

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Логистика»

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование межфункциональной логистической координации на предприятиях розничной торговли (на примере АО «Metro Cash and Carry»).

Студент(ка)

К.А.Алексеева

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

Н.В. Зубкова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

«__» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

_____ (подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Алексеева Ксения Андреевна

1. Тема «Совершенствование межфункциональной логистической координации на предприятиях розничной торговли (на примере АО «Metro Cash and Carry».

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту и логистике, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности АО «Metro Cash and Carry».

1. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические аспекты межфункциональной логистической координации на предприятиях розничной торговли

1.1. Сущность, элементы и тенденции развития межфункциональной координации предприятий сетевой розничной торговли

1.2 Основные проблемы межфункциональной координации на предприятиях розничной торговли

2 Анализ межфункциональной логистической координации на предприятии розничной торговли АО «Metro Cash and Carry».

2.1. Анализ деятельности предприятия розничной торговли АО «Metro Cash and Carry».

2.2. Проблемы межфункциональной логистической координации на предприятии АО «Metro Cash and Carry».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию межфункциональной логистической координации на предприятии АО «Metro Cash and Carry».

3.1 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию межфункциональной логистической координации на предприятии АО «Metro Cash and Carry».

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий на предприятии АО «Metro Cash and Carry».

Заключение

Список литературы

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Графические данные по результатам координации на предприятии «Metro Cash & Carry»;

5. Предложения по совершенствованию межфункциональной логистической координации на предприятии розничной торговли АО «Metro Cash and Carry».

6. Результаты предполагаемого экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Н.В. Зубкова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

К.А.Алексеева

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись)
« _____ » _____ 2016 г.
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Алексеева Ксения Андреевна
по теме «Совершенствование межфункциональной логистической координации на
предприятиях розничной торговли (на примере АО «Metro Cash and Carry»).

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.05.2016	30.05.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	06.06.2016	06.06.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	14.06.2016	14.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	20.06.2016	20.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Н.В. Зубкова

_____ (И.О. Фамилия)

К.А.Алексеева

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Алексеева К.А.

Тема работы: «Совершенствование межфункциональной логистической координации на предприятиях розничной торговли (на примере АО «Metro Cash and Carry»»).

Руководитель бакалаврской работы: к.э.н., доцент Н.В.Зубкова

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию межфункциональной логистической координации для предприятия сетевой розничной торговли РФ «Metro Cash and Carry».

Объектом исследования выступает предприятие розничной торговли АО «Metro Cash and Carry».

Предмет исследования - межфункциональная логистическая координация в АО «Metro Cash and Carry».

Краткие выводы по работе:

Изучены теоретические аспекты межфункциональной координации на предприятиях розничной торговли, проведен анализ межфункциональной логистической координации на предприятии АО «Metro Cash and Carry», разработаны мероприятия по совершенствованию межфункциональной логистической координации на предприятии АО «Metro Cash and Carry»

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы и приложений из 21 источника. Общий объем работы 74 страниц машинописного текста, в том числе таблиц 8 , рисунков 20.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты межфункциональной логистической координации на предприятиях розничной торговли.....	9
1.1. Сущность, элементы и тенденции развития межфункциональной логистической координации предприятий сетевой розничной торговли.....	9
1.2 Основные проблемы межфункциональной логистической координации на предприятиях розничной торговли.....	20
2 Анализ межфункциональной логистической координации на предприятии розничной торговли АО «Metro Cash & Carry».....	31
2.1. Анализ деятельности предприятия розничной торговли АО «Metro Cash & Carry»	31
2.2. Анализ межфункциональной логистической координации на предприятии «Metro Cash & Carry».....	36
3 Разработка мероприятий по совершенствованию межфункциональной логистической координации на предприятии АО «Metro Cash & Carry».....	53
3.1 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию межфункциональной логистической координации на предприятии	53
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	63
Заключение.....	68
Библиографический список.....	69
Приложения.....	71

Введение

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы заключается в том, что налаживание межфункционального взаимодействия на предприятиях розничной торговли при управлении товарными потоками очень важно в условиях современной экономики. Отсутствие координации действий подразделений розничных компаний может привести к несоответствию спроса и предложения, нерациональному использованию логистической инфраструктуры, что, в свою очередь, негативно отразится на величине логистических издержек компании и ухудшит финансовые показатели деятельности. Эффективное межфункциональное взаимодействие особенно важно для предприятий сетевой розничной торговли по причине сложной сетевой структуры цепи поставок, большой численности персонала, развития нескольких форматов магазинов и т.д. Особый интерес при изучении особенностей функционирования предприятий сетевой розничной торговли вызывает вопрос о распределении координационных полномочий между функциональными подразделениями при управлении товарными потоками.

Дублирование функций либо отсутствие четкого закрепления сферы деятельности за отдельным подразделением обостряется при реализации современных концепций управления. Одним из наиболее популярных инструментов среди предприятий сетевой розницы является методика моделирования и анализа бизнес-процессов, используемых в настоящее время для повышения эффективности бизнеса. Процессный подход реализуется на российском рынке с недавнего времени, и поэтому отечественные компании не могут в полной мере воспользоваться ее потенциальными преимуществами по причинам несовершенства организационной структуры управления, проблем определения диапазонов ответственности, недостатков существующей корпоративной информационной системы и т.д. Поэтому комплексное рассмотрение

способов совершенствования межфункциональной координации для предприятий сетевой розничной торговли в условиях реализации данного подхода является крайне актуальным.

Объектом исследования выступает предприятие розничной торговли АО «Metro Cash & Carry».

Предмет исследования – мероприятия по совершенствованию межфункциональной координации в АО «Metro Cash & Carry».

Цель - совершенствование межфункциональной логистической координации для предприятия сетевой розничной торговли, работающего на рынке РФ «Metro Cash & Carry».

Поставленная цель предполагает решение следующего ряда задач:

- изучение теоретических аспектов межфункционального взаимодействия на предприятиях розничной торговли
- анализ межфункциональной логистической координации на предприятии АО «Metro Cash & Carry»
- Разработка мероприятия по совершенствованию межфункциональной логистической координации на предприятии АО «Metro Cash & Carry»

1 Теоретические аспекты межфункциональной логистической координации на предприятиях розничной торговли

1.1 Сущность, элементы и тенденции развития межфункциональной логистической координации предприятий сетевой розничной торговли

Традиционная организация управления в предприятиях розничной торговли состоит из функционально обособленных подразделений, например отдела снабжения (службы закупок), производственно-технического отдела, финансового отдела, службы распределения, отдела маркетинга, службы продаж, подразделений управления транспортно-складской инфраструктурой и т.п.

Межфункциональная логистическая координация — согласование деятельности подразделений фирмы по параметрам конфликтов, относящихся к логистике или перекрестным функциям, при планировании и управлении деятельностью фирмы.

Переход от управления отдельными функциями к интегрированному управлению логистическими процессами связан с нарушением функциональных границ деятельности различных служб компании, вмешательством в ранее независимые области, что может привести к возникновению серьезных организационных конфликтов.

На сегодняшний день сетевая розничная торговля считается более эффективным типом организации деятельности по сравнению с отдельными розничными предприятиями [6,4, 10]. Данный вид торговли появился в России с переходом к рыночной экономике в начале 90-х гг. прошлого века, с тех пор ее позиции ежегодно укрепляются. При этом темп прироста доли рынка зависит от продуктового ассортимента, на котором специализируется компания (продовольственные товары, косметика и парфюмерия и др.).

Розничная торговля выступает как современное направление в развитии розничных сетей. Предприятия, которые можно к ней отнести, обладают

некоторыми характерными особенностями, позволяющими выделить сетевую розничную торговлю как отдельный объект изучения в рамках исследования розничных сетей. Следует определить предприятие сетевой розничной торговли, или сетевого розничного оператора (СРО) как хозяйствующий субъект рынка с централизованным аппаратом управления (т.е. единой организационной структурой управления) и единой политикой для каждого формата розничного магазина, который реализует в индивидуальной упаковке конечному потребителю для личного потребления (ГОСТ Р51773-2009) [1]. В отличие от предприятий сетевой розничной торговли, в розничных сетях возможно существование нескольких функциональных подразделений, распределенных по точкам продаж - Point-of-Sale (POS) и ответственных за результаты конкретной POS. Кроме того, магазины предприятий сетевой розничной торговли работают под единым брендом сети. Понятие «розничная сеть» и «сетевая розничная торговля» не разграничиваются в рамках нормативно-правовой системы РФ. В данной работе будет упор на положение о том, что предприятие розничной торговли имеет два или более магазина, работающих под общим названием.

Первое из преимуществ розничной торговли – это возможность организации централизованной системы снабжения. Благодаря закупкам больших партий товаров очевидна выгода как для сетевого розничного оператора (скидки при большом объеме заказываемой партии), так и для поставщика (гарантированные высокие объемы продаж).

Второе немаловажное преимущество - это возможность использования корпоративной информационной системы (КИС) с централизованной архитектурой, что ведет к сокращению затрат на обслуживание и масштабирование КИС при расширении сети. Крупные сетевые розничные операторы также могут более эффективно управлять ценообразованием, организуя масштабные промо-акции в конкретной точке продаж или во всей сети.

На сегодняшний день на отечественном рынке присутствуют более 600 сетевых розничных компаний. Согласно классификации В.Э. Новикова [9], сетевых розничных операторов, работающих на российском рынке, можно разделить на: международных, федеральных, межрегиональных, региональных и локальных. Рассматриваемые в работе СРО – международные, или транснациональные, и федеральные сетевые розничные предприятия.

Российская сетевая розничная торговля имеет относительно недавнюю историю. По этой причине сетевые розничные операторы, работающие в РФ, обладают гораздо меньшей долей рынка, нежели европейские сетевые розничные компании.

Наиболее глубокое проникновение на российский рынок розничной торговли демонстрируют сети мобильной техники, в том числе из-за олигополистического характера отрасли (наличие «большой тройки» - МТС, Билайн, Мегафон) и горизонтальной интеграции компаний, предоставляющих услуги мобильной связи. Значительной долей рынка характеризуются также торговля бытовой техникой и товарами для дома (сектор Do It Yourself, DIY). Международные и федеральные сетевые розничные операторы, специализирующиеся на продаже обуви, напротив, обладают относительно небольшой долей рынка (около 25% в 2015 г.). В первую очередь, это связано с большим количеством несетевых игроков на рынке: к сетевой розничной торговле в российской обувной индустрии можно отнести всего около ста компаний [16]. В целом, на сетевую торговлю приходится около 25% всех розничных продаж. В таблице 1.1 представлены данные по профилям деятельности СРО и занимаемой доле рынка.

Таблица 1.1 – Доля рынка сетевой розницы по ключевому типу реализуемой продукции в 2015 году, % [17]

Ключевая товарная группа	Занимаемая доля российского рынка
Мобильная телефония	77,1%
Бытовая техника и электроника	68%
Фармацевтика	32%

Продукты питания	21,5%
Одежда	38,7%
Обувь	25%
DIY	61%
Косметика и парфюмерия	49%
Аксессуары	24%

В настоящее время аналитики отмечают существенное снижение темпов прироста доли рынка сетевой розничной торговли, что вызвано снижением потребительского спроса. Сильнее всего данная негативная тенденция прослеживается для продовольственной сетевой розничной торговли, где: расходы потребителей на продукты питания сократились приблизительно на 25% [17]. Тем не менее, Россия остается привлекательным рынком с точки зрения иностранных инвесторов. За последнее полугодие иностранные СРО, работающие в продовольственном секторе, не уходили с отечественного рынка.

На позиции продовольственных сетевых розничных операторов в России следует обратить особое внимание, т.к. это самый быстрорастущий сегмент сетевой торговли. На российском рынке продуктов питания преобладают несетевые формы организации розничной торговли, которые осуществляют большинство продаж через прилавки, а их эффективность обеспечивается местом расположения «у дома». Однако, появление сетевых магазинов существенно снизило спрос на организации, работающие в розничной сети. Это связано с тем, что открытие одного сетевого магазина, ставит под сомнение, целесообразность существования трех несетевых магазинов.

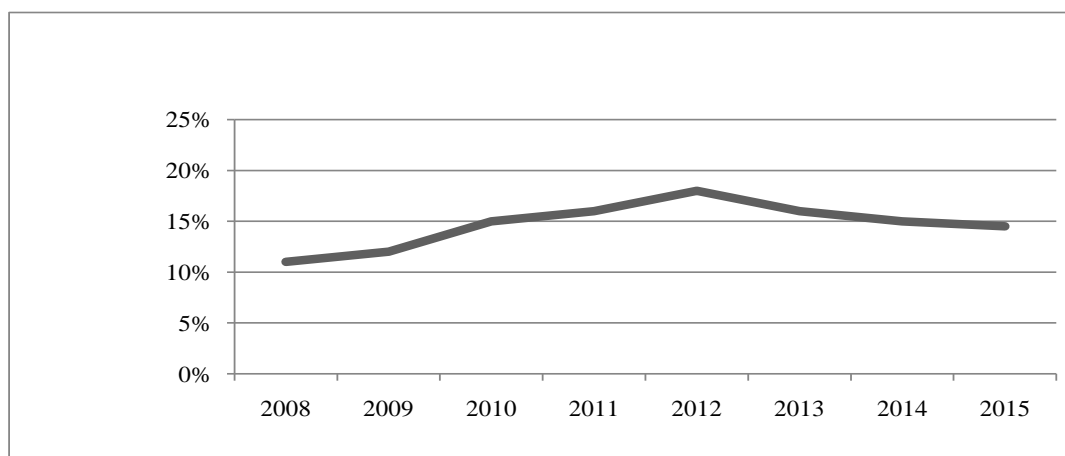


Рисунок 1.1 – Темп прироста доли рынка продовольственной сетевой розничной торговли в 2008 – 2015 гг., % [17].

До второй половины 2013 г. аналитики фиксировали стабильный и достаточно высокий рост продаж продуктов питания через сетевые магазины, причем рост отмечался даже в период финансового кризиса 2008 – 2009 гг. (рисунок 1.1). Тем не менее, со второй половины 2013 г. темп прироста сетевой розничной торговли на российском рынке постепенно снижается. Во второй половине 2014 г. этот спад отчасти объясняется экономическими санкциями, введенными Россией. Ситуация на рынке сетевой розничной торговли варьируется в зависимости от форматов магазинов, которые развивает компания. С 2006 г. наиболее популярными форматами в России остаются гипермаркет и экономичный супермаркет («мягкий дискаунтер»): совокупная доля продаж магазинов этих двух форматов составляют более 60% от общего объема продаж магазинов сетевой розничной торговли (рисунок 1.2). Существует также определенная зависимость между средним размером чека и частотой посещения магазина клиентом. Гипермаркеты в подавляющем большинстве случаев располагаются на окраинах городов, где ниже цена покупки или аренды торгового помещения, количество ассортиментных позиций наиболее высокое и цены на продукты питания

ниже в среднем на 3-4%, то частота посещений магазина такого формата достаточно низка [18]. Однако размер среднего размера чека для гипермаркетов максимален.

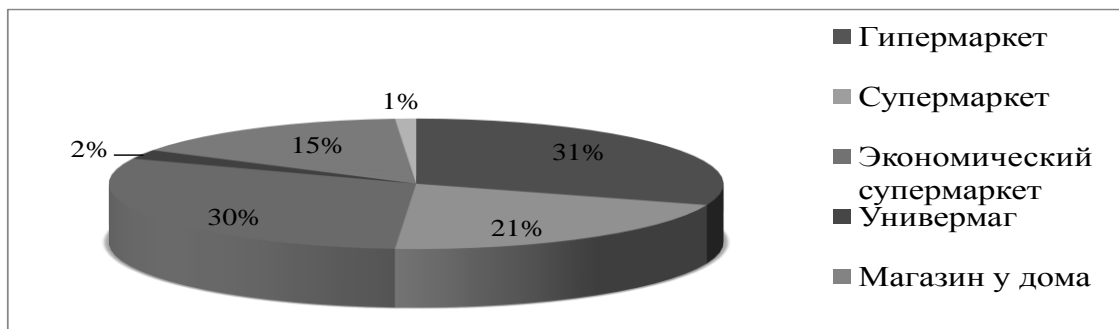


Рисунок 1.2 - Распределение форматов магазинов сетевых розничных операторов на российском рынке в зависимости от объема продаж, в % от общего количества магазинов [18]

Необходимо отметить, что многие магазины, которые позиционируются как гипермаркеты, было бы более точно отнести к супермаркетам. Поскольку формат «гипермаркет» требует наличия целого комплекса точек продаж других товаров, наличия развлекательных заведений и т.д. В то же время удобное для потребителя расположение экономичных супермаркетов и сниженные цены делают этот формат также привлекательным для потребителей, которые предпочитают не покупать товары в большом количестве в удаленном гипермаркете. Любопытно, что в 2015 г. средняя частота посещения магазинов сетевой розничной торговли увеличилась, а средний размер чека снизился [18]. Это отчасти связано со снижением благосостояния населения, для которого может оказаться приобретать товары под собственной торговой маркой (СТМ) сетевого оператора, нежели нести дополнительные расходы на бензин и затрачивать больше времени на дорогу до гипермаркета. Тем не менее, для определенных

товаров реализация через гипермаркеты оказывается крайне выгодной: за последние года произошел значительный рост доходности СРО в секторе товаров для дома (Metro Cash & Carry, IKEA и другие).

