**Анализ подходов к логистике крупнейших пивоваренных компаний России**

Выполнил студент Специализации Политического Менеджмента и связей с общественностью ф-та Прикладной Политологии Ширанов Константин

Государственный университет - Высшая Школа Экономики

Москва – 2007

**1. Общая информация (Краткая характеристика логистического рынка России)**

Пивоваренная промышленность является одной из самых быстроразвивающихся и прибыльных в нашей стране. На этом рынке с успехом работают, как отечественные так и зарубежные производители. Как следствие, современное пивоваренное производство крайне нуждается в мощных решениях по управлению и автоматизации.

«Россия – одна из крупнейших стран мира, с различным уровнем развития регионов и неравномерной географией размещения основных производств. Различия, например, Центрального и Дальневосточного федеральных округов (далее регионов) по всем основным демографическим и экономическим показателям гораздо более заметны, чем для стран ЕС. Поэтому важно налаживать хорошее сообщение между регионами, то есть развивать логистичекую сферу компаний.

Здесь отметим, что в отличие от других стран СНГ, в России значительная часть пива перевозится железнодорожным транспортом, что учитывается компаниями при размещении производств и планировании сроков поставок. В рамках развития перспективной «Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте» целый ряд пивоваренных компаний, аффилированных транспортных структур и торговых партнеров производителей в 2004 году приобрели или взяли в аренду более 2 000 крытых вагонов, оборудовав их по согласованию с железнодорожными службами.

Облегчение доставки продукции пивоваренных предприятий, и компенсация расходов на нее, имеют значительное влияние на продажи компании в Сибирском регионе и на Дальнем Востоке. Например, «Балтика», в целях обеспечения единой ценовой политики, еще в 2003 году начала выплачивать компенсации дистрибьюторам за перевозку пива по железной дороге и даже обеспечивала возврат вагонов.

Количество поставщиков остается большим, тем не менее, практически все пивоваренные компании и предприятия контролируют цепочку поставок и исключили из нее оптовиков. На рынке присутствует несколько крупных дистрибьюторов, ориентирующихся исключительно на поставки пива.

Однако существуют определённые проблемы на рынке логистики в России – дефицит кадров этого направления. Особенно остро нехватка заметна по специальностям, которые необходимы для оптимизации работы логистики в компании (плановики, аналитики, менеджеры по развитию).

Сейчас в логистической инфраструктуре можно отметить динамичную тенденцию развития складской логистики. При этом если 2–3 года назад основными регионами ввода новых складских терминалов были Москва и Санкт-Петербург, то сейчас это практически все города с населением свыше 1 млн. человек.

Рынок транспортных услуг развивается пока экстенсивно, то есть за счет увеличения подвижного состава. Вместе с тем еще не появились крупные автоперевозчики, которые могли бы обслуживать большие национальные компании по всей стране»[[1]](#footnote-1).

**2. «Балтика»**

«Балтика» создала уникальную систему логистики, позволяющую оперативно доставлять в любую точку России любую единицу из более чем 200 SKU, которые включает в себя портфель брэндов компании. Осенью прошлого года компания начала проект по усовершенствованию бизнес-процессов и созданию лучшей в отрасли системы логистики, рассчитанный на несколько лет. Была проведена масштабная реорганизация дирекции по логистике, унифицированы логистические структуры на заводах компании, запущен проект по управлению собственным железнодорожным парком. Во многом высокой степени дистрибуции позволяет добиваться разработанная четкая система планирования цепочки поставок.

Более того, логисты «Балтики» используют систему приема заказов от дистрибьюторов через интернет. Таким образом, запросы обрабатываются в рекордно короткие сроки. В процессе доставки продукции участвуют 32 сбытовых подразделения и 62 представительства компании.

Для оптимального достижения цели – доставлять оперативно в любую точку страны качественное свежее пиво - «Балтика» стала развивать собственный парк крытых вагонов, оборудованных по специальным технологиям.

В конце 2001 года «Балтика» закупила у «Алтайвагона» первые 700 вагонов, оснащенных специальной термоизоляцией, которая позволяет поддерживать внутри них температуру на уровне 5–12%. В мае 2007 года было закуплено еще 100 крытых вагонов у «Армавирского завода тяжелого машиностроения». Железнодорожный парк компании на данный момент насчитывает 1600 универсальных крытых вагонов (по их количеству «Балтика» занимает второе место в России после ОАО «РЖД»), а также 200 единиц арендованного подвижного состава. Железнодорожный транспорт служит одним из основных средств перевозки готовой продукции «Балтики» на средние и дальние расстояния, однако от иных видов транспорта и, в частности, от услуг автоперевозчиков компания пока не отказывается»[[2]](#footnote-2).

