробничої потужності. - Вузька спеціалізація. - Багато малих фірм. - Кілька великих фірм
2. Запаси	- Високий рівень запасів. - Широкий асортимент продукції	- Низький рівень запасів. - Вузький асортимент продукції
3. Локалізація	Багато осередків поблизу клієнтів	Кілька центральних локалізацій, що обслуговують значну кількість клієнтів
4. Транспортування	- Часті поставки. - Швидкі та еластичні транспортні засоби	- Нечасті, проте великі поставки. - Повільні й дешеві транспортні засоби
5. Інформація	Нагромадження й забезпечення доступності актуальних та точних даних	Вартість інформації спадає, у той час якдесь в іншому місці вартість зростає

Вони кореспондуються з цілями максимізації корисності продукту та досягаються, насамперед, маркетинговими та логістичними інструментами.

Водночас, причинами виникнення конфліктів між учасниками ланцюга поставок є не лише відмінності в цілях. Джерелами суперечок та непорозумінь між учасниками ланцюга поставок також є різне оцінювання своєї ролі в ланцюгу, сфери впливу, позиції (наприклад економічної, ринкової) і комунікаційних відносин, індивідуальне оцінювання стратегічних ефектів партнерства, а також місця кожного з таких ефектів у бізнес-стратегії кожної компанії тощо. Узагальнення можливих причин виникнення конфліктів між субсистемами (учасниками) ланцюга поставок дає змогу виділити такі укрупнені джерела конфліктних ситуацій:

1. Різна галузева, територіальна приналежність підприємств зумовлює відмінності в організаційній культурі, поведінці, цінностях, а також правовому та економічному характері комунікацій.

2. Відмінність стратегій учасників ланцюга поставок накладає відбиток на виробничі, маркетингові, фінансові, продуктові, логістичні можливості для співп-

раці, а також цілі, переслідувані учасниками ланцюга поставок, та цілі, що їх сповідує ланцюг поставок.

3. Різна ринкова позиція у відносинах «постачальник-замовник» у ланцюгу поставок накладає відбиток на сповідувану конкретним підприємством стратегію постачання, якщо взяти до уваги віднесення продуктів (товарів) до відповідної групи: базових, стратегічних, некритичних, проблемних («вузьких місць») (на практиці рекомендації щодо вирішення можливих конфліктів у цьому разі дає модель Кральїца) (рис. 2).

4. Приналежність учасника до декількох ланцюгів поставок, що конкурують між собою. Конфлікти в такому разі, здебільшого, пов'язано з боротьбою за статус партнера в конкурентних ланцюгах поставок.

5. Побудова провідної ланки ланцюга поставок на засадах кооперенції (коопетиції), тобто гібриду конкуренції (у поділі вартості) і кооперації в її створенні. Конфлікти в такому разі, здебільшого, виникатимуть між підприємствами однієї ланки у сфері генерування та просування ідей чи товарів, у той час як для суб'єктів, що перебувають на різних лан-



Рис. 2. Модель Кральїца

ках ланцюга створення вартості, — між підприємствами-постачальниками та підприємствами-виробниками — характерними будуть тісна співпраця та налагодження партнерства.

Дещо докладніше про усунення конфліктів між учасниками ланцюга поставок.

Загалом, нехтування інтересами партнерів, переслідування лише власних цілей почасти є основною причиною, що зумовлює невдачі ланцюгів поставок та призводить до низьких показників їх результативності.

Згладити цільові конфлікти допомагає чітке підпорядкування цілей кожного з учасників ланцюга визначальній, іманентній меті всієї системи, їх ранжування та окреслення взаємозв'язків між ними, як це, наприклад, реалізовано в моделі BSC (Нортон і Каплана).

Також для досягнення позитивних результатів у взаємодіях, що засновуються на поєднанні змагальності та співпраці, конфронтації та об'єднанні інтересів, необхідно, щоб усі учасники ланцюга поставок однаково розуміли та сприймали основну функцію — задоволення потреб. Інакше кажучи, якщо їхні потреби збігаються, комунікація навіть за наявності взаємних претензій матиме характер співробітництва, здорової конкуренції та приведе до позитивних результатів.

Загалом, уникнення або елімінування конфліктів цілей у ланцюгу поставок може передбачати досягнення таких шести парадигм інтеракції:

- ⇒ Виграш / виграш,
- ⇒ Виграш / програш,
- ⇒ Програш / виграш,
- ⇒ Програш / програш,
- ⇒ Виграш,
- ⇒ Виграш / виграш або не домовлятися.

«Виграш / виграш» — це не техніка, а ціла філософія взаємодії між учасниками ланцюга поставок. «Виграш / виграш» означає, що угоди чи рішення вигідні

та приємні для всіх сторін. З рішенням «виграш / виграш» усі сторони відчують задоволення й бажання дотримуватися плану дій. «Виграш / виграш» розцінює бізнес як арену для співпраці, а не конкуренції.

«Виграш / програш» актуальний у ситуаціях дуже жорсткої конкуренції та низького рівня довіри. Але бізнес — це переважно взаємозалежна, а не незалежна реальність. Більшість результатів, яких прагне досягти підприємство, залежить від співпраці, а мислення «виграш / програш» не сприяє такій співпраці.

«Програш/виграш» може дати результат у короткій перспективі, однак це слабкий і хаотичний спосіб мислення, у якому закорінений слабкий потенціал.

У концептуальному плані ефективними інструментами вирішення та подолання конфліктів, що виникають у ланцюгах поставок за адекватного рівня досягнення цілей усіх учасників ланцюга поставок, можна виділити рішення тривалої дії (табл. 2).

Окремо хочемо виділити сучасну технологію, що спирається на процес CPFR (*англ. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* — Спільне планування, прогнозування й поповнення запасів).

Процес CPFR охоплює три етапи: планування, прогнозування й поповнення запасів (табл. 3). У межах кожного з них також можна виділити кілька підетапів.

Приклад вирішення міжфункціональних конфліктів, зумовлених зростанням попиту, ланцюга поставок компанії Nimble (розробника домашніх кінотеатрів) за допомогою техніки CPFR полягає в наступному. Компанія Nimble розробила домашній кінотеатр. Її ланцюг поставок є доволі типовим та нескладним, через те що виробництво не вимагає високого ступеня технологічності. Компанія уклала угоди про співпрацю з партнерами в ланцюгу поставок, а також упровадила з ними спільне планування, прогнозування й поповнення запасів

(CPFR). Як результат, у Nimble є можливість отримувати від роздрібних торгівців точні дані про продаж своїх продуктів. Магази́ни переказують виробникам не тільки фактичну інформацію про попит, але і регулярно оновлювані прогнози попиту, а також інформацію про стан запасів на торговельних точках. Далі компанія Nimble формує на основі цих даних графіки виробництва і передає їх разом із даними від виробників іншим учасникам, які виробляють запчастини для домашнього кінотеатра. Завдяки цьому виникнення розбіжностей та конфліктів між функціональними підсистемами ланцюга поставок зведено до мінімуму.

Зокрема, у вересні минулого року, аналізуючи дані про продаж і прогнози попиту, керівництво Nimble виявило, що попит на домашні кінотеатри зростає швидше, ніж очікувалося в річному плані. У результаті було дано вказівку менеджерам оновити виробничий графік і відправити оновлений виробничий план із пропозицією розпочати переговори щодо збільшення замовлень на запчастини. Завдяки CPFR було уникнуто конфлікту з постачальниками, виробничі потужності яких не відповідають новим запитам, з одного боку, та конфлікту цілей між підсистемами «виробництво-збут» — з іншого. Зокрема, якщо окремий постачальник не може достатньо швидко збільшити виробництво своїх запчастин, а в цей час інший виробник може запропонувати компонент, яким його можна замінити, незначно модифікуючи дизайн продукту, компанія приймає рішення про таку заміну. Оскільки всі зацікавлені сторони знають, що відбувається, і мають достатньо часу, щоб вжити відповідних заходів, зміни, які вносяться до проекту, а також графік виробництва адаптовані до попиту, що зростає. Як наслідок, вдається уникнути дефіциту запасів у роздрібних магазинах.

Іншим добрим прикладом є вирішення конфлікту між учасниками ланцюга

поставок ПАТ «Карлсберг Україна» філія «Львівська пивоварня». Кілька років тому, незважаючи на велику кількість постачальників, на ПАТ «Карлсберг Україна» філія «Львівська пивоварня» прийняли рішення не закуповувати основні матеріали і сировину про запас. У результаті вдалося скоротити власні запаси одразу на 68 %. При цьому поставки для виробництва не тільки залишились на попередньому рівні, але і стали надійнішими. Саме ж вирішення проблеми виявилось більш ніж простим.

До оптимізації процесу для забезпечення виробництва заводи закуповували у своїх постачальників велику кількість товарів, які впродовж тривалого часу зберігались на складах. Продавці в цей час для забезпечення неперервності поставок також створювали деякі контрольні запаси і зберігали їх на своїх складах. Щоб змінити ситуацію, працівники «Карлсберг Україна» запропонували основним постачальникам створити свої запаси прямо на пивзаводах.

Надзвичайно проста ідея дозволила вирішити проблеми як постачальників, так і отримувачів товару. Пожертвувавши власними складами, заводи зекономили чимало грошей, які раніше були в запасах. А оскільки сировина і матеріали так чи інакше знаходяться прямо біля виробничих цехів, фактично відсутній ризик виникнення збоїв у поставках.

І постачальники, які погодилися працювати за новою схемою, також отримали суттєві зиски: вони можуть краще планувати поставки та заощаджувати на перевезеннях, відправляючи лише повністю завантажений транспорт, а також позбулись необхідності утримувати власні або орендувати склади для зберігання своєї продукції — тепер вона одразу ж надходить на територію заводів.

Застосування нібито простого рішення насправді потребувало від компанії чимало сил і часу. Спочатку компанія зіткнулась з повним нерозумінням парт-

Таблиця 2

Стратегічні рішення елімінування конфліктів в ланцюгу поставок

Концепція	Особливі риси	Конфлікт, який можна вирішити або усунути	Приклад
• Концепція швидкої реакції (QR, англ. <i>Quick Response</i>)	Базується система на ідеї партнерства, довіри та обміну ризиком між різними ланками ланцюга поставок, а також на створенні таких швидких процесів і гнучких систем, які дають можливість конкурувати в часі, за допомогою інформаційних технологій	Конфлікт цілей між функціональними субсистемами в ланцюгу поставок: між збутом і виробництвом	Прикладом торговельного підприємства, що використовує QR, є Benetton. Ця фірма акцентує увагу на зміні тенденції моди як важливому елементі успіху на ринку одягу. Тому для виробництва товарів, що продаються під маркою Benetton, застосовується технологія, що полягає у фарбуванні товарів на останній стадії виробництва (тоді як за традиційним методом їх виготовляють з кольорової пряди), завдяки чому кольори одягу цієї фірми є завжди узгодженими з останніми тенденціями моди
• Концепція ефективного обслуговування клієнтів (ECR, англ. <i>Efficient Consumer Response</i>)	У цій системі використовується принцип безперервного поповнення запасів (англ. <i>Continuous replenishment</i>), відповідно до якого розширено поповнення поставальників у визначенні обсягу партії поставки, терміну поставки; одночасно встановлено обсяг відповідальності поставальників за наслідки прийнятих рішень. Безперервність поповнення запасів досягається шляхом електронного обміну даними між системою касових терміналів магазину і EOM поставальника	Конфлікти цілей між системою та її логістичною функціональною субсистемою, а також цільові конфлікти між учасниками ланцюга поставок	Наприклад, пакет прикладних програм безперервного поповнення запасів, розроблений фірмою IBM (США), передбачає щоденне отримання з магазинів оперативних даних про запаси готівки, обсяги продажу, замовлені, але ще не відвантажені товари та ін. На основі отриманих даних проводиться прогнозування купівельного попиту, використовується імітаційне моделювання різних сценаріїв продажу, формування графіка поставок тощо. Досвід показує, що в результаті спільного управління запасами (vendor co — managed inventories) розмір партії постачання зменшується, а частота поставки збільшується. Досвід застосування цієї системи в торгівлі продовольчими товарами показав, що обсяг запасів у розподільчому центрі зменшується на 65 %, а коефіцієнт задоволення попиту на рівні магазину збільшується з 0,975 до 0,997
• Концепція загального управління якістю (TQM, англ. <i>Total Quality Management</i>)	Див. рис. 3	Конфлікти цілей між функціональними субсистемами в ланцюгу поставок. Конфлікти цілей між системою та її логістичною функціональною субсистемою. Цільові конфлікти між субсистемами (учасниками) ланцюга поставок	

• Концепція інтеграції постачальників (IS, англ. Integrated Suppliers)	• Концепція управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM, англ. Supplier relationship management)	• Концепція управління наявністю товару (SMA, англ. Supplier Managed Availability)	Інтеграція постачальників корисно впливає на відносини між постачальником і одержувачем (можливість співпраці на засадах партнерства), якість, вартість процесів закупівель, зменшує кількість помилок, скорочує час між замовленнями, їх реалізацією та виставленням рахунків SRM передбачає: співпрацю під час проектування, прийняття рішень під час проектування, переговорів, постачання та співробітництво під час постачання, що дає змогу підприємствам моніторувати і контролювати дані про постачальників і операції, які вони реалізують	SMA засновується не на запасах, а на доступності товарів. Концепція стирається на переконання, що потік запасів уздовж ланцюга поставок не є самоціллю. Реальною метою є наявність продукту в тому місці і тільки в тому місці, де визначена локалізація (деється про конкретну ланку в ланцюзі) його дійсно потребує	Конфлікти цілей між функціональними субсистемами в ланцюгу поставок: між постачанням та виробництвом. Цільові конфлікти між постачальниками по та виробниками ланцюга поставок			Конфлікти цілей між системою та її логістичною функціональною субсистемою
--	--	--	---	--	---	--	--	--

нерів. У цей час в Україні ніхто не працював за такою схемою, тому працівники ПАТ «Карлсберг Україна» не могли поспілатись на конкретні приклади. На те, щоб переконати основних постачальників у перевагах нової схеми, знадобилось практично два роки. А ще через рік можна було говорити про конкретні результати.

На пивзаводах поставки організовано так, щоб забезпечити безперебійне ввезення товару. Тому ПАТ «Карлсберг Україна» орієнтується на тривалу співпрацю і максимально інтегрує основних постачальників в систему закупівель підприємства. Підприємство інформує постачальників про заплановані обсяги виробництва, і вони можуть самостійно регулювати свої запаси на складах «Карлсбергу». Якщо раніше доводилось зіштовхуватися з двома проблемами — або запаси надто великі, або якихось матеріалів чи сировини не вистачає, то зараз створено систему, за якої таких проблем не виникає.

