

УДК 658.788.5

Применение гибридных логистических стратегий распределения на предприятиях промышленности строительных материалов

Векленко Марина Владимировна

Аспирант,

кафедра маркетинга и логистики,

Самарский государственный экономический университет,

443090, Российская Федерация, Самара, ул. Советской Армии, 141;

e-mail: marina_veklenko@mail.ru

Аннотация

В условиях недавних экономических и политических изменений, коснувшихся всех отраслей промышленности, у российских предприятий в очередной раз возникла необходимость адаптации к новым условиям ведения хозяйственной деятельности. В связи с ограничением импорта, и, как следствие, ростом спроса на отечественную продукцию встал вопрос освоения новых рынков сбыта, новых распределительных систем и каналов дистрибуции. Использование инструментария логистики в процессе выхода на рынки способствует оптимизации процессов физического распределения товара, а также минимизирует издержки, связанные с движением потоков продукции, услуг, финансов и информации. В статье исследуется вопрос разработки элементов стратегии физического распределения продукции на предприятиях промышленности строительных материалов, а также возможность использования гибридных (комбинированных) стратегий на одном предприятии.

Для цитирования в научных исследованиях

Векленко М.В. Применение гибридных логистических стратегий распределения на предприятиях промышленности строительных материалов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 1. С. 97-109.

Ключевые слова

Логистическая стратегия, гибридные стратегии, физическое распределение, логистизация сбытовой деятельности, каналы физического распределения.

Введение

Актуальность темы данного исследования обуславливается тем, что в настоящее время процесс глобализации затронул практически все сферы хозяйствования. В связи с поглощением крупными предприятиями более мелких возникают определенные трудности при планировании элементов логистических стратегий. В олигополизированных отраслях промышленности, к которым, в частности, можно отнести и исследуемую отрасль производства строительных материалов, необходим детализированный подход к созданию системы распределения и выбору дистрибутивных каналов. Следует отметить, что стратегия распределительной логистики призвана поддерживать эффективную взаимосвязь производителей и покупателей всех уровней: оптовиков, посредников, брокеров, дилеров и конечных потребителей. Эмпирические исследования показали, что в настоящее время от 60% до 75% продаж на начальной стадии вывода товара на рынок приходится на оптовых посредников [Векленко, Тойменцева, 2015]. В связи с этим предприятие-производитель упускает выгоду из-за недостаточной информированности именно конечного потребителя (а также розничных покупателей) о выходе нового продукта на рынок.

**Логистическая стратегия физического распределения
на промышленном предприятии**

Проблема построения логистической стратегии на этапе физического распределения продукции на рынок разработана недостаточно. В большей степени логистическая стратегия ориентирована на этап производства продукции. Вопросы физического распределения на рынках крупных и средних городов в

условиях их неопределенности изучены мало. Таким образом, действительно актуально и целесообразно на современном этапе разрабатывать и оптимизировать стратегию физического распределения на промышленном предприятии. Достижение быстрых и надежных способов продвижения продукции на рынки может быть обеспечено именно путем рационального использования логистического инструментария при ведении сбытовой деятельности. Стратегическое управление физическим распределением должно учитывать следующие аспекты деятельности на рынке [Тойменцева, Чичкина, 2013]:

- существующие на данный момент системы распределения и каналы сбыта на предприятии;
- ресурсную базу дистрибьюторов;
- сложившиеся партнерские отношения с дистрибьюторами, оптовиками и другими посредниками, в частности, ценовую политику;
- территориальные и потребительские зоны распределения.

Формируя логистическую стратегию физического распределения, первоначально необходимо составить классификацию существующих стратегий. Можно выделить следующие классификационные признаки логистических стратегий (рис. 1).

Из рисунка 1 видно, что логистические и маркетинговые функции являются во многом взаимосвязанными, однако роль логистики в данном случае является как бы конкретизирующей, т. е. обеспечивающей реальное осуществление маркетинга.

Анализ исследуемой отрасли промышленности строительных материалов показал, что для эффективного выхода на рынок сбыта продукции промышленному предприятию необходимо разрабатывать индивидуальную распределительную стратегию, которая будет включать в себя элементы нескольких видов стратегий [Векленко, Тойменцева, 2015].

