

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА  
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)» (СГАУ)

*А. А. НЕЧИТАЙЛО, А. А. ГНУТОВА*

## ЛОГИСТИКА В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П. Королева (национальный исследовательский университет)» в качестве конспекта лекций для студентов, обучающихся по программе высшего образования по направлению 42.03.03 Издательское дело

САМАРА

Издательство СГАУ

2015

УДК 655(075)

ББК 76.17я7

Н593

Рецензенты: канд. экон. наук, доц. кафедры социально-гуманитарных и естественно-научных дисциплин Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова (Самарский институт) Е. Ю. Б о б к о в а;  
канд. пед. наук, доц. кафедры социально-гуманитарных и естественно-научных дисциплин Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова (Самарский институт) В. И. А х м е т о в а

*Нечитайло А.А.*

Н593 **Логистика в издательском деле:** конспект лекций/ *А.А. Нечитайло, А.А. Гнутова.* – Самара: Изд-во СГАУ, 2015. – 88 с.

**ISBN 978-5-7883-1052-7**

Продукция издательской отрасли отличается от продукции других видов деятельности. Каждая новая книга – это новый продукт уникальный по своему содержанию и оформлению. Специфические черты издательской деятельности проявляются в каждой области логистики: закупочной, производственной, распределительной, складской, кадровой и др. Специфика логистики в издательском деле отражена в конспекте лекций по данной дисциплине.

Предназначен для студентов, обучающихся по направлению подготовки 42.03.03. «Издательское дело».

УДК 655(075)

ББК 76.17я7

**ISBN 978-5-7883-1052-7**

© СГАУ, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

Лекция №1. Система понятий логистики.....	4
Лекция №2. Концепции логистики в издательском деле.....	10
Лекция №3. Логистический менеджмент в издательском деле.....	17
Лекция №4. Закупочная логистика в издательском деле.....	24
Лекция №5. Производственная логистика в издательском деле.....	30
Лекция №6. Распределительная логистика в издательском деле.....	37
Лекция №7. Складская логистика в издательском деле .....	41
Лекция №8. Транспортная логистика в издательском деле.....	46
Лекция №9. Логистика розничной продажи в издательском деле.....	50
Лекция №10. Кадровая логистика в издательском деле.....	67
Лекция №11. Информационная логистика в издательском деле.....	76
Список использованных источников.....	87

## Лекция №1. СИСТЕМА ПОНЯТИЙ ЛОГИСТИКИ

1. Логистика как наука.
2. Понятие и классификация экономических потоков в издательском деле.
3. Издательская логистическая система и ее свойства.
4. Элементы логистической системы в издательской отрасли.

Логистика как экономическая наука возникла в ответ на возросшие скорости изменений, происходящих в социальной среде, постоянное усложнение взаимосвязей с окружающей средой, необходимость все более точно реагировать на эти изменения. В практической деятельности и в науке возникли новые направления, связанные с управлением процессами непрерывных изменений. Кроме ускорения изменений не менее важной стороной современной предпринимательской деятельности являются усложнение отношений, повышение взаимозависимости с окружающими нас людьми, а в бизнес-деятельности – с партнерами: поставщиками и клиентами. Успешное развитие любого предприятия невозможно без их эффективного сотрудничества. В реальной жизни интересы разных людей и разных предприятий не совпадают, поэтому необходимо согласование их интересов и действий.

Логистика рассматривает все этапы планирования, создания, обращения и потребления продуктов как единый процесс движения товаров, финансов, информации и труда. При таком подходе экономический поток прослеживается на всем его протяжении для того, чтобы в точке его поступления к потребителю получить наиболее эффективные результаты.

В издательском деле движение материальных потоков начинается с идеи нового продукта – с замысла книги и далее проходит следующие этапы: работа автора над рукописью, издательская подготовка рукописи к печати, печать тиража, распространение тиража по торговым точкам, продажа книжных товаров конечным потребителям. При движении вид основного материального потока – книги меняется: замысел производства материализуется в рукопись, затем она превращается в издательский оригинал-макет, потом в тираж, далее тираж становится составной частью издательского, книготоргового (оптового и розничного) ассортимента, и, наконец, приобретенная покупателем книга становится частью его библиотеки. Логистика в издательском деле рассматривает все эти этапы во взаимосвязи и взаимообусловленности для того, чтобы обеспечить непрерывность и бесперебойность движения книг через все стадии к потребителю.

Для того чтобы создать и довести книги до потребителей, в издательском деле кроме материального потока движутся и потоки других ресурсов, необходи-

мых для производства книг и их продажи. Основные из них – это информационные, финансовые, кадровые потоки. Логистика должна обеспечить координацию движения всех видов экономических потоков, чтобы они наилучшим образом работали на конечный результат - наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей в книжных товарах.

*Экономический поток* – это собственные и привлеченные ресурсы предприятия (материальные, информационные, кадровые, финансовые и др.), рассматриваемые в процессе взаимосвязанных и изменений и перемещений, осуществляемых для достижения стоящих перед предприятием целей.

В издательском деле определяющим экономическим потоком является поток издательской продукции, движущийся от автора к издателю и затем к читателю. Этот экономический поток неразрывен с информационным, финансовым, кадровым потоками, обеспечивающими производство и реализацию издательской продукции.

В табл. 1 рассмотрена классификация экономических потоков по различным признакам.

Таблица 1. Классификация экономических потоков

Классификационный признак	Виды потоков
По отношению к рассматриваемой логистической системе	Внешние (протекающие во внешней среде), внутренние (образующиеся в результате осуществления логистических операций внутри логистической системы)
Направление движения	Входные (поступающие из внешней среды), выходные (поступающие из логистической системы во внешнюю среду)
Масштаб	Массовые, крупные, средние, мелкие
Непрерывность	Непрерывные, дискретные
Регулярность	Детерминированные, стохастические (нерегулярные)
Стабильность	Стабильные, нестабильные
Характер перемещения элементов потока	Равномерные, неравномерные
Периодичность	Периодические, непериодические
Степень сложности	Простые (состоящие из объектов одного вида) и сложные (объединяющие разнородные объекты)
Управляемость	Управляемые, неуправляемые

Рассмотрим основные понятия логистики в издательском деле.

*Логистическая система* – это экономическая система, состоящая из взаимодействующих подсистем и элементов, выполняющих логистические функции и объединенных общностью целей и интересов, реализующихся путем управления материальными и сопутствующими им другими экономическими потоками.

Если рассматривать предприятие издательской отрасли как логистическую систему, то оно состоит из подсистем, созданных для выполнения отдельных

функций, т.е. имеет внутреннюю структуру. Структурные подразделения находятся в отношениях подчиненности к предприятию.

С точки зрения движения материальных потоков укрупненно можно выделить три основные подсистемы издательской логистической системы:

1. Поставщики материалов – обеспечивают предприятия издательской отрасли ресурсами, организуют входной поток.
2. Издательство – преобразует исходные ресурсы в готовые для продажи издательский продукт.
3. Предприятия книготорговли – занимаются реализацией издательской продукции потребителям, т.е. организует выходной поток.

Свойства издательской логистической системы:

1. Логистические системы являются одновременно целеустремленными (они способны сознательно ставить цели своего развития и стремиться к их достижению), и целенаправленными (они не способны полностью контролировать внешние факторы и в некоторых случаях вынуждены подчиняться им, т.е. подчиняться целям других систем, например государства, местных органов власти и т.д.).

2. Обладая собственными ресурсами и выстраивая эффективные взаимоотношения с партнерами, логистическая система может менять алгоритм достижения целей или корректировать их в соответствии с изменившейся внешней средой. Логистические системы имеют свойство адаптивности – приспособления к меняющимся условиям.

3. Логистические системы имеют свойства целостности и делимости, т.е. элементы системы должны объединяться во взаимосвязанное целое, работающее на общую системную цель. При этом они остаются относительно самостоятельными, что позволяет разграничивать их функции в общем логистическом потоке.

4. Интегративные (или синергические) свойства логистической системы – свойства, возникающие именно в системе и не присущие в отдельности ни одному из элементов.

Предприятия издательского дела как логистические системы не могут быть самодостаточными: они потребляют какие-то ресурсы (бумага, краска, электроэнергия и др.) и на основе этого производят издательскую продукцию для внешних потребителей. Таким образом, происходит движение и преобразование ресурсов, и это движение имеет свои пути или каналы.

Издательская логистическая система включает в себя ряд элементов.

*Логистический канал* – множество всех возможных участников процесса движения материального и сопутствующих ему экономических потоков до конечного потребителя. Это всевозможные оптовые и розничные предприятия книжной торговли.

Логистический канал определяет характер (прямой или непрямой путь) и структуру (количество логистических звеньев, через которые проходит поток) движения потоков к потребителю. Выделяют два основных вида каналов: прямые и эшелонированные.

Прямой канал предполагает движение товаров от производителя непосредственно к потребителю без участия посредников (например, продажа продукции издательством через свой книжный клуб).

Эшелонированный канал означает использование посредников (оптовых и розничных предприятий книготорговли) для организации движения товаров от издательства к читателю.

Издательства используют прямые логистические каналы в следующих случаях:

- при больших потоках однородных товаров;
- в случаях, когда заказы потребителей отвечают всем требованиям к организации доставки;
- интенсивность движения материального потока обеспечивает окупаемость затрат издательства на его обработку;
- издатель имеет достаточные финансовые возможности для создания логистической системы прямых связей с покупателями.

Прямые логистические каналы могут использовать крупные издательства, выпускающие массовую литературу (в этом случае мощность потоков товаров позволяет создать эффективное логистическое звено типа книжного клуба). Возможно, использование такого канала и небольшими издательствами, выпускающими узкоспециализированные или элитные издания, рассчитанные на ограниченную и четко определенную аудиторию, с которой целесообразно поддерживать персональные связи.

Эшелонированные каналы различаются по числу уровней (промежуточных звеньев от производителя к поставщику). Чем больше уровней, тем труднее согласовывать действия участников по продвижению материальных потоков до потребителей.

В издательском деле создание эшелонированных каналов целесообразно в тех случаях, когда:

- поток состоит из большого числа разнообразных товаров, что требует наличия развитого складского хозяйства;
- посредники обладают возможностями более качественно удовлетворить требования потребителей;
- посредники сокращают потребителям расходы на приобретение товаров.

*Логистическая цепь* – это линейно упорядоченное множество физических и/или юридических лиц, осуществляющих логистические операции по товародвижению и доведению материального и сопутствующих ему потоков до конечного потребителя.

При формировании логистической цепи происходит выбор конкретных фирм-участников: поставщиков товаров и услуг, посредников, перевозчиков и т.д. Например, решение издательства поставлять свою продукцию напрямую в книжные магазины является выбором логистического канала, а выбор конкретных книжных магазинов, фирм-перевозчиков и достижение с ними соответствующих договоренностей в итоге формируют издательскую логистическую цепь. В большинстве случаев каждое издательство является участником многих логистических цепей. Например, издательство может продавать продукцию и через свой книжный клуб, и пользуясь услугами разных оптовых предприятий, и поставляя ее в книжные магазины.

Различают основных и специализированных участников издательской логистической цепи.

Основные участники – фирмы, принимающие на себя ответственность за результаты продвижения товаров в логистической цепи. Как правило, это издательства, оптовая и розничная торговля. Они в большей или меньшей мере зависят от результатов продаж издательской продукции конечным потребителям.

Специализированные участники - организации, оказывающие услуги основным участникам. Например, транспортные, рекламные, страховые, информационные агентства. Общее правило состоит в том, что чем более специализированные услуги оказывает участник цепи, тем меньший риск он несет в сравнении с остальными участниками, так как его услуги используются и в других цепях.

Разная степень риска и ответственности проявляется в распределении ролей между участниками логистической цепи. Участники цепи, которые в большей мере зависят от ее успешной работы, несут большой риск, должны проявлять большую активность в выстраивании отношений, быть лидерами.

Логистическая система состоит из элементов, которые в логистике называются звеньями.

*Звено логистической системы* – это экономический объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции (делению) в рамках выбранной для изучения проблемы, стремящийся к достижению своей цели деятельности путем выполнения логистических функций и операций.

Существует огромное разнообразие самих логистических систем, а следовательно, и их звеньев. В качестве звеньев можно рассматривать подразделения предприятия (если мы изучаем логистическую систему издательства: договорной отдел, редакционный отдел, склад и др.) или сами предприятия (если мы изучаем логистическую цепь: издательство, типографии, предприятия оптовой и розничной книготорговли и др.).

Некоторые логистические звенья теряют свои качества вне своих систем (например, отдельное структурное подразделение издательства), другие могут



существовать самостоятельно, в определенной степени независимо от данной системы и входить в другие системы (например, транспортная фирма, имеющая договор с издательством может иметь договор на перевозку груза и с другой фирмой). Каждое звено относительно самостоятельно и имеет свои цели деятельности. Однако все входящие в издательскую логистическую систему звенья должны вносить свой вклад в достижение общей цели. В связи с этим встают задачи логистического управления, согласования деятельности всех звеньев издательской логистической системы.

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Принципы формирования цепи поставок в издательской отрасли.
2. Логистические операции и функции в издательском деле.
3. Логистический цикл в издательском бизнесе.

## Лекция №2. КОНЦЕПЦИИ ЛОГИСТИКИ В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. Системный подход в логистике издательского дела.
2. Концепция компромиссов в логистике издательского дела.
3. Интеграция и координация в логистике издательского дела.
4. Концепция общих затрат в логистике издательского дела.
5. Концепция всеобщего управления качеством в логистике издательского дела.

*Концепция логистики* – это система взглядов на повышение эффективности функционирования логистических систем на основе оптимизации экономических потоков.

При проведении исследований в области логистики определяющее значение имеет научный подход, в соответствии с которым выделяются основные этапы логистических исследований.

Рассмотрим существующие логистические концепции применительно к издательской отрасли.

### **1. Системный подход в логистике издательского дела**

Системный подход является основной концепцией логистики. Системный подход в логистике – это комплексное изучение явлений и объектов как целостных логистических систем с целью ликвидации несоответствий между интересами и целями всей логистической системы и ее отдельных элементов, между разными логистическими системами, между логистической системой и внешней средой.

Работа реальных логистических систем характеризуется наличием сложных случайных связей как внутри этих систем, так и в их отношениях с окружающей средой.

Информация логистических систем отражает внешнюю и внутреннюю среду организации. Информация внешней среды организации включает сведения о поставщиках сырья товаров и их надежности, данные о потребителях продукции и посредниках, информацию о рынке сбыта, то есть какая продукция и ее модификации пользуются спросом у разных потребителей, посредников, в разных регионах.

Информация о внутренней среде организации состоит из данных о состоянии и движении материальных потоков в издательстве, сведений об имеющихся запасах материалов, сведений количестве изданий, находящихся на различных стадиях производства (договорной, редакционной, издательской), объеме готовой продукции на складах, информации о реализации издательской продукции во времени.

При этом задачи, решаемые в рамках издательских логистических систем, следующие:

- поиск авторов и заключения договоров;
- управление закупкой материалов;
- учет материалов, продукции на складах в натуральной и денежной форме;
- контроль состояния запасов;
- прогнозирование потребности в издательской продукции;
- прогнозирование потребности в транспорте.

При формировании издательской логистической системы должны учитываться следующие принципы системного подхода:

1. Принцип последовательного продвижения по этапам создания системы. Соблюдение этого принципа означает, что система сначала должна исследоваться на макроуровне, то есть во взаимоотношениях с внешней средой, а затем на микроуровне, то есть внутри своей структуры.

2. Принцип согласования информационных, надежностных, ресурсных и других характеристик проектируемых систем.

3. Принцип отсутствия конфликтов между целями отдельных подсистем и целями всей системы.

Система при системном подходе формируется в несколько этапов:

- на первом этапе определяются и формулируются цели функционирования системы;
- на втором этапе на основании анализа целей функционирования системы и ограничений внешней среды определяются требования, которым должна удовлетворять система;
- на третьем этапе на базе требований формируются ориентировочно некоторые подсистемы;
- четвертый этап – наиболее сложный этап синтеза системы: анализ различных вариантов и выбор подсистем, организация их в единую систему.

## **2. Концепция компромиссов**

Каждое предприятие издательской сферы, а также и их структурные подразделения преследуют свои цели и интересы. Часто они бывают различны и нередко противоположны. Например, торговый зал книжного магазина заинтересован в том, чтобы склад располагал запасами, гарантирующими бесперебойность поступления книг в продажу. Финансовый отдел книжного магазина заинтересован в снижении стоимости запасов, склад издательской продукции – в сокращении запасов, снижающем объем его деятельности. Транспортная служба заинте-

ресована в крупных партиях завозимой издательской продукции, улучшающих использование транспорта, повышающих объем запасов.

В логистике компромиссы рассматриваются как метод согласования экономических интересов участников логистического процесса для наиболее эффективного достижения общих целей. Специалист по логистике должен предложить компромиссное решение, стремясь найти и удержать оптимальный баланс качества обслуживания покупателей, затрат и запасов. Согласно этой концепции принимается тот вариант, который приносит наибольшую прибыль книготорговой организации в целом.

Движение издательской продукции к конечному потребителю достигается в результате действия многих участников логистической цепи, каждый из которых преследует свои цели. Если фирмы-участники товародвижения смогут согласовать свою деятельность в целях оптимизации экономических потоков, возникающих при продвижении книжных товаров, то в результате они все вместе получат от этого существенный экономический выигрыш.

Примером компромисса во взаимоотношениях между партнерами может служить система скидок на издательскую продукцию, которые предлагают издательства предприятиям книжной торговли.

Таким образом, оптимизация экономических потоков предполагает сквозную систему управления их движением, базирующуюся на учете интересов всех участников логистической цепи.

### **3. Интеграция и координация**

С каждым годом среда деятельности предприятий становится все более неопределенной и трудно предсказуемой: рыночные отношения и конкуренция приводят к снижению стабильности развития предприятий. Растет скорость изменений покупательского спроса на книжные товары, увеличивается их ассортимент, сокращается жизненный цикл товаров, увеличивается количество книг в электронных форматах, а также число желающих их приобрести. Один из способов эффективной деятельности в такой среде – интеграция, координация действий с партнерами по бизнесу.

Необходимость и возможность интеграционных процессов в издательском бизнесе обуславливаются также быстрым развитием компьютерных информационных систем.

Координация действий и интеграция ресурсов необходимы в рамках каждого отдельно взятого предприятия, они являются основой логистической оптимизации его деятельности. Однако внутрифирменная интеграция не может оказывать существенного влияния на факторы внешней среды. Максимальный эффект можно получить, оптимизируя потоки на всем их протяжении от начала производства до потребления книжных товаров. Все звенья логистической цепи долж-

ны работать слаженно, как единая система. При этом должно координироваться движение всех видов потоков, не только материальных, но и информационных, финансовых, сервисных.

#### **4. Концепция всеобщего управления качеством**

Всеобщее управление качеством в издательском деле означает обеспечение высокого качества работы каждого элемента логистической системы для получения высокого качества издательских товаров и услуг, поставляемых конечным потребителям, т.е. читателям.

Качество издательской продукции и качество обслуживания ее потребителей проявляются в момент продажи книг покупателю. В этот момент определяется, соответствует их уровень ожиданиям покупателей или нет. В первом случае покупка состоится, а во втором покупатель может не только не купить конкретную книгу, но и сформировать отрицательное мнение о состоянии издательского дела и книжной торговли страны.

Концепция всеобщего управления качеством основана на участии в решении проблемы повышения качества всех работников фирм, занятых в производстве и продвижении товаров (услуг). Только такой подход поможет достичь долгосрочного успеха за счет удовлетворения нужд потребителей.

Основные принципы системы управления качеством в издательском деле:

- ориентация на читателя;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- квалифицированный персонал издательств и книготорговых предприятий;
- постоянного и непрерывного улучшения качества издательской продукции;
- выработка критериев и показателей качества, стандартов качества.

#### **5. Принцип Парето**

*Закон Парето (принцип Парето, правило 80/20)* – один из наиболее распространенных способов оценки эффективности какой-либо деятельности. Его суть заключается в том, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий реализуют лишь 20%. Таким образом, можно понять, что, выбрав те оптимальные ресурсы, которые дают наибольший эффект, можно достичь высоких результатов малыми издержками. В то же время последующие усилия будут ненужными и неэффективными.

