

Логистика и маркетинг: проблемы взаимодействия

Дмитрий Перник, Директор департамента по логистике ОАО «Лебедянский»,
©ЛОГИСТИК&система www.logistpro.ru

Дискуссия о взаимодействии логистики и маркетинга часто перетекает в выяснение вопроса, кто важнее в компании, и неминуемо заходит в тупик. Гораздо продуктивнее будет проанализировать реальные моменты столкновения или пересечения интересов двух функциональных отделений и определить, каким же образом они должны взаимодействовать

Целью любой производственной или торговой системы является удовлетворение потребностей клиента. Маркетинг и логистика являются частями этой системы. Маркетинг определяет возникший спрос, а логистика обеспечивает продвижение товарного потока к потребителю. Таким образом обе функции обеспечивают единый процесс и для достижения успеха должны правильно взаимодействовать. Рассмотрим возможные проблемы такого взаимодействия на примере разработки новой продукции.

РАЗРАБОТКА АССОРТИМЕНТА ПРОДУКЦИИ

При разработке нового продукта отдел маркетинга уделяет большое внимание вопросам его доступности потребителю, целевой аудитории, каналам, через которые он будет продаваться. Также тщательно оценивается ожидаемый объем продаж. Но при этом очень часто маркетологи забывают о том, что происходит с товаром до того, как он попадает к конечному потребителю. А именно то, что товар должен быть где-то произведен, для чего могут потребоваться особые виды сырья или специальное оборудование, а также то, что товар должен двигаться по цепи поставок через сеть промежуточных складов. При этом определять особенности хранения и транспортировки товара будут не стандарты, принятые в компании, а свойства самого товара. Для нового продукта могут потребоваться специальные тара и технология хранения.

Часто подобные детали «всплывают», когда уже принято решение о производстве или закупке продукта, более того, в бюджет продукта заложена конкретная себестоимость, на основании которой определена ожидаемая рентабельность продукта. Непредвиденные и неучтенные расходы становятся неприятным сюрпризом для компании. Рассмотрим подробнее, на что следует обращать особое внимание.

ТЕМПЕРАТУРА ХРАНЕНИЯ И ТРАНСПОРТИРОВКИ

Итак, решение о выпуске нового продукта принято. Предположим, что товар должен храниться при определенной температуре, например, от +5 до +15 °С, для остальной продукции достаточно диапазона от 0 до +30 °С. В данном случае хранение на «обычных» складах ответственного хранения невозможно из-за верхнего ограничения температурного диапазона до +27 °С. Перевозка такого продукта способом, применимым для остальной продукции, то есть при низких температурах (например, 0 °С), даже в течение короткого периода может привести к потере товарного вида.

Таким образом, снижение максимально допустимой температуры хранения даже на 5–7 °С повлечет за собой изменение способа дистрибуции данного вида товара. На собственных складах для него нужно будет выделять особые зоны с определенным температурным режимом. В случае использования складов общего пользования скорее всего придется обращаться к специализированным терминалам.

Нельзя забывать и о сырье – оно также хранится на складах компании, следовательно, тоже может потребовать особых условий. Для доставки такого товара необходим специальный транспорт. Значит надо составлять отдельные маршруты, нанимать дополнительные транспортные средства, которые могут иметь неполную загрузку из-за сравнительно небольшого объема поставок либо из-за нескольких мест загрузки. Вследствие этого транспортная составляющая себестоимости продукта сильно изменится.

Новый продукт

При разработке нового продукта обратите внимание на следующие его особенности и свойства:

- температуру хранения и транспортировки как самого товара, так и сырья, необходимого для его производства;
- ограничения, связанные с физическими свойствами упаковки (максимальная величина штабеля, кратность стандартным коробам и поддонам, пригодность существующего оборудования для упаковки именно этого вида товаров и т. д.);
- текст на потребительской упаковке;
- долю транспортных расходов в себестоимости продукта (для определения максимального эффективного радиуса распространения)

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ УПАКОВКА

Потребительская упаковка – это тоже важная точка соприкосновения логистики и маркетинга. Существует клиенто-ориентированная упаковка, которая удобна клиенту, красива, служит дополнительной рекламой продукту и т. д. А есть логистическая упаковка, которая обеспечивает сохранность продукта, удобство хранения на поддонах, удобство в отборе, укладке. Кроме того, упаковка должна быть кратной коробам, которые в свою очередь должны быть кратными стандартным поддонам. При создании упаковки для нового продукта желательно учесть все эти параметры, что возможно только в случае участия в разработке и маркетологов, и логистов. Также необходимо не забывать о характеристиках упаковки, отличающихся от стандартов, принятых в компании. Например, если упаковка имеет ограничение на высоту штабеля, транспортное средство (вагон или грузовик) будет иметь неполную загрузку по высоте. Следовательно, доставка такого товара обойдется дороже, чем в среднем.