Розничными сетями создаются электронные каналы продаж («М-Видео, IKEA, Metro Cash & Carry и другие), которые требуют особых ИТ - решений и условий комплектации и доставки заказа клиенту. Однако практическая реализация многоканальности продаж требует четкого распределения полномочий в компании и налаженного взаимодействия смежных подразделений.

Активное продвижение собственных торговых марок (СТМ) сетевыми розничными операторами также является одной из тенденций современного развития этого сектора торговли. Необходимо отметить, что в период прошлого финансового кризиса продажи СТМ в сетевой торговле составляли до 25% от общего объема продаж в определенные месяцы.

Определенные тенденции развития предприятий сетевой розничной торговли прослеживаются и в размещении СРО магазинов различных форматов. Особенности распределения населения по территории России и степень развития инфраструктуры накладывают ряд ограничений на политику экспансии сетевых компаний в регионы. Для многих предприятий сетевой розничной торговли основными критериями при выходе в регионы РФ является количество жителей населенного пункта и наличие качественных торговых площадей. Однако экспансия предприятий сетевой розничной торговли на региональные рынки РФ в настоящее время замедляется вследствие стремления СРО к сокращению затрат на фоне нестабильного курса рубля.

Для недовольственной сетевой розничной торговли характерно стремление к размещению магазинов форматов «супермаркет» и «универмаг» в крупных торговых центрах, которые чаще всего располагаются в больших городах.

Одной из-за устойчивых тенденций последних лет в российской сетевой розничной торговле является использование франчайзинговых схем как способа расширения сети. При этом более 40% франшиз в 2014 – 2015 гг. было выдано сетевой розничной торговле [18]. Стоит отметить, что вклад продуктовых сетей во франчайзинг достаточно низкий (рис.1.3). Это связано как с необходимостью контроля над деятельностью торговых точек при продаже продуктов питания, так и с выбором крупнейшими сетевыми розничными операторами других способов расширения сети – сделок слияния и поглощения («mergers and acquisitions» - M&A) и приобретения собственных площадей с выделением ответственного субъекта в организационной структуре управления (строительство новых точек). Однако доля франшиз, выданных недовольственными операторами, наибольшая в их общем объеме. Франчайзинговая схема характерна, прежде всего, для сетей, реализующих одежду (Zara), обувь (Paolo Conte), предметы интерьера («Красный Куб») и другие.

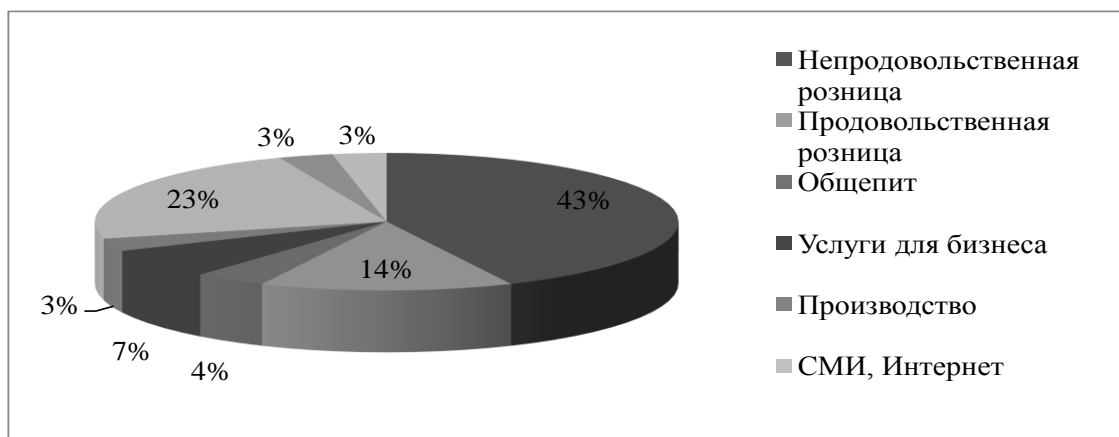


Рисунок 1.3 - Структура российского франчайзинга в 2014-2015 гг., в % от общего числа выданных за период франшиз

Франчайзер (владелец марки) предлагает начинающим франчайзи (независимым предпринимателям, желающим вступить во франшизу) возможность торговать под своей маркой, обучает полезным навыкам, предлагает успешные технологии ведения бизнеса, и не только. Система франшизы упрочивает позиции франчайзера на рынке, сеть магазинов значительно увеличивается, сбыт продукции растет, а риск – уменьшается.

На основе исследования аналитических отчетов и пресс-релизов различных агентств за 2014-2015 гг. Были выявлены следующие тенденции развития российской сетевой розничной торговли:

- значительное сокращение затрат СРО за счет сокращения импорта вследствие нестабильности валютного курса;
- уход с российского рынка некоторых иностранных сетей, реализующих модную одежду, из-за экономической и политической ситуации;
- экспансия сетей в регионы с большим населением и наличием качественных торговых площадей;
- развитие новых каналов продаж, расширяющих возможности приобретения товаров и повышающих лояльность покупателей практически всеми представителями непродовольственных розничных сетей;
- открытие магазинов разных форматов в рамках одной сети;
- включение в ассортиментную матрицу товаров нескольких сегментов («food» и «non-food»);
- развитие собственных торговых марок многими предприятиями продовольственной сетевой розничной торговли и их продвижение в разных форматах магазинов;
- преобладание нескольких крупных сетевых игроков на рынке продовольственной розничной торговли;
- расширение розничных сетей при использовании франчайзинговой схемы.

Некоторые из приведенных выше тенденций развития предприятий сетевой розничной торговли, работающих на российском рынке, имеют ярко

выраженный негативный характер. Отрицательное влияние факторов внешней среды заставляет сетевые розничные компании искать дополнительные возможности снижения затрат. При сложившейся конъюнктуре рынка особое внимание следует уделить организации логистики, поскольку использование ее рычагов может позволить, как снизить операционные затраты предприятий сетевой розничной торговли, так и улучшить качество услуг, которые компания оказывает внутренним и внешним клиентам.

В современном бизнесе принято говорить о цепях поставок (ЦП) как о сложных сетевых структурах с большим количеством контрагентов, которые участвуют в управлении товарными потоками. Цепи поставок с участием сетевых розничных операторов являются одними из самых сложных в современном бизнесе. Это вызвано как географическим распределением точек продаж и их количеством, так и мультиформатностью многих торговых сетей и др. Необходимо также отметить, что материальные потоки, проходящие через предприятия сетевой розничной торговли, обладают рядом характеристик, которые усложняют управление движением товаров до конечного потребителя.

Независимый характер спроса на продукцию СРО является неотъемлемой характеристикой товарных потоков в цепях поставок сетевых розничных компаний. [3] Поскольку спрос на какой-либо товар не зависит от спроса на другие виды реализуемой продукции, СРО вынуждены прогнозировать величину продаж, требуемый уровень запасов и оптимальный размер заказа у поставщика для каждого вида товара. В свою очередь, для СРО критична высокая точность прогнозов. Однако при детализации ассортимента точность прогнозирования для каждого товара снижается. Также, особую роль играет, и изменчивость характеристик спроса, где для некоторых товарных групп потребительский спрос может иметь сезонную компоненту, либо быть нерегулярным. Эластичность спроса зависит от целого ряда факторов, которые учитывают конкуренцию на

рынке, цены в отрасли, экономические колебания в стране и субъективные факторы клиента. При неверной интерпретации колебаний спроса из-за изменяющегося восприятия потребителем ценности товара может возникнуть «эффект хлыста» в цепи поставок. Это негативно отражается на величине логистических издержек всех контрагентов вверх по цепи поставок, что может снизить доходность бизнеса участников ЦП.

С учетом стремления российской сетевой розничной торговли охватить как можно больше товарных сегментов, очевидно, что количество поставщиков для сетевых операторов может достигать нескольких десятков и более. Компания может закупать у поставщика как продукцию только одного вида, например, хлебобулочные изделия, так и нескольких – бакалея и безалкогольные напитки. При этом среди поставщиков могут быть различные типы компаний: предприятия оптовой торговли, производители товаров. Кроме того, в цепях поставок тех или иных сетевых розничных операторов участвуют различные посредники, такие как банки, страховые компании, бизнес - и ИТ – консультанты и другие.[4] Отдельно в этом ряду стоят поставщики товаров, обеспечивающие деятельность самого оператора: внутрискладской тары, кассовых аппаратов и лент, стретч-пленки и др. Такое количество посредников в ЦП увеличивает ее протяженность, а значит, усложняет управляемость ею за счет снижения степени контроля над деятельностью контрагентов. На управление потоками товаров влияет и сама конфигурация цепи поставок, особенно при ее окончании на полке магазина, например, при внедрении концепции «Запасы, управляемые поставщиком» - Vendor-Managed Inventory (VMI). [15]

Географическое распределение поставщиков также играет свою роль в управлении товарным потоком, поскольку требует высокой точности планирования поставок на склад сетевого розничного оператора и особых требований к самому поставщику. Во введенных экономических ограничениях происходит перераспределение источников поставок из-за рубежа. Доля импортных товаров, приобретаемых торговыми сетями, лежит

в интервале 20-70% в зависимости от товарной категории и от формата магазинов в сети. Кроме экономических санкций, следует также отметить падение потребительского спроса в России на фоне снижающейся покупательской способности национальной валюты. Поэтому сетевым розничным операторам необходимо найти резервы для повышения конкурентоспособности на рынке.

Кроме большого числа поставщиков, в сетевой розничной торговле, как правило, большое количество внутренних клиентов – магазинов одного или нескольких форматов – распределенных по территории конкретного города и страны. При необходимости частых поставок в магазины небольшими партиями сетевые розничные операторы могут организовывать работу через распределительный центр (РЦ). К работе через РЦ сетевых розничных операторов подталкивает также короткий жизненный цикл товара (особенно актуально для сетей, реализующих модную одежду) и срок хранения товара (актуально для продовольственных сетей).

1.2 Основные проблемы межфункциональной логистической координации на предприятиях розничной торговли

Особенности и проблемы управления товарными потоками на предприятиях сетевой розничной торговли препятствуют эффективному развитию данной сфере деятельности. Характеристики потребительского спроса, товарного ассортимента компании и др., накладывают ряд ограничений на процесс управления основными и сопутствующими потоками. Из этого следует, что эффективное управление потоками в сетевой розничной торговле, а значит, эффективная организация логистики является обязательным условием для успешного развития предприятий сетевой розничной торговли. Кроме проблем, непосредственно связанных с осуществлением логистических функций в СРО, следует выделить проблемы межфункционального взаимодействия. Они снижают вероятность

беспрепятственного прохождения материального потока, вызывая риски дефицита товарных запасов в складской сети компании и в торговых залах. [6]

Как и компании других отраслей, работающие на рынке РФ, менеджеры стратегического уровня управления в сетевых розничных компаниях в подавляющем большинстве случаев руководствуются функционально-ориентированным подходом к формированию организационной структуры управления. Соответственно, данные компании сталкиваются с рядом проблем, присущих линейно-функциональному типу организационной структуры управления.

Ключевыми из которых являются следующие:[7]:

- неверная организация информационных коммуникаций;
- отсутствие мотивации сотрудников к совместной работе с другими службами;
- нехватка ресурсов для создания системы межфункциональной координации;
- безразличное отношение руководства;
- недостатки организационной структуры управления;
- межличностные конфликты.

Эти проблемы весьма актуальны и для предприятий сетевой розничной торговли, работающих на российском рынке. Однако некоторые из них одно- или двунаправленное влияние друг на друга. Так, наличие личных конфликтов, не имеющих прямого отношения к рабочей деятельности, между сотрудниками разных подразделений может повлечь за собой низкую мотивацию к совместной работе. Это явление еще более усугубиться, если личный конфликт имеет место быть между двумя функциональными руководителями. В свою очередь, безразличие топ-менеджмента компании к организации взаимодействий функциональных подразделений, влияет на формализацию процедур, принятых в компании. Документирование бизнес-

процессов требует выделения больших финансовых и временных ресурсов. Поэтому диапазоны ответственности будут определены лишь формально, и исполнители рабочих задач будут руководствоваться привычками и интуицией при их выполнении, а не регламентами и правилами.[19] С другой стороны, чрезмерное количество формальных процедур зачастую влечет не принятие сотрудников с психологической точки зрения, поскольку лишает сотрудников возможности применения собственных нестандартных идей для решения текущих проблем.

К сожалению, низкий уровень доверия между подразделениями остается одной из ключевых проблем российских предприятий сетевой розничной торговли. Хотя данная проблема является более очевидной при необходимости обеспечения межорганизационной логистической координации, в случае кросс-функциональных взаимодействий она является следствием недостатков существующей организационной структуры управления. Если существующие локальные цели конфликтуют между собой, каждое проявление инициативы одним подразделением будут наталкиваться на сопротивление других подразделений. Это может увеличить время принятия управленческого решения и снизить его эффективность, т.к. достичь консенсуса между подразделениями будет крайне проблематично.

В связи с этим хотелось бы также обратить внимание на зачастую излишнее вовлечение руководства в налаживание взаимодействий между подразделениями.[14] Во многих российских розничных компаниях вышестоящие руководители вынуждены вмешиваться в действия подчиненных, чтобы урегулировать возникшие между смежными подразделениями казусы и конфликты.

Как было доказано в исследовании Мерфи и Пойста, важной проблемой остается и недостаток существующих кросс-функциональных коммуникаций [13]. Построение системы эффективных коммуникаций требует, как участия руководителей компании, так и многих функциональных служб, таких как службы ИТ, маркетинга, управления

человеческими ресурсами и др. Кроме того, все существующие информационные коммуникации можно разделить по направлению движения информационного потока на вертикальные и горизонтальные. Иными словами, в компании должен быть налажен процесс обмена информацией, как со смежными подразделениями, так и информирования вышестоящего начальника о текущей ситуации. Поддержанию своевременному обмену точными непротиворечивыми данными может помешать и недостатки существующей КИС, и нежелание делиться информацией с другими отделами вследствие низкого уровня доверия, и стремление функциональных руководителей предоставить вышестоящему руководителю данные, отражающие только положительные результаты работы подразделения, что может оказаться фатальным для сетевой розничной компании в текущих рыночных условиях.

С учетом особенностей товарных потоков и специфики управления ими, можно выделить следующие факторы, которые оказывают влияние на актуальность рассматриваемой группы проблем [5]:

- широта и глубина ассортимента (чем больше число реализуемых номенклатурных позиций, тем сложнее процесс управления товарными потоками и тем выше вероятность возникновения межфункциональных конфликтов);
- тип системы снабжения – централизованный или децентрализованный (при децентрализованном типе возможны конфликты между центральным аппаратом управления и службой закупок конкретного магазина/ формата магазинов);
- наличие у конкретного подразделения компании (службы логистики или департамента управления цепями поставок) всей полноты полномочий по управлению запасами (централизация функции позволяет нивелировать противоречия между локальными целями подразделений);

- тип и количество развиваемых форматов магазинов (возможны более острые проблемы межфункционального взаимодействия между сотрудниками, ответственными за разные форматы);
- численность персонала компании (чем больше работников задействовано в компании, тем выше потребность в координации их действий);
- уровень квалификации сотрудников компании (наличие у персонала необходимых навыков позволит снизить необходимость в контроле и согласовании их действий);
- соответствие существующей КИС потребностям организации (что позволяет организовать более эффективный обмен данными внутри компании).

При передаче логистическому подразделению компании только операционных функций, очевидно, что ответственность за реализацию процесса снабжения полностью ложится на службу закупок. Однако такое отнесение координирующих функций к закупочному подразделению может негативно сказаться на общих результатах компании из-за разных функциональных целей. Расхождение между функциональными интересами приводит к возникновению конфликтных ситуаций между смежными подразделениями при распределении общих ресурсов (в частности, логистической инфраструктуры СРО). К примеру, межфункциональные конфликты с участием подразделения складского хозяйства «особенно часто возникают в компаниях с функционально ориентированной организационной структурой управления, не имеющих наделенной координационными полномочиями службы логистики» [17], как в рассматриваемом случае. Преобладание функциональной цели службы закупок – минимизация затрат на закупку – может привести к нерациональному использованию транспортного парка, неравномерному использованию складских мощностей, затовариванию склада и др. Иными словами, из-за достижения одной из функциональных целей могут возрасти логистические издержки компании.

При использовании только операционного потенциала логистики реализация большинства этих этапов может оказаться неэффективной: к

примеру, при разработке плана снабжения могут быть учтены интересы не всех подразделений компании. По этой причине потребность сетевой розничной компании может быть покрыта не в полном объеме и возрастает вероятность дефицита товарных запасов. Напротив, при слишком больших планируемых объемах закупаемых товаров может наблюдаться затоваривание склада, что приведет к росту неликвидных запасов, затрат на хранение и неэффективному использованию складских мощностей. Из вышесказанного следует, что разграничение диапазонов ответственности и распределение координационных полномочий при управлении товарными потоками влияет на финансовые показатели деятельности предприятия. [14].