Принцип Парето в книготорговле подразумевает, что огромные ресурсы тратятся на поддержание малоэффективных с точки зрения прибыли товаров и

оплату труда ненужных сотрудников. Слишком много внимания уделяется покупателям, которые приносят лишь небольшой процент дохода. Таким образом, возникает логичное заключение, что, если сконцентрироваться на наиболее эффективных сферах, то можно значительно увеличить прибыль.

Но если говорить о клиентах, то правило Парето гласит, что лишь 20% покупателей дают вам 80% прибыли, остальные же зачастую тратят время вашего персонала, при этом, не принося особых доходов. Для того чтобы правильно организовать книготорговый процесс, необходимо направить максимум усилий на работу с высокопотенциальными клиентами, а контакты с остальными 80% унифицировать, сократить во времени и сделать не особо затратными для компании.

В издательском бизнесе правило Парето применяется в самых разных областях: при размещении запасов на складах, выкладке товаров в торговом зале книжного магазина, обслуживании покупателей в торговом зале и т.п.

## 6. ABC и XYZ-анализ

*ABC-анализ* – это инструмент, который позволяет изучить товарный ассортимент, определить рейтинг товаров по указанным критериям и выявить ту часть ассортимента, которая обеспечивает максимальный эффект (рис.1).

Ассортимент обычно анализируется по двум параметрам: объем продаж (реализованное количество издательской продукции) и получаемая прибыль (реализованная торговая наценка). ABC-анализ основан на правиле Парето, согласно которому 20% ассортиментных позиций обеспечивает 80% прибыли (рис.2).

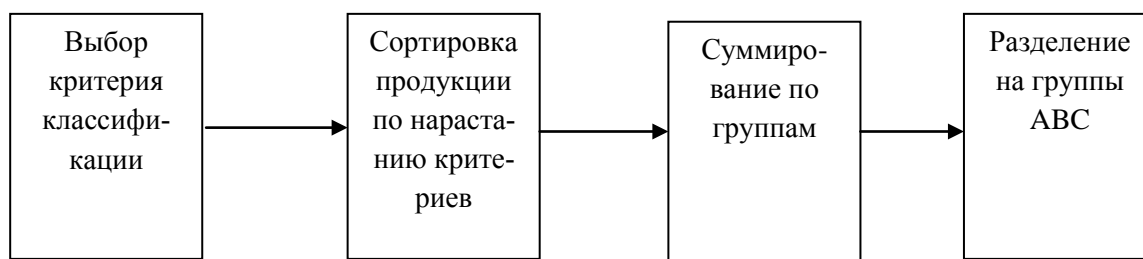


Рис. 1. ABC-анализ

Группа	Количество	Доход
A	20%	80%
B	30%	15%
C	50%	5%

Рис. 2. Разделение на группы при использовании ABC-анализа

Учитывая это, весь ассортимент торгового предприятия можно разделить на группы по степени важности.

- Группа А – очень важные товары, которые всегда должны присутствовать в ассортименте. Если в качестве параметра в анализе использовался объем продаж, то в данную группу входят лидеры продаж по количеству. Если в качестве параметра в анализе использовалась торговая наценка, то в данную группу входят наиболее прибыльные товары.
- Группа В – товары средней степени важности.
- Группа С – наименее важные товары, это претенденты на исключение из ассортимента и товары-новинки.

Первым этапом проведения ABC-анализа является определение целей. Если целью является сокращение ассортимента, то в качестве основных параметров выбирается объем продаж, прибыль. Если целью является выявление и сокращение затрат на поддержание запасов, то в качестве основных параметров выбирается коэффициент оборачиваемости, объем неликвидов и занимаемая складская мощность. Если требуется исследовать рентабельность, то в качестве основного параметра выбирается коэффициент оборачиваемости, уровень рентабельности. Данные ABC-анализа помогают оптимизировать товарный ассортимент. При всех многочисленных плюсах этого вида анализа существует один значительный минус: данный метод не позволяет оценить сезонные колебания спроса на товары.

На основе ABC-анализа в издательском деле выстраивается логистика закупок, управление товарными запасами, логистика розничной книготорговли.

*XYZ-анализ* – это инструмент, позволяющий разделить продукцию по степени стабильности продаж и уровня колебаний потребления.

Метод данного анализа заключается в расчете каждой товарной позиции коэффициента вариации или колебания расхода. Этот коэффициент показывает отклонение расхода от среднего значения и выражается в процентах.

В качестве параметра могут быть: объем продаж (количество), сумма продаж, сумма реализованной торговой наценки. Результатом XYZ-анализа является группировка товаров по трем категориям, исходя из стабильности их поведения.

Группа	Колебания спроса	Прогноз
X	5% – 15%	Высокая степень прогнозирования, постоянная частота потребления, малые колебания при продажах
Y	15% – 50%	Сезонные колебания, средние возможности прогнозирования
Z	От 50%	Нерегулярное потребление, сложно прогнозировать

Рис. 3. Разделение на группы при использовании XYZ-анализа

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Положительные стороны интеграции в издательской отрасли.
2. Концепция общих затрат в издательском деле.
3. Процессный подход в издательской логистике.
4. Методы логистических исследований в издательской и книготорговой сфере.
7. Совмещение ABC и XYZ-анализа в издательском деле.



## Лекция №3. ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. Понятие логистического менеджмента в издательском деле.
2. Пирамида полной стоимости.
3. Взаимодействие маркетинга и логистики в издательском деле.

Логистический менеджмент предприятия издательской сферы представляет собой объединение основных управленческих функций (организации, планирования, регулирования, координации, контроля, учета и анализа) с элементарными и комплексными логистическими функциями для достижения целей логистической системы.

При построении издательских логистических систем большое значение имеет определение места логистического менеджмента в общей структуре управления фирмой и определение областей взаимодействия с другими сферами менеджмента. Современная система менеджмента фирмы представляет собой композицию организационной структуры управления с функционально-ориентированными сферами деятельности (финансы, инвестиции, производство, маркетинг и сбыт, инновации, персонал и т.п.), объединенными стратегическими, тактическими и другими целями.

С точки зрения логистики, осуществление функций стратегического (тактического, оперативного) и функционального менеджмента должно способствовать реализации логистической миссии фирмы, согласованной с маркетинговой и производственной стратегиями. Система менеджмента издательства может быть представлена в виде схемы (рис. 4).

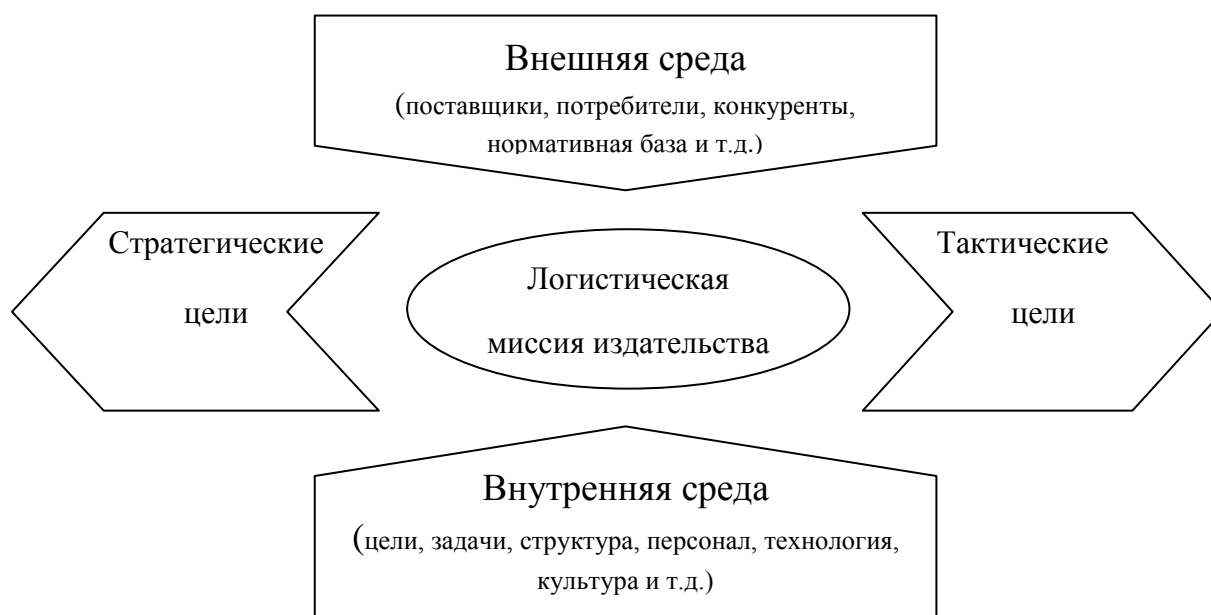


Рис. 4. Логистический менеджмент в системе менеджмента организации

Особенностью логистического менеджмента является то, что он как по стратегическим, так и по тактическим (оперативным) целям и задачам связан со всеми функциональными областями менеджмента (инвестиционного, инновационного, производственного, финансового, информационного, управления персоналом) в процессах управления закупками материальных ресурсов, производством и сбытом готовой продукции. Зачастую бывает очень трудно разделить сферы действия логистического и других видов менеджмента (особенно производственного, инвестиционного, финансового, информационного). Поэтому обычно выделяют основную координирующую и интегрирующую функции логистического менеджмента на высшем уровне иерархии управления фирмой.

Основная задача логистического менеджмента в современных условиях бизнеса – способствовать выполнению стратегических целей фирмы и созданию конкурентных преимуществ. Ключевыми факторами конкурентного преимущества в настоящее время являются:

- лидерство в уровне качества товаров в издательской отрасли;
- лидерство в уровне затрат;
- дифференциация издательской продукции;
- стратегический фокус.

Дифференциация издательской продукции означает позиционирование фирмы на рынке сбыта продукции, где она стремится занять ведущие позиции, завоевать потенциальных покупателей. Стратегический фокус означает стремление издательства достичь конкурентного преимущества в одном или нескольких сегментах рынка за счет концентрации усилий (фокусирования) на определенных стратегических направлениях.

М. Портер, формулируя задачу обеспечения конкурентных преимуществ, вводит понятие так называемой цепи полной стоимости как инструмента разделения бизнеса на ключевые и поддерживающие функции фирмы, выделения соответствующих затрат и установления потенциальных источников дифференциации продукции. При этом он утверждает, что фирма достигает конкурентных преимуществ только в том случае, если совершает эти действия лучше конкурентов или с меньшими затратами. В пирамиде полной стоимости, как видно из рисунка (рис. 5), ключевую роль играет логистика как внутренняя (в производстве), так и внешняя (в снабжении и сбыте). К ключевым функциям относятся также производство, маркетинг и организация продаж, сервис.

В состав поддерживающих функций входят инфраструктура издательства, закупки материальных ресурсов, управление персоналом, инвестиционный и инновационный менеджмент. При этом прибыль определяется как разницу между конечной ценой издательской продукции и коллективными затратами (фирмы и

ее логистических партнеров). Очевидно, что стремление логистических посредников фирмы (например, в системах дистрибьюции, организации продаж) получить как можно большую прибыль может существенно увеличить общую стоимость и цену издательской продукции для конечного потребителя. Поэтому необходим логистический мониторинг затрат в цепи полной стоимости и первоочередное внимание к тем логистическим функциям, которые не поддерживаются самой фирмой, для контроля ситуации на рынке и выполнения стратегических задач.



Рис. 5. Пирамида полной стоимости

Часто бывает, что логистику воспринимают как одну из сторон маркетинга. Взаимосвязь между ними настолько развита, что иногда бывает трудно разделить сферы интересов этих двух ключевых функций любого бизнеса. Логистическая стратегия, подобно рекламе и продуктовой стратегии, является интегральным элементом стратегии маркетинга. При этом эффективность маркетинга на фирме можно представить в виде композиции трех основных составляющих: эффективности логистической цепи или канала, потребительской и торговой франшиз (привилегий).

Маркетинг и логистический менеджмент взаимодействуют между собой в основном в системе сбыта фирмы, причем логистика, обеспечивая процедуры физического распределения готовой продукции, играет важную роль в организации продаж.

Для анализа взаимодействия логистики и маркетинга используют традиционное понятие маркетингового микса, или «четырёх Р»: «price, product, promotion,

place) («цена, продукт, продвижение, место») и правила логистики «семи «Н»: нужный товар, в нужном количестве, в надлежащем качестве, в нужное время, в нужном месте, с наименьшими затратами, нужному потребителю. Тогда взаимосвязи логистики и маркетинга можно представить в виде схемы взаимодействия маркетингового и логистического миксов с целью удовлетворения запросов потребителей (рис. 6).

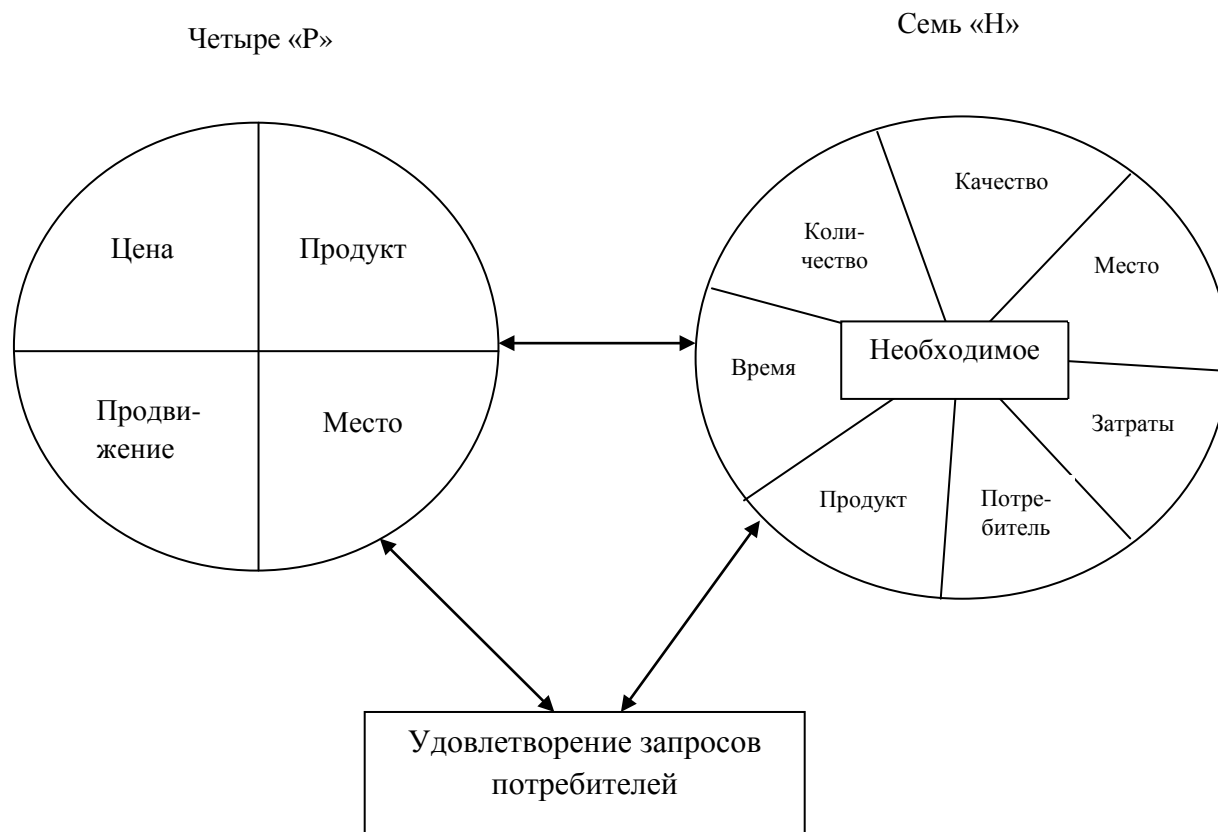


Рис. 6. Взаимодействие маркетингового и логистического миксов

Логистический издательский менеджмент по отношению к фактору «цена» обычно оказывает прямое влияние на достижение фирмой корпоративных или финансовых стратегических целей, задаваемых маркетингом. Ценовые решения требуют тщательного анализа факторов, относящихся к конкурентным товарам, социально-экономическим и демографическим характеристикам потребителей на конкретном сегменте рынка и макроэкономическим индикаторам.

В ряде случаев логистический менеджер может быть заинтересован в разных схемах ценообразования, если они отвечают требованиям управления запасами, изменения места складирования и времени доставки, диктуемых потребительским спросом и обеспечением соответствующего уровня качества сервиса. Такая ситуация часто складывается под воздействием сезонных колебаний спроса, которые вызывают необходимость принятия дополнительных логистических ре-

шений по управлению запасами, например, создание специальных сезонных запасов, в издательском деле это такие товары как учебники, календари и т.п.

Другой важной характеристикой сферы взаимного пересечения интересов маркетинга и логистики являются *товарные характеристики* и прежде всего ассортимент продукции, определяемый маркетинговой стратегией фирмы. Ассортиментные характеристики готовой продукции непосредственно влияют на структуру логистических цепей и каналов в системе дистрибьюции, уровень запасов, виды транспортных средств и способы транспортировки и т.д. Появление новых ассортиментных позиций даже одного товара, но в другой (по габаритным размерам) упаковке может полностью изменить структуру логистического канала или способ транспортировки и поэтому должно быть обязательно согласовано с логистическим менеджментом.

Стремление дизайнеров издания к оригинальной обложке, упаковке часто продиктованное требованиями маркетинга, может вызвать незапланированное повышение логистических издержек. Часто упаковку продукта называют «молчаливым продавцом», так как на уровне розничного торговца упаковка может быть решающим фактором, влияющим на объем продаж. С позиций маркетинга важны внешний вид упаковки, ее привлекательность, наличие полной информации о товаре, т.е. те параметры, которые могут выделить его среди аналогичных взаимозаменяемых товаров конкурентов. Для логистического менеджера упаковка важна прежде всего с точки зрения ее габаритных размеров и способности защищать товар от возможных повреждений в процессах транспортировки, сортировки и маркировки товара. В частности, торговая упаковка должна быть пригодна для помещения ее в промышленную или внешнюю транспортную упаковку (коробки, контейнеры), желательно с полным использованием объема.

*Продвижение товара* на рынок является одной из ключевых функций маркетинга, которой уделяется много внимания на любой фирме. Важность продвижения подтверждается теми огромными суммами, которые затрачиваются во всем мире на рекламу, демонстрацию готовой продукции, организацию распределения и продаж.

Перед издательством часто встает дилемма: создавать свои распределительные сети или привлекать для сбыта готовой продукции логистических посредников (оптовых и розничных книготорговцев)? Первый подход требует, как правило, больших инвестиций, но позволяет полнее контролировать рынок и объем продаж. Во втором случае затраты существенно меньше, но теряется полностью или частично контроль над рынком сбыта. При этом распределительные каналы оптовых посредников являются объектом постоянной конкуренции между издательствами.

Взаимодействие логистики и маркетинга по параметру «место» обычно представляет собой проблему выбора точек сбыта основного объема издательской продукции. С позиций маркетинга это трансформируется в задачу выбора: или продавать оптовикам, или – напрямую розничным торговцам. При этом решения о выборе «места» всегда предшествуют решениям о выборе структуры каналов дистрибуции. С точки зрения логистического менеджера, такие решения могут существенно повлиять на эффективность логистической системы. Например, издательства, имеющие контакты по сбыту только с оптовиками, как правило, испытывают меньше логистических проблем, так как оптовики более предсказуемы, имеют тенденцию закупать продукцию большими партиями, размещают свои заказы и управляют запасами готовой продукции в складских системах более стабильно и эффективно, чем розничные торговцы. Существенным фактором является в этом случае гораздо меньший уровень затрат издательства на транспортировку продукции.

Использование логистического менеджмента на предприятии способствует повышению эффективности работы фирмы и, как следствие, ее конкурентоспособности при соблюдении некоторых условий:

1. Поддержание связи логистики со стратегией издательства. Все аспекты логистических операций должны быть непосредственно связаны со стратегическим планом издательства. Это первое и самое главное условие достижения высоких прибылей от применения логистики.

2. Совершенствование организации движения материальных потоков. Необходимо так организовывать логистические операции, чтобы иметь возможность контролировать все функции по выполнению задач, связанных с закупкой, транспортировкой, складированием, хранением издательской продукции и сбытом под эгидой единого коммерческого подразделения. Другими словами, все логистические функции должны быть объединены под соответствующим контролем централизованного и децентрализованного руководства с учетом того, что эффективные решения легче принять, если спецподразделение отвечает за все тесно связанные между собой логистические операции.

