

ПАВЛОДАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

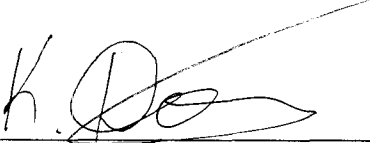
МАГИСТРАТУРА

Кафедра "Менеджмент"

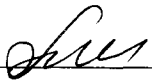
Магистерская диссертация

**Управление распределительной логистикой в малых
и средних предприятиях**

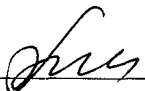
522250 "Менеджмент"

Исполнитель  Досмагулов К.Ж.

Научный руководитель

профессор  Елисеев В.М.
К.Э.Н.

Допущена к защите:

зав кафедрой "Менеджмент"
профессор  Елисеев В.М.
К.Э.Н.

Павлодар, 2005

РЕФЕРАТ

Актуальность данной работы объясняется как повизной темы, так и насущной необходимостью практического применения. На данный момент в Казахстане не налажена система подготовки специалистов по логистике. Есть немногочисленные работы российских ученых, и еще меньше казахстанских. Тенденции глобализации мировой экономик, и уже решенный вопрос о вступлении в ВТО ставит перед казахстанскими предприятиями вопрос о конкурентоспособности на мировом рынке. Логистика, придавшая импульс развитию иностранным компаниям в последнее десятилетие, является одной из важнейших составляющих конкурентных преимуществ. Проработка данной темы и ее внедрение на отечественных предприятиях является вопросов выживаемости не только предприятий, но и экономики страны в целом.

Объектом исследования в данной магистерской работе выступает казахстанская производственная компания, осознающая необходимость применения на практике достижения в области логистики.

Предметом исследования является рассмотрение, анализ и внедрение методов логистики в рассматриваемом предприятии.

Цель работы: проработать вопрос применения на практике методов логистики, получить положительные практические результаты, обосновать необходимость организации службы логистики на предприятиях.

В качестве методов исследования в данной работе, применяются: анализ специальной литературы; теоретический анализ; методы сравнения и обобщения; эксперимент.

Задачи исследования: раскрыть теоретическую сущность распределительной логистики, проанализировать возможности применения знаний на практике, получить положительные практические результаты.

Структура: объем магистерской работы составляет 78 страниц, 16 таблиц, 12 рисунков.

Ключевые слова: логистика; распределительная логистика; логистическая операция; логистическая функция; логистическая цепь; логистический канал; логистический цикл; материальный поток; канал распределения; уровень канала; мерчендайзинг; дилер; дистрибьютор; агент; комиссионер; торговая точка; PRE –selling; VAN –selling; аутеорсинг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Основные вопросы логистического обслуживания потребителей	
1.1. Основные положения логистики. Роль логистики в установлении целей и задач обслуживания потребителей	6
1.2. Понятия и задачи распределительной логистики	18
1.3. Каналы распределения. Выбор канала распределения	22
2. Понятие и функции сбыта. Логистическое моделирование сбыта. Анализ системы сбытовой логистики на ТОО «Де-юре»	
2.1. Принципы логистического моделирования сбыта	32
2.2. Основные логистические модели сбыта готовой продукции	35
2.3. Логистика и маркетинг	42
2.4. Краткая характеристика объекта исследования	49
2.5. Анализ организации системы сбыта на предприятии	52
3. Выработка подходов и предложений к совершенствованию сбытовой деятельности предприятия	
3.1. Предложения по оптимизации работы транспортного отдела предприятия по доставке продукции потребителям	56
3.2. Предложения по модификации каналов распределения продукции в городе Семипалатинске	63
3.3. Оптимизация процесса складирования в фирменной торговой точке	68
3.4. Предоставление дополнительного сервиса по доведению и размещению товара конечному покупателю	71
Заключение	76
Список использованных источников	78

ВВЕДЕНИЕ

Развитие Казахстанской экономики и проводимые экономические реформы ставят серьезные задачи перед производственными и торговыми предприятиями, созданными в последнее десятилетие. Возникновение и становление большинства этих предприятий происходило стихийно, в условиях наличия дефицита на определенные виды товаров и услуг, несовершенной правовой базы, слабого контроля со стороны государственных органов. Однако в достаточно короткие сроки экономическая политика открытых границ привела к необходимости конкурировать не только с отечественными, но и с достаточно качественными и дешевыми импортными товарами. С каждым годом усиливается налоговый пресс государства, растут требования к качеству продукции и услуг со стороны потребителя, более того эти требования жестко защищаются законом.