За умовами стандартного контракту, весь товар, що надходить на заводські склади, є власністю постачальника. Фактично «Карлсберг» приймає його на відповідальне зберігання. За необхідності власник навіть може забрати свій товар назад, хоча до цього часу ніхто цього не робив.

Процедура закупівлі відбувається саме в той момент, коли товар зі складу відправляється до виробничого цеху, і тільки після цього з раніше визначеним відтермінуванням відбувається оплата за сировину і матеріали.

У такий спосіб виробник досягає не тільки нульового рівня запасів за основними закупівлями, але й не ризикує зірвати виробничий процес. Мінімальний і максимальний рівень запасів постачальника завжди перебуває під контролем у замовника.

Нова система виявилась особливо зручною при сезонних спадах і зростанні виробництва, адже тепер не виникає

Таблиця 3

Етапи CPFR

Спільне планування		Спільне прогнозування	Спільне поповнення запасів
Підетапи CPFR	Переговори про укладення угод, що визначають відповідальність компаній, що будуть здійснювати спільну діяльність у межах CPFR	Формування прогнозів продажу для всіх компаній, що співпрацюють	Формування прогнозів замовлення для всіх компаній, що співпрацюють
	Створення спільних бізнес-планів, націлених на розроблення способів співпраці фірм у сфері задоволення ринкового попиту	Ідентифікація будь-яких проблем чи розбіжностей між підприємствами	- Виявлення проблем - Вирішення проблем з метою уточнення графіків виробництва та поставок

жодних складних ситуацій. Навпаки, на заводах знають, що для суттєвого збільшення випуску того чи іншого напою уже не доведеться терміново і за будь-якою ціною шукати інгредієнти, скло, ПЕТ-преформу, етикетки та ін.

У цьому випадку постачальник виступає, радше, у ролі бізнес-партнера, інте-

грованого в систему планування ПАТ «Карлсберг Україна». Зараз більше десятка основних постачальників підписали з ПАТ «Карлсберг Україна» довгострокові контракти і здають свою продукцію на заводські склади. Усі вони впевнені, що їх товар буде викуплено вчасно, за прогнозованими цінами. ■



ВНИМАНИЕ!

В 2015 году стартовала электронная подписка* на журналы:



Индекс – 86352



Индекс – 86351



Индекс – 86350

Заказ на сайте: <http://presa.ua/>

**Журнал высылается в pdf-формате на e-mail-адрес подписчика.*

**Отдел редакционной подписки: +38 /057/ 704-12-45
marketing_reklama@ukr.net**

FEDEx ПОКУПАЕТ ГЛАВНОГО КОНКУРЕНТА ЗА 4,4 МЛРД ЕВРО



Американская служба доставки объединяется с голландской TNT Express.

Американская FedEx Corporation приобретет за 4,4 млрд евро конкурента — голландскую логистическую компанию TNT Express. О подписании соответствующего соглашения FedEx сообщает на своем сайте.

В рамках соглашения американская служба экспресс-доставки готова заплатить 8 евро за одну обыкновенную акцию TNT, что на 33 % выше цены, зафиксированной на момент закрытия торгов 2 апреля с. г. Дата закрытия сделки пока неизвестна, поскольку сначала она должна быть одобрена регуляторами и акционерами обеих компаний.

По условиям достигнутого соглашения, FedEx выкупит акции конкурента исключительно за наличные. Европейская штаб-квартира объединенной компании будет находиться в Амстердаме, а подразделение голландской логистической компании Airways, занимающееся авиаперевозками, превратится в отдельную независимую компанию.

Отметим, осенью прошлого года голландская компания TNT Express пережила масштабный ребрендинг. В частности, служба доставки получила новую стратегию и айдентику.

По материалам <http://www.sostav.ru> ■





Александр Соколенко,
старший консультант Apple Consulting®,
Киев

НЕЛЬЗЯ ЗАБЫВАТЬ, ЧТО ОПАСНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ НЕ САМИ КОНФЛИКТЫ, А ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ

Нельзя сказать, что между одними участниками цепи поставок конфликты происходят чаще, а между другими — реже. «Сделать так или сделать иначе», — такие дилеммы и, соответственно, конфликты в цепи поставок возникают повсеместно. Могу привести несколько примеров различных гипотетических ситуаций.

Ситуация 1. В логистике часто встречается конфликт на почве следующей дилеммы: производитель хочет грузить максимальную партию по каждому SKU, а для компании-покупателя эта партия превышает текущие объемы продаж.

Ситуация 2. Розница говорит поставщику: «Мне нужно получать товар чаще, хотя бы через день», а поставщик отве-

чает: «Мне это невыгодно, могу максимум один раз в неделю».

Ситуация 3. Розница, пытаясь закупить товар по более выгодной цене, делает это напрямую у производителя, при этом просит его возить товар в соответствии с объемом проданного товара. В свою очередь, производитель отказывает рознице, так как при полной загрузке фуры транспортные затраты на гривню проданного товара для него будут ниже.

Ситуация 4. Розница говорит поставщику: «У нас сработала акция, мы все продали, дайте нам еще товар свыше плана», а поставщик отвечает: «Вы выполнили план, мне на других клиентов в этом месяце не хватит, могу отгрузить в следующем», — и оба теряют продажи.

Ситуация 5. Еще один распространенный конфликт: компания-покупатель размещает заказ на все товары, которые были проданы, а компания-поставщик может отгрузить только часть, так как некоторых товаров в данный момент нет в наличии.

Необходимо всегда помнить, что опасными являются не сами конфликты, а их последствия — нежелательные явления для одной и другой стороны конфликта.

При рассмотрении третьей ситуации ритейлер вынужден догружать до полной фуры излишние товары, которые не нужны ему для продажи в ближайшем будущем. То есть последствия для розницы можно сформулировать следующим образом: денежные средства «замораживаются» в запасы, которые не будут генерировать продаж. На эти деньги можно было бы открывать новые магазины!

В пятой ситуации и компания-поставщик, и компания-покупатель теряют продажи из-за отсутствия части портфеля товаров.

Есть две основные причины конфликтов в логистике:

- ✓ для оценки эффективности в логистике используются локальные показатели. Например, общепринятый локальный показатель оценки — улучшать стоимость тонно-километров. Это формирует определенные правила / политики у поставщиков, когда им выгоднее возить полную фуру и нечестно, однако не то, что на самом деле просит ритейлер;

- ✓ для принятия решений используются парадигмы, которые преследуют цель «локальная эффективность». Парадигмы могут существовать негласно и независимо от установленных показателей оценки. Например, убеждение, что деньги нужно экономить (расходы сокращать), существует у большинства людей независимо от правил и процедур, установленных в компаниях. Пра-

вильное убеждение звучит так: дельта доходов от изменения должна быть выше дельты расходов. Рост продаж и валовой прибыли должен превышать рост расходов на доставку и ухудшение показателя стоимости тонно-километра. Тогда это верное решение. Не повышать расходы на доставку и при этом терять часть прибыли — это сомнительное решение.

Локальная эффективность логистики одной стороны конфликта вступает в конфликт с локальной эффективностью логистики или глобальными целями компании другой. Глобальные цели для коммерческой организации — это увеличение прибыли и возврат на вложенный капитал.

Также следует отметить малую эффективность решения конфликта путем компромисса. Компромисс не удовлетворяет в полной мере потребности конфликтующих сторон и сохраняет у них нежелательные явления. Таким образом, со временем стороны возвращаются к новой форме старого конфликта.

Рассмотрим детальнее ситуацию № 5, в которой мы встречаем компромисс между крупной розничной сетью и поставщиком (представитель крупного транснационального бренда в Украине). У логистов поставщика исторически всегда был бонус за показатель «полнота выполнения заказа ритейлера». Поставщик не всегда мог отгрузить ритейлеру все товары, которые тот заказал, но вот бонус за выполнение заказа получить хочется. Как выглядит компромиссное решение в этом случае? Логисты поставщика и ритейлера договорились, что поставщик дает ритейлеру список товаров, которых нет на складе, а ритейлер исключает их из заказа. Обоснование логистов поставщика следующее: завод транснационального бренда не находится в управлении украинского представительства, поэтому на наличие влиять мы не можем. С таким «решением» конфликта и розница, и поставщик

периодически теряют продажи от хронически недопоставленных товаров.

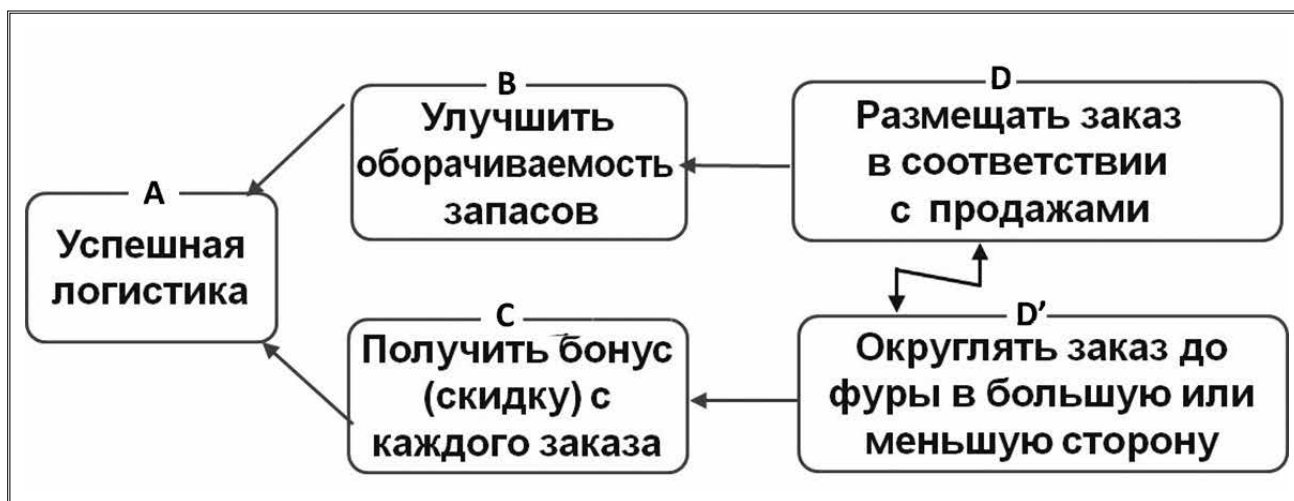
Мы в своей практике используем (и всегда рекомендуем своим клиентам) такой инструмент, как Мыслительные процессы ТОС (Теории ограничений), которые содержат инструмент описания конфликта и поиска его решения без компромисса. Методика позволяет понять: между какими действиями есть конфликт; каковы мои потребности и потребности противоположной стороны; какие убеждения (предположения) на самом деле мотивируют нас на эти действия (с моей стороны и со стороны оппонента); и есть ли у нас общая цель? Решение конфликта согласно этому методу лежит в области выявления неверных предположений (своих или оппонента) и поиска решения, удовлетворяющего наши потребности и потребности оппонента. Когда вы опишете конфликт, скорее всего, окажется, что неверные предположения основаны на существующих в компании политиках и показателях оценки. Иногда изменение этих политик и показателей находится в зоне вашей ответственности и вашего оппонента. Иногда нет. Если так, то необходимо пройти более длинный путь — идти к руководству, которое эти политики и показатели установило, и объяснять, к каким конфликтам приводит их решение и почему его необходимо

менять. Если этого не сделать, конфликт и проблемы останутся с вами надолго.

Рассмотрим детальнее наш кейс. Крупный ритейлер покупает товар известного транснационального бренда. Он может получать товар через дистрибьютора и заказывать ящиками и небольшими машинами либо же напрямую закупать товар у производителя и получать заказ паллетами, слоями паллет или фурами, но при этом иметь более низкую цену. Во втором случае ритейлер вынужден существенно растить излишки на собственном распределительном центре. Формализованный конфликт этого ритейлера выглядит, как показано на рисунке.

У производителя (транснационального бренда) была такая политика / правило: ритейлер получает товар исключительно через дистрибьютора или через производителя. За заказ полными фурами бренд платил бонус (скидку) на весь объем закупки.

Работая над решением данного конфликта вместе с клиентом, мы пришли к выводу, что, сотрудничая только с производителем на текущих условиях, мы не сможем избавиться от излишков в запасах — они будут все время накапливаться из-за заказа полными фурами товара, который нам не нужен в текущий момент. Еще хуже, если фура не набралась, пропускать дни заказа и ста-



Рисунок

вить под угрозу другие SKU, на которые был спрос. Как правило, это были SKU, по которым спрос выше, поэтому ритейлер все время терял продажи. Работая только с дистрибьютором, мы упускаем возможность взять товар по самой выгодной цене от производителя.

Нам не удалось решить этот конфликт на уровне логистики, потребовались переговоры на самом высоком уровне SKU — генеральных директоров обеих компаний.

Во время встречи ритейлер четко показал, какие деньги компания теряет за счет недопродажи акционных SKU и какие при этом излишки запасов она вынуждена держать на своем распределительном центре по другим SKU. К

таким проблемам у ритейлера привела локальная политика поставщика — доставка полной фуры, паллетами и слоями паллет. Глобально, общая цель у розницы и у поставщика одна — продать больше. Расчеты показали, что утерянные продажи и стоимость денег, за счет которых финансируются излишние запасы, перекрывают расходы, которые потребуются:

- ✓ на доставку ящиками, а не паллетами и слоями паллет;
- ✓ доставку половины фуры или мелкими партиями в небольших авто.

Поэтому было принято решение: часть заказа, не вмещавшегося в одну фуру, отправлять ритейлеру небольшими авто. Бонусы при этом за ним сохранялись. ■

**Уважаемые
читатели
журнала**

**маркетинг
и реклама**
международный профессиональный журнал

Подписка на журнал «Маркетинг и Реклама» не прекращается весь год. Продолжается подписная кампания на 2015 год

Мы хотели бы еще раз напомнить Вам о преимуществах получения журнала посредством подписки.

