

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ДОСТАВКИ ПРОДУКЦИИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ, КАК ОДНОГО ИЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ РОСТА ОБЪЕМА ПРОДАЖ

И.В. Горскова, II курс магистратуры, Институт права и управления
С.Э. Приходько – научный руководитель, канд. экон. наук, проф. кафедры МН
ФГБОУ ВПО Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

В настоящее время в условиях относительной стабилизации российской экономики перед многими предприятиями стала проблема обеспечения роста и развития. Зачастую российские предприниматели уделяют большее внимание работе с производственной себестоимостью путем поиска дешевого сырья и сокращения числа работников. На сегодняшний день такой подход к менеджменту является не эффективным. Следовательно, в сложившихся условиях наиболее актуальной становится проблема поиска и применения альтернативных российской практике методов управления. Особенно это важно для компаний, приоритетными целями которых является расширение рынка сбыта (выход на новые территории) и увеличение объема продаж на Дальнем Востоке.

В классической теории маркетинга для увеличения объема продаж предлагается использовать следующие факторы:

- *возможности внутренней и внешней среды*; для чего нужно хорошо ориентироваться на рынке, знать основных конкурентов, понимать и правильно оценивать ситуацию и использовать появляющиеся возможности;
- *расширение целевой аудитории*; т.к. при работе на узком сегменте рынка с течением времени развитие прекращается, чтобы избежать этого, необходимо анализировать возможных потребителей, находить новые ниши, увеличивая объемы продаж;
- *каналы распространения товара и их участники*; важно правильно ставить цели, мотивировать и контролировать участников процесса, а также заниматься активным поиском новых возможностей для распространения продукции;
- *грамотная ценовая политика*; ориентированная на ситуацию на рынке (анализ действия конкурентов, общеэкономической ситуация и т. д.)
- *расширение активной клиентской базы*; для этого необходима дополнительная работа по привлечению внимания к новой торговой точке или по обучению нового менеджера, его адаптации, хотя это не сразу приводит к желаемым результатам.

Для компаний-дистрибьюторов, лишенных возможности расширять объемы продаж классическими методами, важным фактором может стать поддержка и развитие отношений с клиентами, реализация программ лояльности, создание условий для расширения объема закупок. Для достижения этого ставится задача увеличения заявки конкретных потребителей (розничных точек), то есть разработка таких предложений, которые позволили бы развить интерес клиентов к конкретной компании-дистрибьютору, повысив тем самым их лояльность.

Оптимизация системы доставки продукции клиентам является важным составляющим звеном реализации программы повышения лояльности клиентов компании-дистрибьютора.

Исследование проводилось на базе крупной компании, занимающейся реализацией скоропортящейся продукции: продуктов питания, в том числе охлажденной и замороженной курицы, рыбы, мяса, овощей и пр. в розничные точки города. Компания имеет филиалы в тринадцати городах Дальнего Востока, в том числе на Сахалине и Камчатке, что позволит апробировать предложенную систему применительно к различным территориям.

Основная проблема заключается в том, что продукция скоропортящаяся, и ее возврат невозможен, поэтому клиенты пытаются снизить свой риск, заказывая продукцию в меньших объемах. Поэтому для повышения лояльности клиентов необходимо создать

такие условия доставки продукции, чтобы в розничных точках были уверены, что продукцию привезут им в одно и то же время ежедневно, и в полном объеме.

Система доставки, используемая на исследуемом предприятии, представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема системы доставки продукции

Торговый представитель принимает заявку от торговой точки (ТТ), передает ее диспетчеру. Диспетчер обрабатывает заявки и компоует их в маршруты доставки с точки зрения оптимального количества ТТ и загруженности автотранспорта. Затем заявки поступают на склад, где оператор-фактуровщик совместно с водителями расставляет порядок посещения ТТ и порядок погрузки автомобилей. Далее происходит погрузка, водители-экспедиторы доставляют продукцию в ТТ, которые позже опять подают заявку торговому представителю.