Представим проблемы межфункционального взаимодействия, которые связаны с управлением материальными потоками и подразделениями - участники в виде таблицы, связав их с основными этапами процесса (таблица 1.2).

Как видно из представленных данных, важнейшими проблемами, проявляющимися в процессе снабжения предприятия сетевой розничной торговли, являются рассогласованность целей функциональных подразделений, нерациональное распределение полномочий между подразделениями, безразличие руководства к вопросу использования логистической инфраструктуры и т.д.

Все перечисленные проблемы оказывают негативное влияние на эффективность управления товарными потоками, что также усугубляется характеристиками самих материальных потоков, проходящих через сетевые розничные компании. Особенно ярко данные проблемы проявляются при взаимодействии подразделения закупок и складского хозяйства. Из-за невнимания к интересам отдела складского хозяйства происходит снижение эффективности работы склада вследствие возникновения товарного дефицита или избытка запасов, перегруженности его работы и др. В целом, многие из перечисленных проблем межфункционального взаимодействия пересекаются с перечисленными выше недостатками использования

функционально ориентированного подхода к управлению компанией. Таким образом, можно утверждать, что в условиях линейно-функциональной организационной структуры управления высока вероятность возникновения конфликтов между подразделениями вследствие низкого уровня межфункциональной координации.

Таблица 1.2 – Основные проблемы межфункционального взаимодействия при реализации процесса снабжения и их влияние на деятельность предприятия сетевой розничной торговли.

Этап процесса	Подразделения, участвующие в реализации этапа	Основные проблемы при взаимодействии участников в ходе реализации этапа процесса	Основные проявления проблем межфункционального взаимодействия при управлении товарными потоками	Факторы, влияющие на степень остроты проблем межфункционального взаимодействия
Определение потребности в товаре внутреннего клиента	Департамент закупок, отдел маркетинга, отдел финансовой аналитики	Рассогласованность целей функциональных подразделений; Нерациональное распределение полномочий; низкий уровень доверия между подразделениями	Затоваривание складского хозяйства; нехватка финансовых ресурсов на закупку; дефицит товарных запасов на складе	Квалификация персонала подразделений-участников; Используемый метод прогнозирования спроса; Характеристики спроса: независимость, сезонность и др.
Разработка плана снабжения	Департамент закупок, отдел маркетинга	Рассогласованность целей функциональных подразделений; Нерациональное распределение полномочий; низкий уровень доверия между подразделениями; Отсутствие системы мотивации, направленной на общий результат	Объективная невыполнимость плана снабжения; Дефицит товарных запасов или затоваривание складского хозяйства; Нехватка финансовых ресурсов на закупку	Квалификация персонала подразделений-участников; Существующая система планирования; Особенности корпоративной культуры
Проверка выполняемости плана снабжения и анализ рынка источников снабжения	Департамент закупок, отдел маркетинга	Рассогласованность целей функциональных подразделений; Нерациональное распределение полномочий; некорректность работы или данных в КИС	Объективная невыполнимость плана снабжения; превышение планируемого объема закупаемых ресурсов над фактически необходимым; Некорректность планов других функциональных подразделений	Квалификация персонала подразделений маркетинга и закупок; Объем и качество доступной информации о рынке источников снабжения; особенности существующей КИС

Продолжение таблицы 1.2

Формирование критериев и выбор поставщиков	Департамент закупок, Отдел продаж	Рассогласованность целей функциональных подразделений; Безразличие руководства; Недостаточная формализация процедуры выбора поставщика	Выбор неоптимального варианта поставщика	Квалификация персонала подразделений-участников; Особенности существующей КИС; Существующая система КПЭ деятельности
Определение условий и заключение договора	Департамент закупок, отдел складского хозяйства, транспортный отдел, отдел продаж, финансовый и юридический департаменты	Рассогласованность целей функциональных подразделений; Нерациональное распределение полномочий; Низкий уровень доверия между подразделениями	Затоваривание складского хозяйства; Учет интересов не всех подразделений, которых затрагивает решение; Выбор неоптимальных для компании условий договора; Ориентация на интересы поставщика, а не СРО	Квалификация персонала подразделений-участников; Существующая система правового обеспечения деятельности;
Составление плана-графика поставок на склад и определение размера закупаемой партии	Департамент закупок, отдел складского хозяйства, отдел продаж	Рассогласованность целей функциональных подразделений; Нерациональное распределение полномочий; Отсутствие системы мотивации, направленной на достижение общего результата	Перегруженность склада; Снижение эффективности выполнения плана-графика отгрузок со склада	Квалификация персонала подразделений-участников; Особенности существующей КИС; Существующая система планирования
Отгрузка товара со склада поставщика и его доставка на склад СРО	Отдел складского хозяйства, Департамент закупок, транспортный отдел	Нерациональное распределение полномочий; Рассогласованность целей функциональных подразделений; Низкий уровень доверия между подразделениями;	Срывы сроков поставки; Перегруженность склада; Ухудшение взаимоотношений с поставщиками	Квалификация персонала подразделений-участников; Условия договора с поставщиком
Приемка товара на складе	Отдел складского хозяйства	Безразличие руководства; Отсутствие системы мотивации, направленной на достижение общего результата; Рассогласованность целей	Задержки при приемке товара; Пропуск бракованных товаров на приемке; Снижение качества логистического сервиса	Квалификация персонала; Интенсивность грузопотоков, проходящих через склад

Эффективная организация бизнес-процесса выполнения заказа внутреннего клиента – это своего рода «визитная карточка» компании. Успешная реализация этого процесса способствует высокому уровню лояльности потребителей – физических лиц, закупающих товары для личного употребления в магазинах сети - и их удовлетворенности предоставляемым сервисом, а значит, потенциальному росту выручки компании. В работе представлена ситуация, в которой данный процесс может быть декомпозирован на три процесса: определение потребности магазина в товаре, комплектация заказа и доставка заказа клиенту. Для этапов данного процесса представим типичные проблемы межфункционального взаимодействия в таблице 1.3

Из представленной таблицы 1.3 можно сделать заключение, что для процесса выполнения заказа внутреннего клиента крайне актуальны следующие проблемы: отсутствия системы мотивации, направленной на достижение общего результата, безразличия руководства и т.д. При анализе процесса снабжения проблема, связанная с существующей системой мотивации, стоит гораздо менее остро. Отчасти это вызвано тем, что стимулирование работников транспортно-складского комплекса позволяет снизить уровень воровства товара, а значит повысить эффективность его функционирования. Мотивация сотрудников в точках продаж предприятия сетевой розничной торговли также является важной, поскольку их действия при приемке товара влияют на его качество и скорость пополнения запасов на полках магазина. В качестве факторов, влияющих на остроту проблем межфункционального взаимодействия, были выделены широта и глубина ассортимента, квалификация персонала подразделений-участников процесса, численность персонала и т.д. Таким образом, квалификация персонала смежных функциональных подразделений – один из ключевых факторов, влияющих на качество реализации рассмотренных бизнес-процессов.[12]

Таблица 1.3 - Основные проблемы межфункционального взаимодействия при реализации процесса выполнения заказа внутреннего клиента и их влияние на деятельность предприятия сетевой розничной торговли.

Этап Процесса	Подразделения , участвующие в реализации этапа	Основные проблемы при взаимодействии участников в ходе реализации этапа процесса	Основные проявления проблем межфункционального взаимодействия при управлении товарными потоками	Факторы, влияющие на степень остроты проблем межфункционального взаимодействия
Обработка данных об остатках в магазине	Отдел продаж, отдел маркетинга	Нерациональное распределение полномочий; Низкий уровень доверия между подразделениями	Неточное определение потребности магазина в товаре	Квалификация персонала подразделений-участников; Особенности существующей КИС; Качество данных об остатках товаров в магазине и на складе
Комплектация заказа на складе	Отдел складского хозяйства	Отсутствие системы мотивации, направленной на достижение общего результата	Рост ошибок при комплектации заказов; Увеличение длительности цикла выполнения заказа; Хищение груза; Выбор нерационального маршрута при доставке	Квалификация персонала подразделений-участников; Интенсивность грузопотоков, проходящих через склад; Уровень комплектации; Количество ассортиментных позиций в заказе; Численность персонала склада
Отгрузка товаров со склада	Отдел складского хозяйства, Транспортный отдел	Рассогласованность целей функциональных подразделений; Безразличие руководства; Низкий уровень доверия между подразделениями	Увеличение количества поврежденных товаров при погрузке на транспортное средство; Срывы сроков поставки	Квалификация персонала подразделений-участников; Вид транспортных средств; Регламентация работы транспортно-складского комплекса
Доставка товара в складское помещение магазина	Транспортный отдел	Отсутствие системы мотивации, направленной на достижение общего результата	Увеличение количества поврежденных товаров при доставке; Хищение груза;	Квалификация персонала отдела транспортного хозяйства; Выбранный транспортный маршрут;
Приемка товара в магазине СРО	Транспортный отдел, работники магазина	Отсутствие системы мотивации, направленной на достижение общего результата; Нерациональное распределение полномочий	Задержки при приемке товара; Пропуск бракованных товаров на приемке; Рост упущенных продаж	Квалификация персонала подразделений-участников; Количество ассортиментных позиций в заказе

С учетом всех перечисленных факторов, влияющих на взаимодействие смежных подразделений, можно выделить форматы магазинов предприятий сетевой розничной торговли, для которых изученные проблемы наиболее актуальны. Степень остроты проблем зависит от широты и глубины ассортимента, размера торговых площадей и иных переменных. Следовательно, проблемы межфункционального взаимодействия наиболее актуальны для сетевых розничных операторов, развивающих форматы «гипермаркет», «супермаркет», универмаг и другие.

Таким образом, существует ряд проблем, связанных с межфункциональной координацией, на предприятиях сетевой розницы, работающих на российском рынке таких как:

- Нерациональное распределение полномочий;
- Рассогласованность целей функциональных подразделений;
- Безразличие руководства;
- Нехватка финансовых ресурсов на закупку и т.д.

Все эти проблемы препятствуют эффективным общим действиям функциональных подразделений.

2 Анализ межфункциональной логистической координации на предприятии розничной торговли АО «Metro Cash & Carry»

2.1 Анализ деятельности «Metro Cash & Carry»

Акционерное общество «Metro Cash & Carry» – крупнейшая управляющая компания международного бизнес-формата cash & carry (мелкооптовая торговля) торгового холдинга METRO ГРУП. Он был основан в 1996 в результате слияния METRO Cash & Carry, Kaufhof Holding AG и Asko Deutsche Kaufhaus AG. Акции METRO ГРУП котируются на бирже Франкфурта-на-Майне. Сама компания «Metro Cash & Carry» была основана в Германии в 1964 году. Уже 4 года спустя, в 1968 г., концепция «cash & carry» вышла за пределы Германии, когда компания пришла к соглашению с голландской сетью Dutch Steenkolen Handelsvereniging N.V. (SHV) о создании совместной компании Makro Zelfbedieningsgroothandel S.V., в которой партнерам-основателям принадлежало 40% акций.

В последующие годы компания METRO/Макро Кэш энд Керри динамично развивалась и стала лидером международного рынка в секторе мелкооптовой и розничной торговли.

Миссия «Metro Cash & Carry» – Продажа высококачественных продуктов питания и товаров первой необходимости по невысоким ценам и в широком ассортименте.

У «Metro Cash & Carry» действует линейно-функциональная организационная структура (приложение А) управления предприятием сетевой розничной торговли.

В организационной структуре выделяются следующие департаменты: коммерческий департамент, департамент закупок, департамент управления персоналом, финансовый департамент, юридический департамент и информационных технологий (ИТ), два отдела: транспортный и складского

хозяйства. Иными словами, у «Metro Cash & Carry» имеются собственный транспортный парк и склад; а операционные функции фрагментированы (нет выделенной службы логистики). Важно, что компания отгружает товары в магазины собственной марки, т.е. под клиентом понимается отдельный магазин в составе сетевой розничной компании. Клиент не является отдельным юридическим лицом. При этом в компании существует централизованная система снабжения, т.е. потребность в предметах снабжения определяется в центральном управленческом аппарате. Количество номенклатурных позиций на складе и в магазинах СРО может достигать сотни тысяч. Ответственность за реализацию процесса снабжения полностью ложится на службу закупок. Однако такое отнесение координирующих функций к закупочному подразделению может негативно сказаться на общих результатах компании из-за разных функциональных целей.

Менеджеры стратегического уровня управления в подавляющем большинстве случаев руководствуются функционально-ориентированным подходом к формированию организационной структуры управления. Соответственно, данные компании сталкиваются с рядом проблем, присущих линейно-функциональному типу организационной структуры управления.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности АО «Metro Cash & Carry» в таблице 2.1.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия проводился за период 2013-2015 гг. За период с 2013 по 2014 гг. выручка предприятия АО «Metro Cash and Carry» увеличилась на 11 140 719 тыс. руб., с 2014 по 2015 так же увеличилась на 11100282 тыс. руб., с 2013 по 2015 увеличилась на 22241001 тыс. руб. или на 11,96%.

При росте себестоимости продаж, затраты на рубль товарной продукции в с 2013 по 2014 году повысились на 6,4 %, с 2014 по 2015гг – на 6%, а в период с 2013 по 2015 гг. рост себестоимости произошел на 12,8% На образование себестоимости оказало влияние следующее: рост цен за год на закупленные товары, необходимые для продажи продукции.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности АО «Metro Cash & Carry» за 2013-2015гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2014гг.		2015-2013г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	185 994 249	197 134 968	208 235 250	11 140 719	5,99	11 100 282	5,63	22 241 001	11,96
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	156 523 342	166 564 360	176 564 342	10 041 018	6,42	9 999 982	6	20 041 000	12,8
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	29 470 907	30 570 608	31 670 908	1 099 701	3,73	1 100 300	3,6	2 200 001	7,46
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	15020	15510	15603	490	3,26	93	0,6	583	3,88
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	10015	11201	12307	1 186	11,84	1 106	9,87	2 292	22,89
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	29 445 872	30 543 897	31 642 998	1 098 025	3,73	1 099 101	3,6	2 197 126	7,46
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	13 130 050	13 630 100	14 230 000	500 050	3,81	599 900	4,40	1 099 950	8,38
8. Основные средства, тыс. руб.	42 013 239	43 000 009	44 043 739	2 986 770	7,46	1 043 730	2,43	4 030 500	10,07
9. Оборотные активы, тыс. руб.	80937445,17	85710855,65	87493802,52	4773410,48	5,90	1782 946,869	2,08	6556357,35	8,10
10. Численность ППП, чел.	1023	1030	1035	7	0,68	5	0,49	12	1,17
11. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	7008766	7109543	7126450	100 777	1,44	16 907	0,24	117 684	1,68

Продолжение таблицы 2.1

12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	26,54	27,73	29,22	1,19	4,49	1,49	5,38	2,68	10,11
13.Среднеговая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	6851,19	6902,47	6885,46	51,28	0,75	-17,01	-0,25	34,27	0,5
14.Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0,071	0,069	0,068	-0,001	-2,058	-0,001	0,07	-0,002	-3,198
15.Фондоотдача (стр1/стр8)	4,43	4,58	4,73	0,16	3,558	0,14	3,128	0,30	6,796
16.Оборачиваемость активов, раз (1стр/9стр)	2,298	2,3	2,38	0,002	0,087	0,08	3,48	0,082	3,57
17.Затраты на руб.выручки(2стр+4 стр+5 стр)/1стр*100 коп	84,17	84,51	84,80	0,338	0,401	0,298	0,353	0,636	0,755

Чистая прибыль с 2013 по 2014 выросла на 500 050, с 2014 по 2015 так же выросла на 599 900, с 2013 по 2015 увеличилась на 2 030 000 тыс. руб. или на 4,04%.

В структуре активов предприятия АО «Metro Cash and Carry» с 2013 по 2015 г увеличилась доля оборотных средств на 6556357,35 тыс.руб.(8,1%), в результате этого ускоряется оборачиваемость совокупного капитала.

При рассмотрении управленческих и коммерческих расходах с 2013 по 2015гг, видно положительную динамику. Управленческие расходы увеличились с 2013г на 583 тыс.руб. (3,88%), а коммерческие этот же период на 2292тыс.руб(22,89%)

В 2014 году по сравнению с 2013 годом производительность труда у рабочего увеличилась на 4,49 %, с 2014 по 2015 гг. 5,38% а по сравнению с 2013 по 2015 – на 10,11 %. Анализ показателей использования основных средств предприятия демонстрирует неравномерную динамику фондоотдачи. В 2013 году по сравнению с 2014 годом фондоотдача уменьшается на 6%, что можно охарактеризовать отрицательно, однако с 2014 по 2015 годом показатель увеличивается на 14%, что является положительным фактором. Динамика изменения с 2013 по 2015 гг. небольшая, но положительная – 1,72%

Анализ технико-экономических показателей АО «Metro Cash and Carry» дал возможность убедиться в падении рентабельности продукции предприятия. В 2015 году названный показатель уменьшился по сравнению с 2014 годом на 9%, а по сравнению с 2013 годом – на 7,07%.