1. Журнал «Маркетинг и реклама» не реализуется через розницу, и поэтому неподписка на журнал автоматически означает отлучение от ценного информационного и методического источника. Надежды на подписавшихся друзей (соседний отдел) рушатся от встречных надежд друзей (соседнего отдела).
2. Согласно Третьему закону Джонсона, «Потерянный (от ред. — неподписанный) Вами номер журнала содержит именно ту статью, которую Вы обязательно хотели бы прочитать».
3. Не прошло ни одной крупной выставки, на которой бы маркетингологи горько не сетовали на своих руководителей, которые «уводят» пришедший на фирму номер **МиР** домой и его не возвращают. Поэтому выход один. Надо выписывать журнал и для шефа. Во-первых, он будет в курсе того, что делает (должен делать) маркетинговый отдел. Во-вторых, продвинутый в вопросах маркетинга руководитель — находка для маркетинголога. В-третьих, шеф лишний раз вспомнит о работниках маркетинговой службы и о необходимости прибавки к их жалованию.

Решением вышеуказанных проблем является поход в ближайшее отделение связи. Там Вы требуете Каталог общеукраинских изданий. Под индексом **40711 (стр. 190 каталога Укрпочты)** Вы найдете то, что Вам нужно. И будете счастливы (хотя бы профессионально, хотя бы на период подписки). А мы (редакция) сделаем все, чтобы Вы ни разу об этом не пожалели.

Примечание. Если же Вы не хотите идти в ближайшее отделение связи, Вы можете вызвать агента из подписной службы к себе в офис или известить об этом редакцию.

*С надеждой на продолжение сотрудничества
Редакция журнала для работы*



Николай Лобанов,
консалтинговая логистическая
компания «Лобанов-Логист»,
Москва, Россия

КОНФЛИКТОВ В ЛОГИСТИКЕ ИЗБЕЖАТЬ НЕВОЗМОЖНО. ГЛАВНОЕ – ЖЕЛАНИЕ ДОГОВАРИВАТЬСЯ

Логистику принято интерпретировать как «цепочку поставок» товаров и услуг, по которой проходит товар от момента планирования своего рождения до момента использования.

В разных отраслях и бизнесах составляющие звенья логистической цепочки поставок могут быть разными, находиться в разных местах, в одной или разных компаниях, но суть логистической цепочки поставок от этого не меняется. Каждое звено цепи поставок определяется отдельным бизнес-процессом или, как принято, говорить «функцией». На стыках звеньев цепи поставок очень часто, если не сказать всегда, возникают межфункциональные конфликты интересов. Причем этот конфликт интересов не становится меньше, если звенья

находятся в пределах одной компании. Думаю, что все коллеги подтвердят частое возникновение напряженности между маркетологами, закупщиками, продавцами, производством, складом, транспортом, финансистами.

Почему возникает это напряжение?

Потому что каждое функциональное звено имеет свои задачи, которые входят в противоречие с задачами соседнего звена.

В принципе, это нормально, но может быть опасно, так как, совсем по Крылову, взаимодействие этих звеньев может свестись к «лебедь, рак и щука», что повлечет за собой низкую эффективность и большие затраты в цепочке поставок.

Наиболее частые конфликты происходят между поставщиком-производителем и дистрибьютором-продавником.

Каждый из них хочет получить свою «маржу» по максимуму, поэтому часто возникают «ценовые войны». Каждый хочет быть независимым, поэтому возникают территориальные конфликты.

Это особенно ярко проявляется, если у поставщика есть собственная сеть продаж, которая гарантирует ему «прожиточный минимум». Но эта собственная сеть поставщика — «кость в горле» любой ритейловой сети, которая борется за конечного потребителя.

Чтобы меньше зависеть от поставщика, ритейлеры придумали выпуск товаров под «собственными торговыми марками», навязывают поставщику заведомо «кабальные» договора с большими штрафными санкциями и нешуточной платой за «вход в сеть».

Этот конфликт интересов вечен и типичен, так как идет борьба за «кровь бизнеса» — деньги!

В цепочке поставок есть «звено», которое называется «производство».

Что нужно производству в идеале?

Чтобы сырье всегда было на складе, а товар производился большими парти-

ями с минимумом переналадок производственных линий.

Но сейчас рынок очень гибкий и динамичный, кризисы сменяют друг друга без остановки, разве можно в такой лихорадочной гонке за нищающего конечного потребителя производить товар большими партиями, ведь нужно постоянно выдавать что-то новенькое для привлечения клиента!

Поэтому возникает типичный конфликт интересов между производством и продающими компаниями, а посередине — склад, который не хочет становиться «резиновым», чтобы вместить в себя весь произведенный товар.

Конфликты интересов в цепочке поставок всегда были, есть и будут, но опасными для компании они станут, если выйдут из-под контроля и окажутся «форс-мажором».

Какие звенья логистической цепи могут преподнести нам такой «сюрприз»?

Прежде всего, это непредсказуемость в транспортной логистике: автомобильная авария, потеря или порча груза, пробки на дорогах, погодные условия.



Прохождение таможи тоже может быть не таким, как хотелось бы. Особенно если вы используете «серые схемы» поставки для экономии.

Мошенники тоже не дремлют, привлекая вас низкой ценой за перевозку или хранение товара и предлагая волшебным образом решить все ваши проблемы только за ваши «красивые глаза».

Поставщики также стремятся заполучить ваши деньги за товар предоплатой, а только затем задумываются над выполнением своих обязательств перед вами.

В общем, нужно понимать, что вы находитесь в «недружественном окружении», и нужно всегда быть начеку на всем протяжении логистической цепочки поставок.

Конфликтов интересов избежать практически невозможно, но можно и нужно сглаживать негативный эффект от них, а где-то обращать в свою пользу. Для того чтобы не «попасть» и не пропустить, нужно правильно выбирать своих партнеров, основным критерием при этом должна быть «надежность». В идеале, нужно создавать цепочку поставок из «дружественных и постоянных звеньев», при этом можно серьезно снизить логистические издержки. Очень важно не лениться, не заключать « типовые договора », а тщательно проработать все пункты оригинального договора со своим партнером. При этом можно взаимно серьезно снизить логистические издержки. Например, можно договориться с поставщиком о безакцептной приемке поставщиком претензий по количеству и качеству при поставке им товара на ваш склад. Ведь, как часто бывает, недостача или пересорт товара на копейку, а разбор претензий отнимает время у высококвалифицированных специалистов обеих компаний.

Прозрачность, открытость, интегрированность информационных систем компаний — участниц цепочки поставок позволяет сократить межфункциональ-

ное взаимодействие, а значит, и вероятность конфликтных ситуаций.

Например, если поставщик видит складские остатки и продажи своего товара на складе своего клиента, то он может оптимально планировать свое производство, а вам практически не нужен будет отдел закупок, так как поставщик сам позаботится о наличии у вас на складе своего товара.

Предсказуемость отношений, качественное планирование и контроль — вот своего рода антисептик от конфликтов!

Примеров конфликтных ситуаций в логистической цепочке поставок много.

Примером яркого и часто повторяющегося конфликта можно считать конфликт между автопроизводителями и их дилерами. Этот конфликт периодически возникал как на «Автовазе», так и у иностранных автопроизводителей. Всякий раз стороны конфликта находили компромисс путем переговоров, так как понимали взаимную зависимость и необходимость друг другу для достижения общей бизнес-цели — получения максимальной прибыли. Конфликт сводился всегда к взаимным уступкам в делении прибыли!

Главное — это желание договариваться, даже если, на первый взгляд, интересы сторон диаметрально противоположны!

Несмотря на то, что и ретейлеры, и поставщики имеют единую цель — заработать денег на продукции, методы ее достижения находятся в явном противоречии друг с другом, постоянной хронической конфронтации. Главным путем достижения цели, который видит ретейл, является получение от поставщика лучших финансовых условий: максимальная отсрочка платежей, чтобы бесплатно пользоваться чужими деньгами, «отжатие» у поставщиков как можно большего количества маркетинговых платежей и получение лучших закупочных цен, чтобы потом поставить желаемую наценку и больше на этом заработать.

Казалось бы, абсолютно корректные способы достичь целей своего бизнеса. Тем временем, поставщику для достижения целей своего бизнеса нужно ровно противоположное. Соответственно, раз в год, осенью, происходят горячие договорные кампании, полные подготовленных контраргументов, манипуляций, соревнований в лучших сейлз-техниках и, таким образом, установление новых «правил игры» на следующий период, в которых одни выходят полупобедителями, другие — полупроигравшими.

Участники сделали довольно успешную попытку разработать другой путь, состоящий из иных моделей заработка для обеих сторон, все же объединенных одной целью. Ретейлеры и поставщики могут зарабатывать не только на наценке и за счет внереализационных доходов, а благодаря обеспечению высокой степени наличия продукции, востребованной рынком. Вывод, с одной стороны, банальный, однако его реализация требует изменения текущей системы работы поставщиков и ретейла, что продемонстрировали некоторые крупные игроки. Эти компании постепенно сделали следующие шаги:

- ✓ полностью изменили логику работы внутренней цепи поставок — от закупки до отгрузки готовой продукции на различные типы каналов продажи;

- ✓ внедрили систему пополнения по фактическому потреблению на производстве и динамического управления запасами на складе сырья и материалов;

- ✓ склад готовой продукции теперь пополняется производством исключительно согласно статусу запасов, а не по прогнозам продаж от филиалов, как это было раньше.

Такая система существенно улучшила время пополнения, увеличила надежность компании в глазах клиентов и уменьшила уровень потерянных продаж за счет устранения out-of-stock.

Аргументы и результаты компаний, сделавших такие изменения, были расценены ретейлом и поставщиками как перспективные, однако по-прежнему каждый пожелал в большей степени остаться в привычной «парадигме»: «отжать у партнера более выгодные условия и продать свои интересы» — это ведь привычный и понятный путь, и ничего тут менять не требуется. (Юлия Плиева <http://blog.liga.net/user/yplieva/article/10746.aspx>). ■

маркетинг и реклама

Сайт журнала
«Маркетинг и реклама»:
<http://mr.com.ua/>

**Первый в Украине
маркетинговый журнал!**
Выходит ежемесячно с сентября 1996 года

ПОДПИСАТЬСЯ!

Новый выпуск

«МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА»
Люди и события. 17 лет на службе отрасли

Образец

маркетинг и реклама
Первый в Украине маркетинговый журнал
Тема номера:
**ОСНОВНЫЕ
МАРКЕТИНГОВЫЕ**

маркетинг и реклама
Первый в Украине маркетинговый журнал
Тема номера:
**МАРКЕТИНГ
ЛИЧНОСТИ**



Юрий Барняк,
основатель Первого логистического полигона,
эксперт-практик в сфере логистики
и товародвижения,
автор и ведущий популярных семинаров
по логистике и закупкам,
Москва, Россия

www.barnyak.ru
www.seminar.barnyak.ru
www.logisticpolygon.ru

БУДУЩЕЕ ЛОГИСТИКИ И ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК: ЧТО НАС ОЖИДАЕТ В БЛИЖАЙШИЕ 10 ЛЕТ

Уже многие в мировом бизнесе, в том числе и отечественном, осознали, что самым эффективным управленческим оружием для постоянного развития экономики и бизнеса является логистический подход. Пора выйти из сложившихся стереотипов понимания логистики. Логистика сегодня — это не «набор функций, правил и процедур...». И не «искусство управления материальным потоком...». И не «наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями...». Логистика сегодня — это определяющие принципы организации и управления. Эти принципы, объединенные понятием «логистический подход», и составляют качественно новый уровень управленческого мышления в современном бы-

строменяющемся и все более рискованном мире.

Четкой формулировки логистического подхода нет ни в одном источнике информации. Я решил исправить этот «пробел» и сформировал свое краткое определение логистического подхода.

Логистический подход к управлению бизнесом, компанией, цепочкой товародвижения, каким-либо объектом или процессом заключается в интеграции всех факторов, потоков и других составляющих в единую систему управления и контроля с целью их оптимизации и достижения желаемого результата с минимальными затратами времени и ресурсов.

Современная логистика, являющаяся фундаментальной частью цепочек по-

ставок, призвана постоянно совершенствовать эти цепочки поставок для их соответствия современным тенденциям и вызовам. Давайте попробуем определить будущее цепочек поставок (товародвижения) на ближайшие 10 лет. Для этого мы используем скрытые тренды мирового развития и применим к анализу логистический подход.

Для начала возьмем всего лишь два современных глобальных макроэкономических фактора: экономическая демография и уровень квалификации человеческих ресурсов. Эти факторы непосредственным образом окажут самое серьезное влияние на будущее цепочек поставок.

Уже сейчас в странах так называемой БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) рост ВВП значительно превышает рост его в странах с развитой экономикой. В странах БРИК на сегодняшний день сосредоточенно около 40 процентов населения мира, что соответствует и 40 процентам всех потребителей мира. Если такая тенденция сохранится, то в ближайшие 10–20 лет совокупная экономика стран БРИК «затмит» все «богатые» страны мира, включая США и Европейский Союз.

Другой реальностью в макроэкономическом плане является нарастающая нехватка квалифицированных специалистов для удовлетворения потребностей расширяющихся рынков и, соответственно, расширяющихся цепочек поставок (товародвижения). Думаю, именно этот фактор не позволяет мировой экономике и многим странам справиться с последствиями последнего кризиса и рецессии, а возможно, даже и ухудшает ситуацию.

Конечно же, дефицит квалифицированных кадров также лежит в основе ряда тенденций, которые мы затронем в настоящей статье.

Итак, что же нас ожидает и что нам следует учитывать при организации цепочек поставок в ближайшие 10 лет?

Услуги и обслуживание в цепочке поставок станут намного важнее, чем сам продукт. Потребителям уже не под-

ходит выбор и покупка продукта по цене и краткому описанию. Все чаще взыскательные потребители желают намного большего: им нужен более информативный предпродажный и более удобный послепродажный сервис для товаров, которые они покупают. Покупатели будут ориентироваться на компании, которые «связывают» предпродажный и послепродажный сервис своих товаров в одном «узле». То есть своеобразный принцип «одного окна»: достоверная и релевантная информация о своих продуктах, доступность продукта, внутренняя служба консультации потребителей, сбор отзывов, чуткое отношение, гарантийное и послегарантийное обслуживание, доставка, четкие правила возврата и т. д. Нет ничего выгоднее для компании, чем довольный покупатель. И нет ничего убыточнее для компании, чем обманутый покупатель.

Какие сегменты рынка будут затронуты в большей степени? CPG (потребительские товары в индивидуальной упаковке), High Tech (продукция высоких технологий), розничная торговля, оборудование и техника, фармацевтическая продукция.