Если учесть, что «рыночная стоимость универсального крытого вагона производства Армавирского завода составляет от 60 до 70 тыс. евро., то получается, что пивная компания вложила более 9 млн. долларов в пополнение своего железнодорожного парка»[[3]](#footnote-3).

Таким образом, основой системы логистики компании стали собственные автомобильный и железнодорожный парки, «30 обеспеченных транспортом складов по всей стране, в том числе мощный логистический центр площадью 10 тыс. кв. м в Новосибирске»[[4]](#footnote-4).

«Привлекательность региональных рынков не отрицают и в «Балтике». По словам заместителя директора по корпоративным связям ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» (компания имеет склад в Новосибирске) Алексея Кедрина, «то, что мы одними из первых решили развивать свое производство в регионах (например, три года назад были построены заводы в Самаре и Хабаровске), позволило нам получить заметное преимущество перед конкурентами. Так, благодаря работе складского комплекса, построенного в Новосибирске в 2003 году, рост продаж по Сибири только за первый год составил 60%»[[5]](#footnote-5).

Также стоит отметить, что год назад «Балтика» усовершенствовала систему кросс-брюинга[[6]](#footnote-6). К тому времени компания уже разливала на всех своих предприятиях «Балтику» и «Арсенальное» и начала готовить аналогичный проект по «Невскому» и «Ярпиву».

Летом 2006 года компания начала разливать «Балтику» и «Арсенальное» на пяти своих российских заводах, ранее входивших в «Вену», «Пикру» и «Ярпиво», рассказал вице-президент по операционной деятельности «Балтики» Александр Дедегкаев. Запущенный в августе брэнд «Большая кружка» производится на трех площадках – в Туле, Челябинске и Красноярске, а лицензионная марка Carlsberg – на ростовском и тульском заводах компании.

Также была запущена аналогичная программа и по брэндам других российских предприятий BBH. В Ростове и Туле уже началось производство брэнда Tuborg, который ранее выпускался исключительно на петербургском заводе «Вена».

За счёт такого перекрестного производства ПК «Балтика» предполагала сэкономить на логистике и увеличить продажи этих марок в регионах, отмечали эксперты.

Топ-менеджер крупной дистрибьюторской компании считает, что кросс-брюинг «Невского» и «Ярпива» увеличит продажи марок на 10-15%. По данным «Бизнес Аналитики», на марки «Невское» и «Ярпиво» в январе-октябре 2006 года приходится по 2,6 и 3,5% рынка соответственно. Также было отмечено, что сокращение логистического плеча на 300 км позволит «Балтике» ежегодно экономить минимум 500 млн. рублей. Гендиректор логистической компании Relogix Александр Гутекулов оценил экономию «Балтики» в 800 млн. рублей в год. «Кроме того, продукция компании теперь будет лучше представлена в дальних регионах, ведь из-за больших расстояний на полках могут отсутствовать некоторые брэнды»[[7]](#footnote-7), – подчеркнул господин Гутекулов.

Директор по продажам пивобезалкогольной продукции компании «Мегаполис» (крупнейший дистрибутор «Балтики») Вячеслав Султанов заверил, что проблем с доставкой нет и сейчас, потому что на региональных складах хранится не менее месячного запаса продукции. «Но когда компания будет производить больше марок в регионах, мы сможем более гибко реагировать на предпочтения потребителей»[[8]](#footnote-8), – признал господин Султанов.