Исследование численности персонала «Metro Cash and Carry» показало, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом названный показатель увеличился на 7 чел, а по сравнению с 2015 годом - на 5 человека. Таким образом, можно отметить, что политика управления персоналом направлена на рост численности работников предприятия. Это вызвано стремлением к увеличению объемов продаж продукции на предприятии и расширению сегмента рынка.

Увеличение заработной платы и рост численности персонала послужили причинами увеличению фонда оплаты труда. В 2014 году этот показатель вырос по сравнению с 2013 годом на 100777 тыс. руб. (1,44 %), с 2014 по 2015 гг. - на 16907 тыс. руб. (24%), а с 2013 по 2015 – на 117684 тыс. руб. (1,68%).

Динамика затрат на рубль выручки не значительна в течении исследуемого периода. с 2013 по 2014 затраты на рубль увеличились на 4%, с 2014 по 2015 на 3, 5%, а с 2013 по 2015 в целом на 7,6%.

2.2. Анализ межфункциональной логистической координации на предприятии «Metro Cash & Carry»

При закупке товаров происходит согласование их цены с поставщиком. Чтобы предоставлять своим покупателям продукцию по умеренным ценам АО «Metro Cash and Carry» стремится закупать товары большими партиями, поскольку при этом продавцу выгодно продать свой товар со значительной скидкой.

Продажная цена на полке формируется с учетом цен конкурентов. Для этого АО «Metro Cash and Carry» производит мониторинг цен конкурентов и затем корректирует собственные цены. Далее анализируется доходность продаваемого продукта.

МСС Отдел поставок координирует все функции в цепи поставок для достижения наилучшего сервиса для поставщиков за максимально возможно низкую цену. MGL Логистика решает операционные логистические вопросы такие как: управление складами и платформами, транспортировка грузов. Оказывает поставщикам качественный сервис по оптимальным ценам в рамках целей, определенных отделом логистики и поставок.

Существующие информационные платформы и распределительные центры приведены в приложении Б.

При обработке товаров используются современные логистические технологии.

Распределительные центры АО «Metro Cash and Carry» работают по набирающему популярность в России принципу кросс-докинга (приемка и отправка товара напрямую внутри склада фактически без его размещения в зоне хранения, с использованием перегрузочных комплектующих платформ), который позволяет сократить время на доставку и издержки по складскому хранению.

Выбор вида транспорта происходит на основе удаленности поставщиков от складов и географического положения и т.д. Продукцию из Европы и Азии

везут на машинах и самолетах, продукцию из стран Востока привозят на кораблях, самолетах и ж/д транспортом, свежую продукцию из Европы везут на самолетах. Для успешных логистических операций необходимы платформы, на которые можно будет отгружать привезенные товары. Такие платформы необходимы в каждом регионе страны для сокращения затрат на перевозку товаров.

В настоящее время для различных типов продукции поставок применяются различные схемы поставки на распределительные центры (РЦ) (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Схема поставок

	РЦ Ногинск	РЦ Санкт-Петербург	РЦ Новосибирск	РЦ Аксай
География поставок	Во все ТЦ МСС	ТЦ МСС Северо-западного округа; РЦ Ногинск	ТЦ МСС Сибири – Новосибирск, Омск, Красноярск, Барнаул, Кемерово, Томск, Магнитогорск	ТЦ МСС Южного региона
Схемы поставок	РАХД; ВВХД; СS (импорт).	РАХД	РАХД, СS	ВВХД; СS; РАХД.
Категории товара	Продовольственные и не продовольственные товары; Фруктово - овощная продукция; Продукты глубокой заморозки; Охлажденная рыбная продукция	Продовольственные и не продовольственные товары.	Продовольственные и не продовольственные товары; Продовольственные категории Dгу – напитки (безалкогольные, включая пиво), кондитерские изделия и шоколад, консервы, бакалея.	Фруктово - овощная продукция; Продовольственные категории Dгу(орехи, семечки).

РАХД – применяется для значительной части поставок продовольственной и непродовольственной продукции без специальных режимов хранения и транспортировки.

ВВХД – применяется для поставок овощей и фруктов, охлажденной рыбной продукции, продовольственных товаров без специальных режимов хранения и транспортировки.

CS – применяется для продукции прямого импорта и продукции Глубокой заморозки.

Прямая поставка в ТЦ

Поставщик получает отдельные заказы от каждого ТЦ и самостоятельно осуществляет поставку по всем адресам доставки, (рис. 2.1)

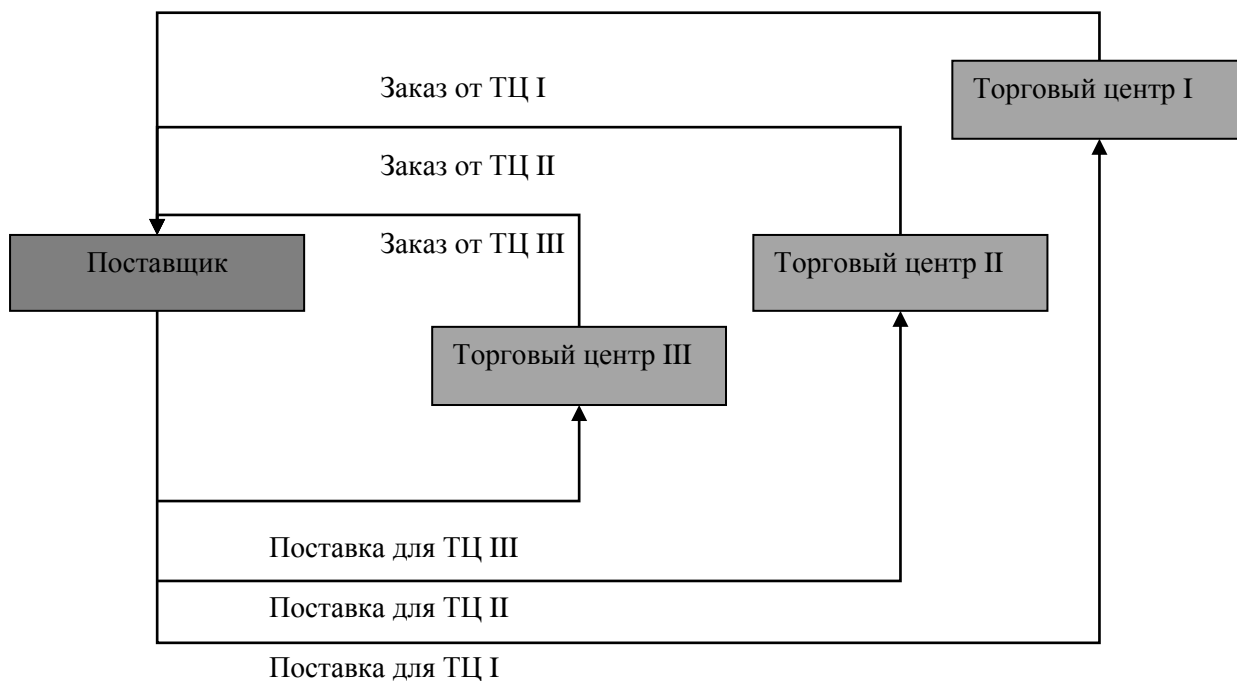


Рисунок 2.1 - Схема поставок

Поставщик получает отдельные заказы от каждого ТЦ и самостоятельно осуществляет поставку по единому адресу доставки (на РЦ) (рис.2.2)

У поставщика может не оказаться в наличии товара. В таком случае неизбежно возникают задержки, срывы срока доставки.

Поставщик получает один консолидированный заказ от всех ТЦ и самостоятельно осуществляет поставку по единому адресу доставки (на РЦ), где происходит распределение полученных товаров согласно заказу каждого отдельного ТЦ и последующая отправка (рис.2.3) Временами возникает нерациональное распределение полномочий в РЦ, т. к. каждое подразделение относится к другому без особого доверия, появляется несогласованность действий функциональных подразделений.

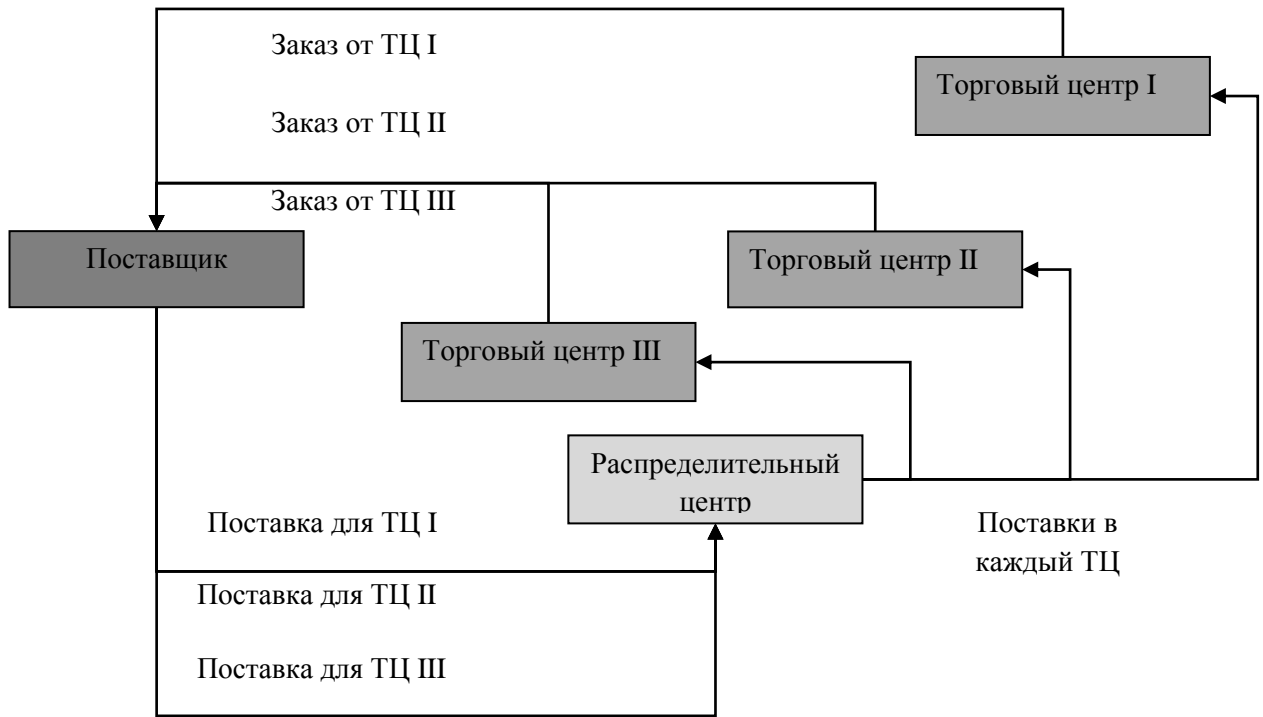


Рисунок 2.2 - Сквозное складирование (PAXD) через РЦ

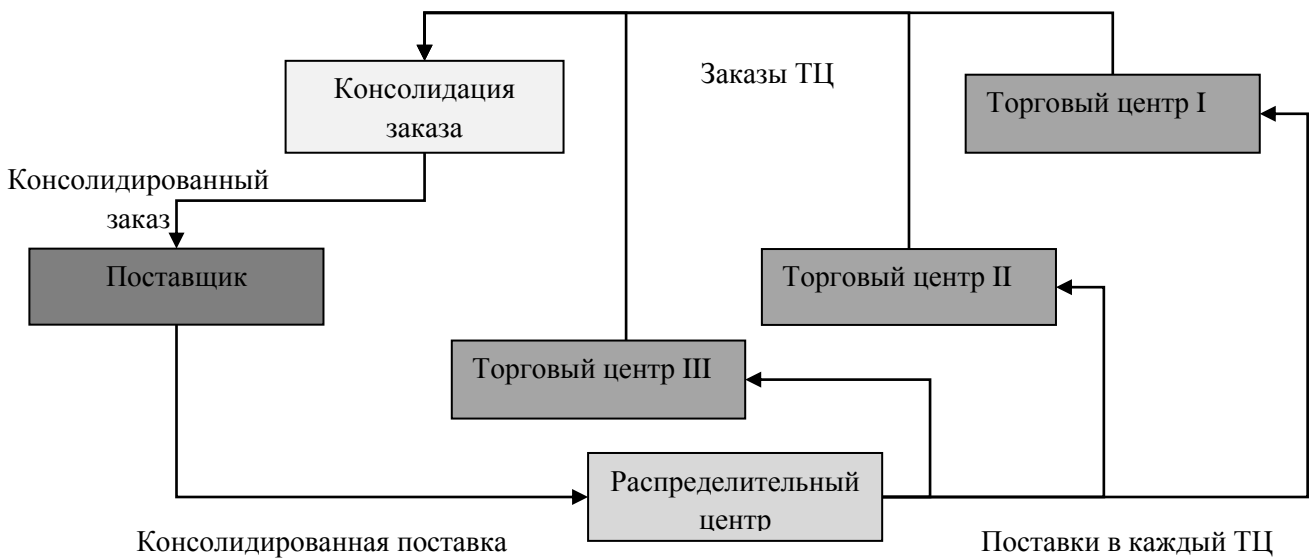


Рисунок 2.3 - Сквозное складирование с перевалкой (BBXD) через РЦ

На распределительном центре создается собственный товарный запас, из которого выполняются заказы ТЦ. Распределительный центр самостоятельно формирует заказы поставщику для пополнения собственного товарного запаса.

Поставщик осуществляет поставку по единому адресу доставки (на РЦ)
(рис.2.4)

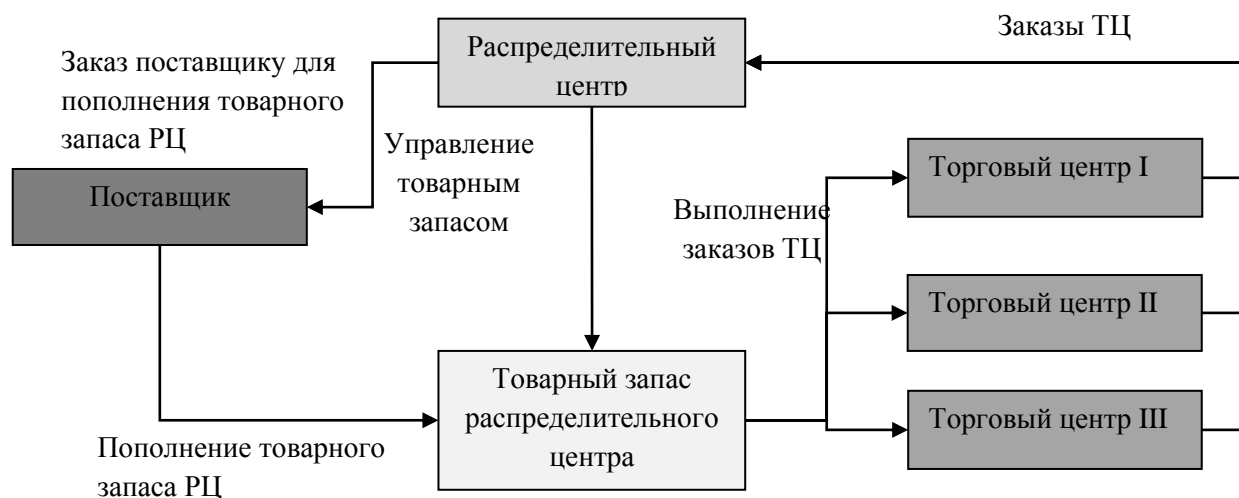


Рисунок 2.4 - Формирование товарного запаса в РЦ (CS)

В случае, когда товар приходит в РЦ «Metro Cash & Carry» сформированными партиями, которые нужно только рассортировать по транспортным средствам, т.е. кросс-докинг проходит в один этап, можно выделить следующие виды:

1. Перевалка через склад, когда товар не попадает на места хранения (происходит замена транспортного средства). Например, машина из Европы приходит в Москву, здесь ее выгружают, затем перегружают в машину, осуществляющую внутрироссийские перевозки, и отправляют конечному получателю (рис.2.5).

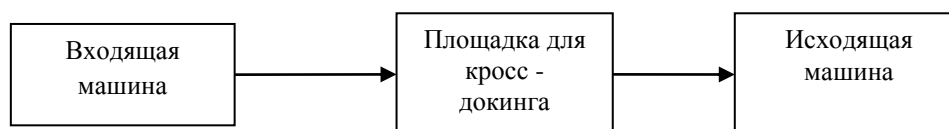


Рисунок 2.5 – Схема перевалки через склад

2. Расконсолидация.(рис.2.6)

Пришла машина, выгрузилась на склад, но товар предназначен для нескольких ТЦ ««Metro Cash & Carry». В этом случае подается несколько

машин, в которых товар отправляется конечным получателям. Принимая одну поставку, можно ее пересмотреть и пересчитать, как это делается во время приемки на стеллажное хранение. Кросс-докинг для 2, 3, 4 торговых точек — это тоже не такая большая проблема. А вот если количество торговых комплексов исчисляется десятками, например, 30, 40, 50 магазинов, то проконтролировать, посчитать все невозможно.