Возрастут требования к цепочкам поставок в отношении экологической безопасности и воздействия на другие сегменты общества. Компаниям нужно будет не только организовывать устойчивые и бесперебойные цепочки поставок продукции, но и раскрывать дополнительные данные организации своего производства и бизнес-процессов в цепочке поставок: влияние на экологию, применяемые производственные и трудовые технологии, ингредиенты, транспорт и оборудование. Это потребует от многих компаний совершенствования своих процессов, повышения качества продукции и соблюдения всех требований к достоверности маркировки на упаковке продукции.

Какие сегменты рынка будут затронуты в большей степени? High Tech (продукция высоких технологий), розничная торговля и фармацевтическая продукция.



Большинство цепочек поставок будет организовано для обслуживания «базы» населения мира. Численность населения мира через 10 лет, по прогнозам ООН, достигнет 8 миллиардов человек. Примерно 75 % от этого числа будет проживать в Азии и Африке, где доходы у большинства населения довольно низкие. К тому же экономическое будущее многих стран мира имеет явный негативный оттенок. В таких условиях на государственную помощь и компенсации бизнесу сложно рассчитывать. Большинство компаний будут организовывать производственно-сбытовые цепочки для продукции в низком стоимостном сегменте. Это заставит компании использовать по максимуму современные технологии, разрабатывать и использовать альтернативные материалы, оптимизировать свои бизнес-процессы и использование ресурсов, повышать производительность, устранять все неэффективные затраты.

Богатые компании и люди находятся на вершине пирамиды, но их богатство лежит в основании пирамиды, которое поддерживает три четверти населения мира.

Какие сегменты рынка будут затронуты в большей степени? CPG (потребительские товары в индивидуальной упаковке), фармацевтическая продукция, продовольствие и напитки.

Работа по анализу и обработке информации, а также высококвалифицированные специалисты по такой работе, приобретут глобальный характер. Работа по анализу и обработке информации в цепочках поставок сегодня занимает практически 50 процентов от всего затраченного рабочего времени специалиста в данной области. Большая часть такой работы посвящена сложной аналитике, планированию, обработке и контролю про-

цессов снабжения, закупок и сервиса. Вся эта работа приобретает глобальный характер. Специалисты по анализу и обработке информации в глобальных цепочках поставок должны при этом владеть несколькими иностранными языками, знать все особенности ведения бизнеса на других географических территориях, иметь хорошие навыки для работы в рамках глобальных виртуальных предприятий. Например, исполнительный орган компании может находиться в Москве, производство и операционный центр в Китае, центр закупок в Сингапуре, аналитический центр в Бразилии.

Все больше компаний будут переходить на новый формат организации работы и создавать виртуальные предприятия. Это потребует от компаний создания мощной корпоративной информационной системы, полной интеграции системы со всеми партнерами и перехода на электронный документооборот.

Какие сегменты рынка будут затронуты в большей степени? High Tech (продукция высоких технологий), фармацевтическая продукция, продовольствие и напитки.

Процессы и уровень подготовки специалистов по управлению цепочками поставок будут максимально стандартизированы и сертифицированы. Многие университеты мира, в том числе

и отечественные, обучают и выпускают специалистов в области управления цепочками поставок. Кроме того, различные профессиональные ассоциации, такие как APICS, CSCMP и ISM, предлагают всевозможные программы сертификации. Однако программы обучения и сертификации сосредоточены на основах и обобщенных знаниях в области цепей поставок. Цепи поставок усложняются, безопасность передачи информации повышается. Все это требует нормирования и стандартизации цепочек поставок и передачи информации, а знания и навыки — сертификации и постоянного повышения квалификации специалистов. Есть ряд профессий, которые подвергаются профессиональной сертификации, например бухгалтеры и аудиторы CPA (Certified Public Accountant). Подобная сертификация для специалистов в области управления цепочками поставок все больше будет востребована современными компаниями и будет свидетельствовать об уровне профессионализма специалиста. Время случайных людей и самоучек в сфере логистики и цепочек поставок уходит в прошлое.

Какие сегменты рынка будут затронуты в большей степени? Практически все секторы реальной экономики.

Искусственный интеллект будет встроен в большинство цепочек поставок. Как известно, люди учатся для того, чтобы достичь успеха в жизни. Руководители и специалисты в ходе своей работы наращивают практический опыт и улучшают бизнес-процессы, чтобы повысить производительность своей работы и эффективность деятельности своей компании. Практически все сотрудники в компании выполняют тот или иной процесс и те или иные операции сотни и тысячи раз. Планировщики производят одни и те же расчеты, используют одни и те же алгоритмы в большинстве случаев. Руководители принимают довольно часто одни и те же стандартные решения. Специалисты закупок повторяют около 50 процентов операций и мероприятий, которые они и делали в прошлом, и де-

лают их ежедневно. То же самое относится к руководителям и специалистам логистики и цепочек поставок. Почему бы все то, что мы делаем ежедневно, и одни и те же отработанные операции не отдать «искусственному интеллекту»? Проблема многих компаний в том, что они не создают «базу знаний» всех своих прошлых действий и решений. Особенно это проявляется при оптимизации или внедрении новой корпоративной информационной системы, когда можно было бы автоматизировать все повторяемые ежедневно операции, действия и принимаемые стандартные решения. В ближайшем будущем управлять цепочками поставок, достичь успеха в нашем непредсказуемом мире и на нервном мировом рынке без искусственного интеллекта практически всем компаниям станет почти невозможно.

Какие сегменты рынка будут затронуты в большей степени? Практически все секторы реальной экономики. В меньшей степени это затронет сегмент фармацевтической продукции.

Многие компании будут использовать социальные сети и другие социальные медиа в Интернете как замкнутый процесс обратной связи. Сегодня бизнес уже использует социальные сети для продвижения своих товаров и услуг. Преимущественно такая работа ограничивается оформлением публичной страницы, созданием различных групп и объявлением о каких-либо мероприятиях. Я знаю компанию, размещающую информацию на 3 000 различных сайтах и блогах в Интернете, на которых обсуждаются продукты и услуги компании, и обсуждаются очень даже регулярно и активно. Но эта компания, впрочем, как и многие другие, не имеют ни методов, ни системы обработки всех данных посетителей их страниц и участников групп. Такая система позволила бы выявлять среди огромного объема информации, оставляемой в социальных сетях, самые необходимые сведения о продуктах и услугах компании, позволяя повысить качество и оптимизировать ассортимент

ее продуктов и услуг. Данную информацию можно рассылать всем участникам цепочки товародвижения тех или иных продуктов: дизайн, планирование, закупки, производство, услуги и т. д. Только создание такого «замкнутого» процесса позволит компании максимально активно и эффективно реагировать на обратную связь из социальных сетей.

Какие сегменты рынка будут затронуты в большей степени? Практически все секторы реальной экономики.

Информационные технологии для поддержки цепочек поставок будут, в основном, применяться по принципу «использую то, что надо сейчас». SaaS (software as a service, программное обеспечение как услуга) все больше привлекает внимание развивающихся компаний. Часто модель SaaS называют «облачные технологии» или «облачные вычисления». В ближайшие 10 лет практически все информационные технологии для поддержки цепочек поставок будут применяться по методике SaaS. Компании-пользователи при таком подходе платят только за использование того программного обеспечения и того объема серверного пространства для хранения данных, которые им необходимы. При этом компания не несет затрат, связанных с приобретением программного обеспечения, установкой, обновлением и поддержкой работоспособности оборудования и работающего на нем программного обеспечения (ПО). Годовые расходы любой компании по содержанию и текущему обслуживанию оборудования и ПО составляют примерно 30 процентов от общей стоимости владения данным ПО и оборудованием. Все более широкое внедрение модель SaaS получает по мере роста объемов и сложности обрабатываемых данных, уменьшения озабоченности по поводу безопасности использования SaaS, появления комплексных решений для управления бизнесом и интеграции приложений SaaS с корпоративными информационными системами.

Какие сегменты рынка будут затронуты в большей степени? Практически все секторы реальной экономики.

Микросегментация потребителей и клиентов будет одним из главных факторов успеха в бизнесе. У вас есть детальные сведения об индивидуальных особенностях и предпочтениях ваших потребителей или клиентов? Вы распределяете на основе таких сведений ваших потребителей или клиентов на микросегменты? Для большинства компаний ответ будет — нет.

Микросегментация применяется только к потребителям. Микросегмент — это всегда какая-то особая группа потребителей. Причем не важно, идет ли речь о телефонах, кремах, машинах, строительных материалах или об отдельных людях. Микросегментацию, т. е. деление потребителей, не надо путать с макросегментацией — делением рынка, который характеризуется особым видом товара (рынок грузовых автомобилей, продуктов питания, компьютерной техники, фармацевтических товаров и т. д.). Из этого следует, что компания с помощью микросегментации может менять свою стратегию работы с разными сегментами потребителей или менять сегменты потребителей, оставаясь внутри хорошо знакомого ей рынка.

Микросегментация основывается на разнообразии потребностей потребителей, которые представляют собой заданный макросегментацией рынок.

Практический опыт некоторых компаний показывает, что само по себе микросегментирование потребителей и клиентов — это достаточно сложный, трудоемкий и творческий процесс, требующий опыта работы с различной информацией большого объема. Общей, официально опубликованной где-то методики микросегментирования потребителей пока нет. Значительную помощь при микросегментировании окажут современные информационные технологии, например можно применять различные программные инструменты — триггеры.

Политика микросегментирования потребителей и клиентов будет помогать компаниям организовывать цепочки поставок своей продукции, ориентированные на известного и адресного потребителя. Даже если компания ведет деятельность по бизнес-модели B2B (Business-to-Business, бизнес для бизнеса), ей необходимо будет принять многие принципы и особенности бизнес-модели B2C (Business-to-Consumer, бизнес для потребителя).

Какие сегменты рынка будут затронуты в большей степени? CPG (потребительские товары в индивидуальной упаковке), High Tech (продукция высоких технологий), розничная торговля, продовольствие и напитки.

Эволюционный жизненный цикл продукции будет определять количество и характер организации цепочек поставок. Каждая отрасль, каждая компания и каждый продукт имеют свой эволюционный жизненный цикл. И этот цикл в современных условиях бизнеса становится все короче. В настоящее время около 70 процентов всей продукции большинства компаний имеет эволюционный жизненный цикл менее 18 месяцев. И в будущем количество продуктов с коротким жизненным циклом будет только увеличиваться, а сам цикл будет уменьшаться. Частота вывода новой и обновления устаревшей продукции будет определять и продолжительность эволюционного жизненного цикла компании. Чем чаще предприятия будут производить и выводить на рынок новые продукты, чем чаще будет обновляться ассортимент торговых компаний, чем чаще и своевременнее будут изменяться бизнес-процессы и организационная структура компании под современные условия рынка, тем продолжительнее будет жизненный цикл

и устойчивее экономическое развитие компании. Статичные и неизменные в течение нескольких лет каталоги продукции уходят в прошлое. Если кто-то думает, что в ближайшем будущем можно будет удержаться на рынке со «стоячим» каталогом или ассортиментом, то такую компанию ожидает только катастрофа. Столь же динамичными будут и цепочки поставок, которые будут иметь свой эволюционный жизненный цикл, соответствующий жизненному циклу продукции, проходящей через те или иные цепочки поставок. Цепочки поставок в перспективе будут представлять собой не статичный, отдельно организованный набор звеньев, а сложную матрицу, обеспечивающую все более частую смену и выведение новой продукции на рынок.

Какие сегменты рынка будут затронуты в большей степени? CPG (потребительские товары в индивидуальной упаковке), High Tech (продукция высоких технологий).

Если подвести итог рассмотренного нами в настоящей статье, то можно с уверенностью сказать, какой должна быть компания будущего. **Компания будущего — глобально организованная структура с последовательной операционной философией, достигающая потребителя в стиле «здесь и сейчас».** ■



«Управление закупками и запасами компании»

Самый популярный и результативный семинар последних двух лет. Предназначен для владельцев бизнеса, руководителей компаний, руководителей и ведущих специалистов отделов снабжения, закупок, логистики, маркетинга, продаж.

Семинар предоставит вам новый взгляд на управление закупками и запасами, изменит устаревшее понимание роли закупок и логистики в компании, заложит фундамент современного – логистического мышления в отношении организации бизнеса, снабжения и системы управления.

Вы также узнаете современные инструменты организации закупок и управления запасами в компании, а также получите навыки применения логистического подхода — самого лучшего управленческого оружия современного бизнеса



**Автор и ведущий семинара
Юрий БАРНЯК**

Профессиональный управленец, бизнес-тренер. Один из самых востребованных и успешных руководителей. Ведущий эксперт-практик в сфере логистики, закупок и управления запасами. Мастер-классы, выступления и семинары, которые проводит Юрий Барняк, очень популярны в среде бизнеса и отличаются современностью и неординарным подходом к управлению логистикой, закупками и запасами в компании и цепи поставок.

Подробная информация о ведущем семинара – на сайте www.barnyak.ru

Заказать проведение семинара (для предприятий, учебных заведений и региональных организаторов), а также зарегистрироваться на уже запланированные семинары (для физических лиц) вы можете на сайте www.seminar.barnyak.ru или по e-mail: info@barnyak.ru

ПРОГРАММА СЕМИНАРА

День 1

Организация работы отдела закупок

- Закупки в системе компании и цепочках поставок. Влияние, место, роль, задачи, процесс, функции, процедуры
- Внешние и внутренние драйверы создания и развития организационной структуры управления закупками
- Организация работы отдела закупок. Взаимодействие с подразделениями компании
- Формирование процессно-ориентированной организационной структуры службы снабжения и закупок
- Основные показатели эффективности и результативности закупочной деятельности. Расчет и применение
- Система мотивации отдела закупок на основе KPI

Практикум: Упражнение «Формирование матрицы взаимодействия отдела закупок с подразделениями компании»

День 2

Управление поставщиками

- Регламентация основных процессов работы с поставщиками
- Критерии оценки поставщиков. Примеры, варианты, модели
- Сегментация поставщиков. Система и организация работы с поставщиками. Показатели эффективности поставщиков
- Сорсинг. Анализ рынка продукции и поставщиков, методы выбора поставщиков, расчет совокупной стоимости владения
- Уровень обслуживания. Современный подход к расчету
- Инструменты и технологии закупок: торги, аукционы, запрос цен, запрос предложений, спецификация. Электронные закупки
- Инструменты интеграции поставщик-покупатель, системы электронного документооборота (EDI и другие)
- Переговоры с поставщиками. Подготовка, планирование, технологии, стратегии, инструменты, приемы

Управление закупками

- Главные вопросы для отдела закупок. Как на них ответить
- Закупочные ситуации, отслеживание заказов, документооборот
- Ценообразование, ценовая политика и ценовые стратегии
- Категорирование, бюджетирование и планирование закупок
- Условия поставки и способы оплаты. Практика применения
- Автоматизация и оптимизация процесса закупок
- Закупки в условиях падения спроса и кризиса. Что делать?