Кросс-брюинг уже оценили конкуренты «Балтики». SUN Interbrew разливает федеральные марки «Клинское» и «Сибирская корона» на всех российских заводах, кроме Курского и Новочебоксарского, а марку «Толстяк» – на всех заводах, кроме площадки в Новочебоксарске. Heineken разливает брэнд «Охота» на четырех заводах, «Бочкарев» – на трех, ПИТ – на четырех. Как пояснили представитель SUN Interbrew Алексей Шавенцов и директор по связям с общественностью российского Heineken Анна Мелешина, кросс-брюинг позволяет экономить на логистике, эластичнее реагировать на спрос в конкретном регионе и увеличивать объем продаж марок в целом

«Уровень дистрибуции продукции компании «Балтика» – 98% (то есть продукция фирмы представлена почти во всех магазинах страны). Этого показателя в основном удалось добиться благодаря развитой системе логистики, которая включает в себя около 500 единиц грузовой техники, 28 современных складских терминалов, в том числе 18 региональных (из них 7 – это склады класса А), 10 складов при заводах. Стоит отметить, что открытие нового седьмого в России складского терминала класса «А» компании «Балтика» состоялось в Иркутске в то время как балтийские терминалы уже работают в Екатеринбурге, Новосибирске, Уфе, Лермонтове (Кавказские Минеральные Воды), Нижнем Новгороде и Воронеже.

Надо заметить, «Балтика» на 95% обеспечена собственными складами и организует работу на них самостоятельно. Именно такую собственную складскую систему, не зависящую от колебаний спроса на данном рынке и других внешних факторов, компания считает своим конкурентным преимуществом»[[9]](#footnote-9).

**3. «Heineken»**

Своё время компания столкнулась с целым рядом логистических трудностей, так как она занимается производством широкого ассортимента продуктов, владеет несколькими пивоваренными заводами, а продажи осуществляет на разных рынках по всему миру. Ситуация явно начала осложняться, и пивоваренному гиганту Heineken пришлось всерьез пересмотреть подход к производству. Поэтому компания начала внедрение функциональной системы производственного планирования, предложенной Agilisys, которая в итоге решила все необходимые задачи, а именно: осуществление расчета допустимого уровня складских запасов, составление производственных графиков. Система календарного планирования позволяет увеличивать эффективность операций, значительно снижая разрыв во времени между производством и доставкой продукции заказчику (время исполнения заказа).[[10]](#footnote-10)

Ещё один проект[[11]](#footnote-11), который Heineken успешно завершила – это проект совместно с компанией «Микротест», лидером российского рынка информационных технологий, по внедрению комплексного решения «1С:Управление производственным предприятием 8.0» в ООО «Хейнекен Логистик Центр», собственного дистрибьюторского подразделения группы Heineken в России.

Основными задачами данного проекта являлись: унификация учетных принципов, обеспечение централизованного управления данными, построение бухгалтерской и финансово-управленческой отчетности, автоматизация ряда сложных бизнес-процедур (кредитный контроль розничных отгрузок, учет товара на складе и товара в пути с помощью транзитных складов, проведение транзитных операций и другое), а также подготовка базы для внедрения системы отчетности по стандартам МСФО.

Был разработан и внедрен бизнес процесс продажи по схеме «пресейл», с точным разделением функциональности по зонам ответственности пользователей. Разработана схема обмена данными между филиалами, находящимися на территории других регионов Российской федерации, позволяющая получать данные в оперативном режиме. Так же доработки коснулись части учета движения тары, расчета скидок по действующей в компании программе.

Внедрение информационной системы в заданные сроки обеспечило «Хейнекен Логистик Центр» ИТ-платформу для дальнейшей реализации управленческих задач. В компании была изменена система планирования заказов, позволяющая более оперативно реагировать на изменение ситуации на региональных рынках и соответственно сокращать количество возвращаемой на склады продукции.

Также «пивоваренная компания Heineken в 2006 году планировала открыть в Новосибирске склад готовой продукции для размещения всего портфеля брэндов группы Heineken в России. Новый складской комплекс должен был обеспечивать продукцией компании весь регион Центральной и Восточной Сибири.

По словам PR-менеджера группы компаний Heineken Анны Мелешиной, «складской комплекс в Новосибирске будет объединять все брэнды, производимые на «Сибирской пивоварне Heineken», а также брэнды, которые доставляются в Западную Сибирь из других регионов по железной дороге и автотранспортом. Для более эффективной работы этого склада, уже сейчас нами начато строительство железнодорожной ветви». Неineken в течение 2005 года вложила порядка 280 млн руб. в строительство этого склада»[[12]](#footnote-12).

В дополнении к вышеуказанному новосибирскому складскому комплексу «Пивоваренная компания «Волга», которая принадлежит холдингу Heineken, выиграла конкурс на право приобретения 51% уставного капитала хладокомбината «Окский», за контрольный пакет акций которого компания заплатила 46,6 млн. руб.

