

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ РОЗПОДІЛУ

Останнім часом у логістиці ряду західних країн застосовується система управління та планування розподілу продукції DRP (Distribution Requirement Planning – планування потреб розподілу), що дає змогу активно впливати на кон'юнктуру ринку. Ця система забезпечує стійкі зв'язки між постачанням, виробництвом та збутом продукції, використовуючи елементи MRP (Material Requirement Planning – планування потреб в матеріалах). При управлінні виробництвом на першому рівні здійснюється агреговане планування з використанням прогнозів та даних про фактичні замовлення. На другому – формується графік виробництва, складається план із зазначенням конкретних дій, кількості комплектуючих та готової продукції. На третьому рівні розраховують потреби у матеріальних ресурсах та виробничих потужностях, виходячи з графіка виробництва.

Система DRP є базою планування логістичних та маркетингових функцій, їх узгодження. Вона дає змогу з тим чи іншим ступенем вірогідності прогнозувати ринкову кон'юнктуру, оптимізувати логістичні витрати за рахунок скорочення транспортних витрат та витрат на товарорух. DRP також дає змогу планувати поставки та запаси на різних рівнях ланцюжка розподілу (центральної — периферійні склади). Важливою функцією системи DRP є планування транспортних перевезень.

Система DRP, або дистрибуторська система, є звичайною мікрологістичною системою. Вона залежить від виробничих графіків, котрі регламентовані і контролюються фірмою-виробником готової продукції. Функціонування системи DRP, як уже було зазначено, базується на споживчому попиті, не контролюваному фірмою.

Крім указаних окремих завдань система DRP дає змогу вирішувати комплекс завдань:

- планування і координації логістичних та маркетингових функцій;
- прогнозування кон'юнктури ринку;
- планування розміру і місця постачань;
- оптимізація логістичних витрат збереження;
- скорочення часу постачань готової продукції.

Мікрологістичні системи управління збутом, засновані на DRP схемі, уможливають досягнення фірмами деяких переваг у маркетингу та логістиці. Маркетинговими перевагами є:

- поліпшення рівня сервісу за рахунок скорочення часу доставки готової продукції і задоволення очікувань споживачів;
- поліпшення просування нових товарів на ринок;
- спроможність передбачити та попереджувати маркетингові рішення про просування готової продукції з низьким рівнем запасів;
- поліпшення координації управління запасами готової продукції з іншими функціями фірми;
- висока спроможність задовольняти вимоги споживачів за рахунок сервісу.

Використовуючи систему DRP, фірми мають можливість зменшувати витрати, пов'язані зі збереженням, транспортуванням, переробкою вантажів. Ця система також дає змогу визначити оптимальні розміри складських площ, обрати оптимальний вид транспорту. Крім цього, вона поліпшує координацію між логістичними функціями в дистрибуції і виробництвом.

В останній час у США та в Західній Європі поширена версія системи "планування розподілу продукції" – система DRP - 2, котру називають другим поколінням систем. В цій системі використовують більш сучасні моделі та алгоритми прогнозування попиту, потреб у готовій продукції, що забезпечує управління запасами для середньострокових та довгострокових прогнозів попиту на готову продукцію.

В зарубіжних країнах відбуваються значні зміни в підходах до організації, планування та управління бізнес-процесами. Ці зміни засновані на двох феноменах: стратегічній взаємодії (collaboration) підприємств та формуванні їх "мережових" структур (networking) і спираються на стратегію інтегрованого управління ланцюгами постачання (розподілу) – Supply Chain Management (SCM), що швидко розвивається. Стратегія інтегрованого управління ланцюгами розподілу вимагає для свого впровадження формування єдиних інформаційних каналів, спільного планування виробництва та збуту продукції із максимальним врахуванням інтересів кінцевих споживачів.

Основними концепціями SCM, орієнтованими на виробництво, є:

- "точно в строк" (Just in Time або JIT);
- "точно в заданій послідовності" (Just in Sequence або JIS);
- "передача управління запасами продавцям (замовникам) продукції" (Vendor Managed Inventory або VMI).

Концепція JIT вперше була впроваджена в японському автомобільному концерні Toyota. Мета концепції – гнучке здійснення закупівель і поставок ресурсів у відповідності з потребами, що виникають. Ефективність концепції полягає у можливості економії близько 60 % часу виробничого циклу, підвищення на 30 % продуктивності праці, зменшення на 40% рівня запасів, економії на чверть витрат, пов'язаних з контролем якості продукції.

Концепція JIS по суті являє собою розвиток, коли компоненти повинні поставлятися не тільки "точно в строк", а й відповідно послідовності, що визначається для випуску виробу.

Застосування концепцій JIT і JIS дозволило таким гігантам ринку, як Toyota, Ford, Volkswagen значно підвищити ефективність управління поставками. Компанія Volkswagen Sachsen в Саксонії (Німеччина) реалізувала концепцію SCM, в рамках якої навколо складального заводу і на відстані до 10 км від нього було створено кластер постачальників компонентів. Це дозволило ефективно реалізувати концепції JIT і JIS (чергування партій Golf і Passat), і суттєво покращити основні показники ефективності.

У концепції VMI відповідальність за поповнення запасів у кожній наступній ланці ланцюга розподілу переноситься на попередню ланку. На основі поточної інформації про потреби і запаси клієнта постачальник самостійно визначає строки та обсяги поставок. Особлива увага приділяється надійності партнерів. Впровадження VMI в корпорації Hewlett Packard, компаніях Spartan Stores, Clariant Inc., Ace Hardware дозволило знизити обсяги запасів та покращити використання виробничих потужностей майже на 40%, підняти рівень сервісу до 95-99 %, а також втричі зменшити транспортні витрати.

Основними концепціями SCM, орієнтованими на торгівлю, є:

- "ефективний відзив на вимоги споживачів" (Efficient Consumer Response або ECR);
- "спільне планування, прогнозування та розміщення" (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment або CPFR).

Концепція ECR орієнтована насамперед на оптимізацію каналів дистрибуції і скорочення витрат, не пов'язаних з процесом створення вартості, налаштована на задоволення інтересів продавця і покупця та формування оптимальних каналів збуту. Одним з яскравих прикладів використання концепції ECR може бути фірма L'Oréal. Впровадження концепції ECR дозволяє домогтися зниження запасів в дистриб'юторських центрах до 40 %, поліпшити використання транспортних потужностей до 20 %, скоротити терміни виконання замовлень клієнтів.

Концепцію CPFR слід вважати новим кроком у розвитку концепції ECR. Вона була втілена Асоціацією міжіндустріальних торгових стандартів (Voluntary Interindustry Commerce Standards Association – VICS). На відміну від ECR – концепція CPFR передбачає активне спільне планування, прогнозування і кооперативне управління пов'язаними бізнес-процесами. Основна увага приділяється підвищенню якості та актуальності даних.

Прикладом впровадження CPFR може служити кооперація торгової мережі Metro AG і виробника товарів масового споживання компанії Procter & Gamble. Для розробки проекту CPFR була створена група спеціалістів, які складаються з представників Metro AG і Procter & Gamble. У результаті реалізації проекту удалось підвищити точність прогнозування поставок з 83 % до 98,5 % та знизити запаси.

Таким чином, методологія інтегрованого управління логістичними ланцюгами на основі побудови системи взаємодії з постачальниками та клієнтами, впроваджена на зарубіжних підприємствах, підтвердила свою ефективність. Отже, вдалий зарубіжний досвід, щодо інтегрованого управління ланцюгами розподілу, може бути використаний для оптимізації логістичної діяльності у сфері розподілу в українських підприємствах.