3. Своевременное поступление необходимой информации и современная технология ее обработки. Используя локальные сети и сеть Интернет можно повышать конкурентоспособность и долю рынка, а также повышать качество обслуживания клиентов, высылаю им каталоги издательской продукции, прайс на продукцию, информацию о различных акциях и др.

4. Большую роль в наладке слаженного механизма управления материальными потоками играет управление трудовыми ресурсами. Организации издательского бизнеса, которые считают квалифицированные кадры самым важным своим ресурсом, могут рассчитывать на эффективное функционирование логистической системы.

5. Налаживание тесной взаимосвязи с другими фирмами в области выработки стратегии. Наибольших успехов в увеличении прибыли добиваются как раз те фирмы, в которых установлены прочные связи с внешними и внутренними участниками коммерческих отношений.

6. Необходимость учета прибыли от логистики в системе финансовых показателей. Опыт показывает, что лучше всего логистические операции (транспортировка, складирование и др.) поддаются оценке со стороны учетно-калькуляционных подразделений или иных структурных органов, которые измеряют результаты деятельности полученной прибылью.

7. Определение оптимальных уровней логистического обслуживания с целью повышения рентабельности. Для выявления оптимального уровня качества обслуживания определяют дополнительные доходы, достигнутые от предоставления высококачественного сервиса, и измеряют отношение прибыли, полученной от него, к затратам, связанным с поддержанием таких уровней.

8. Тщательная разработка логистических операций. Выполнение фирмами вышеуказанных восьми требований гарантирует взаимосвязь логистики с маркетингом и производством, обеспечивает не только высококачественное проведение всех логистических операций, но и создание эффективного сервиса для покупателей, будет содействовать росту прибыли и повышению конкурентоспособности фирм.

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Управление внешними цепями поставок в издательском бизнесе.
2. Управление внутренними цепями поставок в издательском бизнесе.
3. Применение аутсорсинга в издательском бизнесе.

## Лекция №4. ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. Цели и функции закупочной логистики.
2. Задачи закупочной логистики.
3. Проблема МОВ.
4. Основные методы закупок.

*Закупочная логистика в издательском деле* – это функциональная область логистики, осуществляющая управление входными материальными и связанными с ними сервисными, информационными, финансовыми, кадровыми потоками с целью обеспечения издательства необходимыми ресурсами.

*Закупки* – это функция, отвечающая за приобретение всех материалов, необходимых издательству для осуществления своей основной деятельности. Обычно термин «закупки» относят к фактической покупке, а «снабжение» имеет более широкое значение.

*Снабжение* как функция может включать различные типы приобретений (закупку, аренду и т.д.), а также связанные с этим работы: выбор поставщиков, проведение переговоров, согласование условий, экспедирование, мониторинг показателей работы поставщиков, грузопереработку материалов, транспортировку, складирование и приемку товаров, полученных от поставщиков.

*Общая цель закупочной логистики в издательском деле* – создание надежной поставки материалов в организацию с максимально возможной экономической эффективностью.

Основные задачи закупочной логистики:

1. Информационные:
  - определение потребности в материальных ресурсах;
  - исследование рынков закупок;
  - определение продуктов и услуг, которые лучше приобрести на стороне – задача МОВ - Make-or-Buy Problem – сделать самому или воспользоваться услугами специалистов;
  - поиск, оценка и выявление лучших поставщиков, цен, способов доставки продуктов и услуг – задача выбора поставщика.
2. Задачи реализации:
  - организация и осуществление закупок: согласование цены и заключение договора на поставку;
  - выбор метода закупок;
  - определение требуемых складских площадей;



- подача заказов;
- документальное оформление поставок;
- организация платежей;
- организация доставки к месту хранения;
- экспедирование;
- составление графика поставок, согласованного со всеми поставщиками;
- организация приемки и размещения товаров на складе и т.д.;
- контроль поставок: соблюдение сроков закупки, соблюдение требований по объему поставок и качеству, пункту назначения и др.;
- подготовка бюджета закупок.

3. Задачи интеграции и координации закупок с производством, сбытом, складированием, транспортированием, а также с поставщиками:

- тесное взаимодействие с подразделениями, развитие взаимоотношений, понимание их запросов;
- обсуждение ассортимента, объемов, сроков, цены, требований по качеству, упаковке, таре и других параметров поставок с заинтересованными сторонами (конструкторами, технологами, производственниками, специалистами по УЗ, складскими работниками, транспортниками и др.);
- согласование деятельности подразделений предприятия, участвующих в продвижении продукции от поставщика к месту его непосредственного использования на предприятии;
- анализ отношений с поставщиками, отбор поставщиков для организации долгосрочного сотрудничества, соблюдение правил работы с поставщиками и т.п.

Для издательства основными направлениями закупочной логистики являются:

- закупка права на издание литературных произведений (у авторов или литературных агентов);
- закупка типографских услуг (у полиграфических предприятий);
- закупка расходных материалов (у поставщиков).

Оптовые книготорговые предприятия закупают книжные товары у издательств или у других книготорговых предприятий для того, чтобы сформировать оптовый ассортимент, предлагаемый в основном розничным книготорговым предприятиям.

Кроме закупки книжных товаров книжный магазин, как и любое другое предприятие, приобретает оборудование, материалы, необходимые для осуществления производственного (книготоргового) процесса, а также информационные

(например, приобретение баз данных), кадровые (прием сотрудников на работу, заключение договоров и контрактов на выполнение работ), финансовые (кредиты) и сервисные (транспортные услуги, маркетинговые услуги и т.д.) ресурсы.

Применение принципов логистики в закупочной деятельности позволяет в максимальной мере синхронизировать процессы доставки товаров и материалов поставщиками и их потребления производством. Установление отношений с поставщиками как с партнерами, решающими общие задачи, компьютеризация информационного обмена в процессе закупок, контроль качества на всех стадиях движения потоков ресурсов обеспечивают достижение надежности закупочной системы фирмы.

Закупочная деятельность в издательском и книготорговом бизнесе в силу большого количества наименований товаров (50 тыс. выходящих за год названий) и поставщиков (издательств и оптовых фирм) связана с очень большими массивами информации.

Управление финансовыми потоками включает в себя:

- производство своевременных оплат поставщикам;
- выбор условий платежей;
- политику скидок и т.д.

Как правило, закупочной деятельностью в книжных магазинах занимаются наиболее квалифицированные кадры, хорошо знающие книжный рынок, маркетинг, логистику. Привлечение и внутрифирменная подготовка таких специалистов - сложная задача кадровой службы.

Логистическое управление формированием входных потоков ресурсов предполагает:

- определение стратегии закупочной логистики фирмы на основе миссии предприятия;
- анализ потребностей фирмы в ресурсах, расчет количества и состава закупаемых ресурсов;
- разработку закупочной политики (выбор источников поставок, каналов снабжения, методов закупок, способов доставки);
- определение конкретных поставщиков;
- установление с поставщиками рациональных логистических связей (путем заключения договоров, условий поставок и т.д.).

Следующий этап – это этап согласования сформированных входных потоков с внутрифирменными потоками. Он состоит из следующих логистических процессов:

- организация заказа и поставок (завоза) ресурсов (координация с поставщиками в графиках, сроках и бесперебойности поставок);

- контроль количества, качества и сроков поставок (т.е. выполнения поставщиками договоров);
- оценка поставщиков, развитие поставщиков;
- участие в приеме, размещении и подготовке к использованию ресурсов в производственном (торговом) процессе;
- участие в управлении запасами ресурсов фирмы, возврат поставщикам не востребовавшихся (некачественных) ресурсов;
- оценка результатов закупочной деятельности, корректировка (развитие) закупочной логистики фирмы (поиск новых источников поставок, разработка новых схем поставок).

Основные виды затрат, связанных с закупками ресурсов:

- оплата стоимости закупаемых ресурсов;
- затраты на транспортировку;
- затраты на управление запасами (складирование, хранение, обработка и пр.).

Для предприятий издательской и книготорговой отрасли общими современными тенденциями в закупочной политике являются: максимальное расширение ассортимента, сокращение объема товарных запасов, минимизация расхождений цен с ценами конкурентов, более точный учет требований покупателей.

Основываясь на своей миссии и современных требованиях рынка, каждое предприятие формулирует свою стратегию закупочной логистики. Правильно определенная стратегия является важным конкурентным преимуществом, положительно выделяющим данную фирму на фоне конкурентов.

Стратегия закупочной логистики конкретизируется в бизнес-планах предприятия, где дается его маркетинговое, финансовое и другое обоснование развития. Эти данные являются исходными для формирования закупочной политики на определенный период, которая включает: выбор источников поставок, каналов снабжения, методов закупок, способов доставки товаров. На этом этапе требуется определить: у кого закупать и как закупать. Как правило, эти решения взаимосвязаны, так как, например, закупки у мелких издательств означают, что такие поставщики вряд ли могут обеспечить высокий уровень сервиса.

На данном этапе возникает вариант проблемы МОВ – делать самим или покупать. В закупочной логистике проблему МОВ можно рассматривать следующим образом: самостоятельно закупать товары непосредственно у издательства или закупать товары у посредника, который специализируется на оказании услуг по разукрупнению партий поставки, поддержанию широкого ассортимента и поставке его потребителям в подготовленном к продаже виде.

Закупая товары у оптовика-посредника, книжный магазин имеет возможность приобретать в одном месте большое количество названий и притом небольшими партиями. В результате сокращается потребность магазина в запасах, складах, уменьшается объем договорной работы с издателями отдельных книг. Цена товара у посредника может ненамного отличаться от цены изготовителя, так как изготовитель стремится продавать крупными партиями, поэтому дает при небольших закупках низкие скидки.

Работая с посредником, книжный магазин имеет возможность отказаться от значительной части складской площади, необходимости содержать работников, осуществляющих предпродажную подготовку, решить вопрос с транспортной доставкой. Книжные товары доставляются по технологии «поставщики – торговый зал». Все это снижает расходы магазина. Однако, естественно, за свои услуги поставщик берет соответствующую плату.

При этом необходимо учитывать, что ориентация на единственного поставщика ведет к росту ненадежности закупочной системы, ее зависимости: любые сложности, которые могут возникнуть у поставщика, самым непосредственным образом скажутся на качестве его поставок. Покупатель может оказаться «во власти» поставщика. Но при такой работе существуют и достоинства: установление тесного сотрудничества позволяет полнее учитывать интересы друг друга и таким образом повысить качество услуг и сократить общие издержки.

Таким образом, перед нами стоит логистическая задача, решить которую можно, применяя логистические концепции общих затрат, компромиссов, интеграции усилий, в том числе по внедрению сквозных систем управления качеством. При этом, учитывая неопределенность рынка, необходимо иметь резервных поставщиков, что поможет свести риск работы с единственным поставщиком к минимуму.

Основными методами закупок в издательском бизнесе являются:

1. Разовые оптовые закупки. При этом методе производится закупка большой партии товара и поставка ее за один раз. Преимуществами этого метода являются: гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки. Недостатки: значительная потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала. Закупку большими партиями могут себе позволить лишь крупные магазины и только тех книг, спрос на которые ожидается очень высоким;

2. Регулярные закупки мелкими партиями. При таком методе заказывается необходимое количество товара, которое поставляется заказчику партиями с четко оговоренной периодичностью. Преимущества этого метода: ускорение оборачиваемости капитала, экономия складских помещений. Недостатки: большой объем работ по оформлению мелких заказов, вероятность заказа недостаточного количества товаров;

3. Закупки по мере необходимости – это наиболее точный метод, который можно реализовать, только используя компьютерные системы автозаказа, работающие на основе учета реализации в реальном масштабе времени, прогнозирования спроса.

Потребность в материальных ресурсах на основное производство определяется по формуле:

$$M_i = \sum_{j=1}^n H_{ij} * Q_j,$$

где  $M_i$  – потребность в материальных ресурсах  $i$ -го наименования на производственную программу предприятия;  $H_{ij}$  – норма расхода ресурсов на  $j$ -е изделие;  $Q_j$  – объем производства  $j$ -го изделия

Потребность в материалах с учетом определенной программы производства продукции:

$$\Pi = Z_n + Q_n - Z_y,$$

где  $Z_n$  – наличный запас;  $Q_n$  – заказанные ранее материалы или запланированное собственное производство;  $Z_y$  – предназначенный для предыдущей серии продукции запас.

Установление необходимого объема закупок на определенный период можно определить как:

$$Q = \Pi_t - O - q_p,$$

где  $\Pi_t$  – потребности предприятия в материале за определенный период времени;  $O$  – неизрасходованный остаток (запас) данного материала на складе предприятия,  $q_p$  – заказанная поставщику ранее, но еще не поступившая на предприятие партия материала.

Размер санкций за недопоставку  $S$  рассчитывают как:

$$S = q * Ц * d,$$

где  $q$  – размер недопоставки;  $Ц$  – цена недопоставленной продукции;  $d$  – ставка штрафа (неустойки) за недопоставку продукции

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Современные направления закупочной логистики в издательской сфере.
2. Правило «Семи Н» в закупочной логистике в издательском деле.
3. Информационная поддержка закупочной логистики в издательской сфере.

## Лекция №5. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЛОГИСТИКА В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. Цели и задачи производственной логистики в издательском деле.
2. Виды производственных логистических систем: толкающая и тянущая системы.
3. Логистическая система «Точно в срок».
4. Логистическая система «Стройное производство».
5. Логистическая система «Канбан».
6. Логистическая система планирования потребности в материалах.

Издательская деятельность включает в себя три этапа воспроизводственного цикла: закупки (снабжение), производство и распределение (сбыт). При этом основным содержанием предпринимательской деятельности в любой сфере является производство товаров или услуг. Закупки обеспечивают производство необходимыми ресурсами, а распределение – доведение изготовленной продукции до потребителей.

*Производственная логистика в издательском деле* – это функциональная область логистики, осуществляющая управление внутренними материальными и другими экономическими потоками (сервисными, информационными, финансовыми, кадровыми), возникающими в процессе создания издательских товаров (услуг).

В книжном деле каждая из составляющих его областей – издательское дело, полиграфия, книжная торговля – производят соответствующие товары или услуги: издательства – издательскую продукцию, полиграфия – полиграфические услуги (печать тиража), книжная торговля – книготорговые услуги (реализация книжных товаров). Из этого следует, что любое предприятие книжного дела можно рассматривать как производственную логистическую систему.

*Производственная логистическая система издательства* – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих его подразделений, обеспечивающих логистическую оптимизацию движения внутрифирменных экономических потоков.

*Целью производственной логистики в издательском деле* является такая организация потоков внутри издательства, которая обеспечила бы производство товаров или услуг, наиболее полно отвечающих запросам внешних потребителей фирмы, с оптимальными затратами ресурсов.

Следовательно, на выходе из производственной логистической системы в издательском деле мы должны иметь товары (услуги), изготовленные с соблюдением логистического правила «семи Н»: нужный продукт в нужном количестве

нужного качества в нужном месте в нужное время для нужного потребителя с наилучшими затратами на производство.

Задачей производственной логистики в издательском деле является создание и обеспечение эффективного функционирования интегрированной системы управления материальными потоками на предприятии.

Принятие управленческих решений осуществляется на основе данных о ходе выполнения производственных заказов, информации и ресурсах и потребительском спросе (рис. 7 а),b),c)).

Современный рынок предъявляет к производственным логистическим системам следующие требования:

- увеличение ассортимента производимых товаров (услуг), индивидуализация их потребительских свойств;
- сокращение времени пребывания продуктов в процессе производства;
- увеличение количества используемых в логистической системе технологий;
- сокращение сроков не только изготовления, но и поставки потребителям товаров;
- повышение требований к качеству, надежности и экологичности производимой продукции.



Рис. 7. Основные данные, используемые в процессе управления материальными потоками

В современной экономике происходит в определенном смысле возврат к ремесленному производству, когда ремесленник изготавливал конкретное изделие под конкретного заказчика. Естественно, этот возврат происходит на новом технологическом уровне, позволяющем, не теряя производительности, свойственной массовому производству, выполнять требования к уровню качества, характерному для мастеров прошлого.

В книжном деле эти процессы проявляются в полной мере. Наиболее яркое проявление они получили в технологии «Books on Demand», в соответствии с которой конкретная книга изготавливается в ответ на единичный спрос конкретного потребителя.

Управление материальными потоками в рамках внутрипроизводственных логистических систем может осуществляться различными способами, из которых выделяют два основных: толкающий и тянущий, принципиально отличающиеся друг от друга. Эти типы систем действуют не только в производственной, но и в закупочной и распределительной областях логистики.

*Толкающая логистическая система в издательском деле (push system).* Отличительной особенностью систем подобного типа является то, что подача материалов с одной логистической операции на последующую осуществляется в соответствии с заранее сформированным жестким производственным графиком, т.е. независимо от того, нужны ли эти материалы в данное время и в данном количестве на последующей технологической операции.

Материальные ресурсы как бы «выталкиваются» из одного звена логистической системы в другое.

В распределительных системах этот принцип означает опережающее по отношению к спросу формирование товарных запасов в торговых предприятиях. Здесь более активной является роль поставщика. Такие системы поставок эффективны на рынках товаров, спрос на которые превышает предложение («рынок продавца»). Производитель в таких системах вынужден стимулировать продвижение продукции на рынок и ее продажу, устанавливая специальные скидки или создавая дополнительные запасы товаров в розничной торговле.

К «толкающим» системам относятся системы MRP (системы планирования потребности в материалах)

Недостатки «толкающей» системы:

- недостаточно быстрое отслеживание спроса, что ведет к необходимости создания страховых запасов, которые позволяют предотвратить сбои в производстве из-за изменения спроса.
- страховые запасы ведут к замедлению оборачиваемости оборотных средств.



Достоинства «толкающей» системы:

- устойчивость,
- надежность работы при резких колебаниях спроса или ненадежных поставщиках.

*Тянущая логистическая система в издательском деле (pull system).* Это производственная система, в которой подача материалов с предшествующей технологической операции осуществляется по мере необходимости, а потому жесткий график отсутствует.

В распределительной логистике это означает стратегию сбыта, направленную на опережающее стимулирование у потребителей спроса на продукцию. При такой системе запасы минимальны. Управление материальными потоками в этих условиях предъявляет повышенные требования к организации информационных потоков. Чем лучше они скоординированы, тем меньше производственные затраты, лучше используются производственные мощности и выше надежность всей логистической системы.

Тянущие системы предполагают более активную роль получателя продукции. Они эффективно действуют на рынках, где предложение превышает спрос («рынок покупателя»).

Реализация этих систем в распределительной логистике предполагает масштабные рекламные кампании, которые проводит фирма-производитель. Реклама стимулирует спрос покупателей, которые запрашивают рекламируемые товары у розничных торговцев. Те обращаются к оптовикам, а последние - к производителям. Получается «вытягивание» товара у производителя на основе спроса, стимулируемого рекламой.

Недостатки «тянущей» системы:

- предприятие, внедрившее тянущую систему, сталкивается с ограничением возможностей планового согласования и корректирования планов, а также действий всех производственных подразделений на будущие периоды;
- до момента поступления заказа от предыдущего технологического звена присутствует неопределенность в планировании действий производственных подразделений.

Достоинства «тянущей» системы:

- система предполагает расчет и создание на его основе величины оборотных заделов на всех рабочих местах;
- система находит распространение в массовом производстве, основанном на комбинировании модулей.

К «тянущим» системам относятся: «Канбан», «Точно в срок», «Стройное производство» и др.

*Система движения логистических потоков в соответствии с заказами покупателей - это тянущая система, а производство на склад – толкающая.*

В случае вытягивания ответственность за движение потоков лежит на конечном звене логистической цепи, так как оно определяет заказ. При выталкивании ответственность более равномерно распределяется между участниками логистической цепи, что снижает риск неверных решений, повышает устойчивость системы. Однако она становится менее гибкой, так как ухудшается «обратная связь» с последними звеньями логистической цепи.

К настоящему времени создано достаточно большое количество логистических систем, но все они базируются либо на принципе «выталкивания», либо на принципе «вытягивания» продукции по логистическим операциям.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные логистические производственные системы.

**Логистическая система «Точно в срок»** («Just in Time», JIT) – это тянущая система. Основная идея системы - минимизация запасов на основе точной поставки продуктов в назначенное время в назначенном количестве.

Концепция «Точно в срок» основана на идее синхронизации процессов доставки ресурсов с потребностью в них.