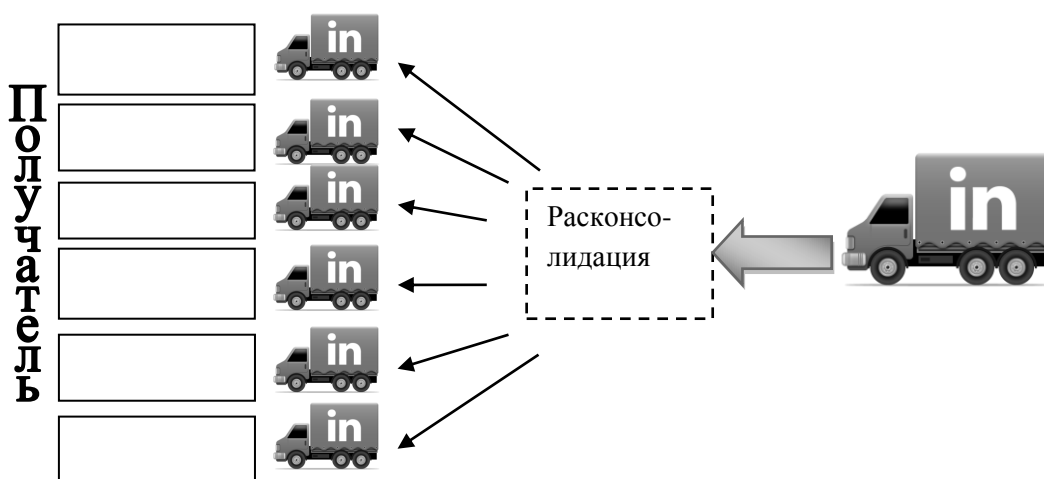


Рисунок 2.6 – Схема расконсолидации

3. Несколько поставщиков по схеме поставляют товар для нескольких ТЦ «Metro Cash & Carry» (рис. 2.7) Контроль над всеми поставщиками не всегда удается провести, но он необходим.

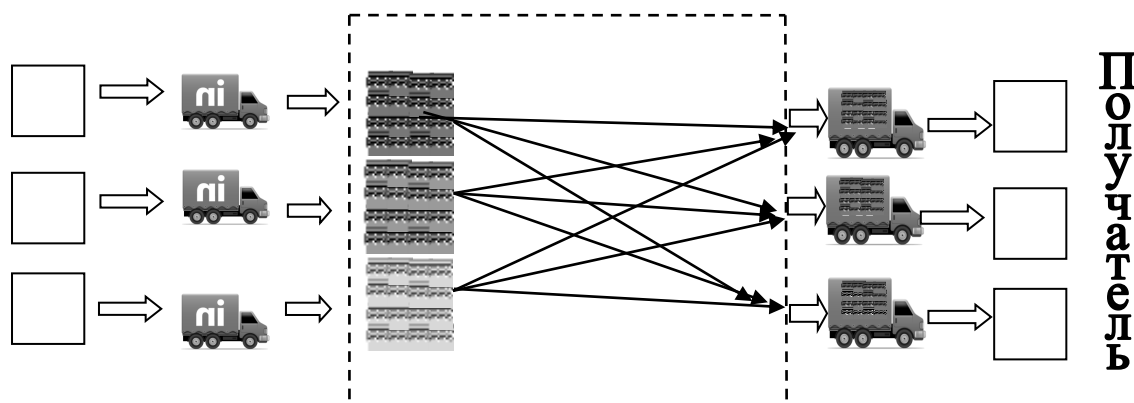


Рисунок 2.7 – Схема расконсолидации нескольких поставщиков

4. В случае, когда партии не сформированы, т.е. кросс-докинг проходит в 2 этапа: переконсолидация. (рис 2.8) Если точно неизвестно, какая структура у товара, можно ли его положить на другой товар или нет, то никто не несет ответственность за повреждения внутри отгруженных поддонов.

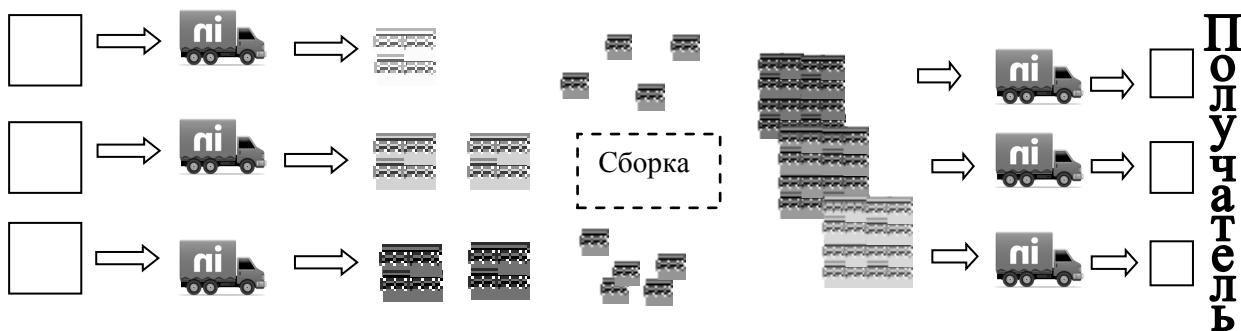


Рисунок 2.8 – Схема переконсолидации.

Пришедшая машина с товаром разгружается в зоне ПРР (погрузочно-разгрузочных работ), после чего происходит переконсолидация по заказам, которые потом распределяются по машинам.

5. Консолидация заказов. Приходит несколько машин, которые затем консолидируются в одну, уходящую в определенный ТЦ «Metro Cash & Carry» (рис.2.9)

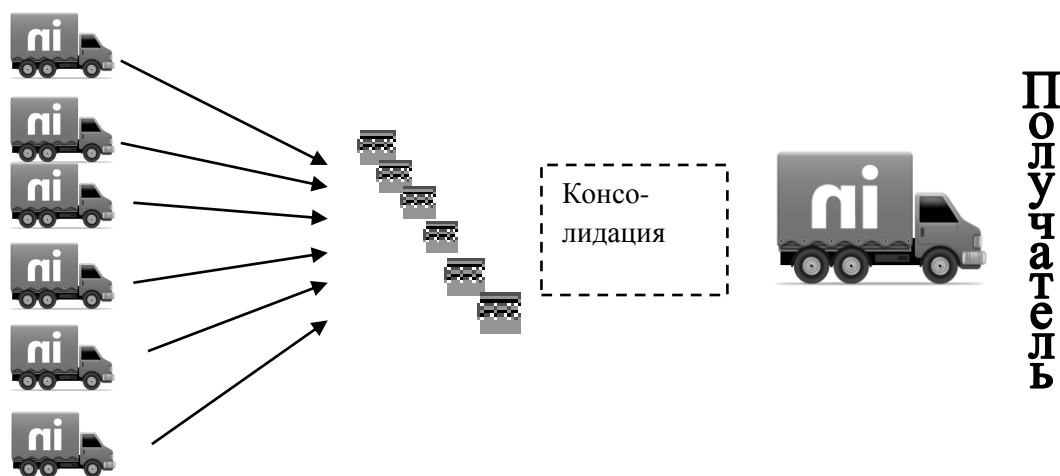


Рисунок 2.9 - Схема консолидация заказов

6. Подсортировка со склада (рис.2.10) К пришедшему товару при перегрузке в другие транспортные средства добавляется товар, хранящийся в РЦ «Metro Cash & Carry». На данном этапе проверяются штрих-коды на товаре, если обнаруживается, что штрих-код не читается, торговые точки часто не принимают этот товар. Данная процедура может осуществляться при любом из видов кросс-докинга. Не всегда уже расфасованная продукция имеет нужное количество и качество. Достаточно просчитать выборочно один из пяти поддонов. И если обнаружена ошибка, то проверяется вся поставка.

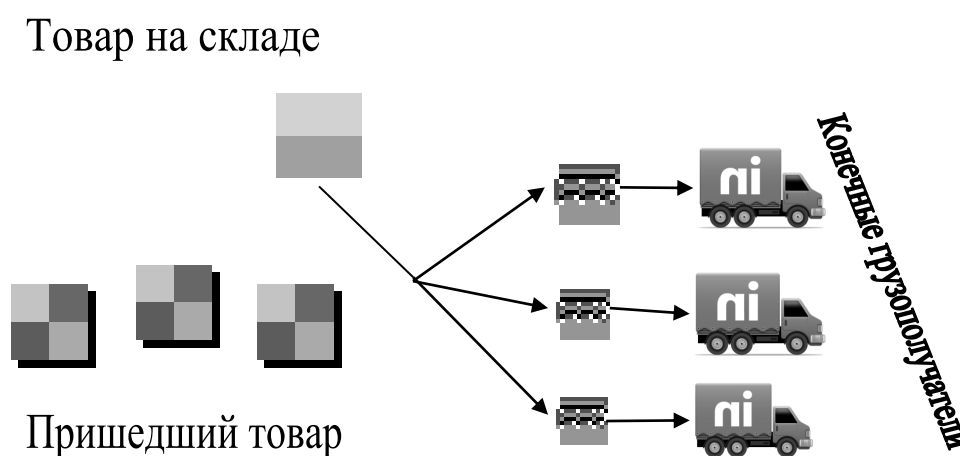


Рисунок 2.10 – Схема подсортировки со склада

Если консолидация товаров осуществляется не до полной загрузки машин в распределительных центрах компании – не происходит экономии средств на транспортные перевозки. Полная загрузка машины исключает не рациональное использование транспортного средства, затрат на их использование, снижая при этом ущерб, наносимый окружающей среде выхлопными газами автомобилей.

В заказе отмечена точная дата доставки товара. Поставщик упаковывает товар, часть заказа, в транспортную тару, указывая на каждой единице тары номер заказа, и доставляет его на склад. Поддоны с товаром, которые приходят на склад, должны быть упакованы очень надежно, чтобы любой доступ к товару был полностью исключен. Для выполнения этого требования поставщики часто используют пленку-стрейч, а также специальную

упаковочную ленту с логотипом своей компании и шпагат с пломбами. При этом работники склада не несут ответственности за товар, содержащийся в транспортной таре, что в последующем зачастую относится к браку, а где брак – там штрафы для работников компании. Задача склада – только проверить целостность упаковочной пленки. Все части заказа доставляются на склад в течение одного дня. При поступлении они комплектуются в единый блок. А уже затем скомплектованный заказ отгружается покупателю в назначенный им срок. Кросс-докинг – это совокупность операций с заказами, а не с товарами. Заказ комплектуется не на складе, а продавцом товара при отгрузке. Это позволяет значительно уменьшить стоимость его обработки, а ответственность за сохранность комплектации товара переложить на поставщика (рис. 2.11).

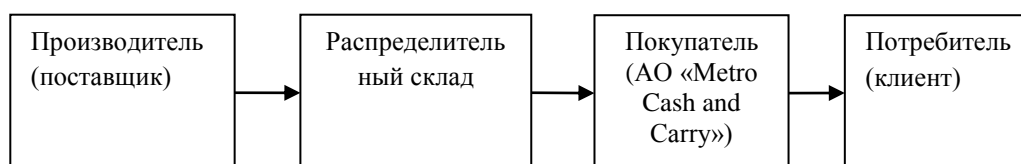


Рисунок 2.11 – Схема поставок товаров через кросс-докинг

Несмотря на недостатки данной системы, такой канал товародвижения особенно актуален для большинства товаров, как продовольственных, так и непродовольственных, например, для товаров бытовой химии, текстиля, для товаров с небольшим сроком хранения. В большинстве случаев поставщики принимают решение об использовании кросс-докинга, ориентируясь именно на ассортимент товара и его срок хранения. Но не все товары можно обрабатывать в системе кросс-докинга. Лучше всего подходят те, которые характеризуются высоким уровнем прогнозируемости, максимальным спросом и большими объемами транспортировки. Эти факторы должны быть определены для каждого товара путем анализа информации предыдущих периодов. Кроме того, для кросс-докинга идеально подходят:

1. Скоропортящиеся продукты, которые требуют незамедлительной транспортировки.
2. Высококачественные товары, для которых не нужна тщательная проверка качества при получении.
3. Продукция, снабженная ярлыком или этикеткой и готовая к продаже.
4. Продукция для рекламных мероприятий и предварительного продвижения.
5. Товары, пользующиеся непрерывным и постоянным спросом, такие как товары массового потребления, например, молоко или туалетная бумага.

У «Metro Cash and Carry» происходит не всегда своевременная доставка товаров на полки магазинов компании, контроль над качеством продукции на всех этапах перевозок не всегда проходит надлежащим образом. Даже при достоинствах данной системы доставки, не всегда, получается, снизить себестоимость продукции, сократив количество посредников в цепочке поставок.

«Прямые поставки» – это канал товародвижения, при котором товар от производителя попадает в торговые центры компании АО «Metro Cash and Carry», минуя склады и посредников. Данный вид поставок характеризуется высокой скоростью поставок, что особенно актуально для продовольственных товаров с маленьким сроком хранения, таких как свежее мясо, рыба (рис. 2.12).

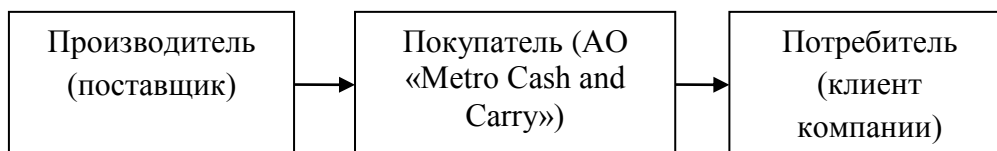


Рисунок 2.12 – Схема прямых поставок товаров

На стадии доставки заказов могут возникнуть проблемы «в пути», которые приведут к сбоям в поставках, задержкам в сроках исполнения заказа и истечению срока хранения перевозимой продукции.

Несмотря на минусы прямых поставок, этой системой пользуются достаточно часто и уверенно, ведь ответственность, риски и затраты на поставку определены договором, что придает уверенность и стабильность компании.

Далее следует рассмотреть проблемы межфункциональной координации на «Metro Cash and Carry» в рамках реализуемых бизнес-процессов. Для анализа были выбраны наиболее конфликтогенные процессы: выполнения заказов клиентов и снабжения (рис.2.13).

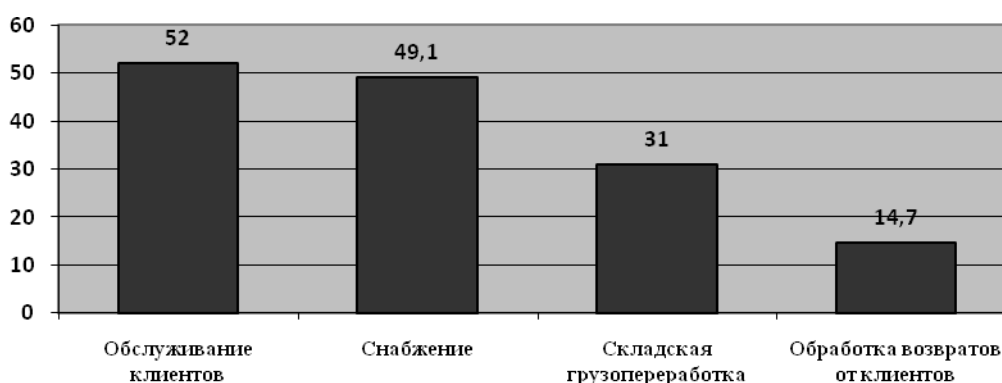


Рисунок 2.13 - Оценка конфликтогенности бизнес-процессов «Metro Cash and Carry» (в процентах, %)

Кроме того, стоит обратить пристальное внимание на эффективность межфункциональных команд, которые могут быть организованы для решения общей задачи. Вовлечение сотрудников нескольких департаментов в работу с другими подразделениями повышает осведомленность о целях и деятельности других подразделений.

Информационную базу исследования составили анкеты, заполненные работниками предприятия «Metro Cash & Carry». Сбор данных был произведен по электронной почте: респонденты переслали ответным письмом заполненные анкеты в формате электронного текстового документа (22 респондента). В первой волне исследования было получено 12 анкет от респондентов, работающих на предприятии «Metro Cash & Carry». Повторное письмо с напоминанием о заполнении анкеты было отправлено через 7 дней. Во вторую

волну исследования было получено 8 анкет. Таким образом, исследование базируется на 20 анкетах, полученных от работников сетевой розничной компании «Metro Cash & Carry». Полученные результаты представлены в обобщенном виде по требованию респондентов.

Один из первых вопросов анкеты был направлен на выявление факторов, оказывающих влияние на взаимодействие службы логистики со смежными подразделениями (рис.2.14).



Рисунок 2.14 - Факторы, оказывающие влияние на взаимодействие службы логистики со смежными подразделениями.

