

РОСЕН БЛАГОВЕСТОВ ДИМИТРОВ

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ "Д. А. ЦЕНОВ", СВИЩОВ

**ИНТЕГРИРАНО УПРАВЛЕНИЕ НА ДВИЖЕНИЕТО НА СТОКИ В
РАЗПРЕДЕЛИТЕЛНАТА МРЕЖА НА ИНДУСТРИАЛНА КОМПАНИЯ**

**INTEGRATED MANAGEMENT OF THE MOVEMENT OF GOODS IN THE
DISTRIBUTION NETWORK OF INDUSTRIAL COMPANY**

ROSEN BLAGOVESTOV DIMITROV

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS, SVISHTOV

Abstract: The purpose of this article is to analyze today`s distribution network of industrial company and it`s dependence of supply chain, informations systems, partners and their capabilities. Survey of the obstacles and ways of handling with them. Discovering a ways to improve the current status.

Key Words: Inventory management, retail, controlling, supply, demand, distribution

Инфраструктурата на пазара на автомобили, формираща канали за движението на стоките и осигуряваща, заедно с банковите структури, функционирането на системата на стоково-паричното обращение, е един от ключовите елементи на следпроизводствената търговска мрежа на българския пазар.

Повишаване на конкурентоспособността на канала на движението на стоките на компанията се превръща в стратегически фактор за развитие на бизнеса в условията на криза чрез използването на по-икономични схеми за продажби.

Целта на изграждането на интегрирана система на стоковите потоци в следпроизводствената мрежа на компанията е да се създадат благоприятни условия за динамично формиране на икономическите връзки между производственото предприятие и организациите в следпроизводствената мрежа на базата на растежа на активността на търговците на дребно и транспортно-логистичните компании, усъвършенстването на договорни отношения, намаляването на бизнес рискове и наличието на взаимни икономически стимули.

Концепцията за изграждане на интегриран канал включва няколко основни елемента:

1. Стратегия на позициониране на компанията на българския автомобилен пазар, формираща нов имидж за автомобили за нови ценови сегменти.

2. Взаимодействие със следпроизводствената търговска мрежа на базата на новата организационна структура на продажбите, основана на определянето на дистрибутор-вносител.

3. Формиране на съгласувана с дилърите ценова и стокова политика.

Задачата на проектиране, организиране и последвалото реструктуриране на канала на движението на стоките за компанията е да се намалят разходите, свързани с движението на стоките при условие, че има пълно, равномерно и своевременно удовлетворяване на потребителското търсене.

Компанията ще трябва да преодолее следните ограничителни фактори за развитие на следпроизводствената мрежа в регионалните сегменти на автомобилния пазар:

- липсата на общодостъпна регионална система за осигуряване на дилъри и купувачи с оперативна информация за модели автомобили, цени, условия на доставка и др.;
- високите транспортни тарифи и неразвито транспортно-спедиторско обслужване при доставките на автомобили от Китай;
- недостатъчно ефективната работа на дилърското и дистрибуторското звено на следпроизводствената мрежа;
- неразвитото търговско и складово обслужване при масовите продажби на автомобили в региони с население по-малко от 500 хиляди души;
- преобладават елементи на спонтанност в дейността на определен брой търговски посредници.

За тази цел се използва партньорството на участниците в канала на движението на стоките, което е насочено към стимулиране на търсенето в следпроизводствената мрежа и намаляване на разходите, дължащи се на неоправдано високи преки разходи.

Можем да определим следните насоки за намаляване на разходите в канала на движението на стоките в следпроизводствената мрежа на компанията KIA, които базирани на комплексно управление на движението на стоките:

- подобряване на структурата на общите запаси на продукцията в следпроизводствената мрежа,
- определяне от компанията KIA на оптималното количество на доставките на продукцията и рационализиране на товарните потоци в регионален аспект,
- управление на дистрибуторските складове и следпроизводствената мрежа,
- и друго.