Главный принцип этой системы: если есть график производственного процесса, то можно так организовать движение потоков, что все материалы и полуфабрикаты будут поступать в нужном количестве в нужное место и точно к назначенному сроку для производства готовой продукции. Для этого требуется оперативная передача данных между подразделениями и координация поставщиков деталей. Поставка материальных ресурсов в необходимом количестве к тому времени, когда звено логистической системы в них нуждается, обеспечивает ритмичность выпуска и повышение качества готовой продукции, существенно снижает запасы во всех звеньях логистической цепи. Высвобождаемые при этом складские помещения могут использоваться более эффективно.

Система «Точно в срок» кроме минимальных запасов характеризуется производством (поставками) небольших партий готовой продукции, длительными отношениями с небольшим количеством надежных поставщиков, философией всеобщего управления качеством, эффективным информационным обеспечением логистических процессов, высоким качеством логистического сервиса.

Все большее распространение в последние годы получает тянущая **система «Стройное производство»** («Lean production»). Эта система нацелена на сокращение потребления ресурсов по сравнению с традиционными системами произ-

водства. Сокращаются не только материальные ресурсы (меньше запасов), но и время на производство единицы продукции, снижение потерь от брака и т.д.

Сущность данной системы выражается в соединении таких компонентов, как:

- высокое качество продукции (услуг);
- уменьшение размеров производимых партий товаров и времени производства;
- исключение бесполезных операций;
- ориентация на использование высококвалифицированного персонала;
- использование гибкого оборудования, требующего небольшого времени для переналадки.

В системе «Стройное производство» необходимыми операциями признаются операции преобразования сырья в готовую продукцию и транспортировки. В данной системе стремятся работать так, чтобы проверки качества работ проводить как можно реже (в соответствии с концепцией всеобщего управления качеством), а операции «складирование» и «ожидание» вообще исключить. Таким образом, исключение бесполезных операций – девиз концепции «стройного производства».

**Логистическая система «Канбан» («Kanban»).** Это тянущая система. Метод управления бережливыми производственными линиями (японское слово, обозначающее «сигнал» или «карточка»), использующий информационные карточки для передачи заказа на изготовление с последующего процесса на предыдущий. Инструмент вытягивающей системы, который дает указание на производство или изъятие (передачу) изделий с одного процесса на другой.

Основным приоритетом является выполнение текущих заданий, поэтому рабочий день заканчивается только после их выполнения. Это требует разработки соответствующих принципов трудовых взаимоотношений между работодателем и работником. В данной системе запасы материалов (товаров) близки к нулевому значению. Управление материальными потоками в таких условиях требует соответствующей организации информационного потока. Чем лучше скоординированы материальные и информационные потоки, тем меньше затраты, лучше используются производственные мощности и выше надежность всей системы.

**Система планирования потребностей в материалах («Materials requirements planning»-MRP).** Это пример толкающей системы. MRP базируется на данных основного производственного плана, при составлении которого за исходную точку принимается ожидаемый спрос на готовую продукцию, либо иные возникающие потребности в материалах. Таким образом, прогрессивность метода MRP объясняется его ориентацией на будущие потребности и возможностью формирования заказов на пополнение запасов именно тогда, когда это действительно необходимо, и только на реально необходимые объемы.

Недостаток метода MRP состоит в том, что он исходит из принципа неограниченной загрузки, то есть игнорирует ограниченность производственных мощностей. Но, как известно, далеко не все ресурсы предприятия могут рассматриваться как неограниченные. Поэтому, несмотря на свою прогрессивность, метод MRP оказался не способен решить задачу взаимоувязки планирования материальных ресурсов и мощностей.

В распределительной логистике системы, аналогичные MRP, называются системами планирования распределения продукции (Distribution requirements planning - DRP). DRP регулирует запасы товаров на складах оптовой и розничной торговой сети. Это позволяет уменьшить затраты на хранение и управление запасами, снизить их уровень, сократить транспортные затраты за счет разработки эффективных графиков доставки товаров; улучшить связь производственных звеньев логистических цепей с распределительными; повысить логистический сервис за счет уменьшения времени доставки и способности удовлетворять запросы потребителей.

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Традиционная и логистическая производственная система в издательском бизнесе.
2. Организация рабочих мест по системе 5S.
3. Издательский производственный цикл.
4. Современные направления книжного производства.

## Лекция №6. РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. Цели и задачи распределительной логистики.
2. Процесс формирования системы распределения товаров и услуг предприятия.
3. Правило «семи Н».
4. Типы посредников в каналах распределения.

*Распределительная логистика в издательском деле* – это функциональная область логистики, осуществляющая управление выходящими из логистической системы материальными и другими экономическими потоками (сервисными, информационными, финансовыми, кадровыми) с целью доставки издательских товаров в места их продажи потребителям.

Распределительная логистика в издательском деле обеспечивает товародвижение, т.е. движение потоков книжных товаров от производителей (издательств) к конечным потребителям. Движение потоков товаров происходит по логистическим каналам. Логистический канал – это множество возможных участников процесса движения материального и сопутствующих ему экономических потоков до потребителей. Распределительная логистика изучает часть логистического канала – от производителя, предлагающего на рынке готовые товары, до конечного потребителя. Таким образом, канал распределения – это множество предприятий издательской отрасли, состоящих из издательств, типографий, оптовых и розничных книготорговцев, участвующих в процессе товародвижения.

Основные участники канала распределения, кроме производителей и потребителей, – оптовые и розничные книготорговые предприятия. Торговые структуры являются посредниками между производителем и потребителем.

Конечная цель распределительной логистики в издательском деле – создать условия для встречи покупателя с нужной ему книгой, причем в соответствии с логистическим **правилом «семи Н»**: обеспечить нашего потребителя (читателя) нужным ему товаром в необходимом количестве с необходимым качеством в нужном месте в нужное время с наилучшими затратами.

В сфере распределения не создаются новые материальные ценности, а производятся услуги, потребителями которых выступают, с одной стороны, производители, а с другой – покупатели товаров. Товар не может быть продан до тех пор, пока он не размещен в месте продажи и соответствующим образом не подготовлен к процессу передачи прав собственности на него.

Оптовые и розничные торговые предприятия, выступая посредниками между издательством и читателем, должны быть полезными для них. Логистическая

эффективность посредников для издательства заключается в том, что он берет на себя функции закупки и перепродажи, организации товародвижения, выполнения заказов, информационного обеспечения издателей данными о продажах и т.д.

Для потребителей (читателей) логистическая эффективность посредников выражается прежде всего в том, что они обеспечивают полезность места (представляют товар в удобном месте), времени (в удобное время) и выбора (широкий ассортимент товаров).

Процесс формирования системы распределения товаров (услуг) предприятия состоит из нескольких этапов.

**I этап.** Задача МОВ – самостоятельно распространять издательскую продукцию или воспользоваться услугами фирм, специализирующихся в этой области. Специализация фирм на услугах распределительной логистики дает им возможность доводить товары до потребителей эффективнее. В этом случае издательство получает следующие выгоды:

- более широкая доступность товаров для потребителей;
- экономия финансовых средств на распределение выпущенной продукции;
- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;
- сокращение объема работ по распределению товаров (сокращается потребность в складах, запасах, уменьшается объем договорной работы);
- более высокий уровень удовлетворения запросов потребителей и их сервиса. При этом цена товаров у посредника может оказаться ниже, чем в издательстве, так как издательство продает свою продукцию крупными оптовыми партиями по более низким ценам.

Для того, чтобы успешно существовать на рынке, предприятие издательской отрасли должно специализироваться на том, что оно делает хорошо и где оно имеет конкурентные преимущества. В других областях бизнеса ему необходимо уметь кооперироваться с партнерами, выступая участником логистических распределительных цепей. Это особенно актуально для вновь создающихся фирм, которые еще не имеют связей с потребителями, не могут вкладывать значительные средства в организацию системы распространения своей продукции. В связи с этим они чаще обращаются к специализированным торговым посредникам.

**II этап.** Оценка условий распределения. Характер системы распределения зависит от особенностей распространяемого товара (товар массового спроса, редкого спроса и т.д.). Кроме того, оцениваются положение фирмы на рынке, ее финансовые возможности, месторасположение, разнообразие выпускаемых товаров и другие факторы. Учитываются развитие посреднических структур, конкурентная среда, а также характеристика потребителей товара (состав, размещение, требования к уровню обслуживания и т.д.).

**III этап.** Выбор канала распределения, т.е. определение его структуры. Структура канала – это его длина, т.е. количество звеньев, его составляющих и тип канала – вертикальный или горизонтальный.

Звено (уровень) канала – это посредник, выполняющий работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю. Каналом нулевого уровня считается прямой выход издательства на конечного потребителя, первого уровня – когда между этими двумя субъектами рынка стоит один посредник, второго – два и т.д. Чем больше уровней имеет канал, тем труднее согласовывать функционирование всех звеньев по продвижению товарных потоков до потребителей.

Кроме звенности структура канала распределения характеризуется его типом. Различают горизонтальные и вертикальные каналы.

Горизонтальные каналы распределения состоят из издательства и независимых посредников. Ни один участник канала не имеет полного контроля или достаточного влияния на деятельность остальных участников. Каждое звено канала представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимальную прибыль. Это стремление может противоречить общей цели системы, т.е. идти вразрез с логистическими концепциями общих затрат, компромиссов и т.д.

Вертикальные каналы распределения образуются звеньями, состоящими в более тесных связях, действующими согласованно. Один из участников канала, как правило, либо является собственником остальных, либо имеет на них сильное экономическое влияние (например, оказывает им определенные привилегии). Таким звеном может быть издательство, оптовое или розничное предприятие. В вертикальных каналах легче реализуются логистические концепции. Они более экономичны, так как исключают дублирование участниками канала исполняемых функций, имеют больше возможностей для координации действий и т.д.

**IV этап.** Определяется широта канала, т.е. число его участников. Это означает выбор одного из трех вариантов распределения товаров: интенсивное, эксклюзивное и селективное.

Интенсивное распределение предполагает обеспечение представленности товаров в возможно большем количестве торговых предприятий разного типа, расположенных во всех регионах.

Эксклюзивное распределение предполагает намеренно ограниченное число посредников, торгующих данным товаром. Выбирается отдельный тип торговых точек, предприятия, принадлежащие одному собственнику, или ограничение происходит по другим признакам.

Селективное распределение – это нечто среднее между интенсивным и эксклюзивным распределением. По сравнению с интенсивным распределением оно

позволяет добиваться необходимого охвата рынка при более жестком контроле и с меньшими издержками. По сравнению с эксклюзивным оно имеет менее жесткие ограничения на подбор фирм-посредников.

На V этапе определяется тип посредников, участвующих в канале. Существует несколько типов посредников (табл. 2).

Таблица 2. Типы посредников в каналах распределения

Тип посредника	Признак классификации
Дилер	От своего имени за свой счет
Дистрибьютор	От чужого имени за свой счет
Комиссионер	От своего имени за чужой счет
Агент, брокер	От чужого имени за чужой счет

Дилеры – это оптовые, реже розничные посредники, которые приобретают у издательств товары по договору поставки. Они могут быть: эксклюзивными, т.е. единственными представителями производителя в данном регионе, обладающими исключительными правами на реализацию его продукции; авторизованными, отвечающими перед производителем за проданную ими продукцию, но не единственными его представителями.

Дистрибьюторы – оптовые и розничные посредники, не являющиеся собственниками товаров. Некоторые дистрибьюторы могут действовать и от своего имени, что оговаривается в заключаемом с производителем договоре.

Комиссионеры не являются собственниками товаров и существуют за счет вознаграждения, выплачиваемого обычно в виде процентов от суммы продаж.

Агенты – посредники, выступающие в качестве представителя или помощника фирмы-производителя.

Брокеры – посредники, которые находят взаимно заинтересованные в торговой сделке стороны.

**VI этап.** Отбор фирм-участников товародвижения, т.е. образование распределительных цепей.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Проектирование отдела продаж издательства
2. Логистические провайдеры
3. Цикл выполнения заказа
4. Роль отраслевых книжных выставок в распределительной логистике



## Лекция №7. СКЛАДСКАЯ ЛОГИСТИКА В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. Цели и задачи складской логистики в издательском деле.
2. Функции и виды складов.
3. Логистическая задача организации эффективного складского хозяйства.
4. Варианты размещения складов издательской продукции и материалов.
5. Условия хранения издательской продукции.

*Склады* – здания, сооружения и разнообразные устройства, предназначенные для приемки, размещения и хранения поступивших товаров, подготовки их к потреблению и отпуску потребителю.

Основное назначение склада – концентрация запасов, хранение запасов, обеспечение бесперебойного и ритмичного выполнения заказов потребителей.

*Складская логистика* – раздел логистики, посвященный управлению размещением на хранение, хранением, пополнением и выдачей материальных ресурсов потребителям.

Задачи складской логистики:

- Анализ эффективности использования существующих складов.
- Определение количества складов.
- Выбор места расположения склада.
- Разработка логистического процесса на складе.
- Выбор способа хранения.

В зависимости от функциональной предназначенности выделяют две основные группы складов:

1. Производственные склады – внутренние структурные подразделения предприятия, которые обеспечивают хранение материально-технических ценностей, необходимых для производства готовой продукции, и непосредственно готовой продукции предприятия как конечного результата производства.

Выделяются следующие виды производственных складов:

- склад сырья;
- склад материалов;
- склад полуфабрикатов;
- склад заготовок, деталей и сборочных единиц;
- склад готовой продукции;
- склад отходов производства.

2. Товарные склады. Согласно ст. 907 ГК РФ товарным складом признается организация, осуществляющая в качестве предпринимательской деятельности

хранение товаров и оказывающая связанные с хранением услуги. То есть речь идет об организации, предназначенной для хранения товаров сторонних организаций.

Товарные склады в зависимости от видов хранимых материальных ценностей подразделяются:

- на общетоварные склады (склады, предназначенные для осуществления складских операций с товарами, не требующими регулируемых режимов хранения);
- специализированные склады (склады, предназначенные для осуществления складских операций с одной группой товаров);
- универсальные склады (склады, осуществляющие складские операции с широким ассортиментом товаров).

К товарным складам можно отнести и торговые склады. Это организации, осуществляющие хранение товаров, их подготовку к продаже и отпуск оптовым покупателям. Принципиальная разработка системы складирования. Система складирования предполагает оптимальное размещение грузовых единиц на складе и эффективное управление им. При разработке системы складирования необходимо учитывать все взаимосвязи и взаимозависимости между внешними (входящими на склад и исходящими из него) и внутренними (складскими) потоками объекта и связанные с ними факторы: параметры склада; технические средства; особенности изделия и т.д.

Также склады классифицируются по следующим признакам:

- По виду продукции: склады сырья, материалов, комплектующих изделий, готовой продукции, тары, остатков и отходов, инструментов;
- По отношению к звеньям логистической цепи: склады производителей, торговых организаций, посреднических организаций, транспортных организаций, экспедиторских организаций, посредников;
- По виду складских зданий и сооружений: открытые площадки, площадки под навесом, закрытые сооружения, многоэтажные, высотные и т.п.;
- По форме собственности: склады подсортировочные, распределительные, сезонного или длительного хранения, снабжения производства;
- По степени технической оснащенности: частично механизированные склады, механизированные, автоматические, автоматизированные;
- По функциональной области логистики: склады снабжения, производства, сбыта.

На складах готовых изделий осуществляется складирование, хранение, подсортировка или дополнительная обработка продукции перед ее отправкой, маркировка, подготовка к погрузке и погрузочные операции. Склады сырья и исходных

материалов предприятий потребителей принимают продукцию, выгружают и сортируют. Склады оптово-посреднических фирм обеспечивают концентрацию товаров, подбирают продукцию, организуют доставку товаров, осуществляют хранение резервных партий. Выходные оптовые базы принимают товары от производственных предприятий, комплектуют и отправляют крупные партии товаров покупателям. Торговые оптовые базы получая товары, формируют широкий ассортимент и снабжают ими розничные торговые предприятия.

Основные функции склада:

- Преобразование производственного ассортимента в потребительский.
- Выравнивание разницы во времени между выпуском и потреблением продукции.
- Расформирование одних грузовых партий и формирование других.
- Для сокращения транспортных расходов склад может объединять небольшие партии грузов для нескольких клиентов до полной загрузки транспортного средства.
- Оказание услуг – подготовка товаров для продажи, проверка приборов и оборудования, монтаж, транспортно-экспедиционные услуги.

Для того, чтобы создать эффективное складское хозяйство, необходимо осуществить несколько этапов:

**I этап.** Решение о необходимости склада.

Существует несколько основных вариантов работы предприятия:

- работа по технологии «Точно в срок», не требующей создания запасов, а следовательно, складов;
- передача функций по организации работы с запасами сервисной фирме;
- создание складского хозяйства.

Для того, чтобы выбрать оптимальный вариант, необходимо сравнить возможность получения прогнозируемой прибыли и затрат требуемых на создание склада. Сопоставив эти величины, приходят к выводу о целесообразности или нецелесообразности создания склада. Склад необходим только тогда, когда он создает преимущества в сервисе или дает снижение затрат.

Использование логистической технологии «поставщик - торговый зал» дает возможность книжному магазину работать без склада. Однако не все розничные предприятия могут перейти на такую систему. Перед крупнейшими из них стоит проблема логистической оптимизации складского хозяйства (например, путем вывода складов из непригодных помещений, которые к тому же можно использовать для расширения торговых залов).

**II этап.** Выбор типа склада.

Из существующих типов складов необходимо выбрать тот, который подходит для нашей организации:

- Собственные – склады, которыми владеет или управляет та же фирма, которой принадлежат хранящиеся в нем товары.
- Коллективного пользования - склад, специально предназначенный или используемый в данный период времени для сдачи полностью или частично в аренду на условиях лизинга, в рамках договора на гарантированные транспортно-складские услуги и т.п. физическим и юридическим лицам. Промышленные фирмы используют склады коллективного пользования по следующим причинам: нехватка собственных складских помещений, более высокое качество обслуживания, снижение издержек транспорта и издержек хранения и т.д.
- Контрактные склады объединяют в себе достоинства двух первых вариантов. Контрактный склад работает на основе «долгосрочного взаимовыгодного соглашения, согласно которому клиенту предоставляются уникальные, соответствующие его индивидуальным потребностям складские и логистические услуги, а все связанные с операциями риски разделяются между поставщиком услуг и клиентом». Существенными особенностями контрактных складов, отличающими их от складов общего пользования, являются: долгосрочность договорных отношений, специализированный характер предоставляемых услуг, исключительность отношений с клиентом и разделение рисков. Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных вариантов.

### **III этап.** Расчет оптимального количества складов и их местоположения

Для расчета и определения местоположения складов и их количества необходимо знать:

- местоположение производителей (издательств, типографий) и потребителей издательской продукции;
- объемы поставок продукции;
- маршруты доставки;
- тарифы на транспортные услуги.

На основе этих данных принимается решение о местоположении и количестве необходимых складов.

### **IV этап.** Проектирование логистической системы склада

Любое складское предприятие, являясь элементом некоторой логистической системы, само представляет сложную систему, состоящую из элементов (здание, оборудование, товары, кадры, информация и т.д.). Для эффективного функциони-

рования склада необходимо организовать функционирование всех составляющих его элементов в едином логистическом комплексе.

Любой склад обрабатывает три вида материальных потоков: входные, внутренние, выходные.

Входные потоки обрабатываются с помощью логистических операций разгрузки транспортных средств и приема, внутренние - с помощью операций размещения на хранение, отборки, комплектования и упаковки отправок, выходные потоки предполагают погрузку на транспортные средства.

В соответствии с этой последовательностью операций по движению материального потока можно выделить три группы логистических операций управления:

- управление поступлением товаров (снабжение запасами, контроль поставок, организация транспортных средств, осуществляющих доставку на склад, контроль качества);
- управление внутрискладскими операциями;
- управление сбытом товаров (оформление и экспедирование, организация транспортных средств, осуществляющих доставку получателям, контроль выполнения заказов, информационное и другое обслуживание получателей).

В настоящее время на крупных предприятиях организация складского хозяйства ведется с использованием системы «1С: Предприятие 8. 1С-Логистика: Управление складом 3.0»

На складе издательской продукции и материалов для ее производства должны соблюдаться особые условия хранения. Такие условия регулируются техническими требованиями к климатическим параметрам производственных помещений и бумаги.

Обязательным требованием является поддержание в производственных помещениях и на складе для хранения бумаги относительной влажности воздуха 45 – 60% и температуры воздуха 18 – 23 градусов Цельсия.