Анализ деятельности регионального дистрибьютора позволил выделить ряд рекомендаций.

1. При выходе на новый рынок с большим количеством посредников предприятию целесообразно применять стратегию горизонтальной интеграции, т. к. через сеть оптовых продаж возможно осваивать ту часть, которая еще недоступна.



Рисунок 1. Классификация логистических стратегий [Осташевская, 2005]

2. Полное освоение розничной сети региона может оказаться менее эффективным, чем применение стратегии распределения товара между посредниками, т. к. розничная торговля влечет за собой также и рост логистических затрат по сравнению с оптовой торговлей. В свою очередь, стратегия логистического распределения предусматривает гибкую политику скидок, а также высокую ритмичность поставок.

3. Исследуемая отрасль промышленности строительных материалов подвержена сезонности спроса. В связи с этим рекомендуется использовать логистическую стратегию концентрации объемов продаж в период наибольшего спроса, а стратегию минимизации логистических издержек в период наименьшего спроса (т. е. в зимний период времени). Также для минимизации складских и транспортных издержек рекомендуется применять лизинг.

4. Наиболее привлекательной ценовой стратегией в настоящее время объективно можно считать стратегию дифференциации по типам посредников логистической цепи товаров распределения.

Таким образом, можно заключить, что к формированию элементов логистической стратегии необходимо подходить с точки зрения того, какой рынок сбыта будет осваиваться. Наиболее эффективной логистической стратегией распределения на региональных рынках и рынках больших и средних городов является сочетание физического распределения товара в оптово-посредническую сеть при параллельном осуществлении розничных продаж.

При оптимизации системы распределения необходимо уделить внимание и минимизации логистических издержек. С целью совершенствования выбора направлений оптимизации предложена классификация (рис. 2) издержек на маркетинг и логистику. Дифференциация издержек по предложенной классификации, отслеживание динамики объемов издержек каждого вида позволит своевременно и адекватно реагировать на негативные явления и будет способствовать оптимизации всей системы распределения промышленного предприятия.

Среди важных условий при формировании распределительной стратегии на рынке строительных материалов должны быть:

- совершенствование распределительной системы товара путем районирования продаж и классификация торгово-розничной сети;
- разработка новых подходов к ценовой политике и отношениям с посредниками всех уровней;
- оптимизация издержек дистрибуции путем применения логистического инструментария на этапе физического распределения промышленной продукции.

Как уже отмечалось ранее, конкурентное преимущество промышленному предприятию обеспечит только грамотное комбинирование существующих на сегодняшний день логистических стратегий. Предложения по совершенствованию распределительной системы на предприятии сводятся к минимизации логистических издержек при наиболее полном удовлетворении спроса потребителя. Этого можно достичь путем минимизации неопределенности во всей цепочке поставок, избегания «узких мест», обеспечения предсказуемо-