Практикум:

Упражнение «Оценка и выбор поставщика»

Кейс «Расчет окупаемости инвестиций в закупку оборудования»

Упражнение «Расчет показателей закупочной деятельности»

Упражнение «Оценка и расчет стоимости отсрочки оплаты, скидки и изменения объема закупки»

Упражнение «Расчет средних цен и объемов поставки для выбора ценовой стратегии при проведении закупки товаров»

День 3

Управление запасами

- Процесс управления запасами. Оптимизация запасов
- Прогнозирование спроса. Методы и практическое применение
- Инструменты управления запасами (ABC, XYZ и др.)
- Затраты, связанные с закупками и запасами. Расчет и управление
- Расчет параметров запаса (точка заказа, страховой запас и т.д.)
- Неликвиды и дефицит. Как определять и управлять

Практикум:

Упражнение «ABC и XYZ-классификация»

Упражнение «Расчет страхового запаса, размера и точки заказа»

Упражнение «Определение неликвида. Расчет срока хранения»

Кейс «Управление запасами»

Дополнительная информация о семинаре - www.seminar.barnyak.ru



ВЕРОЯТНОСТЬ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЫНКА ГРУЗОВЫХ АВТОПЕРЕВОЗОК ОЧЕНЬ ВЫСОКА

Такое мнение 24 апреля с. г. высказал коммерческий директор Национальной службы доставки «ИнТайм» Виталий Валянский в дискуссии во время экспертного круглого стола на тему: «Транзитный статус и транспортная система Украины: конкурентная — это преимущество сегодня». В частности, он отметил, что сегодня на рынке автоперевозчиков Украины более 30 игроков, но 80–85 % рынка занимают ключевые пять компаний.

«Цены на услуги автоперевозок за последний год выросли на 30–38 %. При этом данный процент включает рост расходов на топливо, минимальную сумму на амортизацию транспорта и заработную плату водителям. Рентабельность бизнеса фактически равна нулю», — сказал Виталий Валянский.

По его мнению, большинство некрупных игроков рынка не смогут удержать бизнес в таких условиях: «Соответственно, 5–10 % клиентов вынуждены будут изменить перевозчика, выбирая из крупных игроков, которые все еще держатся на плаву. Поэтому логично, что 90–95 % рынка перейдут в руки пяти основных игроков», — отметил эксперт.

Вероятность появления новых игроков на рынке очень низка — ведь нынешние условия ведения бизнеса не предусматривают прибыли. Однако же Виталий

Валянский не исключает возможность появления новых автоперевозчиков: через перекупку бизнеса, особенно если речь идет о международных компаниях.

Такого же мнения придерживается основатель Клуба логистов Украины Михаил Барский. Он считает, что сегодня украинский бизнес перевозчиков очень уязвим по отношению к международным партнерам.

«Если в Украине не появятся живые деньги или дешевые кредиты, мы, как это ни прискорбно, будем вынуждены сдать отечественный бизнес перевозчиков. Иностранный бизнес сможет скупить его за бесценок. Мы будем продолжать работать, но управлять процессом будут другие люди в других странах», — отметил Михаил Барский.

По материалам пресс-релиза ■





Татьяна Скоробогатова,
Trade Development Director
AGAMA communications,
Kiev

ПОСТАВЩИК И ЛИНЕЙНАЯ РОЗНИЦА: ЛЮБОВЬ ПО РАСЧЕТУ

Экономические реалии заставляют бизнес по-новому расставлять приоритеты, не только применяя гибкую и оперативную модель управления, но и пересматривая свои каналы продаж. Сейчас происходит очередная эволюция системы продаж, которая предполагает развитие длительного личного диалога с клиентом неорганизованной розницы. Причины, по которым с линейной розницей может быть не только эффективное, но и приятное сотрудничество, рассмотрены в данном материале.

ПРИЧИНА 1. «ЛИНЕЙНАЯ РОЗНИЦА — ЭТО... КОРОТКАЯ ОТСРОЧКА ПЛАТЕЖА»

Срок оплаты за товар крайне важен как для независимых дистрибьюторских компаний, так и для производи-

телей с собственной структурой сбыта. Причина проста — от отсрочки платежа



01

зависит скорость генерирования прибыли и размер «свободных денег», тех самых, которые можно инвестировать в развитие автопарка, оборудования, обучение персонала, IT-процессы, трейд-маркетинговые мероприятия и пр. И тех самых, которые сейчас крайне необходимы для элементарного выживания на свободно падающем рынке.

Сейчас решение № 1 — сокращение отсрочки платежа. Но это невозможно сделать безболезненно, единолично, навязав свое решение всем партнерам. Необходимо, со своей стороны, сконцентрироваться на оборачиваемости товара в каждой торговой точке, поработав при этом с ассортиментом, размером отгрузки, ценой и трейд-поддержкой.

ПРИЧИНА 2. СКИДКА, СТРЕМЯЩАЯСЯ К НУЛЮ

Работа с сетевым ритейлером предполагает максимальную скидку, трансформирующуюся в маркетинговые активности с откровенно неприличными

прайс-листом. В традиционной рознице возможны вариации, при которых скидку можно превратить в точечные инструменты.

Иногда при подключении новой торговой точки дать определенную скидку необходимо. Хотя бы по той причине, что данный товар, в данном регионе не известен, в связи с чем клиент какое-то время недополучает по данному товару выручку.

В этом случае скидка фактически возмещает рознице ее недополученную прибыль. Но как только оборачиваемость товара становится удовлетворительной, ретро-бонус трансформируется в инструменты, работающие с расширением ассортимента, взвешенной дистрибуцией, выкладкой.

ПРИЧИНА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВЫХ АКТИВНОСТЕЙ

Локальные точки, в отличие от сетей, гибкие и реактивные. Акции в них запускаются очень быстро, можно сказать, «с пинка»: за один день придумали, расчи-



02



03

тали, посчитали маржинальность, согласовали — и запустили.

ПРИЧИНА 4. ОТСУТСТВИЕ МОНОПОЛИИ

У каждого дистрибьютора есть свои партнеры-монополисты, и чаще всего это крупные розничные сети. Какие это может создать проблемы?

Предположим, некая сеть-монополист обеспечивает порядка 60–70 % продаж товарной категории или отдельного SKU. В любой момент она может сообщить, что закрывает карточку. А товар на этот момент уже произведен или закуплен, и у дистрибьютора возникает проблема, как и кому его продать. Приходится увеличивать поставки в традиционную розницу, но и там ограничено пространство на полках, есть определенные стандарты выкладки и топ-ассортимент. Приходится сдвигать другие SKU, а из-за этого теряются их продажи, ведь в целом магазин все равно продает столько же, сколько и продавал. Дистрибьютор теряет контроль над ситуацией, ему приходится срочно организовать

акцию, которая оказывается немаржинальной. Так или иначе, но потери неизбежны. Потому и получается, что монополисты постоянно держат поставщиков в состоянии напряжения и дискомфорта.

В линейной рознице ситуация совершенно иная. Оказывать давление на дистрибьютора поодиночке небольшие торговые точки не могут, объединиться, чтобы организованно пойти против дистрибьютора — тоже вряд ли. Соответственно, у поставщика никогда не возникнет опасностей, о которых говорилось выше, можно работать совершенно спокойно.

ПРИЧИНА 5. СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК ЗА СЧЕТ РАСШИРЕНИЯ АССОРТИМЕНТА

В традиционной рознице дистрибьютор имеет возможность «подтянуть» в торговую точку вслед за одним SKU весь товарный портфель. Ведь если компания доставляет в магазин колбасную продукцию, почему бы заодно не повезти туда еще и сыр? Если возит



мороженое, почему бы не повезти и полуфабрикаты? Транспортные расходы все равно никуда не денутся — это те же деньги на транспортировку из пункта А в пункт Б, а машины все равно никогда не будут заполнены на 100 %.

Так что объемы поставок увеличиваются, фактически, при тех же расходах, и в результате процент затрат на логистику может уменьшиться в разы. Плюс есть еще процент от фиксированной части зарплаты торговых агентов. Логистика и мотивация — основные статьи затрат дистрибьютора. Лучший способ уменьшить их — расширить ассортиментную линейку, добавить товарную категорию.

ПРИЧИНА 6. ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

При работе с традиционной розницей дистрибьютор может быть уверен в своих хороших отношениях и с продавцом, и с собственником. Все, что для этого требуется, — чтобы компания была сильной и профессиональной, с

хорошей мотивацией, конкурентоспособным продуктом и регулярной правильной доставкой.

В сетевом ритейле, даже если дистрибьютор обладает всеми перечисленными достоинствами, это не дает ему никаких гарантий. Схемы работы сложнее, решения принимаются на разных уровнях. Развитие внутреннего ассортимента предполагает наличие собственных торговых марок, а это уже другие правила игры.

ПРИЧИНА 7. КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА И ПРОДАЖ

Если товар на полке линейной розницы — значит, он продается, собственник не станет замораживать деньги и отдавать ограниченное пространство для «полежать». Чего не скажешь о сетях — музейные выкладки в магазинах самообслуживания все еще не редкость. Всегда начинайте мониторить категорию с традиционной розницы, там вы не только увидите изменения, но и получите комментарий.



ПРИЧИНА 8. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Линейная розница — это лакмусовая бумажка рыночного предложения компании. Кто, как не продавец локальной торговой точки, сможет, не стесняясь в выражениях, рассказать обо всех потребительских свойствах очередной новинки, которую привез в магазин дистрибьютор? Продавец в точке — это отличный маркетолог, ведь именно к нему обычно приходят покупатели, чтобы рассказать, что они думают о приобретенном товаре. Иногда они даже приносят товар, раскрывают свой опыт и рассказывают о нем красочно, не стесняясь в выражениях. И это крайне полезная информация, поскольку дает поставщику прекрасный шанс вовремя исправить ошибки.



ПРИЧИНА 9. ОПЕРАТИВНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ ЦЕНЫ

Сегодня это одно из основных преимуществ данного канала сбыта. За день торговая точка способна несколько раз



пересмотреть цену в любую сторону, тем самым сохранив свой интерес и маржинальность поставщика.

ПРИЧИНА 10. ВОСТРЕБОВАННОСТЬ НИЗКОЙ ЦЕНОВОЙ КАТЕГОРИИ

Линейная розница дает дистрибьютору прекрасную возможность продавать линейку продуктов низкой ценовой категории. Конечно, если розничная сеть готова работать по всему ассортименту, — грузим все. Однако это мечты. На практике, как правило, дистрибьютор имеет ограниченное место в торговом зале и не более 10–15 SKU, которые готов принять ритейлер. В таком случае товары «средний минус» лучше туда не отгружать, чтобы не терять маржу. Поэтому в сетях продаются товары высокой и средней ценовой категории. А что касается низкой, то здесь не последнюю роль играет еще и тот фактор, что собственные торговые марки торговых сетей чаще представлены именно в дешевом сегменте.



Однако недорогие продукты у производителя есть, и у них тоже есть свой потребитель, их нужно продавать. И здесь у дистрибьютора остается только одна возможность — поставлять такие

продукты в традиционную розницу, и для него это часто тот «паровоз», за которым заходит весь остальной товар. Для таких позиций всегда найдется хорошее место на полках, и в работе с торговой точкой все «срастется» наилучшим образом. Ведь если сети для привлечения потребителя ценами используют СТМ, то в традиционной рознице эта ниша свободна, и такой «СТМ» может стать любой подходящий товар.

ВСЕ ЛИ ТАК РАДУЖНО?

Причин сконцентрироваться на линейной рознице может быть и больше десяти. Но, для того чтобы сотрудничество с ней все же было и эффективное и приятное, необходимо выполнить условие: вы должны быть не однотипным поставщиком товара с определенным набором функций, а партнером, предоставляющим качественный сервис с заделом на формирование крепкой лояльности.

По материалам <http://ua-retail.com/2015/04/> ■

Справка:

Татьяна Скоробогатова — эксперт с 10-летним опытом работы руководителем маркетингом в торговых и производственных компаниях Украины. Директор по развитию трейд-маркетинговой экспертизы в ведущем коммуникационном холдинге AGAMA communications. Консультант по генерированию прибыли с помощью трейд-маркетинговых мероприятий в Тренинговом центре TradeMaster. Создатель и бизнес-тренер уникальной программы «Организация и проведение трейд-маркетинговых мероприятий, обеспечивающих дополнительную прибыль». Ведущий специалист по системному построению бизнес-процессов снабжения и логистики.

AGAMA communications — украинская коммуникационная группа, признанный лидер рынка в эффективности использования коммуникаций для обеспечения роста бизнеса Клиентов.

В состав AGAMA communications входит 14 агентств с лидирующей экспертизой во всех сферах коммуникаций: креативные сервисы (PublicisVisage, Provid, Scholz&Friends), медиа-сервисы (MediaDirection, RadioExpert), диджитал-сервисы (Mediacom, Liquid7, Ebola, NII), маркетинговые сервисы (TalanCommunication, CleverForce, TalanEvents), PR & GR (PleonTalan, GROU).

Приоритетом Группы является реализация интегрированных коммуникационных проектов с высокоэффективной и измеримой бизнес-результативностью.

*Александра Денисенко,
специальный корреспондент,
Киев*

ГЕОГРАФИЯ АКТИВНОСТИ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ ГРУЗОВ

МАРШРУТНЫЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗЧИКИ РИНУЛИСЬ НА ЗАПАД И ОБЛЮБОВАЛИ НЕБОЛЬШИЕ ГОРОДА

Пытаясь подвести итоги работы рынка экспресс-доставки грузов в 2014 году, большинство экспертов сталкивается с весьма непростой дилеммой. Невозможно ответить на вопрос, удачными были прошедшие 12 месяцев для перевозчиков или нет, не соотнеся данные с предыдущими периодами. Но как это сделать? Данный бизнес напрямую завязан на междугороднем и межобластном сообщении, а отдельные регионы нашей страны по всем известным причинам в последнее время выпали из активного делового процесса. То есть банальное сравнение не даст объективной картины: ведь на чаше весов 2013 года будут показатели всей Украины, а на чаше 2014-го — показатели не всей территории страны. Еще больше путаницы возникает, когда речь идет о столь важной характеристике игроков рынка экспресс-доставки, как географическое покрытие страны своей филиальной сетью. В высококонкурентной борьбе перевозчиков это достаточно значимый индикатор лидерства на рынке. Впрочем, именно с ним можно принять компромиссное решение: соотнести отдельные регио-

нальные показатели 2013-го с отдельными региональными показателями 2014 года (и только для тех регионов, где такое соотношение будет корректным). Тем более что даже такой анализ откроет достаточно много фактов о том, как развивался рынок в течение этого непростого года и куда службы экспресс-доставки намерены двигаться дальше.