В случае отклонений относительной влажности в производственных помещениях от указанных норм или отклонений влажности самой бумаги на 10% от фактической влажности в местах хранения, такая бумага должна быть упакована в полиэтиленовую пленку. Пленка снимается только непосредственно перед печатью. Хранение такой бумаги в печатном цехе без упаковки более 3 часов запрещается.

Также на складах и в магазинах, занимающихся реализацией издательской продукции должны выполняться требования пожарной безопасности. Перечислим основные из них:

- Временное хранение контейнеров с книжной продукцией, отходов и упаковок не допускается в торговых залах и на путях эвакуации людей. Отходы и упаковка должны удаляться ежедневно по мере их накопления.
- Хранить товары, имеющие повышенную пожарную опасность (масляные краски, тушь, фотопленки), вместе с другими товарами запрещается. Для их хранения в магазине и на складе должно быть выделено специальное помещение (кладовая).
- Для хранения больших количеств бумаги и картона на территории предприятия должны быть отдельные складские помещения.
- С целью создания кратчайших путей для транспортировки и обеспечения поточности в снабжении цехов бумагой и картоном склады могут быть организованы в полуподвальных и подвальных помещениях, удовлетворяющих требованиям действующих норм и правил.
- Склад бумаги или изолированный отсек склада площадью 100 м<sup>2</sup> и более должен иметь не менее двух самостоятельных выходов с дверьми, открываемыми наружу.
- Внутреннее оборудование складов бумаги и картона должно выполняться, как правило, из негорючих материалов. Сгораемые конструкции складских помещений должны быть подвергнуты огнезащитной обработке.
- Бумага, картон, изделия из них, хранимые на стеллажах, должны укладываться в штабеля.
- Расстояние от верха штабеля до строительных конструкций покрытия должно быть не менее 1 м.
- Ширина прохода между штабелями с бумагой или картоном, а также между штабелями и стенами должно быть не менее 0,8 м. Против дверных проемов склада должен оставаться проход по ширине не двери, но не менее метра. При ширине склада более 10 м вдоль склада должен быть проход шириной не менее 2 м.
- В складах бумаги и картона запрещается хранить ЛВЖ, масел и т.п.
- Помещения склада бумаги и картона должны обогреваться приборами центрального отопления.
- Уборку бумажной пыли, обрезков, макулатуры, тары и т.п. следует производить ежедневно.

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Понятие складской единицы.
2. Зоны склада издательской продукции и материалов.
3. Логистические операции склада издательской продукции.

## Лекция №8. ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. Цели и задачи транспортной логистики в издательском деле.
2. Транспортная задача в издательском деле.
3. Формирование транспортной логистической системы в издательской отрасли.

В логистике транспорт является связующим звеном между различными элементами логистических систем и большая часть логистических операций на пути движения материальных потоков осуществляется с помощью различных транспортных средств.

*Транспортная логистика в издательском деле* – это перемещение требуемого количества издательской продукции в нужную точку, оптимальным маршрутом, за требуемое время и с наименьшими издержками.

Таким образом, цель транспортной логистики – доставить товары в соответствии с логистическим правилом «семи Н», т.е. таким образом, чтобы обеспечить нужного потребителя нужным ему товаром в необходимом количестве с необходимым качеством в нужном месте в нужное время с наилучшими затратами.

Расходы на доставку товаров составляют значительную часть общих затрат участников логистических цепей, они достигают порой до 50% от общей суммы затрат на логистику.

Для того, что бы транспортная логистика давала положительный эффект необходимо обеспечивать оптимальное соотношение между расходами на транспортировку и уровнем транспортного сервиса, который оценивается в первую очередь скоростью доставки. От уровня транспортной логистики в значительной степени зависят возможности сокращения запасов. В связи с этим иногда рост затрат на транспортное обслуживание может перекрываться снижением затрат на содержание товарных запасов. С другой стороны, транспортная логистика выполняет и функцию хранения товаров в пути, поэтому требуется оценивать и контролировать объемы этих запасов.

Основные задачи, решаемые транспортной логистикой в издательской отрасли:

- Создание транспортных систем, в том числе транспортных коридоров и транспортных цепей;
- Обеспечение технологического единства транспортно-складского процесса;
- Совместное планирование транспортного процесса со складским и производственным;

- Определение оптимального маршрута доставки груза;
- Выбор типа и вида транспорта и др.

В самом общем виде транспортная задача, стоящая перед предприятием издательского дела, может быть сформулирована следующим образом: требуется определить объемы перевозок товаров и маршруты таким образом, чтобы сумма всех транспортных расходов была минимальной. Достаточно часто в транспортной задаче важным является и временной критерий (при доставке срочных грузов).

Выбор оптимального вида транспорта решается во взаимной связи с другими задачами логистики, такими, как создание и поддержание оптимального уровня запасов, выбор вида упаковки и др.

На выбор транспортных средств влияют следующие характеристики:

- характер груза (вес, объем);
- количество отправляемых партий;
- срочность доставки груза заказчику;
- местонахождение пункта назначения с учетом погодных, климатических, сезонных характеристик;
- расстояние, на которое перевозится груз;
- ценность груза (страхование);
- близость расположения точки доставки к транспортным коммуникациям;
- сохранность груза, невыполнение поставок.

Основой выбора вида транспорта, оптимального для конкретной перевозки, служит информация о характерных особенностях различных видов транспорта (автомобильный, железнодорожный, морской, внутренний водный, воздушный и трубопроводный).

На стоимость транспортировки оказывают влияние два фактора: размер груза и расстояние. Исходя из этого, различают два основных принципа оптимизации логистической системы транспортировки: экономия за счет масштабов грузоперевозки и экономия за счет дальности маршрутов.

Экономия за счет масштабов грузоперевозки связана с тем, что чем крупнее груз, тем меньше транспортные расходы на единицу веса. Например, если размер отправки соответствует полному использованию грузоподъемности автомобиля, то транспортные расходы на единицу веса перевозимого груза будут меньше, чем при частичной загрузке.

Экономия за счет дальности маршрута связана с тем, что чем длиннее маршрут, тем меньше транспортные расходы на единицу расстояния. Эти принципы важно учитывать при оценке вариантов транспортировки. Следует стремиться к максимальной загрузке транспортных средств и максимальной протяженности



маршрутов грузоперевозки без перевалок товаров, но, разумеется, при обязательном удовлетворении всех сервисных ожиданий потребителей.

Транспортная система включает в себя транспортные средства, перевозимые грузы и информационно-диспетчерский пункт.

Рассмотрим этапы создания транспортной системы:

**I этап.** Анализ всех транспортных потоков и маршрутов движения.

**II этап.** Создание транспортной матрицы и оптимизация по стоимости перевозки.

**III этап.** Разработка матрицы использования транспортных средств (рис. 8)

**IV этап.** Передача данной программы коммерческому отделу, для заключения договора на использование транспортных средств компании.

**V этап.** Передача согласованной программы в диспетчерскую службу для отслеживания выполнения заказа в соответствии с требованиями клиентов.



N	Маршрут	S, км	Транспортное средство	Начало	Окончание
1	AB	110	Газель	09.06., 11.00	09.06., 17.00
2	BD	53	Лада приора	10.06, 8.00	10.06., 10.00
3	DE	70	Вольво	11.06, 7.30	11.06., 10.00
	....	....	....	....	....
	....	...	....	...	....
n	.....	...	....	....	....

Рис. 8. Разработка матрицы использования транспортных средств

### Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Преимущества и недостатки использования различных транспортных средств при перевозке издательской продукции.
2. Современные стратегии поставок груза, применяемые в издательском деле.
3. Международные перевозки Инкотермс.

## Лекция №9. ЛОГИСТИКА РОЗНИЧНОЙ ПРОДАЖИ В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. Цели и задачи логистики розничной продажи в издательском деле.
2. Форматы розничных книжных магазинов.
3. Логистическая инфраструктура розничной книжной торговли.
4. Покупательский поток в розничной книжной торговле.
5. Логистика розничной Интернет-продажи издательской продукции.
6. Возвратные материальные потоки в розничной книжной торговле.

В условиях рынка покупатель и продавец могут осуществлять сделки напрямую. Это происходит, когда вы заказываете художнику ваш портрет или покупаете открытку ручной работы, сделанную мастером. Но чаще всего происходит так, что для того, чтобы приобрести нужную нам книгу, мы обращаемся не напрямую к автору, а к специализированным посредникам, которые помогают нам приобрести этот товар или услугу. Причины существования посредников таковы:

- Устранение несоответствия между спросом и предложением. Например, календари требуются покупателям в основном только в начале года, но спрос на них настолько велик, что если начинать издавать их в начале года, то издательство будет загружено работой.
- Преодоление расстояний. Нам невыгодно ездить за интересующим нас журналом в издательство, находящееся в другом городе. Посредник обеспечивает им всех желающих за разумные деньги.
- Управление запасами товара. Жить в квартире, заставленной упаковками товаров, не слишком удобно, поэтому мы не покупаем большое количество товара сразу, а ходим в магазин по мере необходимости. К тому же, книга – это товар специфический и запастись ей впрок невозможно, она может потерять актуальность или товарный вид.
- Простота перемещения. Если десять производителей поставляют свои товары ста потребителям напрямую, то возникает ровно одна тысяча различных путей доставки, но в случае использования посредника их число заметно сократится.
- Перераспределение ассортимента. Потребитель экономит свое время, посещая всего один магазин вместо того, чтобы колесить в поисках нужных товаров по всей стране.

Логистика розничной продажи в издательском деле занимается тем, что осуществляет оптимизацию товарных и других экономических потоков (сервисных, информационных, финансовых, кадровых) с целью продажи товаров конечным (розничным) покупателям.

Логистика розничной продажи, как и другие функциональные области логистики, выстраивается исходя из миссии, предназначения издательского или книготоргового предприятия. Так, например, крупнейшие книжные магазины нашей страны стремятся к тому, чтобы иметь в ассортименте все предлагаемые на рынке книжные товары и оказывать максимально широкий набор услуг. Небольшие предприятия должны разрабатывать свою стратегию, основываясь на потребностях обслуживаемых ими групп покупателей и возможностях фирмы.

При покупке издательской продукции в розничном магазине покупатель проходит несколько этапов:

1. Определение книготоргового предприятия, в котором присутствует необходимый товар.
2. Поиск книги в торговом зале.
3. Выбор товара из предлагаемого ассортимента.
4. Оплата, выбранного товара.

На всех этапах книготорговое предприятие должно предоставлять покупателю полную и точную информацию, поддерживать стабильный ассортимент и высокий уровень обслуживания. Таким образом, логистика розничной продажи неразрывно связана с управлением потоками товаров, информации и услуг.

Целью логистики продаж является создание условий для встреч покупателя с необходимым ему товаром. Для выполнения этой цели необходимо сформировать ассортимент, который наиболее точно соответствует спросу, проинформировать покупателей об услугах магазина, а также сделать процесс покупки приятным и удобным.

Для того, чтобы лучше понять, что такое логистика розничной торговли, рассмотрим как осуществляют свою деятельность розничные продавцы.

В реальности большинство потребителей получают товары от самых разных поставщиков, которые могут быть покупателями у других поставщиков и так почти до бесконечности. Большинство видов продукции проходит через несколько стадий, перемещаясь от производителей начального уровня до конечных потребителей. Давайте проследим, как древесный ствол превращается в бумагу. Сначала лесорубы пилят в тайге деревья, срубают все ветки, а потом стволы сплавляют по реке или везут по железной дороге на бумажный комбинат. Здесь их очищают от коры, распиливают, размалывают и варят в огромных котлах. Получается жидкая волокнистая масса. Ее очищают, добавляют мел, чтобы бумага была белой, и по трубам подают в бумагоделательную машину. Из этой машины, большой, как трехэтажный дом, непрерывной лентой выползает готовая бумага и на вращающемся барабане сматывается в рулоны. Их грузят в вагоны и отправляют в типографии.

Если рассматривать этот поток с точки зрения какой-то фирмы, то виды деятельности, выполняемые до нее, называют предыдущими (*upstream*) видами деятельности, а те, которые осуществляются после, – последующими (*downstream*). При этом при прохождении по цепи поставок товар подвергается различным операционным воздействиям:

- Комплектование. Этот этап заключается в создании наборов разнородных товаров.
- Распределение. На этот этапе партии однородных товаров делятся на более мелкие.
- Сортировка. Заключается в перераспределении разнородных товаров в однородные наборы.
- Накопление. Однородные товары собираются из разных источников.

Цепь поставок необходимо рассматривать как последовательность событий, совершаемых в целях удовлетворения потребителей. Каждый товар имеет уникальную цепь поставок, причем некоторые могут быть очень длинными и сложными. Главными и традиционными действующими лицами цепей поставок являются производитель, оптовик и розничный торговец (ритейлер). Логистический менеджмент в этом случае заключается в принятии решений, направленных на упрощение и стандартизацию операций для сокращения дублирования и связанных с ним непроизводительных трат. Преимущества от хорошо спланированной цепи поставок заключаются в следующем:

1. Производители, оптовики и розничные продавцы могут размещать свои объекты в наилучших для каждого случая местах.
2. Концентрация производства на крупных предприятиях позволяет получить экономию от масштаба.
3. Производители могут не создавать большие запасы готовой продукции, поскольку передают товары по цепи поставок ближе к конечным потребителям.
4. В ответ на размещение крупных заказов производители снижают цены на продукцию, что дает возможность предлагать покупателям скидки и в розничном звене.
5. Розничные продавцы могут закупать товары и мелкими партиями, что позволит им оперативнее реагировать на запросы потребителей.
6. Оптовики хранят запасы многих поставщиков, что дает больше возможностей выбора для ритейлера.
7. Оптовики размещаются ближе к ритейлерам и более оперативно выполняют их заказы.
8. Если оптовики надежно доставляют продукцию, запасы розничных торговцев могут быть небольшими.

9. Фирмы могут накапливать опыт по выполнению конкретных типов операций.

Современный рынок очень динамичен и розничная торговля тоже не стоит на месте и изменяется вместе с изменениями общества. Изменения потребительского поведения являются наиболее сильным генератором изменений в розничной торговле.

Рассмотрим изменения, происходящие на рынке и влияющие на изменение отношений в цепи поставок.

#### 1. Изменения потребительского поведения:

- Возрастание дефицита времени, которое может быть потрачено на приобретение товаров в магазинах. Это приводит к более быстрым покупкам
- Увеличение доходов населения и, как это не парадоксально, вместе с тем увеличение желания получать товары лучшего качества по минимальным ценам.
- Увеличение желания не использовать стандартную продукцию, что приводит к расширению ассортимента и увеличению скорости замены актуальной линейки продуктов.

Люди предпочитают везде перемещаться на личных автомобилях. В связи с этим уровень автомобилизации населения достиг критических значений, что приводит к образованию постоянных транспортных проблем на городских магистралях.

Перечисленные моменты приводят к изменениям во всей отрасли розничной торговли. Принципиально меняется роль розничной книжной торговли как посредника между автором и читателями.

Появляются новые форматы розничной книжной торговли, в том числе различные дисконтные системы, внемагазинные формы торговли. Увеличиваются размеры торговых точек, происходит освоение новых площадей (например, строительство торговых центров за городом).

#### 2. Изменения отрасли ведут к следующим изменениям в логистике торговых предприятий:

- Увеличивается объем и частота закупок товаров розничными торговцами.  
В связи с расширением ассортимента розничных магазинов увеличивается количество поставщиков розничных точек.
- В связи с увеличением доли рынка, принадлежащей сетевой розничной торговле, происходит увеличение степени централизации закупок.

- Повышается уровень взаимодействия с поставщиками и вообще уровень интеграции и сотрудничества по всей цепи поставок.
- За счет постоянного укрупнения масштабов деятельности, в том числе и с появлением мультиформатных розничных сетей, происходит постоянное сокращение удельных издержек (и в том числе логистических) розничной торговли.

Как и все розничные магазины, розничные книжные магазины имеют несколько форматов. Формат розничной торговли – это совокупность параметров, по которой определяется принадлежность торгового предприятия (как сетевого, так и независимого) к одному из распространенных в мировой практике видов. Как правило, каждый из форматов имеет устоявшееся наименование. На практике для определения формата достаточно оценить предприятие по основным параметрам. Основными параметрами отнесения предприятия к какому-либо формату являются:

- площадь торгового зала;
- количество расчетно-кассовых узлов;
- площадь складских, вспомогательных, офисных помещений;
- присутствующие в ассортименте категории товара, ширина ассортимента;
- количество позиций в категориях, глубина ассортимента;
- доля товара, производимого специально для данного предприятия («марки продавца»);
- наличие собственного производства продукции (для продовольственного сектора);
- форма обслуживания (для предприятий самообслуживания отдельно оценивается и доля традиционной торговли «через прилавки»);
- предоставляемый сервис;
- часы работы;
- списочное количество персонала;
- оборот за день, месяц, год;
- оборот с единицы площади;
- среднее количество покупок в день;
- уровень цен на базовые позиции ассортимента.

*Супермаркеты* – магазины самообслуживания с пятью или более кассовыми аппаратами, включая гипермаркеты и магазины складского типа («кэш-энд-кэрри»). Торговая площадь таких магазинов обычно составляет свыше 800 кв. м. Издательская продукция представлена в них на отдельных стойках. В основном

это: газетно-журнальная продукция, открытки, календари, книги формата «покет-бук» в мягкой обложке.

*Мини-маркеты* – магазины самообслуживания с менее чем пятью кассовыми аппаратами. Их площадь обычно меньше площади супермаркетов, примерно 200–600 кв. м. Расположенные преимущественно в центре городов, мини-маркеты платят высокую арендную плату и, как следствие, предлагают дорогую продукцию, которую могут себе позволить только обеспеченные слои населения. Из продукции издательской отрасли в мини-маркетах представлена в основном газетно-журнальная продукция и открытки.

*Оптовое-розничные рынки* – рынки, состоящие из свободно стоящих контейнеров и киосков и продающие товары как розничным, так и оптовым покупателям.

*Киоски и павильоны* – закрытые торговые точки, построенные из готовых конструкций, часто расположенные на тротуарах или на открытых местах вблизи станций метро. Киоски отличаются меньшими размерами, торговая площадь не превышает 10 кв. м и торгуют через окно, павильоны же имеют большие размеры (торговая площадь до 20–60 кв. м) и имеют вход для покупателей. Основной ассортимент реализуемой продукции включает газетно-журнальную продукцию, открытки, календари, канцтовары, книги в мягкой обложке в небольшом количестве.

*Уличные торговцы* – продавцы, торгующие издательской продукцией, раскладывая их на открытых прилавках или прямо на улице.

*Специализированные книжные магазины* – магазины, торгующие книжной продукцией (более 80% общего объема продаж) и сопутствующими товарами (например, канцтовары, открытки, календари, диски и др.).

*Специализированные торговые сети* – объединенные в единую сеть специализированные книжные магазины в виде отдельных строений, магазинов на территории крупных торговых центров или арендуемых отделов универмагов.

*Внемагазинная форма торговли* – к внемагазинной розничной торговле относится продажа издательской продукции через каталоги, телемагазин, книжные клубы, сеть Интернет, а также через различные мобильные приложения.

Роль логистической инфраструктуры в розничной книжной торговле проявляется в следующих составляющих:

1. Размещение книжного магазина.
2. Выбор типа помещения предприятия розничной торговли.
3. Создание инфраструктуры отдельных торговых точек.
4. Место нахождения и типа распределительного центра или центров сети или просто складских помещений, обеспечивающих деятельность розничной сети.

Говоря, о местоположении книжного магазина, нужно учитывать параметры, которые влияют на логистику магазина. К наиболее важным из них относятся наличие удобных подъездов к месту расположения магазина и величина человеческого потока, проходящего вблизи места расположения магазина. Очень важно, где находится наш магазин, так как первое, что нужно «продать» – это сам книжный магазин. Первым решением, которое принимает клиент – это войти или не войти внутрь магазина, поэтому очень важно побудить клиента войти именно в наш, а не в какой-либо другой книжный магазин.

Чем проще покупателям попасть в магазин, тем выше доступность данного места. Для оценки доступности рассматривается схема дороги и дорожные условия, естественные (такие как реки, овраги) и искусственные (железные дороги, крупные шоссе, парки) барьеры. Кроме того, необходимо оценить внешние факторы доступности в непосредственной близости от магазина, такие как его видимость, движение, наличие парковки, частота дорожных пробок и простота доступа к месту.