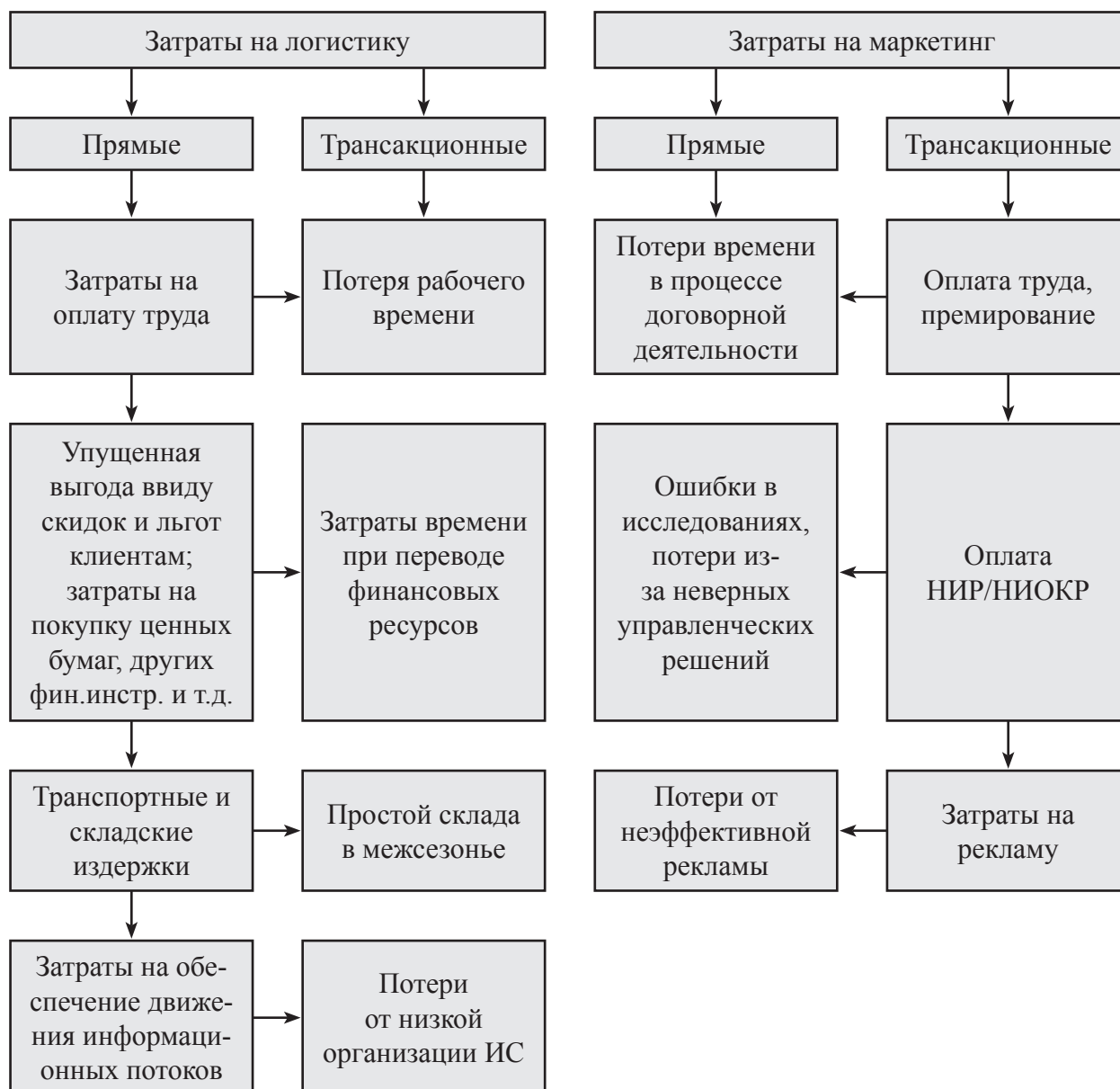


Рисунок 2. Затраты на логистику и маркетинг в системе распределения

сти логистических процессов и реального прогнозирования спроса на продукцию [Векленко, 2014]. Анализ зарубежной литературы по логистике [Brashaw, McCony, 2007; Christopher, 2000; Christopher, Towill, 2000; Kollberg, Dahlgard, Brehmerg, 2007; Russell, Taylor, 1999; Womack, Jones, 1996] позволил выделить наиболее привлекательные, с точки зрения эффективного распределения, концепции «стройной» логистики и адаптивности.

Концепции «стройной» логистики предшествовала концепция «стройного производства». Термин «стройное производство» впервые был использован

Уомаком в книге «Машины, которые изменили мир» в 1990 году. Целью концепции «стройного производства» является сокращение запасов и их полная ликвидация. По Р.С. Расселу и Б.В. Тейлору [Russell, Taylor, 1999], «кроме минимально необходимого количества оборудования, материалов, деталей, пространства и времени, ничто не должно увеличивать стоимость продукции».