Тремя наиболее часто встречающимися факторами анкеты являются затраты на совершенствование межфункциональной координации (100% опрошенных), существующая система мотивации (75% респондентов) и наличие внутренних регламентов (65% респондентов). Всего 50% респондентов выделили фактор доверия между функциональными подразделениями как важный, тем не менее, дальнейший анализ собранных данных показал, что сотрудники смежных подразделений достаточно часто уклоняются от участия в решении задач совместно с другими службами (75% опрошенных). Кроме того, 30% опрошенных подтвердили, что в их компании конфликты, как личные, так и межфункциональные, возникают весьма часто (несколько раз в неделю или практически постоянно). Объектами таких конфликтов часто являются транспортные и складские мощности предприятий сетевой розницы,

физические характеристики ассортимента, параметры потребительской упаковки, вид товароносителя и др.

Кроме того, была выявлена умеренная связь между частотой выбора фактора «уровень доверия» как значимого при взаимодействии служб и частотой возникновения конфликтов. В ходе исследования была также выявлена связь между частотой уклонения сотрудников от выполнения рабочих заданий, требующих взаимодействия со смежными службами, и наличием корпоративных ценностей в компании. Следовательно, поддержание эффективного неформального взаимодействия также является необходимым условием для нормального функционирования «Metro Cash & Carry».

Рассмотрим более подробно такой механизм межфункциональной координации, как планирование. Принцип планирования на «Metro Cash & Carry» состоит в следующем: планы подразделений строятся без четкой привязки к плану компании и зачастую их согласование не проводится. Исходя из этого, появляется рассогласованность целей функциональных подразделений.

Отдельно следует рассмотреть влияние особенностей существующей информационной системы, т.к. многие респонденты негативно оценивают функционирование существующей в компании информационной системы. Более 50% опрошенных при этом отметили, что сотрудники не проходили обучение по работе с КИС. Однако более 40% опрошенных отметило, что подразделения их компании склонны не распространять необходимую информацию среди смежных служб. Данный факт вызван как отсутствием целостной корпоративной культуры, так и межличностными конфликтами сотрудников разных функциональных подразделений, а также стремлением подразделений к удовлетворению функциональных интересов, отсюда так же появляется рассогласованность целей. Существующая КИС в компании влияет на все проверяемые механизмы межфункциональной координации и взаимодействия, поскольку КИС поддерживает информационные коммуникации в компании. Согласно трем подходам к межфункциональной

координации, информационная система выступает как способ согласования действий смежных подразделений с точки зрения подхода, основанного на транзакциях. К примеру, между механизмом «формализация бизнес-процессов» и «информационные коммуникации» существует прямая связь, что связано с необходимостью информационного обеспечения моделирования, оптимизации и реинжиниринга процессов в современных условиях бизнеса.

Вопросом, который вызвал наибольший интерес в ходе анализа данных, является вопрос №30, касающийся формализации и оптимальности существующих бизнес-процессов компании. Практически у половины опрошенных (45%) ответ на данный вопрос вызвал затруднения. Учитывая непосредственную формулировку вопроса можно заключить, что это может быть вызвано как отсутствием формализованных бизнес-процессов, так и неоптимальным, хотя и регламентированным характером существующих процессов. Однако для предприятий сетевой розницы правильное построение бизнес-процессов является критически важным из-за сложности цепей поставок, мультимедийности многих сетей, особенностей потребительского спроса и др.

Кроме того, существует сильная связь между частотой возникновения межфункциональных конфликтов и оптимальностью рассматриваемых бизнес-процессов. При возникновении конфликтов несколько раз в неделю более 80% опрошенных специалистов отметили, что в их компании требуется более четкая формализация и оптимизация процессов.

При этом зачастую мнение сотрудника из конкретного подразделения оказывало наибольшее влияние на принятие управленческих решений кросс – функциональной командой. Это является следствием распространения линейно-функционального типа организационной структуры управления среди сетевых розничных операторов, когда функциональные интересы одного из подразделений являются приоритетными в компании.

На предприятии АО «Metro Cash & Carry» случаются нештатные ситуации, такие как сбой в поставках и задержки в сроках исполнения заказа.

При возникновении подобных ситуаций ответственность за них фактически никто не несет, но в тоже время нештатные ситуации затрагивают многие подразделения, виновных в происшествии найти невозможно. Устранения нештатных ситуаций происходят хаотично и не сплоченно, так как на предприятии присутствует низкий уровень доверия среди подразделений. За последний год (247 рабочих дней) произошло 60 нештатных ситуаций на предприятии. Решение данных ситуаций перекладывается от отдела к отделу в произвольном порядке, выборочно назначается 30 сотрудников. Так как, не имея четкого плана действий и конкретных руководителей по решению проблемных ситуаций, время на решения данных ситуаций затрачивается достаточно большое. Это доказывается тем что, рабочий день сотрудников отделов закупок, маркетинга и продаж в среднем длится 10 часов, а время, затраченное на нештатные ситуации, может занять до 5 часов. Средняя стоимость одного часа сотрудника низшего звена за 2015год составляет 70 руб. При возникновении проблемной ситуации 5 часов своего рабочего времени каждый сотрудник тратит на решение проблемы, к тому же не всегда результат оправдывает затраченное время. А при возникновении проблемной ситуации предприятие несет затраты на ее устранение в размере 200 руб./час. При возникновении форс-мажорных ситуаций, предприятие несет убытки, всегда разные сотрудники занимаются этими проблемами. В результате, ситуации подобного характера случаются часто, сотрудники не довольны, мотивации на устранение таких проблем нет.

Далее рассчитаем, сколько предприятие тратит на устранение нештатных ситуаций:

почасовая ставка работника – 70 руб;

время на устранение – 5 часов;

затраты/час на устранение – 200 руб;

Рассчитаем затраты по устранению одной проблемной ситуации на одного сотрудника (2.1)

$$(70 \text{ руб} * 5 \text{ часов}) + (200 \text{ руб} * 5 \text{ часов}) = 1350 \text{ руб} / \text{ситуация} \quad (2.1)$$

Так как в течении года возникает около 60 проблемных ситуаций, получается по формуле(2.2)

$$1350 \text{руб} * 60 \text{ситуаций} = 81000 \text{руб} / \text{мес} \quad (2.2)$$

В связи с тем что для решения проблемной ситуации в среднем требуется около 30 человек, рассчитаем совокупные затраты предприятия по устранению(2.3)

$$81000 \text{руб} / \text{год} * 30 = 2430000 \text{руб} \quad (2.3)$$

Данный расчет показывает, что предприятие ежегодно теряет около 2,5 млн. руб в год на решение проблемных ситуаций ситуации.

Из-за отсутствия выделенного департамента УЦП, логистические функции распределены между другими несколькими функциональными подразделениями (подразделение маркетинга, подразделение продаж, подразделение закупок), соответственно, в результате этого происходит дублирование функций в нескольких подразделениях, и в некоторых случаях отсутствует ответственность за какую-либо рабочую задачу.

На основе анализа межфункциональной логистической координации на предприятии розничной торговли АО «Metro Cash & Carry» определены ключевые проблемы межфункционального взаимодействия:

- недостатки в организационной структуре управления – операционные функции фрагментированы, что приводит к перекалыванию обязанностей от отдела к отделу, не имея четкой структуры распределения обязанностей у отделов;
- происходит дублирование функций между работниками структурных подразделений и отсутствует центр ответственности за какую-либо рабочую задачу;
- низкий уровень доверия;
- несовершенство корпоративной информационной системы

Все перечисленные проблемы препятствуют эффективному управлению товарными потоками и получению положительного эффекта от процессного подхода.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию межфункциональной логистической координации на предприятии АО «Metro Cash & Carry»

3.1 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию межфункциональной логистической координации на предприятии АО «Metro Cash & Carry»

Существует ряд факторов, влияющих на выбор и последовательность внедрения механизмов МЛК. Первым шагом по формированию СМЛК при внедрении процессного подхода является реорганизация организационной структуры управления предприятием сетевой розничной торговли. Новая организационная структура управления позволит распределить полномочия в рамках процессов выполнения заказов клиентов и снабжения. Однако перед реорганизацией организационной структуры управления необходимо формализовать рассматриваемые процессы и осуществить разделение полномочий.

В ходе работы было решено уделить особое внимание процессной подсистеме ввиду высокой конфликтогенности процессов выполнения заказов клиентов и снабжения. Ниже на рисунке 3.1 представлен бизнес-процесс розничной торговли предприятия «Metro Cash and Carry».

Бизнес-процессы компании станут основой для дальнейшей разработки системы ключевых показателей эффективности, т.к. КРІ необходимо назначать с позиции окончания этапов бизнес-процесса. Далее предлагается определение наилучшей альтернативы субъекта координации при управлении товарными потоками, т.е. оценка целесообразности введения в действие кросс-функциональных команд и определение ситуаций, в которых координатором должен выступить вышестоящий руководитель. Для рассматриваемых ключевых логистических бизнес-процессов – выполнения заказов клиентов и снабжения – требуется распределить полномочия между смежными службами.



Рисунок 3.1 Бизнес-процесс розничной торговли предприятия «Metro Cash and Carry».

Такие способы совершенствования МЛК, как определение субъекта координации и должностные инструкции, способствуют улучшению межфункционального взаимодействия на всех этапах процесса снабжения.

Для процесса выполнения заказов клиентов особенно важно формирование корпоративных ценностей клиентоориентированности, т.к. выполнение заказа в точное время, в точном количестве, при оптимальных затратах позволит СРО повысить лояльность конечных потребителей. Ценности клиентоориентированности влияют на рассматриваемый процесс в целом.

Сформулированные системы бизнес-процессов и ключевых показателей эффективности сетевой розничной компании также послужат основой для разработки положений о подразделениях предприятия. В их содержание должны войти основные полномочия подразделения, диапазон его

ответственности и бизнес-процесс, за который руководитель подразделения будет подотчетным лицом. Положение о подразделении также должно содержать в себе формальные аспекты межфункционального взаимодействия с учетом вертикальных и горизонтальных каналов коммуникации и показатели эффективности, по которым будут оцениваться результаты деятельности подразделения. В положении о подразделении обязательно должен быть раздел, описывающий взаимодействие со смежными службами. Этот раздел также должен включать, какая информация передается от подразделений и кому. Впоследствии с помощью положений о подразделениях разрабатываются и утверждаются должностные инструкции для их сотрудников. На данном этапе предполагается начало разработки системы мотивации сотрудников подразделений СРО с учетом установленных ключевых показателей эффективности деятельности сотрудников.

Как описывалось в главе 2 организационная структура «Metro Cash & Carry» не имеет выделенной службы логистики, поэтому процессный подход необходим в деятельность «Metro Cash & Carry».

Поэтому, мероприятием 1 по совершенствованию межфункциональной координации является внедрение процессного подхода, который внедряется на предприятие в три этапа.

Первый (исходный) этап: фрагментация логистических функций

Процедура фрагментации заключается в разбивке существующих отделов организационной структуры.

В качестве «отправной точки» рассмотрим организационную структуру предприятия «Metro Cash & Carry», в которой нет отдельной службы логистики подразделения отличаются относительно разрозненным характером взаимодействия.

Второй этап: интеграция операционных функций – выделение логистического подразделения.

На данном этапе вводится новая должность для нового организованного департамента – департамента логистики, который объединяет в себе отделы

транспортного и складского хозяйства. Следовательно, операционные логистические функции передаются службе логистики. Для недопущения конфликтов внутри департамента предлагается ввести нового руководителя департамента, не выдвигая на повышение начальника транспортного или складского хозяйства.

Так же второй этап предполагает организацию департамента, директор которого подчиняется напрямую генеральному директору. Процессный подход предполагает объединение функций по управлению товарным потоком категории в руках менеджера, поэтому подчинение какому-либо функциональному подразделению приведет к отсечению полномочий, которыми обладают сотрудники других подразделений. Уделяется особое внимание горизонтальным связям между департаментами, с целью получения информации о наличии и использовании общих ресурсов, т.ч. логистической инфраструктуры; а также для повышения контроля над входящими и выходящими потоков товаров категории, поскольку бизнес-процессы в компании начинают изменяться. Такое положение было также основано на передаче функции управления ассортиментом, которая традиционно была для подразделения маркетинга.

Третий этап: централизация функции управления запасами

Вопрос о распределении координирующих функций логистики в новой организационной структуре управления остается открытым. Если управление логистическими рисками может быть более или менее однозначно отнесено к функциям департамента логистики, то с управлением циклом выполнения заказа, интегрированным планированием и управлением запасами дело обстоит сложнее, поскольку эти функции прямо влияют на прохождение товарного потока в компании. Предлагается создать планово-аналитический отдел с передачей ему полномочий по формированию унифицированных стандартов работы и координации деятельности департаментов логистики. Под его руководством для устранения такой проблемы как частое возникновение нештатных ситуаций, на предприятии «Metro Cash and Carry» предлагается

ввести определенную службу ответственных по устранению форс-мажорных ситуаций – служба по устранению нештатных ситуаций. В данном отделе будут отобраны сотрудники со всех отделов, в зависимости от возникшей проблемы под руководством планово-аналитического отдела.

Поскольку формирование системы МЛК включает выбор механизмов осуществления координации, конкретных элементов в составе каждого механизма и их адаптацию к деятельности, предлагается рассмотреть более подробно создание системы ключевых показателей эффективности деятельности и обосновать выбор ряда способов совершенствования МЛК. С учетом специфики деятельности предприятий сетевой розничной торговли, работающих на российском рынке, а также специфики внедрения процессного подхода можно сформировать следующий вариант системы межфункциональной логистической координации для эффективного взаимодействия подразделений при управлении товарными потоками товарных категорий. Конфигурация системы МЛК включает подсистемы: целей; процессную; организационную; коммуникационную (рис.3.2).

На основе представленного рисунка был предложен комплекс мер по совершенствованию межфункциональной логистической координации, включающий ряд элементов подсистем СМЛК, направленный на снижение остроты выявленных проблем межфункционального взаимодействия, рассмотренных в таблице 3.2 и 3.3.

Для каждой определенной проблемы для обоих процессов использованы несколько элементов различных подсистем СМЛ. При этом предлагается осуществить реинжиниринг процессов выполнения заказов клиентов и снабжения и разделить полномочия между смежными службами. Реинжиниринг предполагает формализацию данных процессов и их моделирование в какой-либо из упомянутых нотаций.

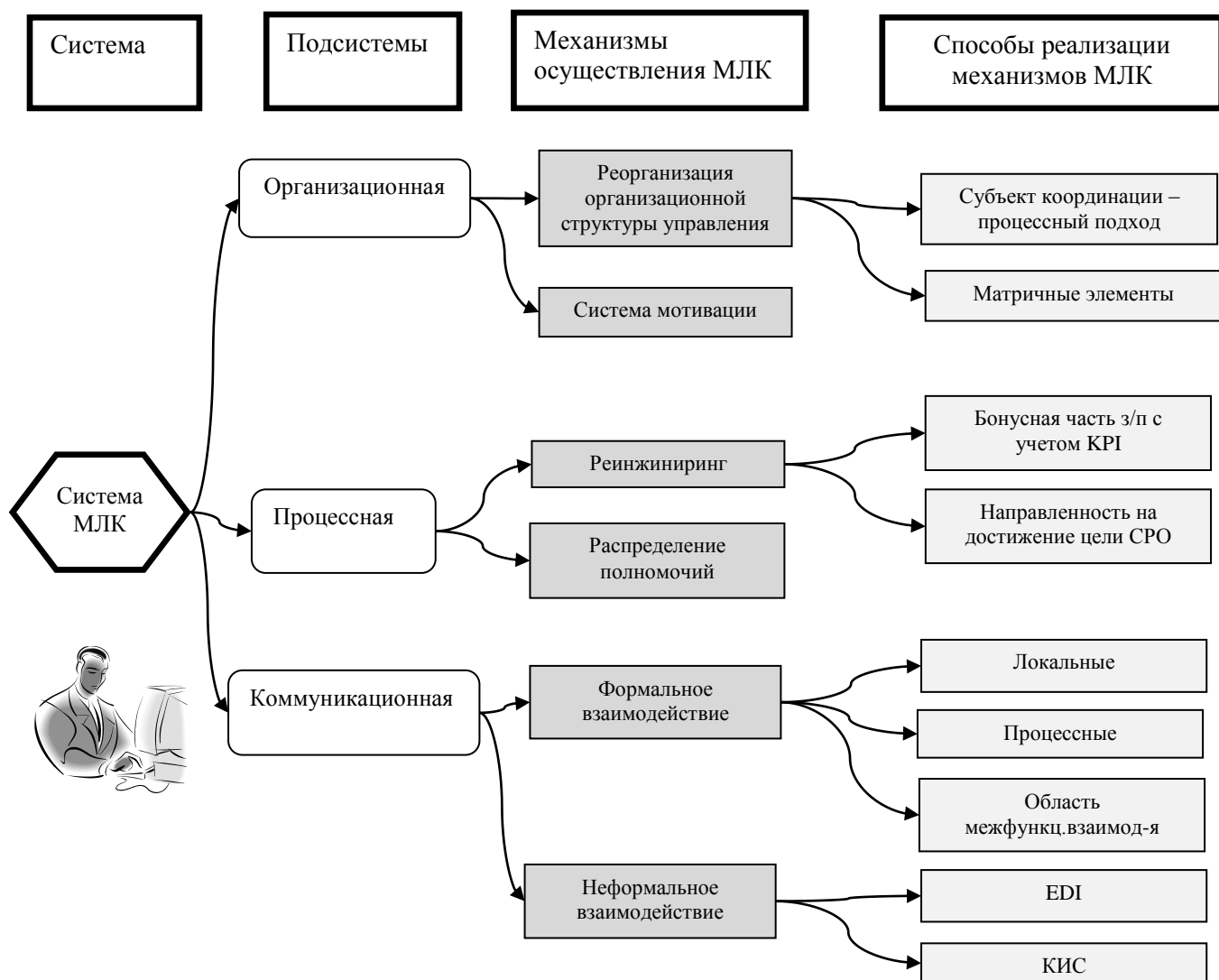


Рисунок 3.2 – Конфигурация системы межфункциональной логистической координации для предприятия сетевой розницы в условиях реализации процессного подхода

Таблица 3.2 – Предлагаемые меры по совершенствованию межфункциональной логистической координации для процесса снабжения на «Metro Cash & Carry».