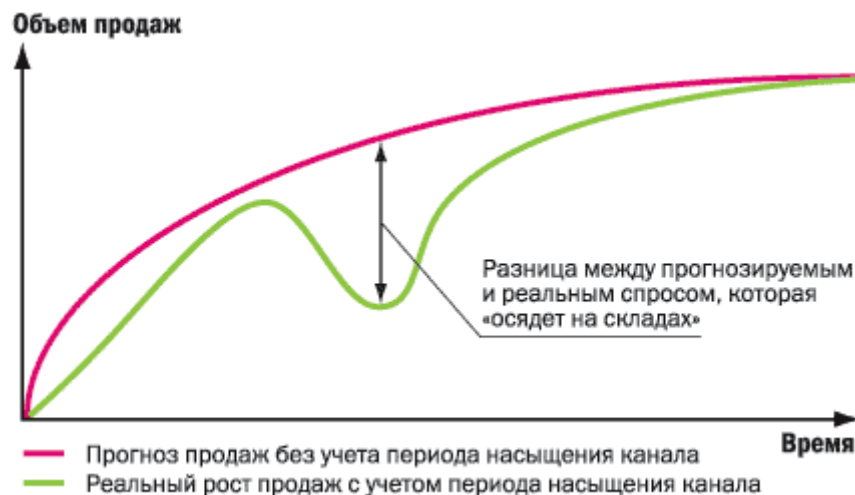
Внимание – текст на упаковке!

Сотрудники отдела логистики должны обращать внимание на текст и рисунок на потребительской упаковке. Рассмотрим ситуацию, когда компания выходит на рынок СНГ, где во многих странах обязательным требованием является наличие информации о товаре на государственном языке страны.

Предположим, ввиду нехватки места или из-за соображений дизайна принимается решение о том, что информация на упаковке будет только на двух языках, например, на русском и украинском или русском и грузинском. При этом продукт продается во всех этих трех странах. В результате складские запасы этого продукта резко возрастают: вместо одной номенклатурной единицы хранения получаются две, по каждой из которых формируются и поддерживаются отдельные запасы. Это показательный пример неправильного взаимодействия отделов маркетинга и логистики

Характерный пример из практики – групповая упаковка, в которой объединены, например, несколько баночек или пакетиков с продуктом и какая-нибудь игрушка-подарок в рамках специальной акции. Это красиво, удобно, товар расположен в ряд, хорошо выглядит на полке. Но, когда дело доходит до формирования поддона, то выясняется, что упаковка не помещается в стандартный короб и нужно делать специальный лоток или даже специальную машину, которая будет упаковывать такого рода товар. Такие моменты становятся неприятной неожиданностью, которую нужно и можно было предотвратить.

Рисунок. Кривая роста продаж при выводе нового продукта



УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ТОВАРА

Отделы логистики и маркетинга должны четко взаимодействовать друг с другом в сфере управления жизненным циклом товара. Стандартные рисунки зависимости объемов продаж от стадии жизненного цикла приведены во всех учебниках по экономике. Тем не менее на практике компании выпускают из виду те или иные закономерности.

Классический пример, когда при планировании вывода нового продукта на рынок маркетологи рисуют кривую роста продаж, неуклонно стремящуюся ввысь (см. рисунок). Их рассуждения таковы: «Товар новый, потребитель ждет его, значит продажи будут постоянно расти». Реально же первоначальный рост – это всего лишь стадия наполнения каналов сбыта. То есть производство выпускает большие объемы, они движутся по цепи поставок, наполняют промежуточные склады. Есть продажи дистрибьюторам, есть продажи в магазины, но при этом конечный потребитель еще не успел среагировать на новое предложение, и фактическое потребление на данном этапе очень замедленно. Соответственно товар простаивает на полках, и следом за подъемом продаж наблюдается заметный спад. Если это не будет учтено, склады неминуемо будут переполнены. Поэтому правильное определение стадий и объемов продаж и является основной задачей сотрудничества отделов логистики и маркетинга.

ОБНОВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОГО РЯДА

Еще один важный вопрос взаимодействия маркетинга и логистики – это обновление модельного ряда, когда происходит замена одного товара другим с улучшенными потребительскими качествами. Обновление товара всегда вызывает со стороны клиентов компании повышенный интерес, что влечет дополнительные заказы и продажи нового товара.