Прежде всего, следует отметить тот факт, что вся транспортная отрасль в целом завершила год с отрицательными результатами. Согласно данным Государственной службы статистики, общее снижение грузооборота составило порядка 11 %. Причем падение в сегменте доставки автомобильным транспортом — 5,1 % (37 764 млн т/км). Сектор маршрутных перевозок сборных грузов чувствовал себя несколько увереннее остального рынка. Отдельным компаниям удалось и вовсе продемонстрировать прирост — на 8–10 %. Некоторые из них также продолжили активную работу по открытию новых отделений и расширению своего бизнеса. Безусловно, это касается в первую очередь ведущих игроков: «Автолюкс», «ИнТайм», «Деливери», «Новая Почта», «Ночной экспресс» и пр. (перечислены в алфавитном порядке). Так, представители службы «ИнТайм» в своем итоговом годовом пресс-релизе отмечают, что из-за

наращивания сети представительств в 2014 году пришлось даже увеличить штат сотрудников почти на 17 %. Однако в разрезе перевозчиков ситуацию нельзя назвать однородной.

ЮГ

Интерес к увеличению числа обслуживаемых городов на Юге испытывали, в основном, «Деливери» и «Новая Почта». Первый добавил в свой актив Балту и Рени в Одесской области, а также Скадовск — в Херсонской, но не проявил должного внимания к еще не охваченным населенным пунктам на Запорожчине и Николаевщине. А «Новая Почта» была бойка по всему региону — плюс 30 городов к восьми десяткам уже имевшихся по состоянию на декабрь 2013 года. Портфель перевозчика пополнили преимущественно небольшие населенные пункты (села и поселки городского типа), а также отдельные курортные уголки.

«ИнТайм» к процессу наращивания числа городов обслуживания на Юге остался равнодушен (что, вероятно, отчасти обусловлено уже имеющимся качественным покрытием — для перевозчика данный регион является материнским). А компания «Автолюкс» и вовсе закрыла отделения в Энергодаре (Запорожская область) и Фрунзовке (Одесская область).

СЕВЕРО-ВОСТОК

В северо-восточной части страны наиболее активно «входили» на рынки новых для себя населенных пунктов компании «Деливери», «ИнТайм» и «Новая Почта». Последняя на треть увеличила число обслуживаемых городов в Черни-



говской области: на карте ее отделений в этом регионе появилось около десятка новых «флажков» (включая город Остер; поселки Березна, Десна, Ладан, Парафиевка; села Атюша, Новый Быков и др.). Не менее активно «ИнТайм» осваивал новые рынки на Сумщине. А компания «Деливери», которая по состоянию на конец 2013 года в Харьковской области имела представительства только в четырех городах, наконец-то — пусть и позже своих коллег по рынку — «зашла» также в Изюм и Красноград. Но вот «Ночной Экспресс» в Северо-Восточной Украине потенциала не увидел. В Сумской области он закрыл свое стационарное отделение в Тростянце, в Черниговской — не так давно созданные представительства в Бахмаче и Новгород-Северском. Достаточно показательный жест, учитывая, что на два региона число обслуживаемых городов у этой компании теперь совокупно можно пересчитать на десяти пальцах. Правда, в качестве компенсации жители указанных населенных пунктов могут заказать адресную доставку из других региональных представительств «Ночного Экспресса».

ЦЕНТР

В Центральной Украине особой гонки между перевозчиками за право утвердить лидерские позиции в той или иной области не наблюдается. В Дне-

пропетровской области «Деливери» наконец-то открыл представительство в Желтых Водах. Но до этого там уже работал «Ночной Экспресс», который, в свою очередь, в 2014 году порадовал отделениями жителей Верхнеднепровска и Пятихаток. Но во всех трех городах к тому моменту уже присутствовал «ИнТайм», который довел количество обслуживаемых городов на Днепропетровщине до 18 — за счет вхождения на рынок Апостола, Верховцево и Зеленодольска.

На Кировоградщине «Автолюкс» перестал обслуживать отделение в Ульяновке, а «Деливери» открыл представительство в Светловодске. «Новая почта» плотно взялась за популяризацию экспресс-доставки в селах Знаменского района (Богдановка, Дмитровка) и ряде населенных пунктов в других уголках области: всего семь новых точек на карте к тем 27, которые имелись у компании по состоянию на конец 2013 года. Похожие вялотекущие процессы, когда кто-то открывает представительства, а кто-то закрывает, наблюдаются в Полтавской области. Отчасти это обусловлено тем, что и ранее регион характеризовался достаточно качественным покрытием сетями представительств компаний. За счет удачного расположения на клю-

чевых автомагистралях страны, здесь каждый год перевозчики «осваивали» по 10–15 новых населенных пунктов. Черкасчине в этом смысле повезло меньше, но потихоньку и в небольшие города этой области приходит сервис от служб доставки (активность в 2014 году была замечена у «ИнТайма» и «Новой Почты»).

Весьма занимательные процессы можно наблюдать на Винниччине. Небывалый интерес к «малой родине» пятого Президента Украины проявила «Новая Почта». Здесь не так много крупных населенных пунктов (как известно, численность сельского населения в регионе является наибольшей после Львовской области среди областей Украины). Все города категории «10 000 +» (а их на Винниччине 15) еще в 2011–2012 годах вошли в зону внимания ключевых перевозчиков. Но «Новая Почта» пошла еще дальше. В декабре 2013 года она уже обслуживала две дюжины населенных пунктов региона. А за минувший год увеличила данный показатель практически вдвое. Другие компании — правда, не столь стремительно — также не оставили Винницкую область без внимания. Так, «ИнТайм» открыл представительство в городе Бар, а «Деливери» добавил целый ряд городов в программу адресной доставки грузов в определенные дни.

СЕВЕР

Если к условной категории «Северные области» причислить Киевскую, Житомирскую, Ровенскую и Волынскую области, то нельзя не озвучить следующий факт: за 2014 год компания «ИнТайм» совокупно увеличила количество обслуживаемых городов в регионе на 32 %, а «Новая Почта» — на 25 %. И даже



весьма консервативный «Автолюкс» (у него — 9 %) не остался в стороне. Показательно, что чем западнее находится область этой категории, тем показатель прироста выше. Впрочем, о феномене Западной Украины в 2014 году мы поговорим в следующем блоке.

В столичном регионе достаточно заметной была активность «ИнТайма»: около десятка новых городов, включая Гостомель, где в настоящее время никто из конкурентов по Топ-5 еще не работает. Да и сам Киев, стоит отметить, не остался без внимания. Год тому назад количество представительств перевозчика в городе не достигало и 30, тогда как сегодня почти 150 точек в любом уголке столицы готовы принимать и отправлять грузы под оранжево-синей вывеской.

Компания открывала для себя новые города и на Житомирщине (Новоград-Волынский, Овруч, Олевск). Но более динамичной была «Новая Почта» (Андрушевка, Гранитное, Довбыш, Народычи, Новая Борова, Новые Белокоровичи и пр.). Это своеобразное «соревнование» можно наблюдать между компаниями и на Волыни. Здесь у «ИнТайма» существующее количество обслуживаемых населенных пунктов на данный момент где-то втрое меньше, чем у «Новой Почты», но темпы завоевания региона в 2014 году были существенно выше.

Интересно смотреть и за регионом с областным центром в городе Ровно. Ведь годами там все национальные службы доставки обслуживали... ровно один город (т. е. тот самый областной центр). В последнее время ситуация стремительно меняется. Перевозчики добавляют один-два населенных пункта в год. Теперь воспользоваться их услугами можно в Дубно, Костополе, Остроге, Сарнах. Отдельные компании имеют представительства в Березно, Дубровице, Здолбунове, Кузнецовске, Радивилове, Рокитном, Томашгороде и пр.

ЗАПАД

Ну и, безусловно, основная конкурентная борьба грузоперевозчиков в 2014 году фиксировалась за населенные пункты Западной Украины. Судите сами: «ИнТайм» в Тернопольской области — плюс 67 % городов, «Автолюкс» в Хмельницкой области — плюс 57 % городов, «Новая Почта» в Черновицкой области — плюс 56 % городов. Настоящая гонка преследования. Из нее несколько выпали только Закарпатье и Ивано-Франковщина. В первом случае новые населенные пункты появлялись, но не так бурно («Новая Почта» даже закрыла обслуживание в селе Нижние Ворота), а во втором — практически все города, в которые входили перевозчики, так или иначе были связаны с отечественными карпатскими курортными зонами.

На Львовщине главным пионером по освоению незанятых территорий, безусловно, была «Новая Почта», которая довела здесь количество обслуживаемых городов до пяти десятков. Среди «новоприбывших» только четыре можно отнести к категории «10 000 +»: Судова Вишня (10 тыс. чел.), Камянка Бузская (11 тыс. чел.), Винники (16 тыс. чел., по сути, является пригородом Львова), Стебник (21 тыс. чел., административно является частью города Дрогобыч). К самым небольшим населенным пунктам, в которых с прошлого года работает свое отделение «Новой Почты», можно отнести Белз (2,3 тыс. чел.), Новый Ярычев (2,9 тыс. чел.) и Малехов (3 тыс. чел.).

Открывал на Львовщине новые отделения и «ИнТайм». В частности, ему первому среди всех коллег удалось «зайти» в курортную Сходницю. Этот перевозчик с гораздо большим рвением развернулся на Тернопольщине. Теперь его клиенты также живут в Бережанах, Бучаче, Кременце, Теребовле и Чорткове.

«Новая Почта», в свою очередь, сделала доступной экспресс-доставку для

жителей Вишневец, Скала-Подольской, Скалаты и Толстого.

В Черновицкой области оба указанных перевозчика с несущественной разницей во времени впервые пришли в город Берегомет, но в целом по количеству новых открытых отделений здесь наиболее активной была «Новая Почта». А вот «Автолюкс» обошел всех по темпу наращивания числа населенных пунктов в Хмельницкой области: он открылся в Изяславе, Нетешине, Славути, Шепетовке.

ВМЕСТО ВЫВОДОВ

Безусловно, анализируя «географическую» политику крупнейших игроков отечественного рынка экспресс-доставки грузов, нельзя не обратить внимание на рост внимания перевозчиков к небольшим населенным пунктам. Еще два-три года назад приход компании в город с населением меньше 30–50 тыс. человек воспринималось как достаточно смелое решение. А сегодня никого не удивить отделением в «малышах», где проживает людей меньше, чем в столичной подземке в утренний час пик народу уместает один состав метро. С одной стороны, этот факт объясняется растущей конкуренцией и необходимостью постоянно расширять бизнес за счет новых территорий. Но ряд экспертов полагает, что частично на ситуацию влияет постепенная «интернетизация» Украины и приход в небольшие населенные пункты онлайн-ритейлеров (а во многих небольших населенных пунктах другие ритейлеры, в общем-то, и недоступны). Ну, а за виртуальными торговцами идут и обслуживающие их грузоперевозчики. Впрочем, тот факт, что наиболее консервативные доставщики не только не следуют этой тенденции, но и постепенно уходят из маленьких городов, может говорить об их сомнении в том, что там в ближайшее время будет достаточный — по объ-

емам и платежеспособности — спрос (особенно в нынешних экономических реалиях Украины). Не исключено, что поведение компаний в 2015 году даст ответ на многие вопросы.

Ну и, конечно же, нельзя не упомянуть бросающийся в глаза тренд охлаждения интереса к традиционным «любимчикам» перевозчиков — северо-восточным, центральным и южным областям Украины. Вернее, речь идет даже не об охлаждении, а о переключении внимания в пользу регионов Северо-Запада. Но и здесь есть вполне логичное объяснение. Во-первых, в предыдущие периоды — до смены приоритетов — компании обеспечили себе достаточно плотное покрытие на указанных территориях. И здесь, как минимум, потенциал роста уже ограничен. Тогда как Западная Украина представляет собой непаханое поле работы. Во-вторых, многие компании (особенно — специализирующиеся на инновационных сервисных услугах) начали поглядывать в сторону горного региона вслед за некоторыми изменениями внутреннего туристического потока. Карпатские и прикарпатские курорты стали вновь востребованы соотечественниками. А ведь каждому из них можно помочь доставить в место проведения отпуска лыжи, багаж, забытый купальник и пр. Ну и еще одна немаловажная причина. В регионе существенно увеличивается трафик. Ведь в свете последних событий многие перевозчики все же вспомнили о своих давнишних обещаниях заняться доставкой грузов в Европу. И Западную Украину они проезжают транзитом. Вполне логично, что парочка остановок «по пути» снижают себестоимость доставки, что также влияет на активность компаний в данном регионе. И в совокупности все эти факты дают возможность прогнозировать, что наращивание количества обслуживаемых городов в регионе будет расти. ■

*Дмитрий Шкорупеев,
руководитель проекта
по строительству элеватора,
Киев*



ВТОРАЯ ЖИЗНЬ ЗЕРНОСКЛАДОВ СТАРОЙ ПОСТРОЙКИ

Два года назад была напечатана моя статья «Элеваторы и ХПП Украины, оставшиеся после распада Советского Союза». Вся информация, изложенная в той статье, не потеряла актуальности и сегодня.

А что же тогда изменилось? Изменилась Украина, изменилось мое отношение к данному вопросу. В то время я достаточно скептически относился к будущим перспективам зерноскладов старой постройки. Строительство новых элеваторов, вот что должно было, по-моему, решить вопрос хранения зерна в Украине. И это сегодня все так же актуально, но сегодня в нашей стране идет война, со всеми ее последствиями. В ближайшие годы деньги на строительство новых элеваторов найдут немногие, а из 1 200 функционирующих в 2014 г. в Украине зернохранилищ, которые обеспечивают хранение 41,0 млн т зерна, 46 % приходится на

зернохранилища с напольными складами старой постройки. Над этими процентами есть смысл задуматься. Ведь такие зернохранилища — порядка 5,9 тыс. зерноскладов старой постройки — обеспечивают хранение 18,86 млн т зерна.