Изпълнението на дейностите на фирмата относно организацията на интегрирана система на товарните потоци в следпроизводствената мрежа предполага решаването на следните задачи:

- 1) минимизиране на материалните и финансови разходи чрез оптимизиране на продължителността на товарните потоци на доставките;
- 2) поддържане на добро качество на автомобилите в процеса на преминаване от производителя до потребителя чрез въвеждане на система за експертна оценка на количеството и качеството на стоките;
- 3) намаляване на разходите за транспорт чрез създаването на ефективна система за разпределение на автомобили, базирана на терминална технология в транспортния процес;
- 4) развитие на застраховане от финансови рискове при извършване на търговски операции;
- 5) прилагане на комплексно логистично обслужване при доставка на стоките;
- 6) формиране на общодостъпна информационно-аналитична система за осигуряване на участниците на пазара с оперативна информация за търсенето, местоположението на стоките, цените и условията за доставка;
- 7) използване на капитала на участниците в следпроизводствената мрежа за подпомагане на производството;
- 8) обединяване на доброволна основа на участниците в следпроизводствената мрежа с цел обмен на информация, провеждане на икономически и социални проучвания и разработване на цялостна стратегия за развитие.

Методологията за проектиране на интегриран канал на движението на стоките на компанията KIA се състои в това да се обоснове структурата на интегрирания канал за движение на автомобили на територията на България и взаимодействието между участниците в следпроизводствената мрежа.

Предложеният модел на интегрирания канал на движението на стоките е показан на фиг.1. Структурата на интегрирания канал се състои от самостоятелни взаимосвързани подсистеми, формирани съгласно функционално-професионални признаци:

1. Организации-участници в следпроизводствената мрежа.
2. Транспортно-складова система.
3. Система за изчисляване.
4. Системата за експертна оценка на количеството и качеството на стоките
5. Системата за контрол на качеството на професионалната дейност на предприятията - участници в системата.
6. Финансово-кредитна система.

Всяка една от тези системи, от своя страна, включва следните подсистеми:

- организационна, определяща състава и взаимосвързките между участниците и инфраструктурните участници на интегрираната система на товарните потоци;
- икономическа, включваща: мотивация и стимулиране на участниците в системата;
- икономически методи и финансови инструменти; оценка на очакваните резултати;
- технологическа, отразява схемата и реда на взаимодействие между участниците в системата;
- нормативно-правна, представлява правната основа за функционирането на системата;
- информационна, определя източника, описва и съдържанието на информацията, както и процедурата за нейното разпространение в системата.