Основная опасность заключается в резком переходе клиентов компании на новый продукт и как следствие невостребованности, «зависании» старого на складах и полках магазинов. Здесь необходимы проработка ряда ключевых моментов: последовательность замены товара, определение регионов замены, времени ввода нового продукта, приоритетных каналов замены, создание необходимых запасов. При проведении подобных акций комплексное взаимодействие маркетинга и логистики поможет избежать грубых ошибок, ведущих к финансовым потерям.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА

Прогнозирование спроса во многих компаниях является прерогативой отдела маркетинга. Однако, отрываясь от реалий, следуя только за рынком и стремясь достигнуть наибольшего эффекта без учета отставших «обозов», возможностей производства и логистики, отделы маркетинга и продаж не достигнут необходимого результата. Именно поэтому служба маркетинга нашей компании учитывает логистические проблемы не только в оперативном планировании, но и при рыночном прогнозировании, так как поиск правильных решений является основой для развития всей системы дистрибуции и определения каналов сбыта.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕГИОНОВ СБЫТА

При определении целевых рынков для некоторых видов товаров необходимо установить регионы сбыта и способы продвижения товара к конечному потребителю. Без учета логистических возможностей это сделать нельзя. Так, нашей компанией был осуществлен запуск проекта «Липецкий бювет» (минеральная вода). Это региональный товар, который нет смысла везти слишком далеко. Служба маркетинга и департамент логистики изначально определили максимальное расстояние доставки и соответственно регионы, где эта вода должна была продаваться. После того как был нарисован круг с производством в центре, определен объем рынка и соответственно необходимый объем производства, был разработан план вывода продукта на рынок.

МАРКЕТИНГОВЫЕ АКЦИИ

Любые маркетинговые акции, не подкрепленные соответствующими логистическими и производственными ресурсами, – скорее всего выброшенные на ветер средства компании. Тем не менее во многих компаниях логисты нередко узнают о таких мероприятиях в последнюю очередь. Соответственно логисты оказываются неподготовленным звеном.

Любая акция предполагает всплеск продаж, и в процессе подготовки проекта отдел маркетинга его прогнозирует, оправдывая тем самым затраты на саму акцию. Зачастую эти цифры из каких-либо побуждений, благих или не очень, держатся в секрете. А это значит, что дополнительного количества продукта не произведено, необходимого запаса на складе нет и вся цепочка ломается. Интерес к продукту возрастает, клиент хочет получить продукт, делает заказ, но его нет в достаточном количестве. Маркетинг предлагает: «Продашь тонну – получишь подарок» или «Выставишь пять видов – получишь дополнительный продукт бесплатно», а в результате получается, что продукта не хватает или на складе есть только четыре вида. Таким образом, отсутствие правильных и своевременных коммуникаций внутри компании приводит к провалу маркетинговой активности на рынке.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Хотя на сегодняшний день это в основном функция отдела маркетинга, логисты в этом процессе должны принимать самое активное участие и оказывать на него влияние. Логистика должна определять возможность накопления запаса продукта, корректировки поступления определенного вида сырья, материалов и таким образом влиять на установление времени начала акций по продвижению продукта, вывод данного продукта на новый рынок или канал продаж. Информировав отдел маркетинга о возможностях логистики, мы создаем конкурентное преимущество.

Для успешного взаимодействия необходимо осуществлять среднесрочное планирование. Эта необходимость связана с тем, что накопление продукта и его доставка требуют определенного времени. Так, от момента возникновения желания закупить сырье до момента его прихода на склад проходит от двух до трех месяцев. Иметь большие склады с сырьем невыгодно: это замороженные деньги, да и сырье имеет свой срок хранения. Поэтому в нашей компании отдел маркетинга готовит так называемый скользящий план, то есть план на следующий месяц плюс точный прогноз еще на два. Это позволяет логистике управлять ситуацией. Понимая, что должно произойти через три месяца, можно успеть подвезти сырье и материалы, накопить запасы готовой продукции, подготовить производство, внести коррективы.

И наоборот, департамент логистики проводит ежеквартальный анализ продаж в рамках известных методик. Это ABC – и XYZ- анализ. В ABC мы смотрим уровень продаж, оборачиваемость данного продукта, по XYZ мы определяем, насколько спонтанен спрос. Если анализ показывает, что товары группы А попадают в категорию Y или тем более Z, это означает, что с этим товаром существуют какие-то проблемы. Спрос на них неустойчивый, хотя товар очень продаваемый. Такая ситуация приводит к существенному росту запасов. Зная об этом, можно сфокусировать внимание коммерческой службы и отдела маркетинга на проблемном ассортименте для изменения ситуации с его продвижением и как следствие снизить издержки.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Чтобы избежать всех вышеперечисленных проблем, нужно выстроить правильное взаимодействие между отделами логистики и маркетинга. Для достижения нужного результата необходим целый комплекс мер, включающий разработку межфункциональных процедур, регулярные коммуникации, делегирование внешним отделам функций контроля и координации определенных процессов и, наконец, взаимное образование. Логистам и маркетологам будет легче найти общий язык, если они будут разбираться не только в своем предмете, но и в предмете своего визави.