В редких случаях на протяжении последних 20 с лишним лет в зерносклады старой постройки вкладывались деньги. В основном — из них «выжимали» все, что можно было «выжать». Но сегодня «источник» уже почти иссяк, а что дальше? Если ничего не делать в ближайшее время, еще порядка 470 хлебоприемных пунктов (ХПП) превратятся в «лунный грунт», а если постараться, можно большинству из них дать вторую жизнь.

Сегодня ООО «Росагротехнологии», деятельность которого состоит в управлении проектами строительства и реконструкции элеваторов, занимается

проектом по вопросу модернизации старых ХПП, модернизации напольных складов старой постройки. Современные технологии позволяют предложить собственникам старых ХПП несколько технических решений, позволяющих убрать деревянные конструкции в складах и заменить их шиферные крыши, заменить изношенное оборудование, модернизировать устаревшую технологию ХПП.

Как видится этот процесс в будущем? Конечно к каждому ХПП, каждому зерноскладу необходим индивидуальный подход, но в целом алгоритм следующий:

1. Технический аудит ХПП.
2. С учетом пожеланий заказчика, разработка концепции использования ХПП в будущем.
3. Разработка предложения по модернизации технологического процесса и замены оборудования на ХПП.
4. Разработка проекта модернизации ХПП.
5. Реализация проекта модернизации ХПП.

При таком подходе, можно четко спланировать каждый этап модернизации ХПП, минимизировать затраты на модернизацию, продолжать работу ХПП, зарабатывая средства на его развитие. Фактически, это дорога, ведущая к цели. Продолжительность процесса модернизации ХПП определяется возможностями и планами собственника. Главное, что каждый реализованный этап модернизации — это локально завершенный технологический процесс, позволяющий ХПП подняться на ступень выше.

Есть и другой вариант, минимальный:

1. Проводится технический аудит зерносклада (ов).
2. Разрабатывается проект реконструкции склада (ов).
3. По проекту выполняется местный ремонт стен, в том числе:
 - ✓ отмостка, цоколь, водоотвод, всего периметра склада (ов);
 - ✓ расширение въездных ворот по высоте и ширине с целью обеспечения проезда грузового автотранспорта;
 - ✓ новые ворота и зерновые щиты.





4. Убираются деревянные конструкции и старая крыша. Делается полностью новое перекрытие в зерноскладе (ах).

5. Выравниваются и асфальтируются полы в зерноскладе (ах).

После того как изложена идея, озвучен алгоритм ее реализации, остается вопрос ее стоимости. На сегодняшний день ведутся работы по оценке стоимости минимального варианта модернизации зерноскладов при использовании различных технических решений. В ближайшее время будет просчитан средний уровень затрат данной модернизации. В любом случае, это будет во много раз дешевле нового строительства.

Затраты на модернизацию ХПП в целом сегодня можно оценить в относительных цифрах. Сейчас стоимость тонны хранения зерна при строительстве нового элеватора обходится в пределах \$ 210–245. При продаже старых ХПП их стоимость оценивалась в \$ 50 за тонну хранения зерна. Если при модернизации ХПП уйти от устаревших стереотипов, устаревшей технологии, оптимизиро-

вать использование существующих зерноскладов, отказаться от имеющегося «балласта», то затраты на полную модернизацию будут в пределах \$ 50 на тонну хранения зерна. В данной оценке затрат предполагается, что технические возможности по приемке и отгрузке зерна после реконструкции ХПП могут быть выше, чем до его реконструкции, однако не в разы, а в пределах 20–40 %.

Условно говоря, если мы хотим ездить на «Жигулях» со скоростью 150 км/час, надо в них вкладывать больше, чем для езды со стабильной скоростью 100 км/час.

Конечно, при данной ситуации в Украине, любые затраты — тяжелое бремя, но эти затраты необходимы для построения будущего. Сегодня у нас есть то, что мы сделали вчера, а завтра будет то, что мы сделаем сегодня. Все имеет свое начало и свое окончание, а окончание — это новое начало. Мир не терпит пустоты.

Желаю всем мирного неба, а заинтересованных в данном проекте приглашаю к сотрудничеству.

По материалам Latifundist.com ■



Екатерина Бузукова,
независимый консультант
по управлению ассортиментом,
www.assorts.ru,
Москва, Россия

АССОРТИМЕНТ — КОНФЛИКТ ИЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОСТАВЩИКА И РИТЕЙЛЕРА?

Они друг без друга не могут. Иногда они дружат и прекрасно общаются со взаимной выгодой. Иногда они друг друга тихо ненавидят — но все равно общаются. Речь они ведут об одном и том же — например, о поставках сахара, или холодильников, или носков, или собачьих консервов. Говорят об одном и том же, но думают по-разному. Продавец и закупщик. Поставщик и ритейлер. Опт и розница. Производство и розница. Поставляемый товар является точкой пересечения их интересов — один желает продать, другой желает купить. Речь об ассортименте — том важнейшем для компании ресурсе, на котором, собственно, зарабатывают и тот и другой.

Ассортимент есть в любой компании — розничной, оптовой, производственной... Не важно, поставщик вы или

ритейлер — ассортимент есть и управлять им надо. Существует методика управления ассортиментом, эффективная для любой торговой компании. Однако цели у компаний разные — поставщику необходимо понимать, как думает розница, почему она формирует свой ассортимент так, а не иначе. В формировании розничного ассортимента есть свои законы, и то, что кажется справедливым для розницы, не всегда справедливо для оптовой и производственной компании.

РАЗНЫЕ ЗАДАЧИ — РАЗНЫЙ ПОДХОД К АССОРТИМЕНТУ

Проблема в том, что у поставщика и у ритейлера разные подходы к своему ассортименту. Основная стратегия и того и другого — продать *все*. Весь ассорти-

мент. Но на уровне формирования этого «всего» подходы у компаний разные. Кто находится в конце этой цепочки? Покупатель. Обычный среднестатистический человек с тележкой, устало слоняющийся по магазину. Он даже не подозревает, какие битвы разгорались перед тем, как он положил в свою тележку майонез со скидкой...

Поставщик желает, чтобы ритейлер продавал **весь** его ассортимент (и желательно только его и ничей более, и желательно с максимальной наценкой). Ритейлер желает продавать **разный** товар (желательно подешевле купить и подороже продать). Это не каприз ритейлера и не его желание манипулировать поставщиком. Это ответ розницы на желание покупателя приобретать ассортимент (т. е. множество различных товаров разных брендов в одном месте). Давать покупателю выбор — это суть розницы, ее ключевое предназначение. Поставщик должен помнить, что ритейлер к покупателю гораздо ближе, так как имеет возможность напрямую слышать его покупательские запросы (если желает их услышать, конечно).

Лет 15 тому назад небезызвестная компания Procter & Gamble впервые провозгласила то, что сейчас нам кажется банальным и привычным. Она сказала, что зубная паста и зубная щетка должны быть отданы в управление одному менеджеру (несмотря на то, что товар поставляется от разных поставщиков и с разных заводов). Почему? Что их объединяет? Объединяет одно — это товары для удовлетворения одной потребности — гигиена полости рта. Полости рта **покупателя**, заметим мы, а не закупщика и не поставщика. То есть мы формируем ассортимент так, как удобно покупателю. Отсюда и пошло развитие категорийного менеджмента как подхода к управлению ассортиментом. Услышать покупателя, создать тот ассортимент,

который удобен ему, — в этом и суть категорийного подхода. Один из ключевых моментов в управлении ассортиментом — выделение категорий не так, как удобно закупщику или поставщику (не желая обидеть ни в коем случае ни тех, ни других), а так, как удобно покупателю.

Проблема поставщика в том, что он оторван от покупателя. Вернее, его основным покупателем является магазин, сеть. Поэтому и управляет он ассортиментом со своей точки зрения — продвигает свой бренд или свой основной товар. И часто его интересы не учитывают покупательских запросов.

Как удобно покупателю? Мы интуитивно делим товар по категориям. В самом деле, ведь человек при покупке товара руководствуется своими потребностями — «хочу пить», «нужна сметана», «нужны сапоги на зиму» и т. д. Вспомним известное выражение: «Покупатель не покупает дрель. Он покупает дырку в стене». То есть на самом деле покупателю не так важно, чем именно он сделает эту дырку, — важно, чтобы главная потребность была удовлетворена. Именно категория закрывает потребность — для утоления жажды можно купить сок, минеральную воду, чай или пиво. Выбрав категорию, например сок, человек уже внутри категории начнет выбор товара — по бренду, или по цене, или по вкусу. Но



изначально выбирается именно категория. А выбор торговой марки — уже результат правильно выстроенной политики продвижения со стороны поставщика. Нужно помнить, что покупателю нужен выбор (или хотя бы иллюзия выбора). Одним нужен дешевый сок, другим — сок подороже, одни любят яблочный, другие — томатный. Вот тут и проявляется суть ритейлера — предоставить покупателю выбор.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Что в итоге? Задача розницы — предоставить покупателю выбор, а задача поставщика — продвинуть свой товар. Возникает конфликт интересов. Закупщик говорит: «Мой магазин не резиновый (и это правда), я не могу весь ваш ассортимент купить, у меня должны быть другие марки и другие поставщики». Продавец отвечает: «Надо, чтоб весь мой ассортимент стоял на ваших лучших полках и никаких других похожих марок быть не должно» (ибо для поставщика другие марки — враги всего сущего). Для разрешения конфликта используется весь инструментарий закупок — тендеры, бонусы, откаты, манипуляции, закон о торговле... Причем используется с переменным успехом обеими сторонами...

В принципе, конфликт-то быть не должен. Ибо решается он просто — в пользу конечного потребителя: нужно это покупателю в магазине или же нет?

Дать покупателю товар — задача розницы. А сделать товар для покупателя значимым — это как раз задача производителя. Почему так успешен PG? Потому что он (помимо других факторов, конечно) предлагает закрытие разных потребностей в разных категориях, разных ценовых сегментах, разных брендах и разных упаковках. Покупатель часто не задумывается, что подгузник для ребенка, шампунь, стиральный порошок и тушь для ресниц — одних рук дело[□].

Другой пример: Coca-Cola. Почему успешна она, хотя не имеет столь широкого дифференцированного ассортимента? Потому что она — лидер категории. Категория и бренд совпадают в восприятии покупателя: «Кола она и есть кола». Чупа-чупс, Барби, памперс, ксерокс — все это примеры, когда категория и бренд в восприятии покупателя равны между собой. Это происходит тогда, когда производитель создает новый товар, новую категорию, как когда-то компания Xerox произвела копировальный аппарат, закрепив тем самым свой бренд в качестве названия категории товара.

В итоге мы видим, что поставщик может занять лидирующее место на полке ритейлера, заняв лидирующее место в восприятии покупателя. Но это уже бренд-менеджмент, и его задачи отличаются от категориального менеджмента.

А что же делать оптовикам? Тем компаниям, которые не производят товар, не занимаются брендингом, не имеют прямого доступа к потребителю? Как им формировать свой ассортимент?

Им нужно просто понять, какие факторы для закупщика являются главными при выборе товара. Бренд, цена (причем цена не как способ снижения себестоимости — эта задача всегда перед закупщиком стоит и решается она в ходе переговоров, а цена как фактор выбора для конечного покупателя) или какие-то еще свойства товара? Ведь закупщик в данном случае принимает решения об ассортименте. Вникнув в его потребности, можно предлагать свой товар.

«Мне нужно три известных бренда — лидеры на рынке, в среднем ценовом сегменте, качественный товар, в том числе новинки и раскрученные товары. Еще мне нужно две торговые марки с низкой ценой, можно похуже качеством, но чтоб улетало в огромных количествах. Дорогой товар мне вообще не нужен, у нас не покупают».

Может ли ваша компания предложить весь этот пакет? Отлично, можно вести переговоры о ценах и условиях поставки. Если в вашем ассортименте нет каких-то товаров, то грамотный закупщик обратится к другим оптовикам.

Это в идеале. Это если закупщик точно знает, что ему нужно, и не идет на поводу у опытного продавца (или своей собственной жадности и некомпетентности, чего уж греха таить). В противном случае, мы имеем не тот товар, который нужен покупателю, а тот товар, который продали (читай «впарили») закупщику. Результат? Несбалансированный ассортимент в магазине, неликвиды, возвраты, потеря лояльности покупателя, недоверие к поставщику, отсутствие перспектив развития... ну и как итог — падение продаж. И все из-за того, что конфликт интересов поставщика и ритейлера не был разрешен в пользу конечного потребителя.

КАК НАЙТИ ТОЧКУ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ?

Поставщик (не важно, производитель он или оптовик) должен понимать место своего товара в общем ассортименте ритейлера.

Например, производитель зубочисток может гордиться своим товаром и всячески «нажимать» на закупщика, чтобы тот выбирал весь ассортимент и в запланированном объеме. Но для ритейлера этот товар занимает такую малую долю в общих продажах, что, скорее всего, закупщик будет иметь три-четыре аналогичных каналов закупки, не особенно даже задумываясь о развитии отношений. Если же доля в обороте ритейлера поставляемого товара велика, значительна, то необходимо стремиться занять лидирующие места в головах потребителей, т. е. заниматься брендингом. Тогда покупатели сами выведут бренд на лучшие полки в магазине.

Для оптовиков важно предложить ассортимент товара, максимально закры-

вающий потребности конечного потребителя в категории. Например, желая купить сковороду, хозяйка будет выбирать между несколькими марками, выбирать размер и тип сковороды, материал (тефлон, нержавеющая сталь), цену, и еще и цвет ко всему прочему (красная сковорода отлично подходит к новым занавескам на кухне). Оптовик, предлагающий в своем ассортименте несколько торговых марок и разнообразие моделей, имеет шанс занять большую долю в ассортименте магазина (если грамотно выстроит свою ценовую политику и будет иметь достаточный запас товаров. Потому что правильный ассортимент должен быть поддержан, как минимум, правильной ценой и наличием товара на складе).

Зная, как формируется ассортимент ритейлера, поставщик может понять, как именно нужно предлагать свой товар и где его место в общем ассортименте магазина.

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА

Для эффективного управления ассортиментом существует методика, справедливая и для ритейлера, и для оптовых, и для производственных компаний. Разница будет в некоторых целях, но подход для всех одинаковый:

1. Выстроить свой классификатор. Очень важно структурировать его, распределив товар по классам, группам, категориям.

2. Выделить категории. Здесь существенная разница проявится в том, что каждый назовет категорией: ритейлер будет выделять категории по товарному признаку, оптовик, — скорее, по брендам, производитель — по брендам или по классу товаров.