Все это говорит о том, что стадия стихийного развития предприятий завершена и заставляет предпринимателей и руководителей все чаще обращаться к научным разработкам, строить свой бизнес в соответствии с законами цивилизованного рынка.

Важнейшим инструментом в улучшении работы предприятия становится логистика. Логистика предлагает новый подход к организации эффективного функционирования системы обслуживания потребителей.

В современных условиях диапазон видов деятельности, охватываемый логистикой, постоянно расширяется, включая не только внутрифирменную, но и межфирменную логистическую интеграцию и координацию.

Конкурентоспособность на рынке в значительной степени определяется наличием системы логистического обслуживания заказов потребителей, и, следовательно, уровнем качества предоставляемого обслуживания.

Клиент осуществляет выбор необходимых ему товаров или услуг среди ряда аналогичных, предлагаемых на рынке, и приобретает те из них, которые в наибольшей степени удовлетворяют его потребности. Повышение уровня качества выполнения заказов одновременно со снижением его стоимости способствует увеличению объема продаж.

Проблема логистического обслуживания потребителей обостряется жесткими финансовыми условиями, в которых осуществляется планирование поставок продукции, недостаточным уровнем надежности казахстанских предприятий поставщиков, значительным временным интервалом между

началом планирования поставок и их осуществлением и, следовательно, низким уровнем логистического обслуживания потребителей.

Повышение качества обслуживания требует, как правило, дополнительных затрат. Однако, необходимость снижения общих логистических затрат требует достижения высокого качества при одновременном снижении уровня себестоимости предоставляемого обслуживания.

Актуальность темы исследования. Научные разработки и практические исследования показали, что, как правило, логистические издержки обслуживания колеблются от 20% до 49% себестоимости продаж. Таким образом, сокращение этих издержек приводит к сокращению общих затрат. В результате, уровень себестоимости обслуживания может быть снижен при неизменном или более высоком уровне его качества.

Оценку на соответствие критериям логистического обслуживания в дополнение к существующим методам анализа деятельности необходимо использовать с целью повышения эффективности бизнеса. Использование преимуществ логистических концепций и методов в деятельности предприятий, обеспечивает высокий уровень качества обслуживания. Внедрение логистического обслуживания позволяет сократить различные виды запасов в снабжении, производстве и сбыте, интенсифицировать процессы движения продукции и ускорить оборачиваемость капитала, снизить издержки производства и обращения продукции и тем самым обеспечить высокую конкурентоспособность предоставляемого обслуживания.

Вопросы применения логистики в различных отраслях экономики достаточно подробно освещены в работах зарубежных ученых, но недостаточно в работах казахстанских ученых. Выводы и рекомендации настоящей работы, вся используемая информация, основаны на опыте, накопленном зарубежными и отечественными специалистами в области логистики. Эти труды отражают закономерности развитого рынка, но, как правило, слабо учитывают специфику функционирования казахстанских предприятий. Анализ отечественных и зарубежных исследований показывает, что к настоящему времени еще не выработана целостная концепция логистического обслуживания потребителей.

Теория логистики из-за своей сложности, многогранности и большого значения требует дальнейшей разработки применительно к условиям казахстанской экономики. В первую очередь это относится к вопросам об

1 ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

1.1 Основные положения логистики. Роль логистики в установлении целей и задач обслуживания потребителей

Логистика происходит от греческого слова *logistic*, что означает искусство вычислять, рассуждать. Этот термин имеет многовековую историю. Древние греки понимали под логистикой искусство выполнения расчетов, и специальные государственные контролеры назывались логистами. Согласно свидетельству Архимеда, в IV веке до нашей эры в Греции имелись логисты, в Риме, в период Римской империи существовали служители, носившие титул “логисты” или “логистики”; они занимались распределением продуктов питания. В первом тысячелетии нашей эры, в военном лексиконе ряда стран, с логистикой связывали деятельность по обеспечению вооруженных сил материальными ресурсами и содержанию их запасов. Царь Византии Леон VI (865-912 гг.), живший в IX-X веке н.э., использовал термин “логистика” в учебнике по военному делу в значении “тыл, снабжение войск”.

Логистика выросла в науку благодаря военному делу. Создателем первых научных трудов по логистике принято считать французского военного специалиста начала XIX века Джомини, который дал такое определение логистики: “практическое искусство маневра войсками”. Он утверждал, что в понятие логистики входит широкий круг вопросов, таких, как планирование, управление и снабжение, определение места дислокации войск, а также строительство мостов, дорог и т.п.