Этап процесса	Подразделения, участвующие в реализации этапа	Основные проблемы при взаимодействии участников в ходе реализации этапа процесса	Предлагаемые решения для снижения остроты проблем межфункционального взаимодействия
Определение потребности в товаре внутреннего клиента	Отдел закупок, отдел маркетинга, отдел продаж	Нерациональное распределение полномочий; низкий уровень доверия между подразделениями, некорректность работы или данных в КИС	Создание корпоративных ценностей, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI

Продолжение таблицы 3.2

Разработка плана снабжения, проверка выполнимости плана снабжения и анализ рынка источников снабжения	Отдел закупок, планово-аналитический отдел	Нерациональное распределение полномочий; низкий уровень доверия между подразделениями; отсутствие системы мотивации, направленной на общий результат	создание корпоративных ценностей, выделение бонусной части в з/п сотрудников подразделений, формализация процесса планирования и включение в должностные инструкции, внедрение S&OP, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI
Определение условий и заключение договора	Отдел закупок, юридический отдел, бухгалтерия	Нерациональное распределение полномочий; низкий уровень доверия между подразделениями	Передача координационных функций менеджеру, создание корпоративных ценностей, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI
Составление плана-графика поставок на склад	Отдел закупок, планово-аналитический отдел	Нерациональное распределение полномочий; низкий уровень доверия между подразделениями	Передача координационных функций менеджеру, создание корпоративных ценностей, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI
Определение размера закупаемой партии	Отдел закупок, планово-аналитический отдел	Нерациональное распределение полномочий; отсутствие системы мотивации, направленной на достижение общего результата	Передача координационных полномочий менеджеру, выделение бонусной части в з/п сотрудников подразделений, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI
Отгрузка товара со склада поставщика и его доставка на склад СРО	Отдел складского хозяйства, служба закупок, транспортный отдел	Нерациональное распределение полномочий; низкий уровень доверия между подразделениями;	Передача координационных полномочий менеджеру, создание корпоративных ценностей, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI
Приемка товара на складе	Отдел складского хозяйства, служба закупок	Безразличие руководства; отсутствие системы мотивации, направленной на достижение общего результата.	Выделение бонусной части в з/п сотрудников подразделений, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI

Таблица 3.3- Предлагаемые меры по совершенствованию межфункциональной логистической координации для процесса снабжения на«Metro Cash & Carry».

Этап процесса	Подразделения, участвующие в реализации этапа	Основные проблемы при взаимодействии участников в ходе реализации этапа процесса	Предлагаемые решения для снижения остроты проблем межфункционального взаимодействия
Обработка данных об остатках в магазине и определение остатков товара в магазине	Отдел продаж, бухгалтерия	Нерациональное распределение полномочий; Низкий уровень доверия между подразделениями	Передача координационных полномочий менеджеру, создание корпоративных ценностей, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI

Продолжение таблицы 3.3

Разработка плана-графика поставок товаров в магазин	Планово-аналитический отдел	Нерациональное распределение полномочий; низкий уровень доверия между подразделениями, некорректность работы или данных в КИС	Передача координационных полномочий менеджеру, создание корпоративных ценностей, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI
Комплектация заказа на складе	Отдел складского хозяйства	Отсутствие системы мотивации, направленной на достижение общего результата	Выделение бонусной части в з/п сотрудников подразделений, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI
Отгрузка товаров со склада	Отдел складского хозяйства, транспортный отдел	Безразличие руководства; Низкий уровень доверия между подразделениями	Формализация процесса, создание корпоративных ценностей, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI
Доставка товара в складское помещение магазина	Транспортный отдел	Отсутствие системы мотивации, направленной на достижение общего результата	Выделение бонусной части в з/п сотрудников подразделений, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI
Приемка товара в магазине СРО	Транспортный отдел, работники магазина	Отсутствие системы мотивации, направленной на достижение общего результата; Нерациональное распределение полномочий	Выделение бонусной части в з/п сотрудников подразделений, передача координационных полномочий менеджеру, модернизация/разработка новой КИС, внедрение EDI

Модернизация или закупка/разработка новой КИС отмечены как способы совершенствования МЛК на каждом этапе процессов, равно как и корпоративные ценности. Последние должны быть направлены на благожелательное отношение к коллегам из смежных служб и способствовать возникновению «внутреннего стимула» у персонала, участвующего в данных процессах, к согласованию действий с другими функциональными подразделениями.

В качестве 2-го мероприятия по совершенствованию МЛК предлагается провести реорганизацию структуры предприятия, а именно выделение департамента УЦП в организационной структуре управления предприятием сетевой розничной торговли (Приложение В). Для этого необходимо

распределить полномочия между смежными службами для рассматриваемых процессов снабжения и выполнения заказов клиентов. Также следует распределить ряд функций между функциональными подразделениями, участвующими в управлении товарными потоками.

В качестве основных критериев при распределении ответственности для процессов выполнения заказов клиентов и снабжения за выполнение рабочих задачи были выбраны:

- отсутствие дублирования функций между смежными службами;
- назначение подотчетного подразделения за реализацию каждой функции;
- назначение единого «владельца» процессов снабжения и выполнения заказов клиентов;
- достаточный уровень квалификации персонала подразделений для выполнения функций.

Субъектом координации для предприятия сетевой розничной торговли был определен департамент УЦП. Под руководством которого на предприятии «Metro Cash and Carry» предлагается ввести службу по устранению нештатных ситуаций, которая формируется по типу матричной организационной структуры (Приложение Г).

В данную службу будут отобраны сотрудники со всех отделов (отдел продаж, отдел закупок, отдел маркетинга, планово аналитический отдел) для эффективного межфункционального взаимодействия, обязанностями которых является разрабатывать предложения по предотвращению или устранению возникновения нештатных ситуаций.

Управление ситуациями осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по ситуации и своевременное достижение ее целей.

При этом руководитель высшего уровня освобождается от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и

ответственность за качество исполнения конкретных действий и процедур, т.е. повышается роль руководителей специальных подразделений по определенной ситуации.

Таким образом, все функции по предотвращению и устранению нештатных ситуаций максимально централизованы в рамках предлагаемой организационной структуры управления сетевого розничного оператора.

Для обеспечения поддержки выполнения рабочих задач необходимо участие департамента информационных технологий, поскольку переход на процессное управление требует формализации информационных потоков в компании и построения новой системы коммуникаций. Планово-аналитический отдел был выбран для консультирования сотрудников других подразделений при выполнении многих рабочих задач, т.к. последние оказывают определенное влияние на функцию управления запасами, за которые планово-аналитический отдел подотчетен. Пересечение товарных потоков различных категорий товаров делает функцию управления запасами особенно важной, поэтому предлагается назначить ответственным подразделением планово-аналитический отдел.

Особое внимание необходимо уделить постановке корпоративных целей и их декомпозиции до функциональных целей. Для этого целесообразно использовать принципы управления по целям и метод построения дерева целей. В рамках перехода к процессному управлению необходимо учитывать требуемый общий характер целей, чтобы избежать противоречий между локальными целями и снизить вероятность возникновения межфункциональных конфликтов. Уже на данном этапе руководству компании следует начать разработку корпоративных ценностей для подразделений, участвующих в управлении товарными потоками. Они будут поддерживать достижение поставленных целей и благоприятные взаимоотношения между сотрудниками. Кроме того, необходимо принять решение о разработке системы планирования. На данном этапе также принимается решение о внедрении концепций интегрированного планирования, т.к. они повлияют на

существующие бизнес-процессы в сетевой розничной компании и также могут потребовать перераспределения ответственности между подразделениями.

Именно установленные цели должны стать базисом для последующей разработки и внедрения механизмов совершенствования межфункционального взаимодействия.

Заключительным шагом предлагается формулирование требований к информационной системе и принятие решения о ее модернизации с учетом требований, или приобретении/разработке новой КИС. Этот этап вводится после формализации бизнес-процессов и KPI, т.к. для принятия оптимального решения об ИС необходимо сформировать основные требования к ней. Кроме того, введение автоматизации для компании, имеющей большое количество узких мест в бизнес-процессах, означает в разы увеличивающиеся затраты.

Данные мероприятия компании показаны как исходный механизм межфункциональной координации, с которого и начинает разрабатываться сама система. Двухнаправленный характер связи между субъектом координации и функциональными подразделениями объясняется как управляющими воздействиями со стороны субъекта координации, так и необходимостью получения обратной связи от сотрудников.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Система ключевых показателей эффективности влияет на деятельность функциональных подразделений как прямо, так и опосредованно через должностные инструкции.

Прямой характер связи можно обосновать влиянием наличия показателя эффективности на стремление сотрудника к достижению результата, необходимого сетевой розничной компании. Аналогично можно объяснить и характер влияния системы мотивации и должностных инструкций на координацию функциональных подразделений. Крайне важно отметить, что для снижения остроты проблем межфункционального взаимодействия в процессах

выполнения заказов клиентов и снабжения предложены различные элементы – конкретные способы реализации механизмов МЛК в составе системы межфункциональной логистической координации. Предложенные меры позволят снизить частоту межфункциональных конфликтов и снизить потери от их возникновения.

Стоит более детально расписать затраты на внедрение процессного подхода и последовательность действий для его внедрения.

- Первый (исходный) этап: фрагментация логистических функций. Руководителями внедряемого мероприятия является группа сотрудников из штаб-квартиры в Германии, данное мероприятие будет внедряться во все страны, в которых присутствует АО «Metro Cash & Carry». Из отдела по управлению организацией будет выбран ответственный сотрудник за ведение данного мероприятия в России. Команда будет формироваться 30 дней. На данном этапе потребует потратить 81 тысячу рублей.
- Формирование и согласование ключевых показателей эффективности логистики. Так как данным проектом руководят из центрального офиса из Дюссельдорфа, то все основные показатели были определены заранее и всем странам остается только согласовать расчет этих показателей. На АО «Metro Cash & Carry» в России будет сформирована фокусная группа из отделов маркетинга, закупок, качества. Согласование формул расчета на стороне России займет около 15 дней и согласование с остальными странами также займет 30 дней. На данном этапе потребуются 243 тысячи рублей.
- Интеграция операционных функций – выделение логистического подразделения. На данном этапе также будет собрана группа из отделов закупок, логистики, маркетинга и качества. Данный этап займет 45 рабочих дней и потребует 204 тысяч рублей.
- Составление технического задания. На данном этапе будет задействован только один отдел логистики и два сотрудника из данного отдела, руководитель проекта и ответственный специалист за отслеживание уровня сервиса на

предприятию. Им потребуется 40 дней для составления технического задания и затраты составят 180 тысяч рублей.

- Централизация функции управления запасами. На данном этапе потребуется 3 разработчика программного обеспечения, длительность работ будет равна 85 дням и затраты составят 650 тысяч рублей.
- Последний этап – выделение департамента УЦП в организационной структуре управления предприятием сетевой розницы. Полностью время внедрения займет 40 дней. На данном этапе потребуется взаимодействие всех отделов, которые принимали участие в его разработке и на данном этапе будет затрачено 260 тысяч рублей.

В итоге получается, что для разработки данного мероприятия необходимо 290 дней с затратами в 1618000 рублей.

Далее рассчитывается время окупаемости данного проекта. Для этого используется показатель чистого дисконтированного дохода или NPV (net present value). Этот показатель рассчитывается по следующей формуле (3.1)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I, \quad (3.1)$$

- где I – единовременные инвестиционные затраты на реализацию проекта,
 CF – денежный поток (эффект) от реализации проекта,
 t – этап реализации выбранной стратегии,
 i – ставка дисконтирования.

В случае реализации данного проекта t будет равен 1 году. Ставка дисконтирования равна 12,5 процентам. Чистый денежный поток будет равен 45897636. Следовательно, NPV равен $45897636/(1+0,125) - 1618000 = 1,705 - 1,687 = +39179898$ миллиона рублей. Инвестиции окупаются меньше чем за год. Такой высокий показатель объясняется тем, что компания платит только заработную плату своим сотрудникам и не привлекает никаких сторонних организаций.

Ниже (таблица 3.5) представлены результаты расчета экономической эффективности после внедрения мероприятий.

Таблица 3.5 – Экономическая эффективность после внедрения мероприятия.

№П/П	Финансово-экономические показатели	Значения (до)	Значения (после)	Изменения Абс.,	Изменения, Относит.
1	Валовые поступления от продаж, тыс. руб.	208 235 250	215 336 072	7 100 822	3,41%
2	Стоимость реализуемой продукции, тыс. руб.	176 564 342	181 684 708	5 120 366	2,90%
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	31 670 908	33 651 364	1 980 456	6,25%
4	Переменные затраты, тыс. руб.	9 023 474	9 339 295	315 821	3,50%
5	Постоянные затраты, тыс. руб.	4 858 795	4 907 382	48 587	1,00%
6	Затраты – всего. Тys. руб.	13 882 269	14 246 677	364 408	2,62%
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	14 230 000	15 523 750	1 293 750	9,09%
8	Маржа чистой прибыли ROS, %	6,83%	7,21%	0,38%	5,55%
9	Стоимость запасов, тыс. руб.	18 829 288	20 184 997	1 355 709	7,20%
10	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	8 953 707	8 953 707	0	0,00%
11	Другие текущие активы, тыс. руб.	15 717 000	15 717 000	0	0,00%
12	Текущие активы, тыс. руб.	43 499 995	44 855 704	1 355 709	3,12%
13	Основные средства, тыс. руб.	44 043 739	44 044 984	1245	0,003%
14	Общая стоимость активов, тыс. руб.	87 543 734	88 900 688	1 356 954	1,55%
15	Оборачиваемость активов,	2,38	2,42	4,22%	1,77%
16	Доходность активов (AUR)	16,25%	17,46%	1,21%	7,46%
17	Доходность собственного капитала	52,00%	55,88%	3,88%	7,46%

Исходя из таблицы 3.5, составим диаграмму показателей эффективности внедряемых мероприятий, которая представлена на рисунке 3.3.

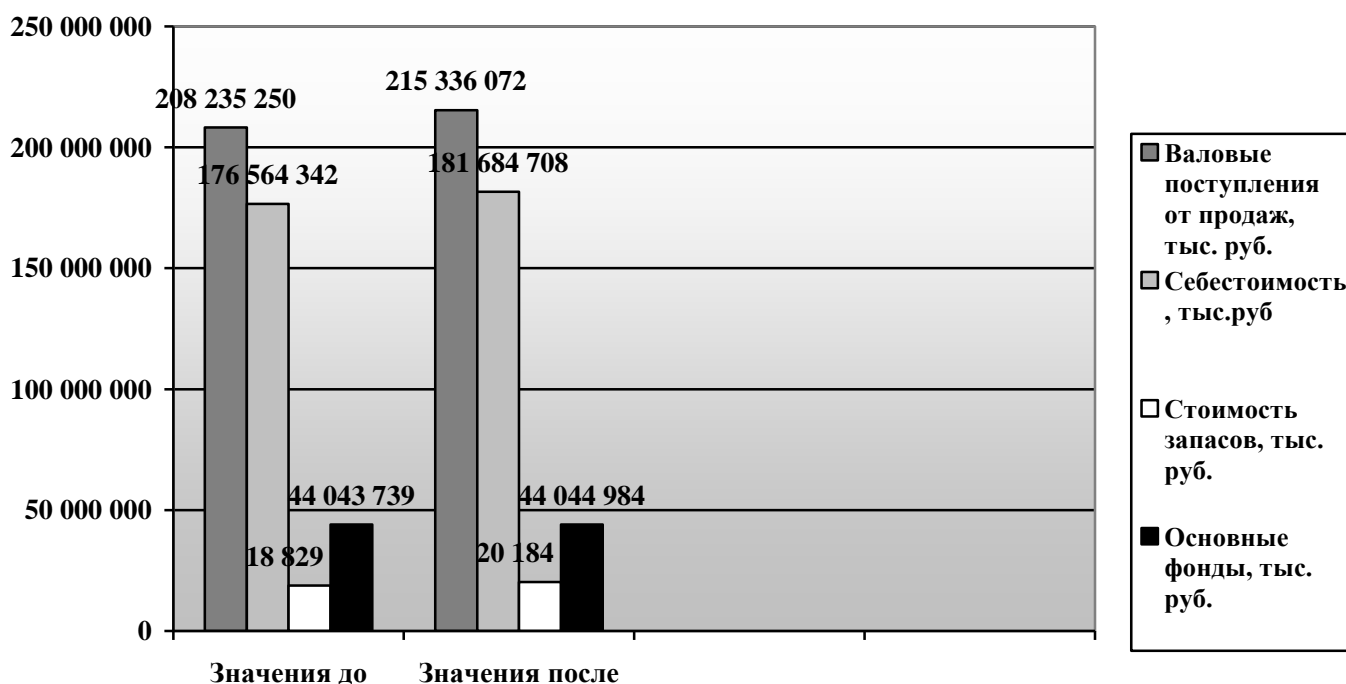


Рисунок 3.3 – Показатели эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию МЛК

Для АО «Metro Cash & Carry» были разработаны мероприятия по совершенствованию логистической координации и распределению полномочий между смежными службами, на основе которых, была сформирована конфигурация системы межфункциональной координации в условиях реализации процессного подхода, с реорганизацией организационной структуры предприятия. Благодаря этим изменениям предприятие получить повышение качества логистического сервиса на 10 процентов, это приведет к тому, что товар всегда будет присутствовать на полке, и следовательно, спрос клиентов всегда будет удовлетворен.