Под видимостью понимается способность покупателя увидеть магазин. Перед магазином, по возможности, не должно быть никаких препятствий, ухудшающих обзор. В местах с большой текучестью публики хорошая видимость магазина с дороги приобретает особенное значение. Таким образом, отметим, что решение о расположении магазина имеет ключевое значение для успеха любого розничного торговца вообще и книготорговца в частности, тем более что он связано с большими затратами и рассчитано на длительный период времени.

Ряд форматов книжных магазинов не предполагает использование складских площадей, а в ряде других, в частности, в гипермаркетах, складирование, возможно, осуществить на той же площади, с которой осуществляются розничные продажи. Каждый из форматов розничной торговли предъявляет специфические требования к объектам недвижимости.

Помимо того, что тип помещения розничной торговой точки в значительной мере определяется форматом, он так же зависит от типа расположения торговой точки.

Выделяются следующие типы расположения торговых точек:

- стрит ритейл (или уличная розничная торговля) – отдельно стоящие магазины, находящиеся в торговом районе или на торговой улице с входами с улицы;
- в составе торгового центра;
- отдельно стоящий магазин, находящийся в жилом районе (типа отдельного дискаунтера или супермаркета стоящего в центре жилого квартала).



Естественно, что местоположение магазина серьезным образом анализируется руководством розничной сети или предпринимателем, который собирается открыть магазин. Логистические соображения, безусловно, будут играть важную, но не определяющую роль в этом анализе. Областью, в которой такая методология окажется наиболее эффективной, является управления товарными потоками внутри сетевой розничной компании. Это связано в частности и с тем, что в настоящее время российские торговые компании находятся на начальном этапе развития своей деятельности и концентрируются в основном на экстенсивном развитии своей деятельности.

Стандартный набор факторов, влияющих на объем выручки, будет таким:

- площадь магазина;
- удаленность от входа в торговый центр;
- этаж, на котором расположен магазин;
- удобство внутренней планировки магазина;
- удобство подхода и подъезда к торговому центру;
- наличие у торгового центра парковки;
- конкурентная обстановка в близлежащем районе;
- социография района.

В этом случае основные требования формируют такие дисциплины как маркетинг, мерчандайзинг и теория розничных продаж. Основной поиск направлен на создание внутренней инфраструктуры розничных торговых точек и анализ типов объектов складской недвижимости, которые используются для создания распределительных центров или сетей распределительных центров для розничного магазина.

Розничные книготорговые предприятия обеспечивают покупателям возможность выбора книжных товаров и комфортность совершения покупки. Они должны стремиться к тому, чтобы сделать время пребывания покупателей в книжном магазине приятным и эффективным. Только на этой основе можно добиться увеличения продаж.

Чтобы организовать розничную продажу книжных товаров на уровне современных требований, книготорговое предприятие должно располагать соответствующими ресурсами. Необходимо обеспечить закупку и поступление в розничное книготорговое предприятие входных товарных, кадровых, информационных, финансовых потоков.

Решающее значение в данной области логистики приобретает еще один вид потоков – покупательский поток. Чем больше покупателей будет посещать книжный магазин и чем больше они будут делать покупок, тем более успешно будут идти дела книготоргового предприятия.

Логистический процесс в розничной торговле начинается с привлечения покупателей, организации входных покупательских потоков. Соединяя и преобразуя все экономические потоки внутри книготоргового предприятия и производя в результате этого книготорговые услуги, книготорговое предприятие должно в итоге своей деятельности получить прибыль, которая образуется в результате состоявшихся розничных продаж. Не менее важное значение, чем прибыль, имеет для книжного магазина состояние выходного покупательского потока. Ведь важно не только привлечь покупателей в наш магазин, нужно сделать так, чтобы они вышли оттуда с покупками. Основная часть покупательского потока должна состоять из довольных совершенными покупками и уровнем обслуживания посетителей, готовых снова прийти в магазин и стать его постоянными партнерами. Такая характеристика покупательского потока создает основу для поступления прибыли в будущем

В логистике розничной продажи важное значение имеет оптимизация покупательских потоков. Именно от интенсивности покупательских потоков и возможности магазина организовать их эффективное обслуживание, приводящее к совершению покупок, зависит успех книготоргового предприятия, а в конечном итоге и всего книжного дела.

Логистическая схема розничной продажи в книготорговом предприятии складывается из таких этапов:

- подготовка к началу процесса продажи в торговом зале (обеспечение наличия полного ассортимента товаров и других составляющих процесса продажи – информации, торговых кадров и т.д.);
- определение запросов покупателей;
- помощь покупателю в удовлетворении его запросов;
- предложение товара покупателю; помощь покупателю в оценке предложения;
- принятие покупателем решения о покупке.

Товарные потоки в логистике розничной продажи начинаются с момента поступления издательской продукции в торговый зал, далее происходит процесс ее размещения на торговом оборудовании, отбор и приобретение покупателями. Непроданные в течение какого-то времени товары возвращаются поставщикам (если это было предусмотрено в договоре). Основным направлением логистики розничной продажи издательской продукции является обеспечение в книготорговом предприятии максимально широкого и стабильного ассортимента товаров, наиболее точно соответствующего спросу.

В настоящее время ситуация в отрасли такова, что на рынке увеличивается разнообразие предлагаемых товаров при одновременном снижении тиражей. Исходя из этого, логистическая система розничного книготоргового предприятия

должна быть ориентирована на то, чтобы справляться с возрастающим количеством названий книжной продукции при снижении количества экземпляров названий, находящихся в товарных запасах.

Логистика розничной продажи призвана обеспечить доступность товаров, т.е. наличие товарных запасов там, где они нужны потребителям. При этом реализацию данной цели необходимо осуществить с оптимальными затратами со стороны книготорговых предприятий. Современные книжные магазины, стремясь расширить ассортимент, вовлекают в него товары среднего, а затем и редкого спроса. Но содержание товаров имеющих малый спрос, обходится дороже, чем пользующихся высоким спросом. В логистике очень важна скорость движения книг от производителя к потребителю, поэтому замедление оборачиваемости товаров и соответственно финансовых средств приводит к потере прибыли и дополнительным инвестициям.

Для владельцев предприятий, осуществляющих розничную торговлю очень важно постоянное улучшение качества работы. Ведь в этой сфере конкуренция невероятно высока, и даже малейший недостаток может существенно снизить позиции компании на рынке. Как правило, повышение качества работы книготорговых предприятий заключается в стремлении уменьшить очереди, исключить возможность краж, повышение лояльности у клиентов, увеличение среднего чека и, как следствие, повышение прибыли.

Этого можно достичь, проведя комплексную автоматизацию розничной торговли, а именно: создав электронную систему данных о розничных продажах, установив дополнительные расчетно-кассовые аппараты, считыватели штрих-кодов, системы «анти-вор» и другую специализированную аппаратуру. Дополнительное современное оборудование необходимо не только в торговом зале магазина, но и в административных помещениях (отделе логистики, бухгалтерии, на складе). Для улучшения работы этих отделов устанавливается такое оборудование как терминалы для сбора данных, специальное программное обеспечение, считыватель штрих-кодов, аппарат для печати этикеток и др.

Применяя в розничной торговле электронную систему данных о продажах, персонал магазина может использовать данные о потоках товаров от независимых книжных магазинов. Каждый продавец, участвующий в этой системе может получать из нее информацию, повышающую точность прогнозирования движения товарных потоков в розничной торговле, управления товарными запасами. Преимуществами подобной информационной системы является возможность прогнозировать продажу тех наименований, которые еще не поступали и не продавались в данном книжном магазине, но уже продаются в других магазинах; снижение вероятности ошибок при определении необходимых запасов товаров; использование выборочной информации, необходимой для конкретного магазина, в зависимости

от его ассортимента, покупательской аудитории и т.д. При этом одни и те же данные о продажах могут по-разному использоваться в разных книжных магазинах в зависимости от их особенностей и потребностей.

К сфере деятельности логистики розничной продажи относится и движение товаров внутри магазина. Эта логистические операции, которые сопровождаются возникновением и передачей информации от одного структурного подразделения к другому. Оптимальная организация движения информационных потоков внутри магазина влияет на процесс продажи и обслуживания покупателей. Так, например, если произошел сбой в информационном потоке между складом и торговым залом (товар поступил на склад, но информация о его наличии на складе отсутствует в компьютере или, наоборот, товара уже нет, а это своевременно не было отражено в базе данных), то в этом случае продавец будет давать покупателям неверные сведения, что может привести к конфликтной ситуации.

Выстраивая логистику информационных потоков в процессе розничной продажи, необходимо помнить, что затраты на информацию не должны превышать получаемый от нее эффект. Персонал фирмы и ее клиенты должны быть готовы воспринимать дополнительную информацию и эффективно ее использовать. Если этого не происходит, то расширение информационного потока принесет только неоправданные затраты и в конечном счете вред.

### **Логистика внемагазинной розничной торговли и Интернет-продаж**

Изменения, происходящие на рынке, сделали возможным покупать издательскую продукцию, не посещая магазины в реальности. Технологии, позволяющие осуществлять продажи без использования физических торговых точек, появились вместе с появлением первых торговых каталогов – более ста лет назад. Основная идея каталогов была простой: снизить издержки розничных торговцев за счет исключения важнейшей статьи затрат – расходов на аренду или строительство собственных торговых точек. По мере развития средств коммуникаций и появления телевидения и радио, а затем и сети Интернет, внемагазинные форматы розничной торговли осваивали и эти каналы коммуникации с потенциальными покупателями. Розничные продажи издательской продукции сейчас осуществляются не только в форме непосредственного контакта продавца с покупателем. Контакт может быть опосредован различными средствами связи, которые обеспечивают доведение до покупателей информации о предлагаемых книготорговым предприятием книгах. Основными средствами передачи подобной информации с предложением товаров являются печатные и электронные каталоги. С печатными каталогами работают книжные клубы и почтово-посылочные отделения издательств, оптовых предприятий и книжных магазинов.

Современные печатные каталоги издательской продукции представляют собой справочники, в которых приводятся перечень изданий, их библиографическое описание, аннотация, цена за единицу, возможные схемы скидок и т.д. То же можно сказать и о проспекте или буклете, с той лишь разницей, что каталог, как правило, посвящен большей группе товаров. К каталогам прилагаются купонные книжки или вкладыши, которые заполняются покупателем и направляются продавцу. При таком варианте продаж предусмотрена и возможность заказа товара по телефону. Товар доставляется покупателю курьерской службой, либо получается на почте.

С помощью электронного каталога, размещенного в сети Интернет, осуществляют свою деятельность Интернет-магазины. В настоящее время электронная торговля в России бурно развивается. Для того чтобы приобрести товар, покупателю необходимо иметь компьютер, планшет или смартфон и доступ в Интернет. Всё большая компьютеризация российского населения обуславливает появление виртуальных магазинов. В настоящее время продажа в такой форме книг широко распространена. Для покупателя преимущества такой формы торговли заключается в том, что человеку, не желающему тратить свое время на поиск нужного товара, предоставляются возможность приобрести его, не выходя из дома или офиса, быстро сравнить цены конкурирующих продавцов, а также получить товар в любую точку мира, не имея рядом магазина торгующего необходимой ему продукцией. В свою очередь, продавец может так организовать свою работу, что ему не понадобятся большие складские площади для хранения - достаточно несколько единиц каждого наименования товара и штат курьеров. Если заканчивается товар, а заказы поступают, курьеры сначала заезжают к поставщику за товаром, а затем к покупателю. Но следует отметить, что это скорее характерно для небольших фирм и поэтому различие в ценах на один и тот же товар бывает достаточно существенным.

Рассмотрим подробнее логистику розничной продажи на примере Интернет-магазинов.

*Интернет-торговля* – это осуществление фирмой основной части бизнес-функций электронными средствами. При такой форме продаж обязательным условием является присутствие электронных платежей. В нашей стране система электронных платежей только начинает развиваться, но уже сейчас существует несколько систем оплаты товаров, покупаемых через Интернет.

Существует несколько вариантов оплаты таких покупок:

1. Электронными деньгами и сервисами (Qiwi кошелек, система PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, Деньги@mail.ru).
2. С мобильного телефона с помощью SMS.

3. Банковской картой или с банковского счета (в основном допускаются банковские карты VISA, MasterCard).
4. С платежного терминала или в пункте оплаты (Терминалы Qiwi и ePort, салоны связи «Евросеть», «МТС» и др.).

На предприятиях книжной торговли существует несколько уровней использования сети Интернет для ведения бизнеса:

1. Создание сайта книготоргового предприятия с информацией о магазине и предлагаемых ею товарах. В этом случае покупателю не предоставляется возможность заказа и оплаты товаров.

2. Использование Интернета в качестве одного из логистических каналов продажи товара в дополнение к основным каналам распределения. На этом уровне структура основного бизнеса предприятия сохраняется, а Интернет позволяет повысить его эффективность. Это осуществляется путем повышения привлекательности предприятия для клиентов (организация имеющая свой сайт будет рассматриваться покупателем как более современная, а следовательно, как поле подходящая для поиска необходимых товаров), повышения эффективности рекламы продукции за счет оперативного распространения информации о событиях и новостях книготорговой организации; привлечения новых слоев покупателей.

3. Создание Интернет-магазина как самостоятельного магазина издательства.

4. Применение Интернета в качестве средства поиска информации и заказа каких-либо товаров для нужд магазина.

Особенностью Интернет-продаж является то, что покупателей привлекает возможность удобного и быстрого выбора и сравнения продуктов, предлагаемых торговыми предприятиями практически по всему миру с экрана компьютера. Они могут легко получить то, что они хотят, а не то, что есть в торговом зале магазина. Таким образом, торговая логистическая система функционирует в ответ на заказы покупателей.

Серьезным плюсом электронной торговли является возможность минимизации товарных запасов. Однако сокращения запасов можно достичь только в результате четкого взаимодействия всех звеньев логистической цепи: поставщиков, производителей, продавцов. Интернет-технологии обеспечивают взаимную информационную прозрачность логистической деятельности участников цепи: информацию о запасах, продажах, времени поставок, ценах, качестве и т.д.

Тесные взаимоотношения с партнерами, поставка точно в срок, минимизация запасов, кратчайшие сроки выполнения заказов покупателей при высоком качестве, оказание дополнительных логистических услуг – вот основные тенденции развития любой функциональной области логистики в книжном деле, независимо от способа поступления информации о товарах к покупателям.

Одной из важнейших тенденций является постепенное увеличение доли рынка внемагазинных форматов. Это связано с тем, что подобный вид торговли построен на логистическом принципе минимизации издержек; большинство компаний, ведущих внемагазинную розничную торговлю, имеют минимальную инфраструктуру (по большей части логистическую) и минимум персонала.

Главная проблема внемагазинных форматов – логистика. С этим фактором связано большое количество закрытых торговых интернет-проектов и стабильная успешность внемагазинных торговых проектов существующих розничных торговцев, которые используют для внемагазинной розничной торговли логистическую инфраструктуру физической розничной сети. Возможно даже ввести термин «зеркальный» формат, т. е. такой формат, который отражает в Интернете или в каталоге существующий формат розничной сети. Основные различия в двух способах ведения розничной торговли представлены в табл. 3.

Таблица 3. Основные отличия между магазинной и внемагазинной розничной торговлей

	<b>Магазинная розничная торговля</b>	<b>Внемагазинная розничная торговля</b>
<b>Представление продукции</b>	Реальное, осязаемое	Графическое изображение, анимация, видео
<b>Атмосфера продаж</b>	Использование атмосферы магазина для усиления эффекта от продукции	Использование возможностей интернет-сайта
<b>Представление цены и ценообразование</b>	Наглядное. Требует затрат времени для сравнения с ценами конкурентов	Наглядное. Легко сравнить цены конкурирующих магазинов или издательств
<b>Уровень обслуживания клиента</b>	Личное обслуживание (услуги консультантов торгового зала в крупных магазинах), неперсонализированное обслуживание (в магазинах невысокого уровня)	Неперсонализированное обслуживание (при торговле издательской продукцией через каталоги), персонализированное с учетом предпочтений клиента (при торговле через Интернет)
<b>Срок поставки товара</b>	Немедленная доставка из торгового зала или со склада магазина	Отсроченная доставка по почте, курьером или в пункт выдачи заказа
<b>Уровень цепочки поставок</b>	Прямые связи с издательством или оптовым торговцем	Напрямую из издательства
<b>Уровень логистического сервиса продавца</b>	Высокий уровень (розничный торговец старается избежать дефицита)	Средний (высокая вероятность дефицита)
<b>Уровень логистических издержек продавца</b>	Средний	Высокий, т.к. доставка осуществляется каждому покупателю

## Возвратные материальные потоки в розничной книжной торговле

Любая производственная или торговая компания, так или иначе, осуществляет *возвратную логистику* – перемещение товарно-материальных ценностей в обратном направлении: от клиентов и с центров производства или продаж – на склад, и возможно – поставщикам. Причиной такого перемещения могут стать:

- отказ клиента от покупки, поставленной ему продукции;
- возврат бракованной, просроченной продукции;
- оборот возвратной тары;
- возврат излишков сырья и использованных инструментов с производства;
- отзыв всей поставленной партии.

При организации обратного движения материального потока участники логистической цепи должны решать массу проблем, связанных с установлением дефектов, финансовыми расчетами, транспортировкой, утилизацией некачественной продукции и т.д. Таким образом, важное значение приобретает логистика возвратных потоков.

Можно выделить следующие виды возвратных товарных потоков:

- возврат продукции, поставленной с нарушением условий договора, ошибочно, в ненадлежащем количестве;
- возврат розничным книготорговцем товаров поставщику, если они не были проданы в течение срока, установленного в договоре;
- возврат некачественной (бракованной) продукции продавцу;
- возврат книжных товаров в повторное обращение из личных библиотек (рис. 9).

Перечисленные возвратные потоки, кроме книг поступающих в повторное обращение из личных библиотек, являются следствием недостатков в логистической цепи. Для того, чтобы возвратные материальные потоки достигли точки возврата, необходимо приложить определенные усилия и вложить в это свои средства. Дополнительные денежные средства расходуются на выявление книг, подлежащих возврату, на связь с поставщиками, оформление документов по возврату, на упаковку и транспортировку товаров.

Возвратный поток некачественной продукции является самым нерациональным и дорогостоящим, так как кроме всех указанных выше видов затрат для производителя бракованная продукция является его убытками, так как в основной своей массе она не может быть продана. Лишь часть бракованной продукции может быть реализована после ее уценки.





Рис. 9. Объекты, формирующие возвратные потоки

Перечисленные возвратные потоки, кроме книг поступающих в повторное обращение из личных библиотек, являются следствием недостатков в логистической цепи. Для того, чтобы возвратные материальные потоки достигли точки возврата, необходимо приложить определенные усилия и вложить в это свои средства. Дополнительные денежные средства расходуются на выявление книг, подлежащих возврату, на связь с поставщиками, оформление документов по возврату, на упаковку и транспортировку товаров.

Возвратный поток некачественной продукции является самым нерациональным и дорогостоящим, так как кроме всех указанных выше видов затрат для производителя бракованная продукция является его убытками, так как в основной своей массе она не может быть продана. Лишь часть бракованной продукции может быть реализована после ее уценки.

В издательско-полиграфической отрасли выделяют следующие виды брака:

- полиграфический,
- брак упаковки,
- брак складирования и хранения,
- брак транспортировки,
- брак, возникший в ходе продажи.

На книжном рынке существует такой вариант работы книжного магазина и издательства, при котором магазин берет у поставщиков книжные товары на реализацию с условием оплаты по мере продажи и правом возврата непроданной продукции по истечении оговоренного периода. Это связано с тем, что разнообразие книжных товаров по тематике, читательскому назначению, оформлению, жанру литературных произведений и другим признакам значительно усложняет установление оптимального тиража каждого издания и правильное его размещение по торговым предприятиям. Такой вид возвратных потоков также требует затрат, но возвращенная продукция еще может быть продана в других книготорговых точках, за исключением той ее части, которая не отвечает спросу покупателей или устарела.

Сложной проблемой является продажа книжных товаров по сниженным ценам, т.е. организация распродаж. Здесь требуется с помощью концепций общих затрат и компромиссов вовремя найти оптимальное решение о целесообразности продажи книг с минимальной прибылью или даже с убытком для предприятия, чтобы не оказаться впоследствии перед необходимостью нести еще большие убытки в связи с образованием запасов товаров, которые не могут быть проданы.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Мерчандайзинг в издательстве и книжном магазине.
2. Управление ассортиментом издательской продукции.
3. Обслуживание корпоративных клиентов.