Слово логистика в современных европейских языках используется в основном в следующих двух значениях:

- математическая логика;
- техника и технология транспортно-складских работ в военной и / или гражданской области.

В советский период термин логистика впервые употребляется в англо-русском военном словаре 1956 года: *logistic* - тыл и снабжение, материально-техническое обеспечение, работа тыла; планирование, организация и осуществление материально-технического обеспечения; *logistic* - относящийся к работе служб тыла.

В 1980-е гг. в русском языке расширилось значение этого слова и из научного термина оно стало общелитературным, причем во втором его значении. С начала 1990 г.г. этот термин стал использоваться не только в специальной литературе, но и в средствах массовой информации для обозначения нового направления в науке - теории и практике управления материальными и соответствующими информационными потоками, т.е. всего комплекса вопросов, связанных с процессами обращения сырья, материалов и готовой продукции, доведением их от поставщика до завода-изготовителя и от него до конечного потребителя в соответствии с его требованиями и интересами.

На сегодняшний день наиболее известны следующие определения логистики:

а) Американский совет по проблемам менеджмента.

“Логистика – это планирование, реализация и контроль технологически и экономически эффективных процессов перемещения и складирования грузов, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции, а также передача соответствующей информации от места производства до места потребления в соответствии с интересами потребителей” /1/.

б) Британский институт проблем организации закупочной деятельности.

Логистика – это управление и координация в рамках цепи снабжение – производство – сбыт, включая выбор поставщика, организацию материального обеспечения производства, размещение запасов и доведение готовой продукции до потребителей по каналам распределения /2/.

в) Профессор Г. Павелек дает следующее толкование понятия:

“Логистика - это планирование и контроль поступающего на предприятие, обрабатываемого там и покидающего это предприятие материального потока и соответствующего ему информационного потока” /2/.

г) Известный специалист В. Кильхоф (Германия) считает, что: “Логистика – это координация всех систем движения материалов и готовой продукции как внутри предприятия, так и вне - него. Она позволяет управлять материала потоками от момента заготовки до реализации в физическом, информативном и организационном смыслах” /2/.

По мнению автора логистика - это объективный бизнес-процесс, протекающий на уровне структурных подразделений предприятий, в целях оптимизации управления материальными и информационными потоками, снижения затрат и увеличения прибыли.

По масштабам разрабатываемой проблемы логистика делится на:

а) Макрологистику – изучающую процессы, протекающие на региональном, межрегиональном, общенациональном и межгосударственном уровне.

б) Микрологистику – занимающуюся комплексом вопросов по управлению материальными, информационными и другими потоками, основываясь на интересах отдельного предприятия или корпоративной группы предприятий, объединенных общими целями по оптимизации хозяйственных связей.

Помимо критерия масштабности разрабатываемых проблем для структуризации логистики используют деление по характеру зон управления:

а) Внешняя логистика – занимается вопросами по регулированию потоковых процессов, выходящих за рамки деятельности, но находящимися в сфере влияния субъекта хозяйствования.

б) Внутренняя логистика – направлена на координацию и совершенствование хозяйственной деятельности, связанной с управлением потоковыми процессами в пределах предприятия или корпоративной группы предприятий.

По принципу хозяйственной деятельности выделяют следующие виды логистики:

- Заготовительная (снабжение) – решает вопросы, связанные с материально – техническим обеспечением предприятия и подготовки продукции к производственному применению;

- Производственная – решает вопросы, связанные с организацией и управлением перемещением материальных потоков (от сырья до готовой продукции) непосредственно в процессе производства.

- Распределительная (маркетинговая, сбытовая) – решает вопросы, связанные с реализацией продукции, включая ее доставку “точно во время” от “двери” производителя до “двери” покупателя и послепродажное обслуживание.

- Транспортная – решает вопросы, связанные с транспортировкой материальных ресурсов до потребителей.