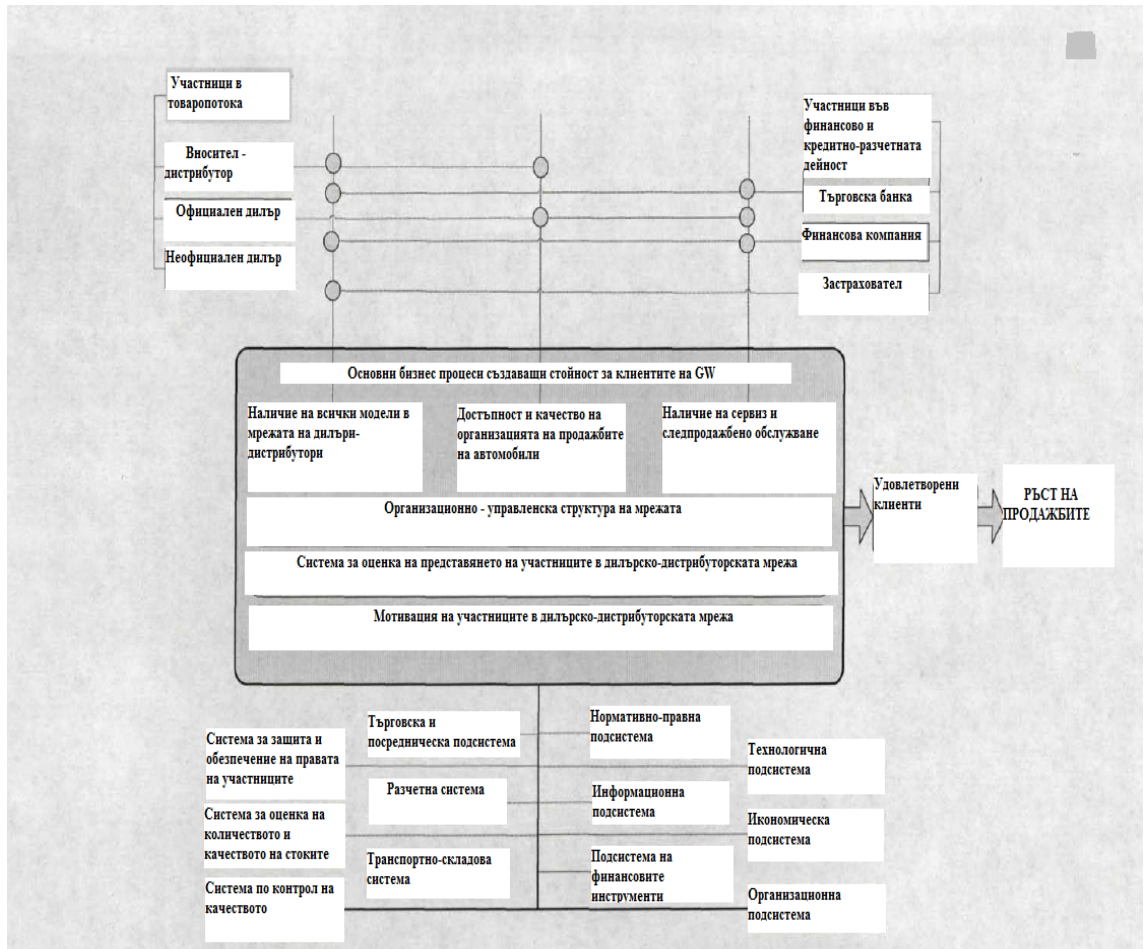
Организациите-участници в следпроизводствената мрежа образуват инфраструктурата на канала на движението на стоките, извършват търговско-посредническата дейност на компанията и осигуряват взаимодействие на компанията с потребителите на автомобили. Организациите-участници в следпроизводствената мрежа са следните стопански субекти: дистрибутор-вносител, официални и независими дилъри.

Създаването на ефективен канал на движението на стоките на компанията в региона изисква съгласувани и координирани действия от страна на производители, търговци на едро и потребители, с цел решаване на следните задачи:

- опростяване и ускоряване на процеса на движението на автомобилите към крайния потребител чрез намаляване на броя на търговските посредници;
- формиране на оптимални пазарни цени за конкретни модели автомобили;
- осигуряване на непрекъснато целогодишно снабдяване на дистрибутори и търговци с автомобили;
- осигуряване на равни възможности за всички дилъри за влизането в следпроизводствената мрежа и сътрудничеството с дистрибутора, който е упълномощен от компанията да извършва продажби на територията на България;
- ускоряване и опростяване на взаиморазчети и плащания, включително данъци и други плащания към бюджета;
- формиране на достоверна информация за търсенето на модели на компанията и предложенията на компании-конкуренти;
- осигуряване на стандартизация, сертификация и контрол на качеството на продаваните в следпроизводствената мрежа автомобили.

Фигура 1

Модел на интегриран канал за Киа Моторс на територията на България



Транспортно-складова система. Важна роля в организацията на интегрираната система за движението на стоките на компанията на територията на България трябва да играе дейността на предприятията и организациите в транспортно-складовата система. Заедно с транзитната форма на движението на стоките от производителя в Китай до дистрибутора вносител в България значителна част от доставките на автомобили от дистрибутора вносител на дилъри в България се осъществява чрез складовата форма за доставката на стоки и продукция. В условията на интегриран канал на стокодвижението на компанията през складова мрежа е необходимо създаване на система за складиране, основана на принципите на логистиката, където всеки дилър е самостоятелен икономически субект.

Интеграцията на управление на движението на автомобили ще осигури съответното намаляване на верижните звена (вариантни процеси) на стокодвижението и свързаните с това разходи. Неговата ефективност трябва да се увеличи не само поради намаляването на разходите за оперативно планиране, а също и поради организация и контрол на доставките.