КООРДИНАЦИЯ

Для осуществления взаимодействия необходимы регулярные встречи, в которых должны участвовать все заинтересованные лица. На таких встречах возможно обсуждение текущих вопросов и грядущих целей, обмен информацией, выработка программ совместных действий. Совещания должны протоколироваться, а решения фиксироваться, тогда в результате появятся отработанные технологии.

Учиться никогда не поздно

Чем больше отделы логистики и маркетинга будут разбираться в предмете деятельности друг друга, тем лучше будет налажена их совместная деятельность. Если в экономическом образовании основы маркетинга занимают важное место и логисты имеют возможность с ним ознакомиться, то логистика до сих пор является серьезным пробелом в образовании маркетологов.

В качестве варианта решения этой проблемы в нашей компании проводятся регулярные семинары по логистике по направлениям: транспортная, складская, управление запасами. Кроме этого проводятся тренинги для руководителей служб логистики филиалов. На эти семинары стали нередко приходить представители коммерческой службы, финансисты, маркетологи и другие заинтересованные лица из смежных отделов. В свою очередь специалисты отдела логистики прослушали курс промышленного маркетинга, который помог им структурировать свои знания в этой области. В результате подобных мероприятий построение правильного взаимодействия между отделами логистики и маркетинга становится более простой задачей.

При взаимодействии различных подразделений важны межфункциональные связи. Описание этих процессов необходимо отразить в соответствующих инструкциях. Написание инструкций – важнейшая часть процесса управления. Обычно все инициативы в этой области являются в основном реакцией на определенные проблемы. Если где-нибудь возникает сбой, все департаменты участвуют в процессе выявления его причины. В результате пишется инструкция, с помощью которой можно разрешить ряд смежных вопросов. Если данная работа ведется последовательно, многие острые проблемы решаются достаточно быстро. Постепенно выявляются и оставшиеся проблемные зоны.

Многие проблемы коммуникаций решаются путем координации со стороны внешних департаментов. Например, расчет себестоимости выводимого на рынок продукта делается финансовым отделом. Этот отдел в обязательном порядке согласовывает все составляющие стоимости продукта, которые находятся в ведении различных служб, в том числе и отдела логистики.

Также в компании может быть создано специальное подразделение, которое будет отвечать за анализ процессов и координацию между отделами. В его функции должны входить разработка процедур и инструкций и контроль за их соблюдением всеми подразделениями компании

Александр Мещанкин,
Директор по логистике кондитерского дома «Восток»

Совсем не лишним будет использовать короб для дополнительной рекламы –

нанести логотип компании и торгового брэнда, указать контактную информацию, важные сведения о товаре

Уделяя должное внимание разработке потребительской упаковки, компания-производитель не должна забывать и о транспортной таре, иначе говоря о коробе, в котором складывается и транспортируется товар. На первый взгляд основное участие в разработке этого короба должна принимать логистика, так как она отвечает за процессы складирования и транспортировки. С точки зрения логистов, тара действительно должна отвечать ряду серьезных требований – обеспечивать сохранность товара, компактность погрузки, кратность стандартному поддону и т. д. Маркировка короба должна идентифицировать товар и содержать информацию о правилах обращения с ним, сроки годности, адрес производителя и т. д.

Однако свои пожелания к таре есть и у других функциональных подразделений. Так, для производства важно, чтобы процесс укладки продукта в тару был максимально удобен, в идеале – автоматизирован за счет применения весовых или фасовочных автоматов. Это диктует определенные требования к размерам тары. Маркетологи в свою очередь также не должны забывать, что транспортная тара сегодня все чаще и чаще оказывается на виду у конечных потребителей. В современных гипермаркетах и магазинах cash-and-carry короба с товаром находятся непосредственно в торговых залах. В мелких розничных точках из-за нехватки места для хранения тара также может размещаться непосредственно на обозрении покупателей. Поэтому совсем не лишним будет использовать короб для дополнительной рекламы – нанести логотип компании и торгового брэнда, указать контактную информацию, важные сведения о товаре. При этом нельзя забывать о том, что в пользу имиджа компании будет говорить и качество картона.

Размер транспортной упаковки также требует согласования с отделом маркетинга. Например, с точки зрения логистики оптимально и удобно отгружать товар коробами по 5 кг. А маркетинговые исследования показывают, что розница охотнее принимает товар более мелкими партиями по 2–3 кг. Соответственно решение о размере короба должно быть принято после анализа, что будет выгоднее – перейти на более мелкие короба или поручить расфасовку товара дистрибьютору. Таким образом, разработка правильной тары для потребительского товара – совместная задача отделов логистики, маркетинга и производства