Выделяют восемь видов неэффективных затрат в концепции «стройного» производства [Brashaw, McCony, 2007]:

- 1) дефекты (деньги и время тратятся впустую для поиска и исправления ошибок и дефектов);
- 2) перепроизводство (выпуск продукции раньше и больше, чем нужно);
- 3) режим простоя (время, потерянное из-за простоя людей, материалов или оборудования);
- 4) неэффективное использование трудового потенциала предприятия;
- 5) транспорт (движение людей, материалов, продуктов и информации);
- 6) запасы (сырье, незавершенное производство, готовая продукция в большем количестве, чем необходимо для производства);
- 7) движение (любые передвижения людей и машин, которые увеличивают стоимость продукции или услуг);
- 8) чрезмерная обработка (использование более дорогих материалов, чем это необходимо).

Существует пять принципов, являющихся основой философии «стройного производства» [Kollberg, Dahlgaard, Brehmer, 2007; Womack, Jones, 1996]:

- определение потребительской стоимости товара;
- управление потоком создания стоимости товара;
- разработка производственного потока;
- использование «тянущих» производственных и логистических методов;
- стремление к совершенству.

Применение этих принципов на практике является ключевым условием в концепции «стройного производства». В данной концепции любое незначительное изменение может привести к необоснованному увеличению длительности производственного процесса, пусть даже на несколько секунд. В «стройном производстве» эти секунды влекут за собой повышение затрат. Конечной це-

лью данной концепции является устранение этих затрат. Согласно Кристоферу и Тоуиллу, «Адаптивность дает бизнесу широкий потенциал, который охватывает организационные структуры, информационные системы, логистические процессы» [Christopher, Towill, 2000.].

Концепции «адаптивности» и «стройности» во многом различны. «Стройная» логистика означает, что в ней нет ничего лишнего, а «адаптивность» – быстрое реагирование на внешние и внутренние изменения. Как упоминалось ранее, «стройная» логистика фокусируется на снижении затрат, в то время как в гибкой логистике речь идет об адаптации к изменяющимся условиям.

Концепции «стройной» и «адаптивной» логистики имеют множество различных атрибутов. Концепция гибкости более эффективна, когда рынок изменчив и предприятие имеет дело с высокой степенью разнообразия продукции с коротким жизненным циклом. А для применения «стройной» концепции рынок должен быть предсказуемым и иметь меньший ассортимент продукции с длинным жизненным циклом.

Кристофер сравнивает «стройную» и «адаптивную концепции» с точки зрения объема и разнообразия [Christopher, 2000]. По его словам, концепция адаптивности хорошо работает в менее предсказуемой среде с нестабильным спросом и большим разнообразием продукции. Также стоит добавить, что гибко реагировать на спрос в такой среде жизненно важно. Примером этой среды отчасти является, в том числе, отрасль производства строительных материалов – изменчивость там высокая, т. к. спрос носит сезонный характер и сильно подвержен влиянию природно-климатического фактора. «Стройная» концепция эффективнее в предсказуемых условиях с большим объемом и низким разнообразием продукции. Объем строительных материалов на рынке большой, ассортимент разнообразный, другими словами, несмотря на высокую степень изменчивости рыночных условий в данной отрасли, применение стратегии «стройной» логистики также может быть вполне оправдано. Из описания двух этих концепций видно, что, несмотря на все различия, они имеют общие атрибуты. При условии рационального подхода эти концепции могут использоваться одновременно на предприятиях исследуемой отрасли при относительно небольшой ротации персонала [Васильева, 2015]. Возможности способов сведения концепций воедино

и обеспечения доступного и приемлемого по затратам продукта для конечного покупателя представлены в табл. 1 [Макарова, 2010].

Таблица 1. Выбор логистической стратегии для промышленного предприятия

Смешанные стратегии стройности/адаптивности	Подходящие рыночные условия
<i>Парето 80/20</i> Использование стройных методов для основа объема товаров и адаптивного метода для медленно оборачивающихся товаров	Широкий ассортимент, изменения спроса непропорциональны по ассортименту
<i>Разгруппировочная точка</i> Стройность до точки разгруппировки и адаптивность после нее	Возможность производства полуфабрикатов, откладывание финального конфигурирования или финального распределения
<i>Разделение базового и волнообразного спроса</i> Управление поддающихся прогнозированию элементами с использованием стройных принципов, использование адаптивных принципов для менее предсказуемых элементов	Возможность прогнозирования базового спроса по прошлым данным и там, где имеется возможность местного производства, мелкими партиями