Инициатори и посредници в интегрираната организация на стокодвижението на автомобилите на компанията трябва да станат официалните дилъри, обединени в

следпроизводствена мрежа и ориентирани към съвременните методи за управление на логистичните дейности.

Системата от разчети включва съвкупност от взаиморазчети между участниците в следпроизводствената мрежа на компанията KIA във връзка с техните задължения, произтичащи от сделките за покупко-продажби, доставки на автомобили и резервни части и товаро-разпоредителни документи, осъществяване на разплащания чрез банки и други финансово-кредитни институции.

Системата за разчети трябва да гарантира надлежно изпълнение на условията за разплащане по сделки между участници в следпроизводствената мрежа на компанията KIA.

Информационна система. В условията на интегрираната система за изграждане на следпроизводствената мрежа на компанията KIA, нараства ролята на информационната прозрачност на търговските отношения. За тази цел е актуално да се създаде информационна система, позволяваща на предприятията и организациите на следпроизводствената мрежа на компанията своевременно да решават сложни задачи, включително относно стратегическия и оперативен маркетинг, решаване на въпроси, свързани с оптимизацията и логистиката.

Информационната система включва:

- информационно обезпечаване (информационен модел и информационни технологии);

- съдържание на информацията, която се обработва, органично свързана с техническото и програмното обезпечаване, което позволява многобройните видове и информационните потоци да се трансформират в система от актуални и достъпни за потребителите на системата показатели за подготовка, приемане и прилагане на оперативни и стратегически решения;

- инвентаризация на регионалните информационни дилърски ресурси в следпроизводствената мрежа и разработка на технологични решения, позволяващи да се формира единна система, която е достъпна в реално време за различните нива в управленската йерархия, за търговските предприятия и организации и физическите лица;

- внедряване на технологии за електронна търговия;

- развитие на системата за достъп на потенциалните клиенти до Интернет.

В тази връзка, съществува обективна необходимост от трансформация на традиционното информационно обезпечаване в относително автономна логистична информационна система, обхващаща всички звена за товарните потоци. При организирането на информационните масиви ще се използват унифицирани системи за документиране и класификатори, с помощта на които ще се създават структурирани масиви от данни, използвани при организацията на бази данни.

Финансово-кредитна система. Един от основополагащите фактори при формирането на интегрираната система на следпроизводствена мрежа на компанията KIA е повишаването на интензивността на финансовите потоци чрез създаване на благоприятни условия за привличане на допълнителни финансово-кредитни ресурси.

За това е необходимо да се увеличи ефективността на функционирането на финансовата инфраструктура чрез разработването на норми, стандарти и технологии на финансово-кредитните операции в следпроизводствената мрежа, насочени към постигането на следните резултати:

- намаляване на рисковете в банковата и инвестиционна тадейност;

- увеличение на сроковете и намаляване на разходите за кредитните ресурси;
- намаляване на разходите на кредитни организации (застрахователни дружества);
- рационализация на методиката за разработването на техническо-икономическа обосновка.

В същото време взаимодействието на кредитори и кредитополучатели в рамките на интегрираната система на следпроизводствената мрежа трябва да подпомага да се опрости процедурата по изготвянето на договори за кредит. Понеже от всичките елементи на кредитните операции най-проблемният е обезпечаването на задълженията на кредитополучателя, то точно в този аспект се съдържат значителни рискове на операциите като цяло.

Използването на товаро-разпоредителни документи в банковото кредитиране посредством създаване на единен методологически подход при извършване на операции с тях, дава възможност да се организира обезпечаване на кредит със залог, което е по-гъвкаво, еднороден, надежден за кредиторите и достъпен за предприятията кредитополучатели начин на финансиране.

С цел да се подобри привлекателността и ликвидността на простите и двойни складови записи и коносаменти е препоръчително да се разработи общ механизъм на налагане на възбрана върху заложеното имущество и единни правила за продажба на обезпечението на търг. Търговските банки, финансовите компании, частните и институционални инвеститори като професионалните участници на пазара на ценни книжа трябва да станат важно звено на регионалния пазар с оглед подкрепа на ликвидността на товаро-разпоредителни документи.

