

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

Управление товарными потоками в ООО «Т.Б.М.-Приволжье»

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Горшениной Анны Сергеевны

Научный руководитель:

профессор кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, д.экон.н.,

доцент _____ «__» _____ 20__ г. / О.А. Мызрова/

Зав.кафедрой:

д-р соц.н., доцент _____ «__» _____ 20__ г. / Н.В. Медведева/

Саратов 2018

Введение. Управление товарными потоками – одна из важнейших составляющих в деятельности торговой организации.

В деятельности торговой организации логистические издержки зачастую занимают до 30–40% общих издержек. Создание эффективной системы по управлению товарными потоками является важным фактором устойчивой и стабильной работы торговой организации. Все вышесказанное определило актуальность данной темы и позволило выделить для теоретического и практического исследования проблему управления товарными потоками.

Целью исследования данной работы является – предложение вариантов оптимизации существующей схемы управления товарными потоками ООО «Т.Б.М. – Приволжье».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- раскрыть сущность и задачи управления товарными потоками торгового предприятия;
- раскрыть принципы и методы управления товарными потоками торгового предприятия;
- проанализировать деятельность ООО «Т.Б.М. – Приволжье» и действующую на предприятии схему организации движения товарных потоков;
- разработать новые схемы движения товарных потоков и выбрать наиболее эффективный вариант с учетом особенностей исследуемой компании.

Объект исследования – дивизион ООО «Т.Б.М. – Приволжье», входящий в холдинг ООО «Т.Б.М.». К дивизиону относятся 5 филиалов в г. Уфа, Самара, Саратов, Оренбург и Пенза.

Предмет исследования – организация управления товарными потоками в ООО «Т.Б.М. – Приволжье».

Границы исследуемой проблемы – 2015-2017 гг.

Характеристика информационной базы – сведения собранные в компании ООО «Т.Б.М. – Приволжье» по исследуемой проблеме.

При написании работы были использованы такие методы исследования, как статистический и сравнительный анализ, метод обобщения и классификации.

Структура бакалаврской работы включает: введение, три главы, заключение, список использованных источников и литературы, приложения.

Во введении обосновывается актуальность работы, описывается ее цель и задачи, определены методы исследования. Рассмотрена теоретическая база работы, описывается ее структура.

В первой главе рассмотрены теоретические основы организации управления товарными потоками торгового предприятия. Определены принципы и методы управления товарными потоками торгового предприятия.

Во второй главе проведен анализ хозяйственной деятельности ООО «Т.Б.М. – Приволжье», указана миссия, ценности и стратегия организации, итоги работы компании до конца 2017 года, проведен анализ существующей схемы управления товарными потоками и произведен расчет затрат при текущей схеме.

В третьей главе рассмотрены две альтернативные схемы движения товарных потоков и произведены расчеты затрат по одиннадцати пунктам. Также, проанализированы все схемы и предложен переход на новую модель.

В заключении представлены выводы по исследованию, проведенному в рамках бакалаврской работы.

Основное содержание работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

В первой главе «Теоретические основы управления товарными потоками в торговом предприятии» рассмотрены некоторые системы управления товарными запасами, такие как с фиксированным объемом заказа, с фиксированным интервалом времени между заказами, «Канбан». Определены задачи, принципы и методы управления товарными потоками. Рассмотрены виды то-

варных запасов и факторы, которые способствуют образованию товарных запасов и поддержанию их на нужном уровне

Анализ теоретических подходов к организации движения товарных потоков позволил определить основные подходы к организации формирования товарных потоков, при этом раскрыты особенности работы отдела логистики, рассмотрены существующие каналы поставок и дана оценка затрат товарным потокам в ООО «Т.Б.М. – Приволжье».

Во второй главе «Управление товарными потоками ООО «Т.Б.М.» проведен анализ деятельности ООО «Т.Б.М. – Приволжье», который позволил сделать следующие выводы:

- Рассматриваемая компания ООО «Т.Б.М. – Приволжье» была создана 5 июля 1993 года в г. Москва, на протяжении всего периода деятельности компания активно развивалась. На сегодняшний день организация имеет 60 филиалов и 94 региональных представительств в семи странах. Более 18000 клиентов. 130 000 кв. м. складских помещений, из них 64% находятся в собственности компании. Более 30 000 артикулов в торговой программе.
- Анализ конкурентов на российском рынке выявил большое количество конкурентов этой компании: крупные и средние торговцы комплектующими и материалами; производители комплектующих и материалов, развивающие собственные продажи; производители оконных профилей и оборудования, торгующие комплектующими и материалами; «нишевые» конкуренты, специализирующиеся на продажах отдельных товарных групп.
- Сравнительный анализ конкурентных преимуществ выявил, что компания в настоящий момент имеет все необходимое, что определяет ее лидерские позиции на рынке в своей области, так как ее услуги имеют значительные преимущества по сравнению с услугами конкурентов, при этом развитый сервис-пакет для клиентов, передовые инновационные технологии, высокопрофессиональные сотрудники, развитие бережливых технологий, собственные торговые марки и эксклюзивное партнерство с поставщиками позволяет компании развиваться, совершенствовать качество услуг и наращивать их объем.