## Лекция №10. КАДРОВАЯ ЛОГИСТИКА В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. Объект и предмет кадровой логистики в издательском деле
2. Направления кадровой логистики в издательстве
3. Структура кадровой логистики издательского предприятия
4. Виды движения кадров на предприятии издательской отрасли
5. Необходимость обучения персонала, виды обучения

*Кадровая логистика издательской отрасли* – это раздел логистики, в котором изучается оптимизация потоков трудовых ресурсов издательских и книготорговых предприятий и издательской отрасли в целом. Кадры характеризуются высокой подвижностью, поэтому понятие потока трудовых ресурсов вполне раскрывает необходимость постоянного отслеживания и управления изменениями в человеческих ресурсах.

В современном издательском деле компетентный персонал является очень важным ресурсом, ведь в этой отрасли велика доля квалифицированного интеллектуального труда. Предприятия издательской отрасли должны стремиться максимально эффективно формировать персонал, привлекая наиболее квалифицированных специалистов, создавать условия для профессионального роста.

Как любой другой вид ресурсов, кадры должны поступать в логистические системы (приниматься на работу), развиваться и использоваться в них (выполнять свои должностные обязанности, обучаться, перемещаться на другие должности) и выходить за пределы (увольняться). Таким образом, кадровая логистика организации имеет четыре основных направления:

- оптимизация входных потоков в соответствии с потребностями фирмы,
- использование кадров,
- развитие кадров
- оптимизация выходных потоков (высвобождение кадров).

Каждое из направлений кадровой логистики можно представить в виде определенных задач управления (табл.4).

Таблица 4. Направления кадровой логистики и их задачи

<b>Оптимизация входных потоков</b>	<b>Оптимизация внутренних потоков</b>		<b>Оптимизация выходных потоков</b>
	Использование (обучение) кадров	Развитие кадров	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ обеспеченности кадрами</li> <li>2. Планирование персонала</li> <li>3. Отбор</li> <li>4. Прием</li> <li>5. Адаптация</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация труда</li> <li>2. Мотивация</li> <li>3. Оплата труда</li> <li>4. Контроль</li> <li>5. Оценка работников</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обучение</li> <li>2. Планирование служебной карьеры</li> <li>3. Социальное развитие</li> <li>4. Формирование культуры и имиджа фирмы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование высвобождения работников</li> <li>2. Высвобождение (увольнение)</li> <li>3. Анализ обеспеченности кадрами</li> </ol>

При таком подходе логистика должна обеспечить оптимальный баланс между входными и выходными потоками, с тем, чтобы кадровый потенциал организации развивался в соответствии с развитием этого предприятия.

Объектом изучения кадровой логистики выступают кадровые процессы производственно-коммерческой деятельности организации.

Предметом кадровой логистики организации является логистика персонала. В общем случае логистика персонала выступает составной частью логистики материальных потоков организации. Действительно, если в разрезе системного подхода рассматривать предприятие как объект логистического воздействия, то управление им предполагает работу и с материальным, и с информационным, и с кадровым, и, конечно, с финансовым потоками. Тогда весь ресурсный потенциал фирмы (материальный, финансовый, информационный, кадровый, имиджевый и т. д.) можно показать в развитии, т.е. в каждый фиксированный момент времени организация будет представлена совокупным запасом из этих ресурсов.

Таким образом, логистика как совокупность алгоритмов и технологий может рассматриваться в системе координат трех и более измерений, отражающих основные направления и образующих главные составляющие логистической деятельности.

На основе вышеизложенного можно определить основную цель кадровой логистики предприятия издательской отрасли: обеспечить его нужными кадрами необходимой квалификации в нужное время (учитывая потребность в людских ресурсах на данный момент и на перспективу), в необходимом количестве и в нужном месте (для выполнения конкретных работ), необходимыми структурным подразделениям фирмы, с наилучшими затратами (на оплату труда и другие расходы по содержанию персонала).

Управление кадровой логистикой издательского предприятия – это системное, планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения кадров предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития его кадров.

Кадровая логистика предприятия издательской отрасли выстраивается на основе миссии организации, которая определяет ценности, целевые ориентиры, убеждения и принципы, в соответствии с которыми корпорация осуществляет свою деятельность. В зависимости от того, каких стратегических целей придерживается организация, решаются задачи кадровой логистики. Исходя из долгосрочных направлений развития организации, решаются и такие вопросы движения кадровых потоков, как: обучать работников внутри фирмы или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку; набирать персонал со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению, и т. д.

Работа по организации кадровой логистики требует системного взгляда на кадровый ресурс и аналитического подхода при подготовке перемещений.

Системный подход в логистике – это комплексное изучение явлений и объектов как целостных логистических систем с целью ликвидации несоответствий между интересами и целями всей логистической системы и ее отдельных элементов, между разными логистическими системами, между логистической системой и внешней средой.

Логистическая кадровая система – это социально-экономическая подсистема, осуществляющая управляющие и регулирующие воздействия на качественные и количественные показатели труда персонала, на сферу управления этим трудом и персоналом, находящаяся в интеграции с комплексным анализом эффективности организации в целом.

На практике программу внедрения логистической кадровой системы в издательство можно представить последовательностью следующих мероприятий (рис.10).



Рис. 10. Программа внедрения логистической кадровой системы в издательство

Анализ технологических схем выполнения основных кадровых мероприятий включает в себя подбор, адаптацию, оценку и аттестацию персонала, его мотивацию, обучение, формирования корпоративной культуры, ведение кадрового учета и т. д.

Диагностика управленческого потенциала подразумевает под собой профессиональную и психологическую готовность руководителей к реализации корпоративных целей.

Диагностика квалификационного потенциала проводится на соответствие уровня профессиональных знаний и навыков требованиям должности.

Диагностика личностного потенциала рассматривает психологическую характеристику личности.

Оценка состояния корпоративной культуры на предприятии и социально-психологического климата коллектива проводится по следующим критериям:

- выявление степени удовлетворенности работников различными аспектами труда такими как условия труда, заработная плата, отношения в коллективе, отношение с руководством и т. д.;

- оценка групповой сплоченности и совместимости, определение группировок и неформальных лидеров в малой группе, анализ причин социально-психологической напряженности и организационных конфликтов.

Для реализации данных мероприятий целесообразно использовать следующие методики: анализ документов, анкетирование, интервьюирование, экспертный опрос (мозговая атака, фокус-группы, SWOT-анализ и т.д.), наблюдение, эксперимент, психологическое и квалификационное тестирование, моделирование.

Таким образом, организация кадровой логистической системы управления позволяет современным издательским организациям определить качество кадрового ресурса в связи с реализацией основных целей и задач организации, а также выявить различия между сотрудниками в способах приема, обработки, хранения и передачи информации; оценить социо-психологический климат и дать рекомендации по оптимальным межличностным дистанциям; определить соответствие группового ресурса сильным функциям основным функциям организации, коллективное восприятие обстановки в фирме, сформировать рекомендации по обучению; создать запас качественных трудовых ресурсов, способных реализовать возможности организации.

В корпоративных перемещениях кадровая логистика призвана найти ответы на следующие вопросы:

1. Какова потребность компании в кадрах и в каких именно?
2. Есть ли в компании такие сотрудники, возможности которых переросли требования их должностей?

3. В каких частях компании они работают, является ли перемещение для них карьерой, будет ли перемещение для них мотивирующим фактором?

4. С кем (с каким руководством) нужно договориться о переводе этих сотрудников?

5. Каких сотрудников необходимо побудить освободить места «идущим в гору» и куда, в свою очередь, переместить их?

6. Что делать с образовавшимися вакансиями: повторить действия со второго шага этого алгоритма или искать специалистов на рынке труда?

Как видно, при карьерных перемещениях даже одного человека внутри компании необходимо выстроить логистическую цепочку, которая связывает взаимными договоренностями и согласованными действиями несколько руководителей разных предприятий. Понятно, что эта цепочка реализуема при наличии тесных горизонтальных связей кадровика с руководителями всех уровней. Надо ли говорить, что в таких условиях руководителям и кадровикам легче обратиться к рынку труда и найти там нужных специалистов безо всяких хлопот.

Однако, несмотря на свою сложность, кадровая логистика, обладает рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с политикой набора новых работников «со стороны»:

- показывает, что карьерный рост в компании возможен;
- побуждает людей к профессиональному и карьерному росту;
- содействует закреплению сотрудников в компании;
- укрепляет горизонтальные неформальные связи между сотрудниками;
- создает возможности для обогащения профессионального опыта узких специалистов;
- создает возможности для здоровой ротации, давая шанс перспективным специалистам;
- дает преимущество более короткого адаптационного периода работника компании по сравнению с «внешним» работником.

Успех любого предприятия зависит от умения приспосабливаться к изменениям на рынке, от его гибкости, в том числе и от мобильности кадров.

Мобильность кадров - это способность персонала предприятия быстро перестраиваться и приспосабливаться к меняющимся условиям внешней и внутренней среды, к смене трудовых функций. Наличие гибкой рабочей силы обеспечивает возможность быстрой перестройки деятельности фирмы, обновления продукции, смены специализации. Мобильность кадров тесно связана с процессами повышения квалификации работников и освоения новых профессий. В таблице 5 приведены основные виды движения кадров предприятий.

Основными внешними источниками притока (входного потока) персонала являются: учебные заведения, службы занятости (биржи труда); специализированные фирмы по найму персонала; рекомендации сотрудников, знакомых, деловых партнеров. Один из способов организации входных кадровых потоков – размещение объявлений о требующихся работниках в средствах массовой информации.

Таблица 5 – Виды движения работников на предприятии

<b>Вид движения кадров</b>	<b>Форма проявления</b>
Занятие должности	Назначение на должность, связанное с приемом на работу
Перестановка	Изменение должности в пределах занимаемого или аналогичного уровня
Продвижение	Назначение на вышестоящую должность или повышение квалификации и оплаты в пределах занимаемой должности
Зачисление в резерв	Повышение квалификации работника с целью назначения его на вышестоящую должность
Смещение	Назначение на нижестоящую должность
Уход с должности	Освобождение от должности в связи с увольнением или переходом на другую должность

Кроме внешних существуют также внутренние источники привлечения персонала. Это перемещение сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений; перемещение сотрудника на более высокий уровень; формирование новой функциональной роли сотрудника. Внутренние источники позволяют лучше использовать уже имеющиеся кадры, создают возможность быстрого заполнения вакантной должности.

Привлекая внутренние источники, фирма уже знает положительные и отрицательные стороны кандидатов, в свою очередь сам кандидат на замещение новой должности хорошо знает фирму, поэтому может быстрее адаптироваться. Однако ориентация на внутренние источники возможна далеко не всегда, основная часть кадрового потока приходит извне. К тому же имеются негативные моменты в использовании внутренних источников: меньшая возможность выбора, не исключены существенные затраты на переподготовку кадров, заполнение одних вакансий порождает появление других.

Поступая в логистическую систему, входные кадровые потоки должны пройти период адаптации. В период адаптации происходит включение работника в новые профессиональные и социальные условия, в систему взаимоотношений коллектива, взаимное приспособление человека и коллектива. Вхождение сотрудника в фирму – это сложный и важный процесс, в успехе которого заинтересован как сам работник, так и фирма. Необходимым условием успешности этого про-



цесса является изучение ценностей и правил поведения, характерных для сотрудников данной фирмы.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют степень освоения норм времени на выполнение трудовых операций, выход на средний уровень брака и др.

На процесс адаптации нового работника влияют два основных фактора:

- ожидания и представления человека о фирме, работе, своем месте в фирме, вознаграждении за работу и т.д.;
- ожидания фирмы в отношении индивида, его квалификации и личностных качеств, результатов работы, вознаграждения за работу.

Для каждого работника существует уникальное сочетание ожиданий и надежд. Ожидания работодателей по отношению к работникам могут существенно различаться в фирмах, изменяться с течением времени. Все это делает процесс согласования взаимных ожиданий очень сложным. Он не заканчивается на всем протяжении трудовой деятельности человека в фирме. В любой момент возможны рассогласования, которые могут привести в итоге к расторжению трудовых отношений и выходу работника из фирмы по его инициативе или по инициативе предприятия.

Организация внутрифирменных кадровых потоков предполагает установление определенного порядка осуществления трудового процесса. Элементами логистики потока работ являются:

- разделение и кооперация труда – обособление видов трудовой деятельности и система их взаимосвязей;
- рациональные приемы и методы труда, обеспечивающие выполнение трудовых операций с наименьшими затратами времени и усилий работника;
- организация рабочего места, т.е. оснащение его необходимыми средствами труда и оборудованием, их рациональное размещение.
- Логистическое проектирование внутренних кадровых потоков основывается на следующих принципах:
- использование принципа разнообразия, чтобы работник выполнял достаточно широкий набор операций;
- операции, совершаемые работником, должны давать законченный результат, который может быть оценен;
- предоставление работнику возможности обучаться, расти в профессиональном и личностном плане;
- обеспечение обратной связи - выполняя свою работу, человек должен знать, как он с ней справился.

Важным процессом в кадровой логистике является оценка работы персонала. Она осуществляется на основе комплекса характеристик компетентности работника. В комплекс входят следующие основные характеристики: профессионализм поведения, проявление личной инициативы, качество выполнения функциональных обязанностей, стремление к развитию профессиональных и личностных качеств. При этом не следует забывать, что только немногие люди намеренно пытаются делать работу плохо. Для того чтобы дать людям возможность работать хорошо, нужно, чтобы каждому стало ясно, что именно требуется от него, чтобы он был обучен выполнять порученные ему обязанности, располагал необходимыми средствами и ресурсами.

Процесс использования и продвижения работника внутри фирмы невозможен без его обучения. Любой человек, придя в организацию и осуществляя свою деятельность в ней, должен научиться многому. Укажем лишь наиболее важные моменты, которым постоянно учится сотрудник:

- выполнять свою работу, общаться в процессе ее выполнения с другими членами коллектива, понимать, что входит в оценку качества его работы;
- правильно понимать и занимать свое место в фирме. Он узнает существующие в ней нормы, ценности, учится правильно вести себя с коллегами и руководством;
- решать свои собственные задачи в фирме, например, как делать карьеру в фирме или добиваться определенных вознаграждений.

Обучение персонала становится обязательным элементом деятельности любой фирмы. Для организации обучения используются следующие составляющие: теоретические знания, отраслевой и внутрифирменный опыт, накапливаемый в процессе деятельности фирмы и постоянно осмысливаемый с целью совершенствования этой деятельности.

Существует три основных вида обучения персонала:

- подготовка кадров по новым профессиям;
- повышение квалификации (обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности);
- переподготовка кадров (обучение с целью освоения новых знаний, умений в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда).

Главная задача обучения – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, экономических идей в практической деятельности фирмы.

Эффект от формирования квалифицированных кадров часто не может быть выражен количественно и к тому же отдален во времени. Это служит серьезным препятствием для вложения средств фирм в развитие кадрового потенциала, в подготовку квалифицированных кадров. Однако конкуренция и острая необходимость ускорять внедрение новейших достижений побуждают руководителей фирм к обучению персонала. Наиболее развитые предприятия сталкиваются с тем, что они не могут ждать, пока учебные заведения обеспечат их необходимой квалифицированной рабочей силой. Фирмы вынуждены активно вторгаться в процесс обучения, готовить себе квалифицированные кадры своими силами.

Кадровый поток книготоргового предприятия находится в постоянном движении, изменяется и преобразуется, часть его выходит за пределы фирмы во внешнюю среду.

Замена сотрудников, ушедших из организации, обходится достаточно дорого, особенно если они не оправдали вложенных в них инвестиций (например, на обучение). Уволившиеся работники являются потерянными для фирмы, поэтому основным принципом управления выходными кадровыми потоками должно быть сохранение общего кадрового потенциала на необходимом уровне.

Высвобождение рабочей силы может быть связано со следующими причинами:

- увольнением по собственному желанию;
- увольнением по инициативе администрации из-за сокращения рабочих мест;
- увольнением по инициативе администрации за нарушения работником трудовой дисциплины;
- уходом на пенсию.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Специфика подбора персонала на предприятие книжной торговли.
2. Показатели оценки персонала.
3. Обучение персонала издательской отрасли.
4. Правила поведения персонала книжного магазина в торговом зале.

## Лекция 11. ИНФОРМАЦИОННАЯ ЛОГИСТИКА В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. Цель и задача информационной логистики в издательском деле.
2. Характеристика информационных потоков в издательской отрасли.
3. Логистическая информационная система в издательском деле.
4. Единое информационное пространство в издательской сфере.
5. Штрихкодирование издательской продукции.

*Информационная логистика в издательском деле* – часть издательской логистики, которая организует поток информации, сопровождающий материальный поток в процессе его перемещения. Информационная логистика является связующим звеном между снабжением, производством издательской продукции и сбытом на предприятии. Информационная логистика в издательском деле управляет процессами движения и складирования издательской продукции, обеспечивая своевременную доставку этой продукции в необходимом количестве и нужного качества из места их производства до места потребления с минимальными затратами и оптимальным сервисом.

Основная задача информационной логистики в издательском деле заключается в доставке информации к системе управления предприятием и от нее. Информационная логистика в издательском деле выполняет следующие функции:

- собирает возникающую информацию;
- анализирует информацию;
- перемещает информацию;
- накапливает и хранит информацию;
- фильтрует поток информации (отбирает необходимые для того или иного уровня управления данные и документы);
- объединяет и разъединяет информационные потоки;
- выполняет элементарные информационные преобразования;
- управляет информационным потоком.

К основным понятиям информационной логистики относятся:

- информационный поток;
- информационная система;
- информационная технология.

*Информационный поток* – совокупность сообщений, циркулирующих как внутри логистической системы, так и между нею и внешней средой, которые необходимы для управления логистическими операциями.

Информационные потоки разделяют на виды в зависимости от:

1. Вида связываемых потоком систем:

- Горизонтальные потоки – существуют между структурными подразделениями фирмы или между предприятиями, являющимися равноправными партнерами по бизнесу. Они не связаны с передачей информации управляющим органам или от них к исполнителям. Для горизонтальных потоков характерно совместное использование информации. При этом сокрытие части информации от конкурентов или ее специальное распространение в нужный момент – естественное явление в рыночной среде.
- Вертикальные потоки – обычно связаны с управляющими воздействиями и отчетностью об их исполнении. Содержащаяся в этих потоках информация изменяется при ее движении вверх или вниз по иерархическим структурам. При прохождении информации вверх она обобщается, суммируется. При движении вниз передается лишь та часть информации, которая считается необходимой для исполнителей конкретных операций или функций.

## 2. Места происхождения:

- Внешний поток – существуют во внешней по отношению к логистической системе среде. Они определяют взаимодействие предприятия с экономическими и политическими субъектами: клиентами, конкурентами, органами власти и др. Фирма должна постоянно следить за состоянием внешней среды: конъюнктурой рынка, экономическими, правовыми, социальными и другими факторами.
- Внутренний поток – формируются функциональной структурой предприятия, т.е. функциями и операциями, которые выполняют подразделения. Внутренние и внешние потоки информации составляют информационные ресурсы фирмы.

## 3. Направления потока:

- входной – поток сообщений, входящих в логистическую систему, либо в одну из подсистем, например, информация получаемая фирмой из внешней среды: от партнеров по бизнесу (в том числе покупателей), государственных структур, конкурентов
- выходной – поток сообщений, выходящих за пределы логистической системы либо одной из подсистем, например, информация, передаваемая фирмой для своих покупателей, партнеров по бизнесу (поставщиков), а также отчетные документы в государственные структуры;

## 4. Срочности:

- обычные;
- срочные;
- очень срочные.

6. Степени секретности:

- обычные;
- содержащие коммерческую тайну;
- содержащие государственную тайну.

7. Значимости почтовых сообщений:

- простые;
- заказные;
- ценные.

8. Скорости передачи:

- традиционные (почта);
- быстрые (факс, электронная почта, телефон, скайп и др.).

9. Области охвата:

- местные;
- иногородние;
- международные.

Информационные потоки в логистике формируются в соответствии с материальными. Но иногда материальный поток может прибыть в заданное место, а документы на него могут быть еще не доставлены. Такой материальный поток считается неотфактурованной поставкой, и принимается получателем на хранение до прибытия документов. Может быть и наоборот: документы прибывают на место назначения раньше самого груза.