С цел създаване на условия за устойчиво развитие на следпроизводствената мрежа на компанията KIA трябва да се разработят нови начини, форми и методи, които са съобразени със сложността и многообразието на насоките за тяхното приложение.

Класическият механизъм на пазарното регулиране, базиран на стихийната дейност на икономическите и юридическите независими структури, е недостатъчен в условията на следпроизводствената мрежа, тъй като не предоставя решение на последващите системни въпроси и не може да разгърне напълно потенциала на дейността на участниците на следпроизводствената мрежа на компанията на територията на България.

Интеграцията на товарните потоци на автомобилите на компанията и резервните части към тях на територията на България трябва да допринася за:

- повишаване на конкурентните предимства на всеки стопански субект - участник в следпроизводствената мрежа посредством намаляване на общите разходи за реализация на автомобилите въз основа на следните методи: съчетаване на икономическите интереси на членове на организацията на стокодвижението;
- интеграция на усилията (потенциала) на всички участници в системата, за да може да се реализира по-рационална организация на движението на стоките така, че да се получи синергичен ефект;
- установяването на икономически компромиси и зони на взаимна изгода за всички участници в системата, при практическа реализация на оптималните варианти за функциониране и развитие на интегрираната система.

Начини за интегриране на дейността на предприятия и организациите са:

- единна технология на материалния поток като процес, включващ комплекс от услуги, предоставяни на крайните потребители (технологично интегриране);
- интегриране на информационните потоци (информационно интегриране);
- рационална организация на всички елементи на системата за материално обезпечение и тяхната взаимовръзка (организационно интегриране);

- организация на вътрешносистемен контрол на изпълнението от участниците на поетите от тях задължения (управленско интегриране);
- адаптиране на системата и нейните елементи към променящата се вътрешна и външна среда на стоковите пазари (външно икономическо интегриране).

Конкретните действия за прилагане на интегрираната система на следпроизводствената мрежа се определят от спецификата на технологичната комплексност на основните структурни компоненти на системата и степента на техния икономически интерес.

Тези условия включват степента на формализация на организационно-икономическите отношения между всички предприятия-участници в системата.

Организацията на системата трябва да бъде построена и последователно да се развива чрез епизодични решения на отделни задачи за оптимизиране на стоковите потоци, които се интегрират в няколко отделни дилъри с цел да се намалят транзакционните разходи в цялостна интегрирана система.

Изграждането на системата трябва да се започне с разработването и прилагането на целенасочен комплекс от мерки за създаване на отделните елементи на инфраструктурата на интегрираната система.

Предимството на поелементното е създаване на възможност за получаване на икономически ползи от определени дейности преди началото на функционирането на цялата система. Целесъобразно за стокоразпределителните центрове, създадени в региона е наличието на подкрепа от държавата. Това се дължи на факта, че днес икономическите отношения се формират спонтанно, по инициатива на отделни предприятия-доставчици и потребители, или чрез многобройни посреднически структури.

Формите на подкрепа могат да бъдат както от пропоръчително и методическо естество, така и под формата на инвестиции в уставния капитал във вид на имущество - складове и парцели за строеж.

На територията на България, дистрибуторът-вносител на автомобилите на компанията трябва координира интересите на всички участници в канала на стокодвижението (участници в следпроизводствената мрежа), както и да насърчава взаимноизгодни отношения между тях.

Основните дейности на дистрибуторът-вносител са:

- формирането на единен подход към организацията на търговските потоци на територията и изграждането на стратегията за нейното развитие, започвайки от закупуването на автомобили и завършвайки с продажби на крайните потребители;

- разработване на методически препоръки - "правилата на бизнеса", определящ отношенията между предприятията - участници в следпроизводствената мрежа;

- откриване на нечестни практики на участниците в следпроизводствената мрежа;

- разработване на ред и състав на използваните мерки за регулирането на дейността на участниците в следпроизводствената мрежа;

- разработването на мерки за оптимизиране на процеса на стокодвижението на автомобилите и резервните части;

- създаването на финансови и инфраструктурни предпоставки за повишаване на конкурентоспособността на стокоразпределителната мрежа на компанията на вътрешния и международни пазари;

- провеждане на инвестиционна политика, включително съдействие на участниците в следпроизводствената мрежа при разработване на инвестиционни проекти и програми, чието изпълнение включва оптимизиране на стоковите потоци на територията;

- организация на информационните потоци за неофициалните дилъри в следпроизводствената мрежа относно необходимостта от обединение на доброволна основа с цел развитие на инфраструктурата на системата на стоките потоци в региона.