Логистика содействует успеху предприятия на основе обеспечения потребителей продукцией своевременно и в соответствии с потребностями. В этом смысле ключевым вопросом является выяснение того, кто есть потребитель. Для логистики потребителем является всякое юридическое и физическое лицо, кому производятся поставки в требуемое место назначения. Местом назначения может быть частный дом, магазин, предприятие оптовой

торговли, промышленный склад, специализированный склад и т. п. Потребителем может являться юридическое или физическое лицо, которому переходит право собственности на поставляемую продукцию. В роли потребителя также может выступить одно из предприятий или подразделений предприятия, или его делового партнера, относящегося к другому звену логистической цепи. Вне зависимости от мотивов и целей поставок обслуживание потребителей является ключевым фактором, формирующим потребности в системе логистического обслуживания. Разрабатывая логистическую стратегию фирмы надо четко представлять себе возможности предприятия в предоставлении обслуживания. Необходимо рассмотреть характер и особенности обслуживания потребителей, а также стратегии, повышающие результативность функционирования системы обслуживания.

Устанавливая стандарты обслуживания клиентов фирмы, необходимо различать цели и задачи. Это важное решение, принимаемое на верхнем уровне менеджмента, так как стандарты обслуживания клиентов могут значительно влиять на успех в области продаж. Цели, как правило, касаются общих результатов, которые фирма хочет достичь. Задачи, как средства достижения целей, имеют чёткие границы. Обычно, на фирме определяют минимальный набор требований, и затем пытаются реализовать их. Например, для ТОО “Де-Юре” главной целью является получение максимальной прибыли; максимальное удовлетворение требований потребителей; минимальный уровень запасов способный удовлетворить требования клиентов; своевременная доставка продукции заказчику и оперативное уведомление клиента в случае отклонения от условий договора; минимальный уровень затрат на сбытовую деятельность.

Примерами задач являются: уменьшение времени простоя автомобилей в ожидании погрузки и разгрузки, сокращение затрат на хранение сырья и материалов, сокращение транспортных резервов и т. д. Задачи должны быть конкретными, измеряемыми, достижимыми и соответствовать целям компании. Хотя для достижения целей могут использоваться множество показателей, следующее четыре, привлекают особое внимание:

- Суммарное время с момента размещения заказа клиентом до момента получения заказа.
- Процент заказов клиентов, которые могут быть выполнены немедленно из запасов на складе.
- Общее время с момента получения заказа до момента, когда заказ погружен в транспортное средство для доставки клиенту.

– Процент заказов клиентов, которые собраны и отправлены без замечаний.

Рассмотрим, каким образом логистика вписывается в общую маркетинговую стратегию предприятия. В последнее время наблюдается тенденция дифференциации, или сегментации логистики в целях удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов.

Как часть маркетинга логистика выполняет очень важную функцию. Работники коммерческого отдела стремятся к достижению максимальных продаж и доходов. Большинство ещё верит, что главной задачей фирмы является увеличение продаж. Результатом является установление показателей на неразумно высоких уровнях игнорируя затраты, связанные с их достижением. В таких случаях логистик должен задать вопрос коммерсанту: "А ты знаешь, что цели и задачи, которые ты хочешь установить, приведут к расходам?".

В обычном бизнесе для того, чтобы выполнить 95% заказов клиентов из запаса, имеющегося в наличии, требуется содержать на 80% выше уровень запасов, чем при выполнении 80% заказов.

Анализ работы и клиентуры ТОО "Де-юре" показал, что для качественного выполнения в сроки, предлагаемые клиентом 95% заказов необходимо на 100% выше уровень запасов, чем при выполнении 75% заказов.

Гораздо более эффективно провести работу с клиентом по увеличению времени поставки, но гарантировать качественную поставку в срок, чем пытаться выполнить заказ в нереальные сроки или из запасов на складе.

В результате практических исследований сложившееся соотношение сроков выполнения заказов, в зависимости от объема и индивидуальных требований, дано в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Сроки выполнения заказов

Годы	2001 год	2002 год	2003 год
Срок выполнения	7-9 дней	5-7 дней	3-5 дней

Как видно из представленной таблицы, предприятия стремятся сократить сроки выполнения заказов для более быстрого удовлетворения потребностей потребителей и удержания клиентов за счет качества обслуживания.

Таблица 2

Сроки прохождения заказов

Служба	Прием заявки от клиента и передача на производство	Изготовление заказа	Комплектация заказа по ассортименту на складе	Доставка заказа клиенту
Срок выполнения	1-2 дня	1-3 дня	1-3 дня	2-4 дня

В зависимости от объема заказа, срок прохождения заказа (и его выполнения) на предприятии колеблется от 3 до 10 дней. Это объясняется тем, что производственные мощности оборудования ограничены и большие заказы приходится производить несколько дней. При этом небольшие заказы предприятие способно выполнить немедленно из запасов на складе.