Аналитик «Уралсиба» Андрей Никитин считает приобретение «Окского» логичным шагом, так как хладокомбинат может использоваться для расширения производственных или складских площадей «Волги». А начальник операционного отдела нижегородского филиала «Брокеркредитсервиса» Михаил Мартынов предполагает, что база хладокомбината может стать перевалочным пунктом для транспортировки пива в другие регионы»[[13]](#footnote-13).

**4. «SUN Interbrew»**

SUN Interbrew тоже не осталась в стороне от нововведений. Компания начала готовиться к изменениям в системе сбыта еще в 2000 году. Над программой работали консультанты из McKinsey и ARG. Было определено оптимальное число дистрибьюторов, при отборе которых учитывался опыт работы партнеров по сбыту с розницей, наличие транспорта и складская инфраструктура.

«Средние дистрибьюционные затраты в расчете на гектолитр во II квартале 2004 г. были на 1,1 евро выше, чем за тот же период прошлого года. В первом полугодии 2004 г. этот показатель превысил прошлогоднее значение на 1 евро. Это было вызвано увеличением затрат по логистике, связанное с ростом объемов поставок с запада на восток и увеличением тарифов на железнодорожные перевозки»[[14]](#footnote-14).

«Sun Interbrew в 2005 году предпринял в Москве попытку построить схему прямых поставок пива от производителя до розничных точек – так это делается во всех европейских странах. Роль дистрибьюторов в этой схеме минимальна – они должны выполнять исключительно логистические функции»[[15]](#footnote-15).

Стоит отметить, что «ведутся работы по внедрению автоматизированной системы управления транспортной логистикой «Перекресток» для торговых представителей в Пивоваренной Компании «Сан ИнБев» в городах: Барнаул, Кемерово и Томск»[[16]](#footnote-16).

«Автоматизированная системы диспетчирования – это возможность автоматического формирования маршрутных листов для каждого транспортного средства с учетом всех заказов ежедневно. Это возможность построения на графическом уровне оптимальных транспортных маршрутов по Новосибирску (Красноярску, Омску, Кемерово, Барнаулу, Томску и другим) с учетом множества параметров, автоматическое распределение заказанной продукции в автотранспорте согласно сформированным заявкам, а также автоматическое формирование необходимых документов для каждого маршрута.

Программа может выполнять различные задачи, например:

1. Расчёт оптимального маршрута:

минимальное суммарное время развоза или минимальный суммарный путь маршрута или минимальная суммарная стоимость развоза или минимальное количество транспортных средств или минимизация некоторой комбинации числа транспортных средств и суммарного расстояния (времени/стоимости)

Также существует возможность накладывать различные ограничения при расчете оптимального маршрута, например окна работы с клиентами, ограничения по маршрутам следования автотранспорта (в случае, если движение на какой-то улице временно перекрыто и другое).

2. Печать необходимых документов:

маршрутный лист

сводная товарная накладная

pick-лист (сводный список товаров, которые необходим погрузить в машину)

Сопроводительные документы, такие, как счет-фактура и товарно-транспортная накладная распечатывается непосредственно из существующей учетной системы Вашей компании. Также в системе предусмотрена возможность распечатывать карту маршрута»[[17]](#footnote-17).

Мы подробно описали это нововведение, чтобы было понятно, какие новейшие разработки и, соответственно, какие материальные средства вкладывают компании в развитие своего бизнеса, а точнее в логистическую его часть, так как она является одной из фундаментальных основ поддержания жизни фирмы.

**5. Efes Beverage Group**

«На сегодняшний день Efes Beverage Group владеет тремя российскими заводами в Москве, Ростове-на-Дону и Уфе, которые выпускают пиво под марками «Старый Мельник», «Сокол», «Белый Медведь», Efes и Warsteiner.

Суммарная производственная мощность заводов в 2004 году составила 6,7 млн. гкл. Со слов руководства, благодаря открытию завода в Ростове-на-Дону в 2003 году, компании удалось создать «золотой треугольник» из трех пивоварен, что позволяет организовать бесперебойные поставки продукции практически в любой регион России»[[18]](#footnote-18).

«В 2002 году ЗАО «Пивоварни Москва-Эфес» первого в России проекта внедрения mySAP.com от компании SAP. Это было сделано, чтобы на стратегическом уровне осуществить стандартизацию, структуризацию и эффективность бизнеса. На более низших уровнях – оперативный контроль и визуализация данных. А также стандартизация ИТ-инфраструктуры, которая обеспечивает безболезненный переход с внутренних разработок на стандартный пакет, который используется в мире.