За решаването на тези задачи дистрибуторът-вносител трябва да изпълни следните функции:

- анализ на състоянието и насърчаване за развитието на стокоразпределителната мрежа; прогнозиране на въвеждането на нови форми, методи и технологии за рационализиране на управлението на процесите на стокодвижението, организирани от икономически структури;

- съдействие за формирането на информационни и финансови системи, които осигуряват процесите на разпространение на продукта и функциониране на стокоразпределителната мрежа;

- разработване на схеми за рационализация на междудържавно, междурегионално, вътрешнорегионално транспортиране на автомобилите и резервните части;

- разработване на методически материали за използването на ефективни варианти за движението на стоките чрез складови обекти, транспортни терминали с цел елиминиране на нерационални начини за транспортиране и повторно натоварване на автомобилите;

- координиране на дейностите на участниците на следпроизводствената мрежа при организация и осъществяване на стокодвижението на автомобили;

- анализ и подготовка на предложения за организационната структура и бизнес процесите на дейността на дилърите на следпроизводствената мрежа.

Да разгледаме взаимодействието между участниците в интегрирания канал на следпроизводствената търговска мрежа на примера на взаимоотношенията на компанията с дистрибутора-вносител.

В момента системата на производството и продажбите на автомобилите на компанията се базира на производството на стандартна качествена продукция. Стандартната продукция предполага ценова конкуренция, това води до печалба за сметка на брутния ръст на продажбите.

За квотната система, която осигурява съгласуване на интересите на участниците в следпроизводствената търговска мрежа, се предлага следната методика, насочена към използването в работата на дистрибутора на инструменти за качествено преобразуване на следпроизводствената мрежа (фиг.2).

Всеки транзит се разпределя въз основа на количествени и качествени показатели на всеки дилърски център и следпроизводствената мрежа като цяло.

I част (65% от транзита) - се разпределя въз основа на количествени показатели на всеки ДЦ (дилърски център).

Количествените показатели се изчисляват въз основа на:

- продажбите на автомобили на клиенти

- ефективността на използването на складове

II част (35% от транзита) - се разпределя въз основа на качествени показатели на ДЦ.

Качествените показатели се изчисляват въз основа на оценка, направена от дистрибутора, за това доколко дилърите отговарят на съответните изисквания за дилърски центрове. В разпределението на втората част се включват само дилърите, които имат оценки от 90 (минималният праг) или повече точки.