- В ООО «Т.Б.М. – Приволжье» полномочия между отделами распределены таким образом, что каждый отдел выполняет свои функции и ориентирован на выполнение поставленных задач. Имеются четко проработанные бизнес-процессы для каждого специалиста каждого отдела.
- При проведении анализа деятельности отдела логистики выявлено, что существуют достаточно серьезные проблемы, которые связаны с большими издержками. Причины больших издержек были проанализированы и из них можно выделить: длинная логистическая цепочка, долгие сроки поставки; особенности хранения, обслуживания и перемещения товаров; излишние запасы; профицит площадей на РРЦ в сезон 560 квадратных метров, в не сезон больше 1000; транспортные издержки.
- Из-за существующих проблем прибыльность деятельности компании падает. Выручка ООО «Т.Б.М. – Приволжье» 2016/2015 год снизилась на 11%, а в 2017/2016 на 7%, таким образом, за два года выручка снизилась на 18% или на 5 098 187 евро. В 2016 году начались кризисные явления в экономике, которые привели к падению рынка СПК (светопрозрачных конструкций). Все это отразилось на снижении покупательского спроса, поэтому далее в работе были предложены мероприятия, направленные на решение данной проблемы.

В третьей главе «Проектирование новых схем управления товарными потоками и экономическая оценка их эффективности ООО «Т.Б.М.-Приволжье» предложены мероприятия по совершенствованию управления товарными потоками ООО «Т.Б.М. – Приволжье». На основании внутренних стандартов компании и географического расположения филиалов компании для решения вопроса сокращения затрат на хранение и перемещение товара составлены две альтернативные схемы доставки товаров от поставщиков до филиалов компании:

- Суть первой альтернативной схемы «ЦРЦ– ФИЛИАЛ, исключая поставки на РРЦ»: Во время доставки товара на филиал исключается РРЦ в г. Самара. Товар поступает от поставщиков до ЦРЦ в г. Мытищи, Московской области. После консолидации грузов согласно заказам филиалов формируются маршруты.

Маршруты перевозки товара состоят из одной точки погрузки и как минимум одной точки выгрузки. В данном варианте возможно применение схем с консолидацией товаров двух и более филиалов в одной машине.

- Суть второй альтернативной схемы «ЦРЦ – Филиал и РРЦ – Филиал, в зависимости от канала поставки»: Товары, которые находятся на канале поставки «Холдинг» поступают от поставщиков на ЦРЦ в г. Москва. На ЦРЦ они консолидируются и отправляются по филиалам без дополнительного звена РРЦ. Товары, которые находятся на канале «Прямой» поступают от поставщиков на РРЦ в г. Самара. Далее товар отправляется на филиалы.

Общие затраты на управление товарными потоками при текущей схеме составляют 3179283 евро, профицит площадей на РРЦ в сезон 560 квадратных метров, в не сезон больше 1000. Прибыли от использования свободных площадей в данной схеме нет.

При использовании первой схемы управления товарными потоками на РРЦ неиспользуемая площадь увеличится до 54% от общего объема и составит 2583 м². Стоимость аренды в Самарской области такого класса площадей составляет от 310 до 380 руб/м². В расчете беру стоимость 310 руб/м² или 4,2 евро, так как нет опыта работы и необходимо привлечь клиентов. Прибыль в данном случае составит 10500 евро в месяц при сдаче в аренду 2500 квадратных метра. За год прибыль составит 126 000 евро. Общие затраты с учетом прибыли составили 2815404 евро. Таким образом, от текущей схемы общие затраты по первой альтернативной схеме сократятся на 12,9%.

При использовании второй схемы управления товарными потоками на РРЦ увеличится неиспользуемая площадь на 38% от общей площади склада и составит 1491 м². Прибыль от сдачи в аренду в случае сдачи 1400 квадратных метров составит 70560 евро. Общие затраты с учетом прибыли составят 2950423 евро. Таким образом, от текущей схемы общие затраты по второй альтернативной схеме сократятся на 7,7%.

С точки зрения сокращения затрат, получения дополнительной прибыли от сдачи в аренду помещений и отсутствия нерационального использования ре-

сурсов первая схема является более выгодной, так как затраты по ней меньше всего, а прибыль больше. Недостатком же первой схемы перемещения товарных потоков является существенное увеличение наценки на товар, так как в этой схеме на весь товар, который раньше был на канале поставки «Прямой» при переходе на канал поставки «Холдинг» наценка вырастет на 5%. Это может стать угрозой для конкурентоспособности филиалов по некоторым товарам. Также недостатком этой схемы является то, что придется сокращать большое количество персонала. До 6 человек на складе и 3 человека в отделе логистики. Но в то же время работа по данной схеме приведет к пересчету коэффициента затрат дивизиона, который на данный момент 6,3% и он с большой вероятностью понизится, так как затраты дивизиона снизятся.