В магистерской, мы пользуемся понятием обслуживание потребителей. На этом определении построен материал, где рассматривается широкий круг факторов, от которых зависит базовый уровень компетентности в обслуживании потребителей (уровень этот выражается в показателях доступности, функциональности и надежности обслуживания).

Сегодня предприятия вынуждены все выше поднимать планку качества в обслуживании потребителей. Ожидания потребителей непрерывно меняются, они становятся все более взыскательными, что приводит к возникновению концепции сужающегося диапазона приемлемого уровня обслуживания. Согласно данной концепции безошибочная (без сбоев) работа переходит в разряд преобладающих ожиданий потребителей, и получает развитие в форме так называемого совершенного заказа. Вводится понятие соответствия услуг индивидуальным запросам клиентов фирмы. Возникает вопрос об избирательности обслуживания, наблюдается тенденция передачи обслуживания на сторону — специализированным логистическим подрядчикам (провайдерам).

Рассмотрим вклад, вносимый логистикой в результативность маркетинга. В удовлетворении потребностей клиентов заключается ведущая цель и движущая сила всех действий. Для того чтобы логистическая система предприятия могла удовлетворять меняющиеся рыночные потребности, она сама вынуждена со временем претерпевать изменения. Концепция “нацеленности на потребителя” должна подкрепляться логистическими возможностями предприятия. Торговая сеть должна располагать современными системами слежения за потоками товаров. Она регулирует

уровень запасов продукции и, кроме того, выявляет предпочтения потребителей. Производители используют текущие данные о продажах не только для планирования загрузки своих производственных мощностей, но также и для планирования инновации и разработки новых продуктов. Эта система позволяет свести уровень запасов к минимуму и устранить задержки поставок.

При разработке планов базового обслуживания необходимо хорошо разобраться в ожиданиях потребителей. Логистика рассматривается как одна из основных стратегий завоевания лояльности клиентов. Предприятие направляет ресурсы на обеспечение такого базового уровня обслуживания, которого конкурентам достичь сложно. Это формирует новый тип конкуренции в логистике, который можно описать словами “догони меня, если сумеешь” и который ведет к общему росту потребительских ожиданий. Этот феномен получил отражение в концепции сужающегося диапазона приемлемого обслуживания. Во многих отраслях под воздействием внутренних сил или внешних обстоятельств сложился уровень обслуживания, который, в общем, и целом воспринимается как удовлетворительный или приемлемый. Любое предприятие, желающее составить серьезную конкуренцию другим участникам отрасли, должно быть готово, соответствовать минимальным ожиданиям, относящимся к уровню качества обслуживания в этой отрасли. Из литературных источников мы знаем, что на международном рынке скажем, в 1970-е годы, в производстве пищевой продукции, вполне приемлемыми считались цикл выполнения заказа продолжительностью 7—10 дней и норма насыщения спроса на уровне 92%. Однако уже в начале 80-х годов ожидания возросли, сократив допустимый срок исполнения заказа до 5—7 дней и подняв минимальную норму насыщения спроса до 95%. В настоящее время ожидания в пищевой промышленности приблизились к 3—5 дням по сроку поставок и к 98% по норме насыщения спроса. Как видно на рисунке 1, в сужающемся диапазоне приемлемого обслуживания четко прослеживается тенденция к повышению качества и скорости логистических операций. Фирмы размещают заказы, четко оговаривая в них условия поставок по срокам и географическим параметрам, так что сужающийся диапазон приемлемого обслуживания со всей очевидностью сводится постепенно к одной временной точке.

Сегодня потребители ожидают от поставщика 100% доступности запасов и своевременных безошибочных действий, а значит, нынешние требования