Заключение

Таким образом, применение гибридных/комбинированных стратегий адаптивности/стройности, описанных выше, на предприятиях промышленности строительных материалов – один из путей достижения приемлемой комбинации экономии и быстрого реагирования на внешние и внутренние факторы [Тойменцева, Чичкина, 2014]. Такая рационализация системы логистики на промышленном предприятии будет способствовать формированию интегральной логистической стратегии предприятия, а также положительно отразится на конкурентоспособности фирмы.

Библиография

1. Васильева Ю.В. Взаимосвязь логистической и корпоративной стратегий. // Производственный менеджмент: теория, методология, практика: сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Новосибирск, 2015. № 2. С. 66-71.

2. Векленко М.В. Особенности формирования стратегии сбыта на предприятиях промышленности строительных материалов // Наукоеведение. 2014. № 5 (24). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/78EVN514.pdf>
3. Векленко М.В., Тойменцева И.А. Логистический анализ сбытовой деятельности предприятий промышленности строительных материалов // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2015. № 2 (14). URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23654855>
4. Векленко М.В., Тойменцева И.А. Логистическая деятельность предприятий промышленности строительных материалов // Наука XXI века: Актуальные направления развития: материалы Международной заочной научно-практической конференции. Самара, 2015. С. 747-752.
5. Макарова Н.В. Формирование логистических стратегий управления материальными ресурсами в цепях поставок: дисс. ... канд. эк. наук. Самара: Самарский государственный экономический университет, 2010. 154 с.
6. Осташевская О.А. Формирование элементов логистических стратегий распределения товаров: дисс. ... канд. эк. наук. Иркутск, 2005. 195 с.
7. Тойменцева И.А., Чичкина В.Д. Роль стратегического управления в достижении предприятием успехов в конкурентной борьбе // Перспективы науки. 2014. № 5 (56). С. 86-89.
8. Тойменцева И.А., Чичкина В.Д. Стратегическое управление процессами функционирования, совершенствования и развития предприятия // Наукоеведение. 2013. № 5 (18). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/73evn513.pdf>
9. Brashaw B.K., McCony J. Lean manufacturing concepts applied to logging businesses // Logger conference, Minnesota logger education program. 2007. URL: <http://www.nrri.umn.edu/cartd/forestp/leanlogging.pdf>
10. Christopher M. The agile supply chain competing in volatile markets // Industrial marketing management. 2000. Vol. 29. No. 1. P. 37-44.
11. Christopher M., Towill D.R. Supply chain migration from lean and functional to agile and customized // Journal of supply chain management. 2000. No. 5. P. 206-213.
12. Kollberg B., Dahlggaard J.J., Brehmer P. Measuring lean initiatives in health care services: issues and findings // International journal of operations & production management. 2007. No. 56. P. 7-24.

13. Russell R.S., Taylor B.W. Operations management. NJ: Prentice-Hall, 1999. 832 p.
14. Womack J., Jones D. Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Simon & Schuster, 1996. 400 p.

Using hybrid logistics strategies of distribution at enterprises of building materials industry

Marina V. Veklenko

Postgraduate,
Department of marketing and logistics,
Samara State University of Economics,
443090, 141 Sovetskoi Armii st., Samara, Russian Federation;
e-mail: marina_veklenko@mail.ru

Abstract

In the face of recent economic and political changes which have concerned all industries, Russian companies need to adapt to the new conditions of economic activity again. In connection with the restriction of imports and, consequently, increasing the demand for domestic products, the question arose of new markets development, new distribution systems and distribution channels. Using the tools of logistics in the process of entering the markets helps to optimize the processes of the physical distribution of goods, as well as to minimize the costs associated with the flow of products, services, finance and information. The paper explores the development of the strategy elements of physical distribution at enterprises of building materials industry, as well as the use of combined hybrid (combined) strategies of distribution.

Keywords

Logistics strategy, hybrid strategy, physical distribution, using logistics, physical distribution channels.