«ERP-система» (Enterprise Resource Planning — Управление ресурсами предприятия) может употребляться в двух значениях. Во-первых, это — информационная система для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов. Во-вторых (в более общем контексте), это — методология эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета при исполнении заказов клиентов в сферах производства, дистрибьюции и оказания услуг»[[19]](#footnote-19).

Новая система была внедрена вместо прежней Efes Business Solution, которая использовалась на предприятиях компании в России и в СНГ. Она включала в себя финансовые функции, логистику, сбыт, мониторинг, что реализовывалось не на таком уровне как у SAP, однако для компании этого было достаточно. И ЗАО «Пивоварни Москва-Эфес» перешла на SAP вовсе не потому, что старая система плохо работала, а так как внедрение SAP является стратегическим шагом»[[20]](#footnote-20).

Система SAP R/3 состоит из набора прикладных модулей, которые поддерживают различные бизнес-процессы компании и интегрированы между собой в масштабе реального времени. В их число входят и модули по логистике:

Управление материальными потоками (MM). Модуль поддерживает функции снабжения и управления запасами, используемые в различных хозяйственных операциях. Ключевые элементы: Закупка материалов, Управление запасами, Управление складами, Контроль счетов, Оценка запасов материала, Аттестация поставщика, Обработка работ и услуг, Информационная система закупок и информационная система управления запасами.

2.Сбыт (SD). Модуль решает задачи распределения, продаж, поставок и выставления счетов. Ключевые элементы: Предпродажная поддержка, Обработка запросов, Обработка предложений, Обработка заказов, Обработка поставок, Выставление счетов (фактурирование), Информационная система сбыта.

«i2 Supply Chain Strategist Tactician (SCST) является инструментом стратегического и тактического планирования, предоставляющий средства для комплексного моделирования взаимосвязей между производственной, транспортной и дистрибуционной структурой цепи поставок компании.

i2 Supply Chain Strategist Tactician (Стратегическое планирование цепочки поставок) позволяет решать многие задачи, в числе которых:

Моделирование дистрибуционной составляющей цепочки поставок:

1) определение стратегически оптимального уровня запасов

2) выбор товаров прямой поставки, централизованной поставки

3)анализ оптимальной загрузки площадей хранения (распределительных центров и складов)

2. Моделирование транспортной составляющей цепочки поставок:

1) мощностей транспортировки (собственным транспортом / внешним перевозчиком)

2) типов транспортировки (водным / автомобильным / железнодорожным транспортом)

Использование SCST для планирования стратегического и тактического развития цепочки поставок позволяет моделировать сценарии развития, приводящие к снижению постоянных и операционных издержек, снижению оборотного капитала и увеличению эффективности использования производственных, складских и транспортных мощностей компании»[[21]](#footnote-21).

6. «SABMiller»

Строя заводы, компании не только увеличивают и расширяют производство, но также стараются решить логистические проблемы. Это хорошо видно на примере ПК «SABMiller» (вторая по величине пивоваренная компания в мире после Inbev. Основные брэнды – Miller, Peroni Nastro Azzurro, Pilsner Urquell), которая выбрала город Ульяновск для строительства своего второго завода в России. По словам[[22]](#footnote-22) гендиректор ООО «Трансмарк» (российское представительство SABMiller) Джеймса Уилсона, компания долгое время работала в России с одной пивоварней в Калуге, и в этом были свои преимущества, например, в более удобном управлении производством, которое сосредоточено в одном месте. Однако был и ряд недостатков, в частности, сложная и дорогая логистика. Ульяновск подошел компании сразу по нескольким факторам: наличие трудовых и энергоресурсов, а также транспортная доступность.