3. Решить, как будет делиться категория, — по брендам, или по ценам, или по цвету товара и т. д. Принцип здесь один — делим так, как выбирает товар покупатель. Если он в первую очередь спрашивает бренд, а затем цену, а затем

уже цвет, то именно так и нужно структурировать свой ассортимент и представлять товар в зале или каталоге.

4. Определить роли категорий. Нужно понять, что значит каждая категория в вашем ассортименте. Существует рекомендуемое процентное соотношение категорий с разными ролями.

Вот здесь проявится главное отличие ассортиментной политики ритейлера и поставщика: то, что будет для одного сезонным товаром, для другого окажется приоритетным. Вот где проявляется основной конфликт: поставщик из всех сил кричит: «У нас этот товар приоритетный! Мы на нем зарабатываем! Нам его продавать надо!» А ритейлер говорит: «А у меня он сезонный... ничего не сделаешь...». Поэтому знать роли своего товара в своем ассортименте и в ассортименте магазина — краеугольный камень для дальнейшего взаимопонимания.

5. Увидеть соотношение товаров внутри категории. Каждый товар для своих целей: одни приносят оборот, на других мы делаем прибыль, третьи — для имиджа, четвертые — для увеличения среднего чека... На этом этапе становится понятно, какие товары должны быть на полке магазина и какие товары должны быть предложены поставщиком.

Далее идет ценообразование, выкладка и продвижение товаров — все сооб-

щательно тем целям, которые мы определили выше.

ВЫВОДЫ

Построение ассортимента по этой методике эффективно для любой компании, вне зависимости от ее торговой специфики.

Зная эту методику, поставщик может сам выстроить и сбалансировать свой ассортимент, сделать его гармоничным и успешным.

Ритейлер лучше видит потребности своих покупателей и может формировать ассортимент согласно его запросам.

Поставщик понимает роль своего товара в ассортименте ритейлера — можно приводить аргументы для закупщиков и коррелировать развитие своего ассортимента в соответствии с розничной матрицей.

Безусловно, конфликтов на уровне «опять нам не то привезли» избежать не удастся. Это тактические ежедневные мелкие конфликты, которые были, есть и вероятно, долго еще будут.

Но стратегических битв можно избежать, если правильно оценивать интересы друг друга. Ассортимент в магазине должен быть «правильный» — в первую очередь для покупателя. Тогда и закупщик, и поставщик будут друг другом довольны. ■

Справка:

Бузукова Екатерина Анатольевна — независимый консультант по вопросам управления ассортиментом. Сайт www.assorts.ru, buzukova@assorts.ru.

Опытный практик с 15-летним опытом работы в закупках и управлении людьми. С 1994 года работала в оптово-розничных торговых компаниях на должностях менеджера по закупкам, начальника отдела закупок, руководителя товарного направления.

Консультации и семинары по категорийному менеджменту ведет с 2005 года, опыт работы с более чем 450 компаниями.

Образование: высшее педагогическое, степень МВА по специальности «Маркетинг и продажи» при АНХ Правительства РФ, повышение квалификации в области стратегического управления предприятием (Институт тренинга, Санкт-Петербург).

Автор книг «Категорийный менеджмент. Управление ассортиментом в рознице», «Мерчандайзинг» и «Закупки и поставщики» (СПб : Питер, 2015).

*Дмитрий Манишин,
мастер участка производства
Западно-Сибирской дирекции ОАО «РЖД»,
г. Новосибирск, Россия*



ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ НЕЗАВИСИМОЙ

Логистическая функция предприятия должна быть независимой, т. е. частью (куском) пирога, или отдельным коржом в торте, или, если хотите, кремом между коржами торта, но никак не одним из компонентов (составных частей) этого крема и уж точно не пропиткой для коржа. Даже сейчас, в XI веке, что удивительно и дико, встречаешь предприятия, в организационных структурах которых логистика «подкладывается» под директора по продажам (финансового директора или даже главного бухгалтера), что недопустимо. Эволюция предприятия в целом и логистической функции как части возможны только при условии четкого разделения задач между подразделениями предприятия (между сотрудниками): задачу увеличения объема продаж решает директор по продажам, задачу налоговой отчетности — главный бухгалтер, решение задачи управления материальным потоком берет на

себя директор по логистике. По мнению эксперта, логисты управляют не самим материальным потоком или его движением, а его ограничителями (видом ограничителей, их объемом (вместимостью), техническими характеристиками; например, ограничителем может быть современный склад или металлический контейнер). Классический вариант организационной структуры логистической службы (по мнению автора-эксперта) — это разделение функционала сотрудников по трем уровням в зависимости от меры ответственности за принимаемые решения, глубины временного интервала этих решений и размера рисков, возникающих в результате принятых решений. Первый уровень — операционный персонал, функции которого повторяются ежедневно, т. е. глубина временного интервала — день-два (например, спланировать маршруты доставки заказов по клиентам на

завтрашний день). Второй уровень — управленческий, контролирующий персонал, глубина временного интервала — от месяца до года (например, принятие решения о выборе транспортной компании для заключения договора по оказанию услуг на следующий год). Третий уровень — стратегический персонал, глубина временного интервала — три-пять лет (например, принятие решения о строительстве склада, выбор информационной системы для поддержки логистической функции). Ключевой логистической стратегией является ответ на вопрос: «Сделать самому или купить?» (обслуживать ограничители материального потока самим или отдать на Out Source?). Здесь следует руководствоваться правилом: если функционал является стратегическим, конкурентопределяющим (функционал, который в конкурентной борьбе придает вашему предприятию дополнительный бонус), клиентоудерживающим, то данный функционал нужно беречь и никому не отдавать, в противном случае — отдать на аутсорсинг, а освободившееся время уделять своему основному бизнесу. Есть и другой вариант — «войти» в логистическую компанию, купив ее долю, с целью контроля ценообразования, себе-

стоимости, оказываемых услуг, а также осуществления контроля над их качеством. По мнению эксперта, трендом 2015 года является альянс логистических служб предприятий. К примеру, есть два предприятия, работающих в одном сегменте рынка, у них один вид продукции (например, хлебобулочные изделия), безусловно, разный ассортимент (у первого — булочки с грушей и шоколадной крошкой, у второго — булочки с черникой) и одни клиенты (торговые сети). Каждое производственное предприятие содержит службу логистики, однако целесообразно объединить усилия и создать альянс — одну службу логистики.

Несколько слов о том, с чего следует начать при организации логистической службы компании «с нуля». Считаю, что следует начать с «головы». Как сказал профессор Преображенский в кинофильме «Собачье сердце» (по повести М. А. Булгакова «Собачье сердце», 1925 год): «Разруха не в клозетах, а в головах». Логистическую службу будет организовывать человек, поэтому необходимо отыскать среди множества псевдологистов, научившихся составлять красивые резюме и пафосно рассуждать о перспективах и инновационных технологиях в логистике, того, кто сумеет создать

службу, способную эволюционировать в меняющейся среде (политический строй, экономическая система, финансовые институты, законодательная база и т. д.). Далее давайте обратим внимание на исследование американских специалистов, ведь математику (цифры) не обмануть, и посмотрим такой



показатель, как RSP (конечная цена для клиента / покупателя). Оказалось, что 15 % в RSP занимает LCO (средний удельный вес логистических затрат в конечной цене продукта), который, в свою очередь, состоит из следующих частей: 40 % — затраты на складское хозяйство, 30 — транспортные расходы, 20 — издержки на оплату труда, 10 % — операционные логистические затраты на иную инфраструктуру. Поэтому первым, с чего нужно начинать при организации службы логистики, является склад, потом идет транспортный цех, далее следует разработать мотивационную программу для сотрудников логистической службы с обязательным применением принципов геймификации, затем создается ИТ-система, после — выстраивается работа с поставщиками.

В разных компаниях у руководства свои представления об организационной структуре. Акционеры редко прислушиваются к аргументам логиста. Поэтому, составляя штатное расписание, владельцы бизнеса опираются на свои мифические образы или копируют — «как у соседа». Классический вариант — создание структуры логистической службы по функционалу. То есть создаются отдел маршрутизации и городских доставок, отдел по внешнеэкономической деятельности и сертификации, отдел аналитики и маркетинга поставщиков, отдел снабжения материально-техническими ресурсами и т. д. Я бы дал полную свободу. Вот есть пять сотрудников, кто чем хочет, пусть тем и занимается, договариваются между собой, меняются функционалом полностью или частично, ведь главное — чтобы был результат, а то, каким образом он достигнут, — уже совсем другая история.

Существуют формальные и неформальные взаимоотношения

между сотрудниками как внутри службы, так и среди других служб. История общения людей древняя и сложная. Налаживать связи в приказном порядке, под тотальным контролем — не самый эффективный вариант, хотя именно он и характерен для большинства компаний. Однако, давая полную свободу персоналу, можно получить хаос и бесконечную войну отделов. Тренд — это геймификация как ключ к плодотворным взаимоотношениям сотрудников (использовать игровые механики в неигровых ситуациях).

Несколько слов к вопросу о взаимоотношениях распределительных центров и дистрибьюторов. Если не вдаваться в теорию, то вкратце дистрибьютор — это распространитель, которому необходимы распределительные центры (РЦ). Входящий поток в РЦ — это крупные партии, исходящий поток из РЦ — более мелкие партии, которые дистрибьютор инъектирует в рынок на выделенной территории. Читал в книжках, что есть предприятия, которые работают без РЦ (складов), отгружая товар сразу с производства, т. е. работают «с колес». Но в России, как, полагаю, и в Украине, это маловероятно и большая редкость (я бы даже употребил слово «фантастика»). Распределительные центры играют важную роль в логистической инфраструктуре территории (когда речь идет о больших расстояниях между крупным производителем и потребителями), и они подобны легким, позволяющим дышать рынку данной территории.

Когда «мелкий» производитель самостоятельно продает свой продукт на прилегающей небольшой территории, то дистрибьютор не нужен в принципе, как и РЦ. ■

**Стоимость редакционной подписки на журнал
 «Логистика: проблемы и решения»
 на 2015 год**

Периодичность выхода	Вид издания	Период и стоимость подписки, грн			
		1 месяц	4 месяца (2 номера)	6 месяцев (3 номера)	12 месяцев (6 номеров)
1 номер в два месяца	Печатная версия	95,00	190,00	285,00	570,00
	Электронная версия (в формате pdf *)	80,00	160,00	240,00	480,00

* Электронная версия журнала в формате pdf высылается подписчику на e-mail адрес.

Оформить редакционную подписку Вы можете:

- обратившись в редакцию по телефону: (057) 704-12- 45;
- написав на e-mail: marketing_reklama@ukr.net.

**Подписные агентства,
 распространяющие журнал
 «Логистика: проблемы и решения»:**

Киев: ДП «Пресса»
 (по всей территории Украины).
 Тел. (044) 248-04-06.
 Подписное Агентство «KSS».
 Тел. (044) 464-02-20, факс 212-00-50.
 Пресс-Центр.
 Тел. (044) 296-97-40.
 ЗАО «Блиц-Информ».
 Тел. (044) 205-51-50, 205-51-69.

Одесса: ООО «МиМ».
 Тел.: (0482) 37-52-39, 37-52-64.

Николаев: ООО «НОУ-ХАУ».
 Тел.: (0512) 47-20-03.

Днепропетровск: ООО «Меркурий».
 Тел. (056) 744-74-22, факс 778-52-86.

Донецк: НПП «Идея».
 Тел. (062)381-09-32, 292-20-22.

Харьков: НВФ «Студцентр».
 Тел/факс (057) 704-1245.

**Міжнародний
 науково-практичний
 журнал**

Международный научно-практический журнал
ЛОГИСТИКА
 проблемы и решения

Виходить раз на два місяці.
 Заснований у травні 2005 року.
 Видавець НВФ «Студцентр».
 Адреси для листування з редакцією:
 04071, Київ-71, вул. Верхній Вал, 2;
 61024, Харків-24, а/с 7095,
 тел./факс: (057) 704-1245.
 E-mail: mir@mr.com.ua .
 Веб-сайт: www.logistica.in.ua .
 Рег. сер. KB № 9883 від 26.05.2005.
 Наклад 1000 прим.
 Підписано до друку 30.04.2015 р.
 Надруковано в ТОВ «Цифра Прінт».
 Ціна договірна.





А Вы ничего не забыли?

**Если Вы забыли подписаться на журнал
«Логистика: проблемы и решения»
на 2015 год, то не беда.
Вы сможете это сделать в любом отделении «Укрпочты».**

**Индекс не изменился: 91949.
Да, теперь это можно сделать и через Интернет
На сайте: <http://www.presa.ua/online/>**



Моя торговая группа

MY-TRADE-GROUP
www.my-trade-group.com

29-30 мая 2015, г. Киев

125 УЧАСТНИКОВ

ПРИНИМАЕТ: "ТРИПІЛЬСЬКЕ СОНЦЕ"

**БИЗНЕС-ВСТРЕЧА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК
В ФОРМАТЕ РАЗБОРА ОШИБОК
В ПОЛИТИКАХ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЬЮ**

(МАСТЕР-КЛАССЫ + WWW + ГОЛОСОВАНИЕ + МОДЕРИРУЕМАЯ ИГРА)

MY SUPPLY CHAIN ACTION : 2015

ТЕМА ВСТРЕЧИ:

ОТ УПРАВЛЕНИЯ ИНЦИДЕНТАМИ – К УПРАВЛЕНИЮ ВСЕЙ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК

ПОЧЕМУ ВАЖНО ПОСЕТИТЬ ЭТУ БИЗНЕС-ВСТРЕЧУ?

- 1) **НОВУ-ХАУ ВСТРЕЧИ:** Привлечение актуальных смежных (НЕлогистических) практик в управление логистической цепочкой и развитие профессионального уровня самого управляющего
- 2) **Лучшие смежные практики по 7 направлениям:**
 - Управление проектами
 - Управление бизнес-процессами
 - Переговоры в цепи
 - Маркетинг и продажи для руководителя цепи поставок
 - Управление командой
 - Деньги в цепи
 - Решения в бизнес-парадигме ТОС
- 3) **Эксклюзивная бизнес-игра на основании практик ТОС и "батл" 3х3**
- 4) **Дополнительно каждый участник проекта за 2 дня до мероприятия получит веб-буклет с опубликованными в нем лучшими логистическими кейсами - конкурс проектов**

При поддержке:



Контакты для регистрации:
тел.: +38 (044) 221-80-39
larionova@my-trade-group.com