Недостатком второй схемы, как нам показали расчеты, является то, что разделение потоков по каналам «Прямой» и «Холдинг» ведет к тому, что некоторые филиалы во многих случаях будут часто получать одну машину в месяц, если возить груз по 16 тонн. Если же возить товар более мелкими партиями, то необходимо будет возить груз машинами по 10 или 5 тонн, а это повлечет за собой увеличение расходов на фрахт, что в конечном итоге съест всю экономию на затратах. Данная схема также может повлечь за собой проблемы с комплектацией товарами клиентов. Упадёт уровень сервиса, и стратегическая задача компании «Обеспечить лидерство по поставкам «точно вовремя» – поставлять товар в полном объеме требуемого качества в требуемый интервал времени по взаимовыгодной цене» окажется под угрозой. В то же время во второй схеме так же придется частично сократить складской персонал и персонал в отделе логистики, так как нагрузка на РРЦ, где будут находиться товары только по «Прямому» каналу, поставки снизятся существенно.

Таким образом, учитывая кризисное состояние отрасли в данный момент, уменьшение за последние 2 года грузооборота на РРЦ, снижение закупок от поставщиков в целом, считаю целесообразным применение 1 схемы. Так как она позволит существенно снизить расходы на перемещение и хранение товаров на складах в дивизионе, позволит снизить в перспективе страховой запас в системе

на 2 недели, которые товар едет от ЦРЦ до РРЦ и от РРЦ до филиала. Оставлять для РРЦ только «Прямой» канал поставки не целесообразно с точки зрения перевозки грузов, так как отправка 1 машины в месяц с товаром, которая будет уходить на филиал создаст большие неудобства для клиентов.

Заключение. Эффективное управление запасами позволяет уменьшить текущие затраты на их хранение, высвободить из текущего хозяйственного оборота часть финансовых средств, инвестируя их в другие активы. Обеспечение этой эффективности достигается за счет разработки и реализации специальной системы управления запасами.

Эффективное управление запасами позволяет организации удовлетворять или превышать ожидания потребителей, создавая такие запасы, которые максимизируют чистую прибыль.

Основной задачей управления запасами является оптимизация их общего размера и структуры при минимизации затрат на приобретение и хранение, а также обеспечение эффективного контроля за их движением.

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты:

1) Были смоделированы следующие каналы снабжения филиалов и проведены расчеты затрат по ним:

- «Текущая модель». Филиалы Дивизиона Приволжье снабжаются большинством товаров по каналу ЦРЦ–РРЦ–филиал. РРЦ получает товар с ЦРЦ и от прямых поставщиков (зарубежных и отечественных).

- «Альтернативная модель номер 1» – полный отказ от РРЦ. Филиалы снабжаются по каналу ЦРЦ–филиалы. РРЦ полностью исключается из цепочки поставок. Свободные площади сдаются в аренду.

- «Альтернативная модель номер 2» – комбинированный вариант поставок. Филиалы получают товар по двум каналам:

- Производитель–РРЦ–филиал,

- Производитель–ЦРЦ–филиал. Свободные площади сдаются в аренду.

2) Построение данных моделей показало, что совокупные логистические затраты составят (евро):

«Текущая модель» – 1 657 338 (факт 2017 г.);

«Альтернативная модель номер 1» – 1 465 119;

«Альтернативная модель номер 2» – 1 514 259.

Управленческие затраты при переходе на «Альтернативную модель номер 1» снизятся на 3%, а при переходе на «Альтернативную модель номер 2» на 1%.

Дополнительная прибыль от сдачи в аренду может составить при «Альтернативной модели номер 1» – 126 000 евро, а при «Альтернативной модели номер 2» – 70 560 евро.

И общие затраты при этом составят в евро:

• «Текущая модель» – 3 179 282 (факт 2017 г.);

• «Альтернативная модель номер 1» – 2 815 404;

• «Альтернативная модель номер 2» – 2 950 423.

Таким образом, при переходе на первую модель общие затраты снизятся на 12,9%, при переходе на вторую модель на 7,7%. Расчеты подтвердили экономическую целесообразность альтернативной модели номер 1.

Коммерческая выгода проекта:

- сокращение страховых запасов от 2 недель и более;
- снижение общедивизиональных логистических затрат на 13,10% в год (191984 евро), как следствие себестоимости товаров, за счет снижения логистических затрат;
- снижение общих затрат по дивизиону на 12,9%, что приведет к снижению коэффициента наценки на товар дивизиона для филиалов (сейчас 6,3%);
- сокращение брака при транспортировке и хранении за счет исключения одного звена из цепочки поставок;
- снижение фрахта за счет сокращения пути;
- оптимизация схемы транспортных операций (маршрутов) с точки зрения издержек.

При переходе к модели 1 на складе РРЦ будет освобождена площадь ориентировочно 2 583 кв.м. Оставшаяся площадь будет оптимальна для хранения товара Самарского филиала.