Директор по продажам пивобезалкогольной продукции ГК «Мегаполис» (крупнейший дистрибутор «Балтики») Вячеслава Султанова считает, что после завершения строительства пивоварни в Ульяновске SABMiller сократит общие затраты на логистику примерно на 15%. «Кроме того, завод в Ульяновске поможет SABMiller «более плотно» работать на рынках Поволжья, Татарии и Башкирии, куда из-за близости завода можно будет организовывать доставку продукции на автотранспорте, говорит господин Султанов: «Это хоть и повысит затраты на логистику в данных регионах, однако позволит расширить зону покрытия дистрибуции, ведь не во все населенные пункты можно доставить продукцию на железнодорожном транспорте».[[23]](#footnote-23)

7. Аналитическое подведение итогов

7.1. Склады

«Как показал опрос российских пивоваров, крупные производители предпочитают строить собственные склады для хранения готовой продукции, сырья и материалов, но в «высокий» сезон прибегают к аренде дополнительных складские площади.

Как отметил директор по логистике группы компаний Heineken в России Владислав Мишин, сторонние поставщики (3PL-операторы) используются в случае нехватки места на локальном складе. Помимо использования внешних складов для буферных запасов (например, предсезонные накопления), возможны и такие проекты, как перенос к сторонним операторам прямых (связанных с большей долей ручной загрузки) продаж. По словам В. Мишина, это дает возможность улучшения клиентского сервиса и увеличения оборачиваемости собственных складских территорий.

В пивоваренной компании «Балтика», как было отмечено выше, считают наличие собственной складской системы, не зависящей от колебаний спроса на рынке и других внешних факторов, одним из своих главных конкурентных преимуществ. На сегодняшний день складская инфраструктура компании состоит из 28 современных терминалов, 18 из которых находятся в регионах и 10 складов – при заводах. 7 из числа региональных – это склады класса А»[[24]](#footnote-24).

7.2. Транспорт

Большинство своего товара пивоваренные компании перевозят с помощью авто дорожного транспорта, личного или арендованного. Происходит это в значительной степени потому, что «автомобили имеют ряд серьезных преимуществ — на коротких плечах выгоднее тариф, доставка осуществляется «до двери», автоперевозчики ведут себя более предсказуемо. Кроме «Балтики», собственные вагоны есть у Heineken (более 50-ти); остальные пользуются услугами ОАО «РЖД» и операторов»[[25]](#footnote-25).

По количеству своего транспорта «Балтика» и «Heineken» являются неоспоримыми лидерами, так как имеют большой автопарк и свои собственные ж/д вагоны. При чём среди них первая компания имеет много больше преимуществ, так её личный ж/д парк состоит из 200 вагонов, что превышает количество «Heineken» в 4 раза.

Здесь необходимо сказать, что «Балтика» – единственная пивоваренная компания в России — перевозит подавляющий объем продукции в собственном подвижном составе. Для того чтобы обеспечить присутствие продукции во всех регионах страны, «Балтикой» была создана разветвленная дистрибуционная сеть, основа которой — пять заводов, расположенных в разных городах России, около трех десятков сбытовых подразделений, имеющих собственные терминалы.

7.3. Компьютерные технологии

Внедрение новейших компьютерных разработок – еще один способ решения проблем, связанных с логистикой. Такие компании как Heineken, Efes Beverage Group, Sun Interbrew водят у себя на фирме разные компьютерные и иформационные технологии – ERP система (система стратегического планирования), автоматизированная системы диспетчирования «Перекресток», «1С:Управление производственным предприятием 8.0» и другие.

Такие нововведения повышают эффективность производственной деятельности предприятия, сокращают внутренние информационные потоки, уменьшая тем самым затраты на их обеспечение, позволяют моделировать сценарии развития, приводящие к снижению постоянных и операционных издержек, снижению оборотного капитала и увеличению эффективности использования складских и транспортных мощностей компании, а также автоматически распределять заказанную продукцию в автотранспорте согласно сформированным заявкам и формировать необходимые документы для каждого маршрута.

Еще системы диспетчирования позволяют значительно сократить затраты на ГСМ, поддерживать оптимальное количество машин в автопарке, и существенно повысить уровень сервиса Вашей компании за счет расчета оптимального пути транспортного средства, с учетом пожеланий Ваших клиентов по времени доставки.

7.4. Освоение новых территорий

Сейчас существует тенденция освоения крупными пивоваренными компаниями северной части России. Это довольно большой регион с хорошим потенциалом для увеличения пивного рынка, однако на данный момент потребление пива там невысокое. В такой ситуации выигрывает тот игрок, который может до минимума снизить затраты на логистику и дистрибьюцию.