Опережение информационным потоком материального предпочтительнее. Это дает возможность лучше подготовиться к приему грузов. Информационные потоки должны быть адекватны материальным потокам в части характеристики этих потоков.

Информационные потоки можно рассматривать как потоки, состоящие из сообщений в документальной (электронной, бумажной) или другой (например, речевой) форме. Как правило, информационные потоки генерируются исходным материальным потоком (например, поток книжных товаров генерирует сопроводительные документы: накладные, прайс-листы и т.д.). Однако некоторые информационные потоки могут иметь и независимое самостоятельное значение (например, обращение к информационным базам данных при принятии управленческих решений).

Информационные потоки обеспечивают объединение в одно целое всех элементов (звеньев) логистической системы: подразделений предприятия или фирм, участвующих в логистической цепи товародвижения. В рамках каждого логистического звена осуществляются свои функции по преобразованию логистических потоков, каждое звено имеет свою цель деятельности. Однако все звенья должны работать для достижения общей цели логистической системы. Информа-

ционные потоки обеспечивают координацию деятельности звеньев и их общую направленность на реализацию миссии фирмы.

Основными характеристиками информационных потоков являются:

- объем (например, количество передаваемых или обрабатываемых документов);
- направление движения: внешние и внутренние по отношению к логистической системе; входные и выходные; горизонтальные (между системами одного уровня) и вертикальные (между системами разных уровней).

В современной конкурентной борьбе на книжном рынке решающее значение приобретают вопросы насыщения книжного дела потоками информации и управления этими потоками. Эффективное движение информационных потоков на уровне предприятий отрасли книжного дела обеспечивается логистическими информационными системами.

*Логистическая информационная система* – это совокупность определенным образом организованных информационных потоков, информационных технологий, оборудования и работников, выполняющих операции, обеспечивающие движение информации в логистической системе, а также между логистической системой и внешней средой (поставщиками, покупателями и др.)

В ее задачи входит:

- постоянное обеспечение управляющих органов логистической системы достоверной информации о движении заказа;
- постоянное обеспечение сотрудников предприятия адекватной информацией о движении продукции в режиме реального времени;
- оперативное управление предприятием;
- предоставление руководству наглядной информации об использовании инвестиций;
- предоставление информации о расходах;
- помощь в выявлении узких мест;
- обеспечение возможности оценки сроков исполнения полученных заказов;
- обеспечение прибыльной работы предприятия за счет оптимизации логистических процессов.

Информационные системы, существующие на предприятиях могут быть нескольких типов.

#### 1. Структура «Звезда» (рис.11).

Все участники такой информационной системы связаны между собой через центральный сервер. Преимущества данной системы – возможный контроль и дозирование всей информации. Существенным недостатком является то, что выход из строя центральной ИВМ разрушает работу всей системы. Обычно для выхода из такой ситуации резервируется вторая машина.

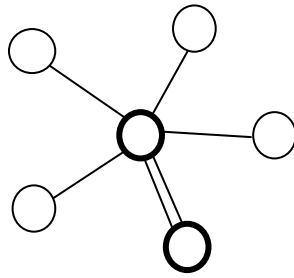


Рис. 11. Информационная система «Звезда»

## 2. Круговая структура (рис. 12).

Каждый участник круговой системы связан с двумя соседними. Посредством промежуточных элементов возможна связь с любым участником системы. Недостаток системы такого типа: выход из строя одного из элементов нарушает кольцевой характер обмена данными. Выход из строя 2-х диаметральных машин нарушает работу всей информационной системы.

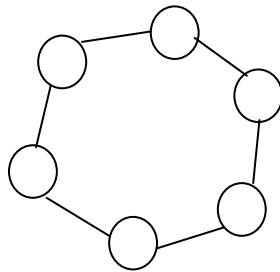


Рис. 12. Круговая информационная структура

## 3. U-образная структура (система с общей шиной) (рис.13).

Каждый участник U-образной системы связан с другим посредством специального канала связи – шиной. Эта система позволяет любому участнику, в случае несогласия, отключиться от обсуждения. Положительные стороны такой системы – выход из строя одного из элементов не нарушает работу всей системы. Минус этой системы – в случае интенсивного обмена информацией при низкой скорости интернет соединения может нарушиться режим он-лайн.

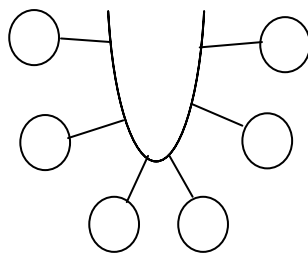


Рис. 13. U-образная структура информационной системы



Информационная логистика призвана обеспечить необходимыми и достаточными информационными потоками всех участников логистической цепи движения книжной продукции на всех уровнях управления логистическими процессами. При этом необходимо обеспечить упрощение и унификацию операций движения информации, что позволяет ускорить их выполнение при снижении издержек.

В логистической информационной системе должны быть реализованы следующие принципы:

- полнота и удобство использования информации для пользователя (предоставлять информацию в том объеме, в то время и в том месте, которые наилучшим образом обеспечивают выполнение соответствующих логистических функций и операций);
- точность и своевременность информации;
- ориентированность на улучшение качества обслуживания потребителей при снижении логистических издержек;
- гибкость (максимальная приспособленность к требованиям всех участников логистического процесса);
- наиболее подходящий формат электронного обмена данными между участниками движения книжной продукции (издательствами, оптовыми и розничными книготорговыми предприятиями, покупателями).

Основная проблема информационной логистики в издательском деле – предоставить всем субъектам издательского рынка своевременную, достоверную и полную информацию о готовящихся к выпуску и имеющихся в продаже изданиях. Российские книгоиздатели хотят, чтобы об их книгах знало как можно больше людей, чтобы книги быстро находили своих читателей, где бы они ни проживали, и чтобы читателей книг было много. В решении этой проблемы издателям помогают книготорговцы, которые для успешного ведения книжной торговли заинтересованы в получении перспективной информации о выходящих книгах, а также полной информации об имеющихся на книжном рынке изданиях.

Единое информационное пространство в отрасли издательского дела предполагает использование всеми субъектами книжного рынка таких компонентов, как:

- единый стандарт библиографического описания книжной продукции;
- ISBN (International Standard Book Number – Международный стандартный книжный номер);
- штрихкоды;
- национальные базы данных информации о перспективных изданиях (депозитарий библиографических описаний) и об изданиях, имеющихся на рынке («Books in Print» - «Книги в наличии и печати»);

- классификация книг (на основе Универсальной десятичной классификации – УДК - или другой мировой классификации);
- единый формат электронного обмена данными в книжном деле.

Только наличие всех этих компонентов и их использование всеми предприятиями книжного дела могут обеспечить эффективное прохождение книг по каналам товародвижения, качественное информационное обслуживание запросов покупателей, исключить дублирование ввода данных в информационные системы предприятий, порождающее ошибки. Все это в конечном итоге позволит снизить затраты на производство и реализацию книжных товаров, а следовательно, будет способствовать снижению цен.

Еще в прошлом веке производство разнообразных товаров достигло такого уровня, что для их учета стало не хватать ни времени, ни рабочей силы. Возникла необходимость использования какой-нибудь отличительной системы, которая бы максимально исключала участие человека при продвижении информации о товаре. Так возник штрихкод. Это уникальное изобретение позволяет заложить в несколько штрихов или рисунок уникальный код товара. Большинство выпускаемой на сегодняшний день продукции маркируется штрихкодом. Не является исключением и издательская продукция различных видов.

Штрихкод – это стандартные графические изображения последовательностей черных и белых полос, выполненное по определённым правилам, предназначенное для машинного считывания. Проще говоря, это картинка, считываемая автоматом. Изобретен штрих код в 1948 году и с тех пор прочно закрепился в современном мире. На сегодняшний день существуют два основных способа кодирования информации для штрихкода – линейный и двумерный.

В линейном штрихкоде (рис.14) считывание информации происходит в одном направлении (по горизонтали). В двумерном штрихкоде считывание происходит уже по двум координатам (по горизонтали и вертикали) (рис.15). Оба способа штрихкодирования активно используются в нашей жизни.

Линейный способ применяется больше в торговле, где штрихкод не обязательно должен нести в себе большой объем информации, второй способ используется на платежных ведомостях и изделиях, штрихкод которых должен включать в себя большой объем информации.



Рис. 14. Линейный штрихкод



Рис. 15. Двухмерный штрихкод

В нашей стране в торговле чаще всего применяются два стандарта штрихкода EAN-8 и EAN-13. Штрихкод EAN-8 состоит из 8 цифр, EAN13 состоит из 13 цифр. Эти штрихкоды позволяют кодировать небольшой объем информации, от 20 до 30 символов, и, как правило, это цифры. Однако этого вполне достаточно для кодирования информации о товаре.

Коды EAN можно условно разделить на несколько зон:

- Национальная принадлежность GS1 (3 цифры) (табл.6);
- Код производителя (4-6 цифр);
- Непосредственно код товара (3-5 цифр);
- Контрольное число (1 цифра);
- Дополнительное поле, необязательное для заполнения.

Таблица 6. Определение национальной принадлежности в штрихкодах

Код страны	Страна	Код страны	Страна	Код страны	Страна
93	Австралия	539	Ирландия	888	Сингапур
90-91	Австрия	569	Исландия	383	Словения
779	Аргентина	84	Испания	00-09	США
54	Бельгия	80-83	Италия	869	Турция
380	Болгария	529	Кипр	64	Финляндия
789	Бразилия	690	Китай	30-37	Франция
50	Великобритания	850	Куба	859	Чехия
599	Венгрия	750	Мексика	780	Чили
400-440	Германия	87	Нидерланды	73	Швеция
489	Гонконг	70	Норвегия	76	Швейцария
520	Греция	590	Польша	860	Югославия
57	Дания	560	Португалия	45-49	Япония
729	Израиль	460-469	Россия	482	Украина

В целом, линейные штрихкоды достаточно просты для понимания и для печати, а также дешевы в использовании. Но у линейного штрихкодирования есть существенный недостаток – малое количество кодируемой информации. Именно для преодоления этого недостатка были разработаны двумерные штрихкоды.

В двумерном штрихкоде считывание информации происходит в два этапа. Сначала считывается горизонтальная полоса, потом происходит переход по вертикали. Это позволяет кодировать в одном штрихкоде намного больше информации. На сегодняшний день существует более 20 видов двумерных штрихкодов. Некоторые из них представлены на рис. 16.

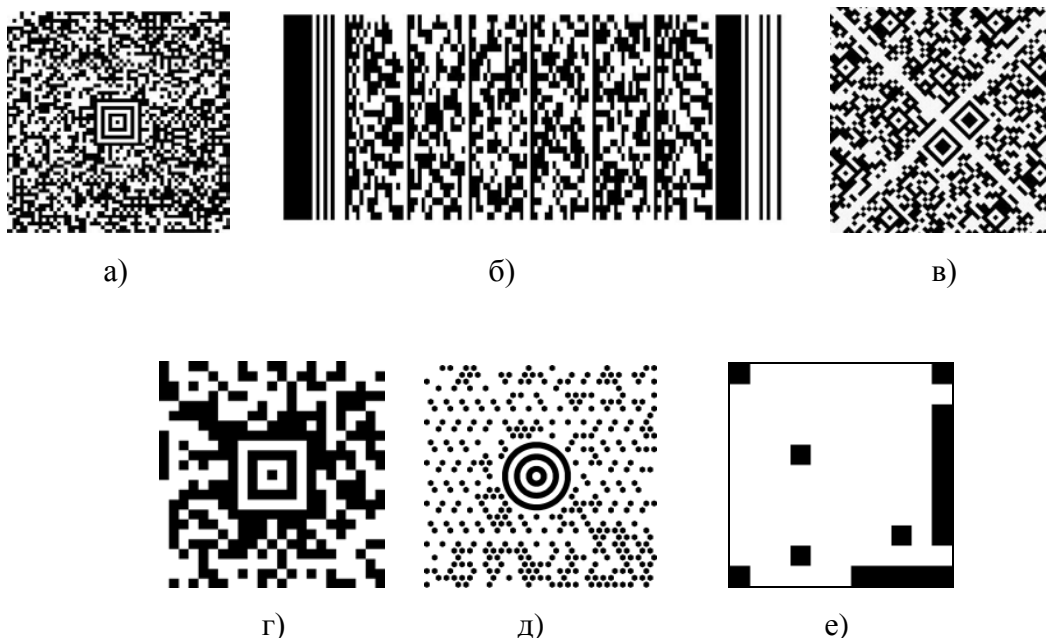


Рис. 16. Виды двухмерных штрихкодов: а) 2d б) PDF417; в) QR-код; г) Aztec code; д) MaxiCode; е) EZcode

Регистрацию штрихкодов сегодня осуществляет международная некоммерческая и неправительственная организация – Ассоциация GS1, которая была создана в 1977 году. Хотя сейчас, когда количество штрихкодов превысило все допустимые рамки, присвоение штрихкодов конечно не является обязательной процедурой и осуществляется исключительно добровольно на платной основе. Ассоциация автоматической идентификации ЮНИСКАН/GS1 Russia как член GS1 на сегодняшний день является единственной в России организацией товарной нумерации – представителем GS1 на территории РФ. GS1 предоставила ЮНИСКАН/GS1 Russia право использования своего товарного знака «GS1» в Российской Федерации.

### Вопросы к экзамену по дисциплине «Логистика»

1. Экономические потоки. Классификация экономических потоков.
2. Логистическая систем. Свойства логистической системы в издательском деле.
3. Логистический канал.
4. Логистическая цепь. Звено логистической системы.
5. Концепции логистики. Системный подход.
6. Концепции логистики. Концепция компромиссов.
7. Концепции логистики. Интеграция и координация.
8. Концепции логистики. Концепция общих затрат.
9. Концепции логистики. Концепция всеобщего управления качеством.

10. Концепции логистики. ABC, XYZ-анализ.
11. Концепции логистики. Принцип Парето.
12. Логистический менеджмент в системе менеджмента организации.
13. Взаимодействие логистики и маркетинга в издательском деле.
14. Цели и задачи закупочной логистики в издательском деле.
15. Закупочная логистика в издательском деле. Организация входных потоков ресурсов.
16. Закупочная логистика в издательском деле . Проблема МОВ.
17. Закупочная логистика в издательском деле. Основные методы закупок.
18. Закупочная логистика в издательском деле. Задача выбора поставщика.
19. Определение потребности в материальных ресурсах.
20. Цели и задачи производственной логистики в издательском деле.
21. Традиционная и логистическая производственные системы в издательском деле.
22. Толкающая логистическая система в издательском деле.
23. Тянущая логистическая система в издательском деле.
24. Виды производственных логистических систем. Логистическая система «Точно в срок».
25. Виды производственных логистических систем. «Стройное производство».
26. Виды производственных логистических систем. Логистическая система «Канбан».
27. Виды производственных логистических систем. Система планирования потребностей в материалах.
28. Производственная логистика в издательском деле и полиграфии.
29. Распределительная логистика в издательском деле, ее цели и задачи.
30. Процесс формирования системы распределения товаров (услуг) предприятия издательской отрасли.
31. Типы посредников в каналах распределения издательской продукции.
32. Задачи складской логистики.
33. Основные виды складов и их функции.
34. Логистическая задача организации эффективного складского хозяйства.
35. Складская логистика в издательском деле. Варианты размещения складов.
36. Складская логистика в издательском деле. Типы складских систем.
37. Порядок проектирования логистической системы складирования.
38. Транспортная логистика в издательском деле. Цели и задачи.
39. Транспортная задача в издательском деле.
40. Порядок формирования транспортной логистической системы.
41. Цели и задачи логистики розничной продажи в издательском деле.

42. Логистическая инфраструктура розничной торговли издательской продукцией.
43. Логистическая схема розничной продажи издательской продукции.
44. Покупательские потоки в книжном магазине и их обслуживание.
45. Товарные потоки в логистике розничных продаж издательской продукции.
46. Логистика внемагазинной книжной торговли и Интернет-продажи.
47. Мерчандайзинг в книжном магазине.
48. Возвратные потоки в книжной торговле.
49. Система внедрения кадровой логистики на предприятии книжной торговли.
50. Основные направления кадровой логистики в издательском деле и их задачи.
51. Виды движения работников на предприятии издательской отрасли.
52. Логистика входных кадровых потоков.
53. Логистика внутренних кадровых потоков.
54. Обучение персонала издательской отрасли.
55. Оценка работы персонала издательской отрасли.
56. Логистика выходных кадровых потоков.
57. Цели и задачи информационной логистики.
58. Информационные потоки в логистике издательского дела.
59. Информационная система в логистике издательского дела.
60. Типы информационных систем.
61. Классификация информационных потоков.
62. Единое информационное пространство в издательском деле.
63. Штрихкодирование в издательской отрасли.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: учебник / Б.А. Аникин. – М.: Проспект, 2009. – 432 с.
2. Бабосов, Е. Управление персоналом / Е. Бабосов, Э.В. Айнилович, Е. Бабосова. – Минск: ТетраСистем, 2012. – 288 с.
3. ВППБ 46-01-95 / Правила пожарной безопасности для предприятий и организаций Роскомпечати.
4. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К°, 2013. – 420 с.
5. Гнутова, А.А. Технология реализации издательской продукции. Контент электронного дистанционного курса в системе дистанционного обучения Moodle; Электрон. текстовые и граф. дан. - Самара, 2013. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM).
6. Голддсби, Т. Бережливое производство и 6 сигм в логистике / Т. Голддсби. – М.: Гревцов Паблшер, 2009. – 848 с.
7. Григорьев, М.С. Логистика: информационные системы и технологии / М.С. Григорьев, В.И. Сергеев, С.А. Уваров. – Альфа-Пресс, 2008. – 608 с.
8. Грэм, Г. Книжный бизнес. Практика книгоиздания и книжной торговли [Текст]: [пер. с англ.] / Г. Грэм. – М.: Рос Консульт, 2001. – 153 с.
9. Есенькин, Б.С. Предпринимательство в книжном деле: справочник / Б.С. Есенькин – МГУП, 2003. – 256 с.
10. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д.А. Иванов. – Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического университета, 2010. – 659 с.
11. Крылова, М.Д. Логистика в книжном деле: учеб. пособие / М.Д. Крылова. – М: МГУП, 2010. – 319 с.
12. Кузнецов, Б.А. Экономика и организация издательской деятельности: учебник для студентов вузов / Б.А. Кузнецов. – М.: АСТ: Астрель, 2006. – 319с.
13. Нечитайло, А.А. Менеджмент в издательском деле: учебник / А.А. Нечитайло, Н.В. Прядыльникова, А.А. Гнутова. – Самара: Изд-во СГАУ, 2011. – 280 с.
14. Нечитайло, А.А. Маркетинг в книжном деле: учеб. пособие / А.А. Нечитайло. – Самара: Изд-во СГАУ, 2007. – 111 с.
15. Николайчук, В.Е. Логистика в сфере распределения / В.Е. Николайчук. – СПб.: Питер, 2001. – 160 с.
16. Просветов, Г. Управление запасами / Г. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 192 с.
17. Родкина, Т.А. Информационная логистика / Т.А. Родкина. – М.: Экзамен, 2001. – 288 с.
18. Рыжова, И.О. Логистика в торговле: учеб. пособие / И.О.Рыжова. – М.: ИЦ «Академия», 2009. – 272 с.
19. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок / А.Н. Стерлигова. – М.: Инфра-М, 2009. – 432 с.
20. Технические требования к климатическим параметрам производственных помещений и бумаги.
21. Федоров, Л.С. Общий курс логистики: учеб пособие / Л.С.Федоров. – М.: КноРус, 2010. – 284 с.
22. Эммет, С. Искусство управления складом / С.Эммет. – М.: Гревцов Паблшер, 2007. – 320 с.

Учебное издание

*Нечитайло Александр Анатольевич,  
Гнутова Анна Александровна*

## **ЛОГИСТИКА В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ**

*Конспект лекций*

В авторской редакции

Подписано в печать 21.11.2015. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная. Печ. л. 5,5.

Тираж 100 экз. Заказ . Арт. – 65/2015.

федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аэрокосмический  
университет имени академика С. П. Королева  
(национальный исследовательский университет)» (СГАУ)  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

---

Изд-во СГАУ. 443086, Самара, Московское шоссе, 34.