For citation

Veklenko M.V. (2016) Primenenie gibridnykh logisticheskikh strategii raspredeleniya na predpriyatiyakh promyshlennosti stroitel'nykh materialov [Using hybrid logistics strategies of distribution at enterprises of building materials industry]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 1, pp. 97-109.

References

1. Brashaw B.K., McCony J. (2007) Lean manufacturing concepts applied to logging businesses. In: *Logger conference, Minnesota logger education program*. 2007. Available at: <http://www.nrri.umn.edu/cartd/forestp/leanlogging.pdf> [Accessed 15/06/2015].
2. Christopher M. (2000) The agile supply chain competing in volatile markets. *Industrial marketing management*, 29 (1), pp. 37-44.
3. Christopher M., Towill D.R. (2000) Supply chain migration from lean and functional to agile and customized. *Journal of supply chain management*, 5, pp. 206-213.
4. Kollberg B., Dahlgaard J.J., Brehmer P. (2007) Measuring lean initiatives in health care services: issues and findings. *International journal of operations & production management*, 56, pp. 7-24.
5. Makarova N.V. (2010) *Formirovanie logisticheskikh strategii upravleniya material'nymi resursami v tsepyakh postavok*. *Doct. Diss.* [Formation of logistic material management strategies in delivery chains. *Doct. Diss.*]. Samara State University of Economics, 2010.
6. Ostashevskaya O.A. (2005) *Formirovanie elementov logisticheskikh strategii raspredeleniya tovarov*. *Doct. Diss.* [Formation of elements of logistical strategies of goods distribution. *Doct. Diss.*]. Irkutsk.
7. Russell R.S., Taylor B.W. (1999) *Operations Management*. NJ: Prentice-Hall, 1999.
8. Toimentseva I.A., Chichkina V.D. (2013) Strategicheskoe upravlenie protsessami funktsionirovaniya, sovershenstvovaniya i razvitiya predpriyatiya [Strategic management of operation processes, improvement and development of

- the enterprise]. *Naukovedenie*, 5 (18). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/73evn513.pdf> [Accessed 21/08/2015].
9. Toimentseva I.A., Chichkina V.D. (2014) Rol' strategicheskogo upravleniya v dostizhenii predpriyatiem uspekhev v konkurentnoi bor'be [The role of strategic management in achieving the company's success in the competition]. *Perspektivy nauki* [Prospects of science], 5 (56), pp. 86-89.
 10. Vasil'eva Yu.V. (2015) Vzaimosvyaz' logisticheskoi i korporativnoi strategii [The relationship of logistical and corporate strategies]. In: *Proizvodstvennyi menedzhment: teoriya, metodologiya, praktika: sbornik materialov II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Production management: Theory, methodology, practice: proceedings of the II International scientific and practical conference], Vol. 2. Novosibirsk, pp. 66-71.
 11. Veklenko M.V. (2014) Osobennosti formirovaniya strategii sbyta na predpriyatiyakh promyshlennosti stroitel'nykh materialov [Features of formation of marketing strategy for enterprises of building materials industry]. *Naukovedenie*, 5 (24). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/78EVN514.pdf> [Accessed 13/05/2015].
 12. Veklenko M.V., Toimentseva I.A. (2015) Logisticheskaya deyatel'nost' predpriyatii promyshlennosti stroitel'nykh materialov [Logistics activities of enterprises of building materials industry]. In: *Nauka XXI veka: Aktual'nye napravleniya razvitiya: materialy Mezhdunarodnoi zaochnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Science of XXI century: Actual direction of development: materials of the international correspondence scientific-practical conference]. Samara, pp. 747-752.
 13. Veklenko M.V., Toimentseva I.A. (2015) Logisticheskii analiz sbytovoi deyatel'nosti predpriyatii promyshlennosti stroitel'nykh materialov [Logistic analysis of marketing activity of enterprises of building materials industry]. *Chelovecheskii kapital i professional'noe obrazovanie* [Human capital and professional education], 2 (14). Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23654855> [Accessed 17/09/2015].
 14. Womack J., Jones D. (1996) *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.