Поэтому большое значение приобретает баланс в отношениях производителя и дистрибьютора, который определяется масштабом и «уникальностью» предложения. Так, кроме общего финансового состояния и оборота, основными активами дистрибьютора в «торге» с производителем являются:

логистические возможности (наличие складов, транспортный парк и так далее);

клиентская база, покрытие розничной сети

Тем не менее, именно процессы обострения конкуренции служат причиной постоянной ревизии отношений производителей и дистрибьюторов. Консолидация сближает всех – производителей, с завоеванием рынка транснациональными компаниями, дистрибьюторов, которые захотели и смогли приспособиться к новым требованиям обслуживания, и розницу, которая сегодня стремится объединиться в сети.

**Список литературы**

1. По материалам http://logist.ru/publication/dnews.pl?action=news&id=298, «Балтики» уникальная система логистики»

2. Информация взята из интервью директора по логистике ПК «Балтика» Алексея Скатина, http://logist.ru/publication/dnews.pl?action=news&id=298, «Балтики» уникальная система логистики»

3. http://www.expert.ru/articles/2007/05/22/pivo-rjd/, «Пивной шлагбаум», 22 мая 2007 г.

4.http://corporate.baltika.ru/m/1404/gramotnaya\_logistika\_i\_produmannaya\_marketingowaya\_poli.html, «Грамотная логистика и продуманная маркетинговая политика привели к росту»

5. Данные с http://www.pivnoe-delo.com/index.php?id=6067, Россия. «В 2006 году Heineken приведет в Сибирь все свои бренды».

6. http://2b.finam.ru/news/onenews06B51/default.asp, «Воронежский пивзавод приблизил «Балтику», Коммерсант-Воронеж, 18.12.2006

7. http://www.epic.ru/index.phtml?id=624, «Отраслевой продукт от Agilisys: «Решение проблем крупномасштабного производства»

8. http://www.v8.1c.ru/news/newsAbout.jsp?id=2035, «Микротест» и Heineken: российское решение для международного бизнеса»

9. http://www.tatalc.ru/tatalc2/print.php?bl=1&md=2&iddoc=10221, «Heineken расширяет присутствие в регионах»

10. http://www.pivnoe-delo.com/index.php?id=3987, 17.09.2004 Отчет "Сан Интербрю" по результатам за второй квартал и первое полугодие 2004 г

11. http://www.pivnoe-delo.com/index.php?id=5947, Россия. BBH и Heineken поработали вместе над сокращением дистрибуторов

12. http://www.optiplat.ru/news/, «Внедрения в Компании «Сан ИнБев»,15.10.07

13. Материалы взяты с http://www.optiplat.ru/automation/, «Автоматизация транспортной логистики»,

14.http://www.kpd.ua/articles/vse\_o\_distributsii/rossiya\_i\_ukraina\_evolyutsiya\_sistemyi\_sbyita\_piva/, «Россия и Украина: эволюция системы сбыта пива»

15. Данные взяты с http://erp-online.ru/erp/introduction/

16. http://pda.cio-world.ru/?action=article&id=36948, «Управление пивоварением: конкретный опыт», Григорий Рудницкий, 02.12.2004

17. По информации с http://www.i2cis.ru/ru/solution\_areas/scs/, «Стратегическое планирование цепочки поставок/ i2 Supply Chain Strategist Tactician».

18. http://www.sostav.ru/news/2007/03/29/53/, «SABMiller заварил пиво в Ульяновске. Глава российского офиса SABMiller Джеймс Уилсон сможет сэкономить на логистике», Александр Демчук, 29.03.2007

19. http://www.zapad-terminal.ru/cgi-bin/db\_new\_logist.cgi?num=4865, «Понижение градуса», 07.08.07

20. http://www.alkogol.com/ru/analytics/24142.xhtml?print=Y&ID=24142, «Цена пивного вопроса», 20 января 2006 г.