Заключение

Подводя итоги выпускной квалификационной работы, следует отметить, что предприятие сетевой розничной торговли, АО «Metro Cash & Carry» в настоящий момент активно развивается.

В ходе работы были рассмотрены теоретические аспекты межфункциональной логистической координации на предприятиях розничной торговли.

На основе анализа межфункциональной логистической координации на предприятии розничной торговли АО «Metro Cash & Carry» определены ключевые проблемы межфункционального взаимодействия: недостатки в организационной структуре управления, низкий уровень доверия, несовершенство корпоративной информационной системы, препятствующие эффективному управлению товарными потоками и получению положительного эффекта от процессного подхода.

Результаты исследования подтвердили, что проблемы межфункционального взаимодействия и барьеры при реализации способов совершенствования МЛК, актуальны для АО «Metro Cash & Carry».

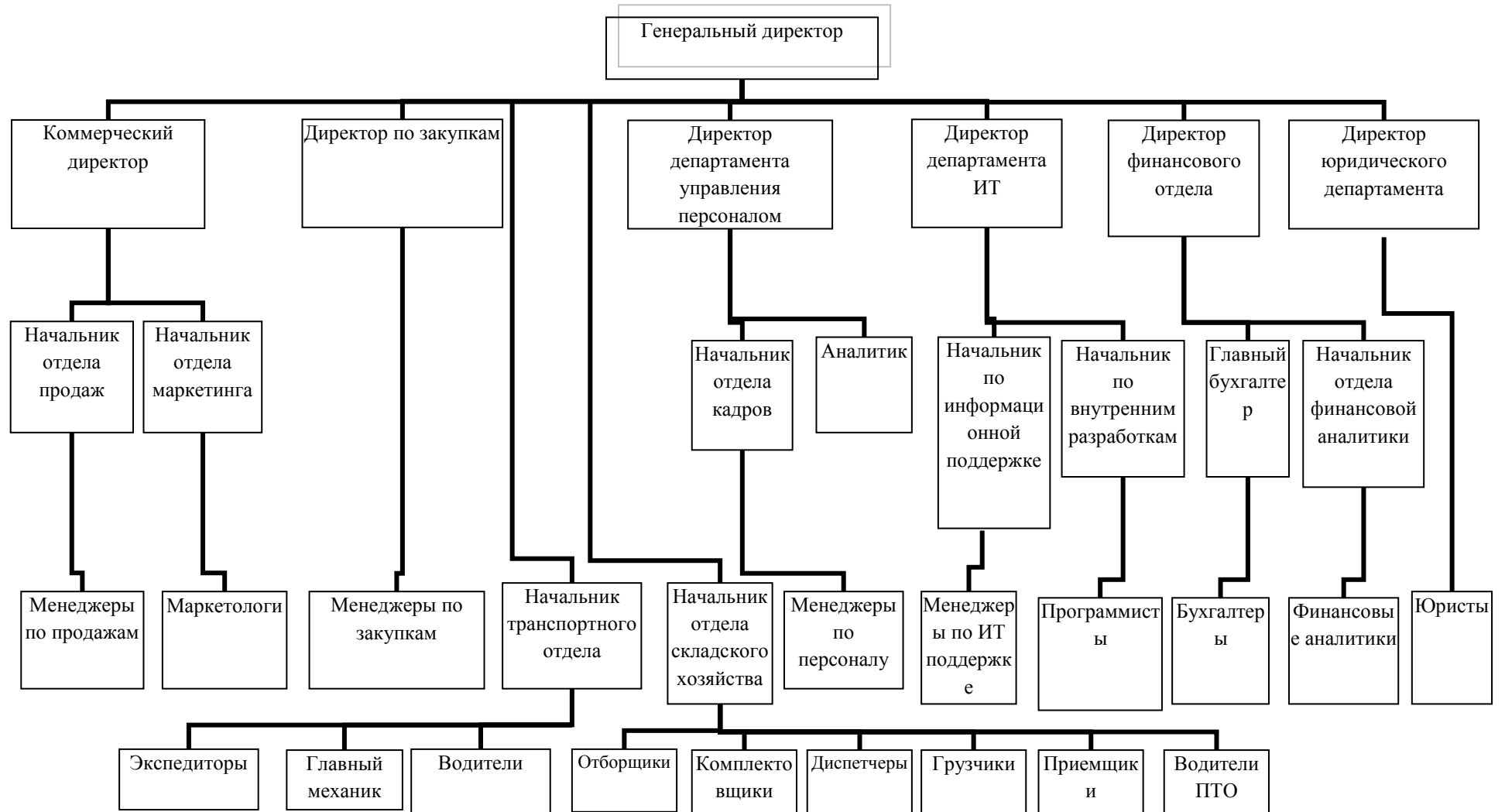
Для предприятия АО «Metro Cash & Carry» были разработаны рекомендации по распределению полномочий между смежными службами. На основе данных рекомендаций была сформирована конфигурация системы межфункциональной координации в условиях реализации концепции процессного подхода. После внедрения мероприятий на предприятии АО «Metro Cash & Carry» подтвердилась эффективность внедрения данных мероприятий.

Библиографический список

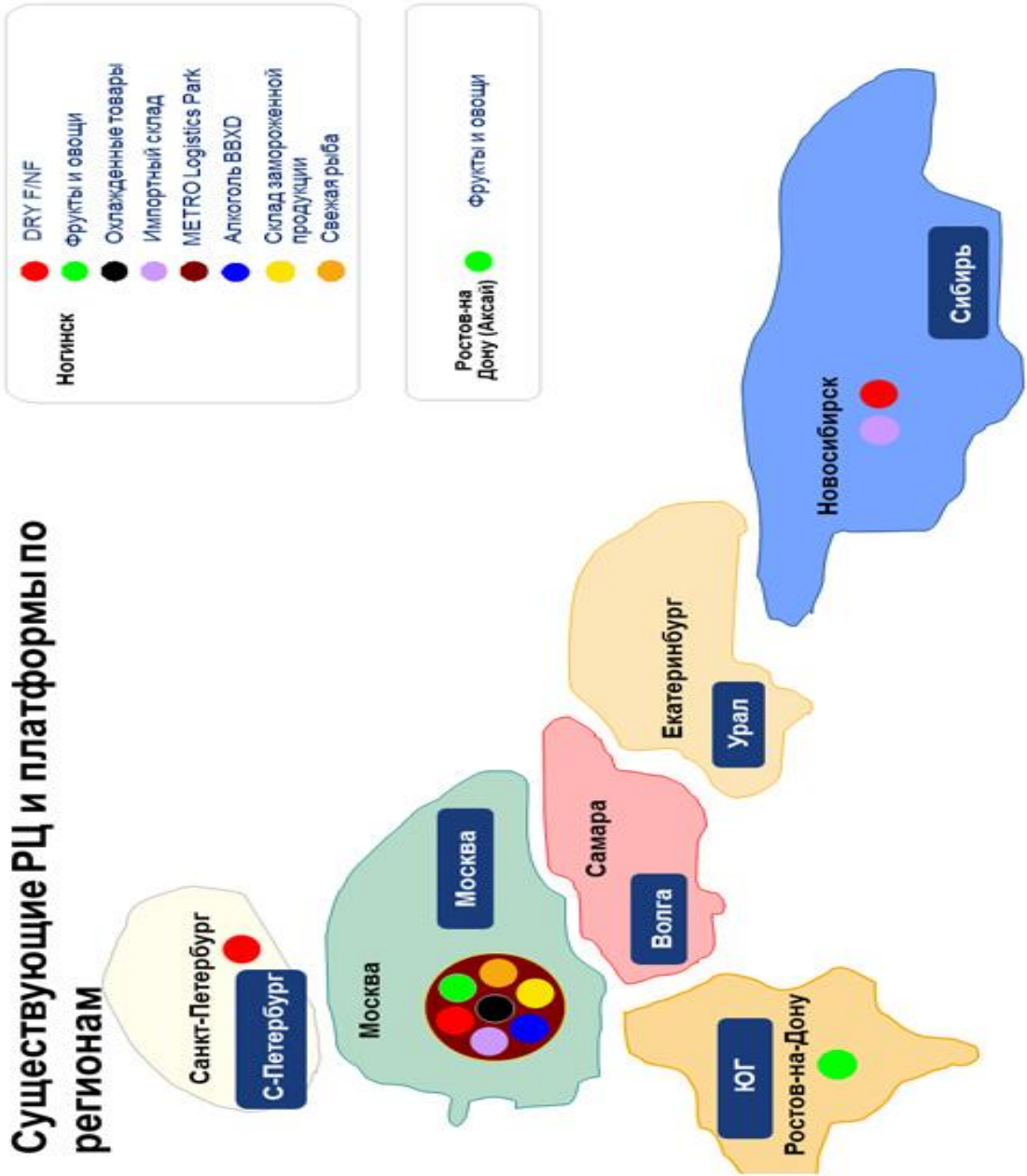
1. Государственный Стандарт Российской Федерации [Электронный ресурс]: ГОСТ-Р 51773-2009. Розничная торговля. Классификация предприятий. М., 2009. – 87 с.
2. Бауэрсокс., Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. [Текст] : 2-е изд./Пер. С англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 640 с.
3. Барри Берман, Джоэл Р. Эванс Розничная торговля: стратегический подход. [Текст]: Издательство: Вильямс, 2013
4. Виноградов А.Б. Стратегические приоритеты межфункциональной логистической координации на отечественных предприятиях розничной торговли//Логистика и управление цепями поставок [Текст]: № 6, 2014. – С. 60-73.
5. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика. [Текст]: – М.: Эксмо, 2014. – 944 с.
6. Дыбская В.В., Сергеев В.И. Корпоративные логистические стратегии и технологии: выбор и способы реализации. [Текст] : – 2014.
7. Кошелев А.Н. Конфликты в организации. Виды, назначение, способы управления [Текст]: Альфа-Пресс, 2014
8. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. [Текст] Спб.: Питер, 2014. – 512 с.
9. Новиков В. Э. Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний. [Текст] — М.: Юрайт, 2014. — 136 с.
10. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. [Текст] – М.: Мани, Иванов и Фербер, 2014 – 544 с.
11. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой [Текст]: Пер: с 4-го англ. Изд.- М.: ИНФРА-М, 2015. -797 с.

12. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower./Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс)/ [Текст]: Пер. С 5-го англ. Изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 670 с.
13. Хаммер М, Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – 2013. Издательство: Манн, Иванов и Фербер
14. Cachon G. P., K ok A. G. Category Management and Coordination in Retail Assortment Planning in the Presence of Basket Shopping Consumers//MANAGEMENT SCIENCE. – Vol. 53, No. 6, June 2013. – PP. 934–951.
15. Croxton K. L. The Order Fulfillment Process.// The Ohio State University. – The International Journal of Logistics Management. [Текст] – Vol. 14, No. 1, 2013. – PP. 19 – 32.
16. Dolinskaya I., Shi E., Smilowitz K. R. Decentralized Approaches to Logistics Coordination in Humanitarian Relief.//Industrial Engineering and Management Sciences Northwestern University. - Proceedings of the Industrial Engineering Research Conference, [Текст] 2014.
17. Murphy P., Poist R. Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination//International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. [Текст] – Vol. 26, No. 8, 2012. – PP. 185-221.
18. Розничные торговые сети по продаже продуктов питания (FMCG) в России: аналитическое исследование Департамента консалтинга РИА «росбизнесконсалтинг» [Электронный ресурс] <http://www.consulting.rbc.ru>.
19. Магазин Магазинов. Розничные сети: степень развития в России//в ассоциации с СВРЕ, 2014 г. [Электронный ресурс]: <http://www.shopandmall.ru/files/magmag-retail-chainsrf.pdf>.
20. Официальный сайт компании Metro Cash&Carry Россия [Электронный ресурс]: <https://www.metro-cc.ru>
21. Прайм, агентство экономической информации [Электронный ресурс]: http://www.1prime.ru/state_regulation/20150408/807009312-print.htm

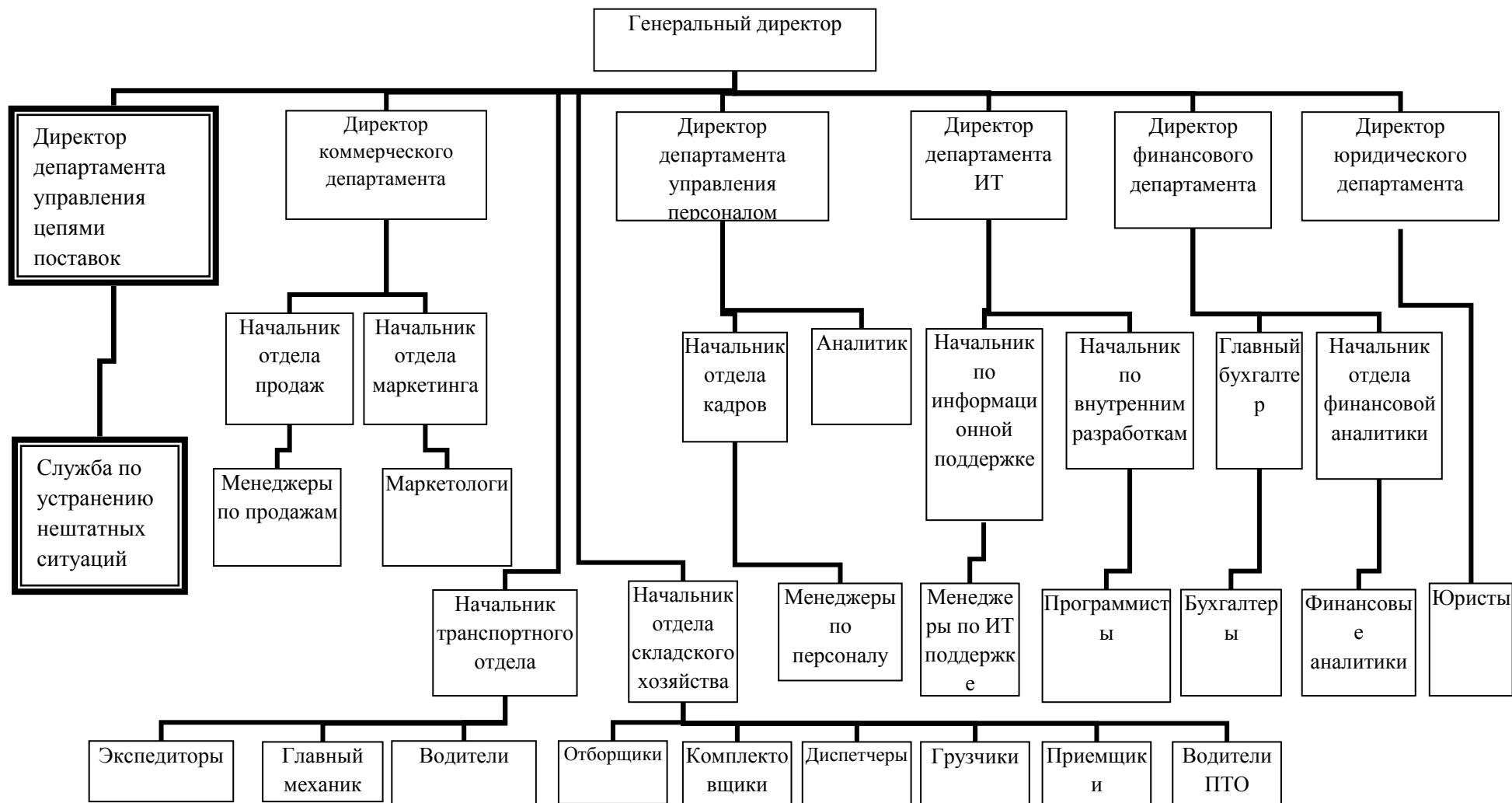
Приложение А. Организационная структура «Metro Cash and Carry»



Приложение Б. Существующие платформы по регионам



Приложение В. Схема позиционирования департамента управления цепями поставок в организационной структуре .



Приложение Г. Служба по нештатным ситуациям (тип матричной структуры)