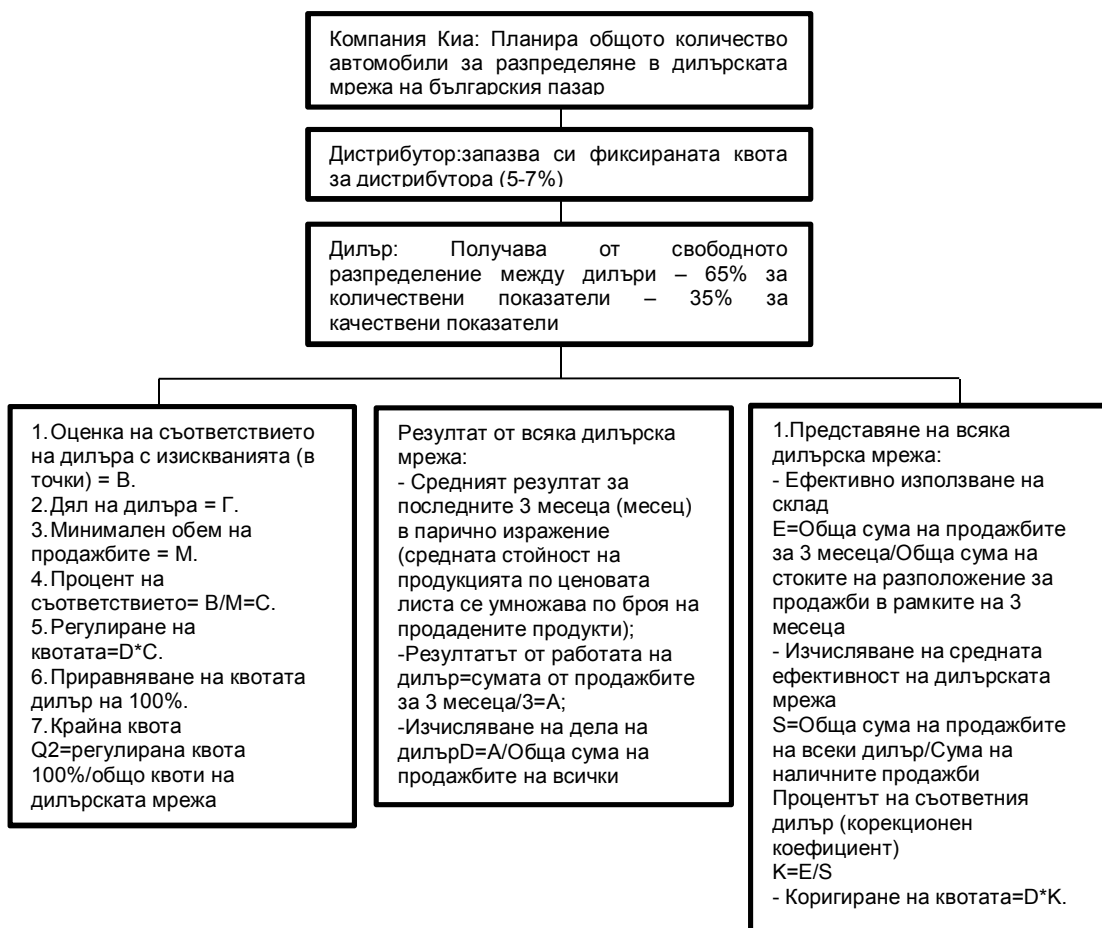
Съотношението между частите на транзита, разпределени по количествени и качествени показатели, както и стойността на минималния праг могат да се променят от дистрибутора в съответствие с развитието на следпроизводствената мрежа, промените в пазарната ситуация и т.н.

Преди разпределението на транзита се резервират част от автомобилите (около 5-7%). Това са автомобили, предвидени за обмен, нови дилъри, различни маркетингови събития (изложби, промоции и т.н.) и други специални случаи.

В зависимост от размера на транзита, общата достъпност през месеца, наличието на открития и т.н. - стойността на тази специална квота може да се намали от Дистрибутора до 0 (или повишена - в противоположния случай).

Фигура 2

Схема на алгоритъм за координиране на търговската политика на веригата
Киа Моторс - дистрибутор –дилър



Представеният модел за изчисляване позволява да се свърже оценката на работата на всеки отделен дилър на мрежата на компанията с разпределението на квотите за продажба на определени марки автомобили и продажбите като цяло. Това позволява да се реши проблема за стимулиране на следпроизводствената мрежа с оглед постигане на планираните продажби.

Използването на предложения модел ще е възможно само при наличието на търсене на моделите на компанията, което изисква активна политика за насърчаване, като продукцията и услугите трябва да имат следните конкурентни предимства:

- потребителски ползи - за сметка на уникалното съчетание на ниска цена и добро качество, продукцията осигурява потребителски ползи, които се отразяват в количествените и качествените характеристики на използваните стоки.

- уникалността на продукцията се състои в това, че предприятието използва уникална технология на производство - предприятието има пълен контрол върху целия процес на сглобяване на автомобилите и използва в работата си система за управление на качеството.

- устойчивото конкурентно предимство на продукцията се състои в патентованата технология на производство, където срокът на патента е валиден за следващите десет години.