1. По материалам http://logist.ru/publication/dnews.pl?action=news&id=298, «У «Балтики» уникальная система логистики» [↑](#footnote-ref-1)
2. Информация взята из интервью директора по логистике ПК «Балтика» Алексея Скатина, http://logist.ru/publication/dnews.pl?action=news&id=298, «У «Балтики» уникальная система логистики» [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.expert.ru/articles/2007/05/22/pivo-rjd/, «Пивной шлагбаум», 22 мая 2007 г. [↑](#footnote-ref-3)
4. http://corporate.baltika.ru/m/1404/gramotnaya\_logistika\_i\_produmannaya\_marketingowaya\_poli.html, «Грамотная логистика и продуманная маркетинговая политика привели к росту» [↑](#footnote-ref-4)
5. Данные с http://www.pivnoe-delo.com/index.php?id=6067, Россия. «В 2006 году Heineken приведет в Сибирь все свои бренды».     [↑](#footnote-ref-5)
6. 6 http://2b.finam.ru/news/onenews06B51/default.asp, «Воронежский пивзавод приблизил «Балтику», Коммерсант-Воронеж, 18.12.2006

 [↑](#footnote-ref-6)
7. http://2b.finam.ru/news/onenews06B51/default.asp, «Воронежский пивзавод приблизил «Балтику», Коммерсант-Воронеж, 18.12.2006 [↑](#footnote-ref-7)
8. http://2b.finam.ru/news/onenews06B51/default.asp, «Воронежский пивзавод приблизил «Балтику», Коммерсант-Воронеж, 18.12.2006 [↑](#footnote-ref-8)
9. Информация взята из интервью директора по логистике ПК «Балтика» Алексея Скатина, http://logist.ru/publication/dnews.pl?action=news&id=298, «У «Балтики» уникальная система логистики» [↑](#footnote-ref-9)
10. http://www.epic.ru/index.phtml?id=624, «Отраслевой продукт от Agilisys: «Решение проблем крупномасштабного производства» [↑](#footnote-ref-10)
11. http://www.v8.1c.ru/news/newsAbout.jsp?id=2035, «Микротест» и Heineken: российское решение для международного бизнеса» [↑](#footnote-ref-11)
12. Данные с http://www.pivnoe-delo.com/index.php?id=6067, Россия. «В 2006 году Heineken приведет в Сибирь все свои бренды».     [↑](#footnote-ref-12)
13. http://www.tatalc.ru/tatalc2/print.php?bl=1&md=2&iddoc=10221, «**Heineken расширяет присутствие в регионах**» [↑](#footnote-ref-13)
14. http://www.pivnoe-delo.com/index.php?id=3987, 17.09.2004 Отчет "Сан Интербрю" по результатам за второй квартал и первое полугодие 2004 г [↑](#footnote-ref-14)
15. http://www.pivnoe-delo.com/index.php?id=5947, Россия. BBH и Heineken поработали вместе над сокращением дистрибуторов [↑](#footnote-ref-15)
16. http://www.optiplat.ru/news/, «Внедрения в Компании «Сан ИнБев»,15.10.07 [↑](#footnote-ref-16)
17. Материалы взяты с http://www.optiplat.ru/automation/, «Автоматизация транспортной логистики», [↑](#footnote-ref-17)
18. http://www.kpd.ua/articles/vse\_o\_distributsii/rossiya\_i\_ukraina\_evolyutsiya\_sistemyi\_sbyita\_piva/, «Россия и Украина: эволюция системы сбыта пива» [↑](#footnote-ref-18)
19. Данные взяты с http://erp-online.ru/erp/introduction/ [↑](#footnote-ref-19)
20. http://pda.cio-world.ru/?action=article&id=36948, «Управление пивоварением: конкретный опыт», Григорий Рудницкий, 02.12.2004 [↑](#footnote-ref-20)
21. По информации с http://www.i2cis.ru/ru/solution\_areas/scs/, **«**Стратегическое планирование цепочки поставок/ i2 Supply Chain Strategist Tactician». [↑](#footnote-ref-21)
22. http://www.sostav.ru/news/2007/03/29/53/, «SABMiller заварил пиво в Ульяновске. Глава российского офиса SABMiller Джеймс Уилсон сможет сэкономить на логистике», Александр Демчук, 29.03.2007 [↑](#footnote-ref-22)
23. http://www.sostav.ru/news/2007/03/29/53/, «SABMiller заварил пиво в Ульяновске. Глава российского офиса SABMiller Джеймс Уилсон сможет сэкономить на логистике», Александр Демчук, 29.03.2007 [↑](#footnote-ref-23)
24. http://www.zapad-terminal.ru/cgi-bin/db\_new\_logist.cgi?num=4865, «Понижение градуса», 07.08.07 [↑](#footnote-ref-24)
25. http://www.alkogol.com/ru/analytics/24142.xhtml?print=Y&ID=24142, «Цена пивного вопроса», 20 января 2006 г. [↑](#footnote-ref-25)