В рамках анализа системы доставки продукции были выявлены следующие проблемы и слабые стороны:

- В результате позднего занесения заявок и долгого обмена с центральным офисом, порядок посещения ТТ начинает формироваться оператором-фактуровщиком совместно с водителем в 21:00 и занимает около 2-х часов.
- Погрузка начинается после 00.00 и заканчивается к 11:00
- При расстановке порядка и времени посещения ТТ высоко влияние человеческого фактора.
- Среднее время окончания доставки продукции 19:00 – 20:00
- Из-за неупорядоченности посещения ТТ, клиенты не знают времени доставки продукции, поэтому для снижения риска заказывают продукцию в меньших объемах, а также отвлекают и задерживают водителей звонками.

Можно сделать заключение, что наиболее слабым звеном в данной схеме является задержка во времени между звеньями цепи поставки.

Поэтому можно определить основные задачи для оптимизации данной системы доставки

1. Сократить время между звеньями для своевременной доставки продукции клиентам.
2. Доставка должна осуществляться исходя из принципа "Клиенты, заказывающие охлажденную продукцию, должны получать продукцию в первой половине дня в одно и то же время (± 1 ч) ежедневно"

В рамках решения поставленных задач было предложено следующее:

1. Передать функцию формирования маршрутов диспетчерам, что ускорит начало погрузки и снизит влияние человеческого фактора.
2. Изменить и закрепить порядок погрузки и время выхода водителей на каждый конкретный маршрут.
3. Составление маршрута производить из принципа "Клиенты, заказывающие охлажденную продукцию, должны получать продукцию в первой половине дня в одно и то же время (± 1 ч) ежедневно"

В результате проведенной оптимизации удалось достигнуть следующих результатов:

- На филиале компании в г. Владивосток были составлены и введены 13 маршрутов доставки;
- Произведены необходимые перенесения ТТ между маршрутами с целью оптимизации движения;

- Формирование маршрутов стали осуществлять диспетчеры самостоятельно согласно установленному порядку, с 19:00 (заявки и сформированные маршруты поступают на склад 19:30 - 20:30);
- Погрузка а/м на складе начинается в 21:30 – 22:00 и заканчивается к 7:00;
- Введен жесткий порядок погрузки а/м с соответствующим временем выхода на маршрут. Таким образом, крайнее время выхода водителей на маршрут составляет 8:50 - 9:00;
- Среднее время окончания маршрутов 14:00 - 17:00;
- Автоматизирован процесс расстановки порядка посещения ТТ с помощью программ Excel и 1С;
- Ключевые ТТ на маршрутах стали получать продукцию в первой половине дня;
- Повысилась лояльность клиентов к компании благодаря своевременной доставке продукции в одно и то же время.

Количественным результатом оптимизации системы доставки продукции стало увеличение объема продаж в среднем на 1,3%, что для данной компании составляет около 4 миллионов рублей (таблица 1).

Таблица 1 – Влияние предложенных мероприятий на объем продаж

В тысячах рублей

Показатели	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Итого
Объем продаж ноябрь 2010 - март 2011 гг.	62 213	75 207	48 559	53 792	66 558	306 330
Увеличение продаж от маркетинговых мероприятий	1,10%	0,03%	0,01%	12,00%	6,40%	19,54%
Запланированный рост объема продаж (мотивация персонала)	2,55%	4,30%	12,16%	8,23%	8,56%	35,80%
Динамика объема продаж за счет активизации конкурентов	-1,56%	-0,17%	1,34%	2,14%	3,12%	4,87%
Влияние внешних факторов	0,21%	0,06%	0,53%	0,17%	0,24%	1,21%
Объем продаж ноябрь 2011- март 2012 гг.	64192	79076	56756	66591	79435	346052
Изменение объема продаж с учетом влияния факторов	63644	78377	55378	65917	78751	342069
Чистые продажи	548,0	699,1	1 378,2	674,2	683,4	3 983,0
Прирост объема продаж от оптимизации системы доставки продукции	0,88%	0,93%	2,84%	1,25%	1,03%	1,30%

Основной ценностью предложенной оптимизации системы доставки продукции является возможность использовать ее применительно к любой организации, занимающейся реализацией скоропортящейся продукции (молочнокислые или хлебобулочные изделия) для решения наиболее актуальной для них проблемы – увеличения объема продаж без привлечения внешнего финансирования.

Представленный подход к оптимизации системы доставки был применен на нескольких филиалах компании (г. Уссурийск, г.Находка, г.Артем), и позволил получить аналогичные результаты.