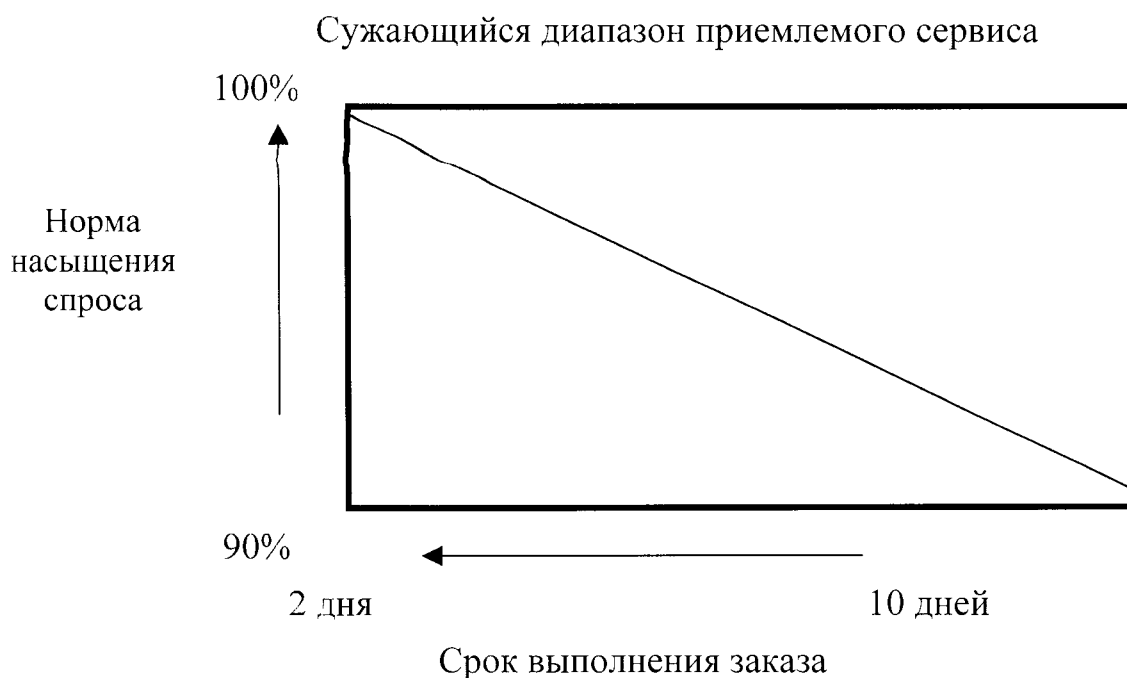


РИСУНОК 1

к обслуживанию можно определить понятием совершенного заказа.

Задача логистики — обеспечивать своевременное и точное исполнение заказов внешних и внутренних потребителей. Обслуживание потребителей представляет собой ключевой элемент логистической стратегии. Истоки маркетинга, ориентированного на потребителя, коренятся в общей маркетинговой концепции, которая сводится к следующим основным идеям:

- нужды и запросы потребителей важнее, чем продукты и услуги;
- продукты и услуги приобретают значимость только тогда, когда они доступны и желательны для потребителей;
- прибыль важнее, чем объем продаж.

Логистика сегодня может составить сердцевину стратегии фирмы. В той мере, в какой предприятие строит свои конкурентные преимущества на компетентности в логистике, оно обладает уникальными чертами, которые другим трудно воспроизвести. Однако конкуренция не стоит на месте. Поэтому логистическую деятельность следует рассматривать в контексте жизненного цикла, на протяжении которого потребности клиентов постоянно меняются. Обслуживание клиентов призвано обеспечивать выгоды, обладающие дополнительной стоимостью, всем звеньям логистической цепи. Для достижения успеха предприятию необходимо, чтобы его базовые возможности обслуживания в равной мере отвечали таким критериям, как доступность, функциональность, надежность. Объем услуг, ограничиваемый базовым уровнем обслуживания определяется с помощью тщательного

анализа затрат и выгод. По мере развития бизнеса к обслуживанию предъявляются все более взыскательные требования потребителей.

Основными объектами исследования в логистике являются:

- логистические затраты
- информационный поток
- логистическая система
- логистическая функция
- логистическая цепь
- логистические операции
- материальный поток и др.

Логистика охватывает ряд взаимосвязанных функциональных областей, в том числе снабжение, производство, сбыт и др. В рамках систем логистического обслуживания решается ряд задач, включая прогнозирование потребности в обслуживании, контроль над состоянием запасов, сбор и обработка заказов, определение последовательности продвижения продукции по логистической цепи и т.п. Принципы логистики находят также применение при проектировании гибких систем складской переработки продукции. Логистические затраты в системах обслуживания составляют значительную долю себестоимости продукции, а временные затраты на выполнение логистических операций составляют, как правило, не менее 30% длительности цикла логистического обслуживания.

Рассмотрим более подробно следующие основные термины:

а) Логистическая операция - обособленная совокупность действий, направленная на преобразование материального и/или информационного потока. К логистическим операциям в системе логистического обслуживания относят прием заказов, погрузку, транспортировку, разгрузку, комплектацию, хранение, упаковку и другие работы /2/;

б) Логистическая функция - укрупненная группа логистических операций, направленная на реализацию целей логистической системы. Каждая логистическая функция представляет собой однородную (с точки зрения цели) совокупность действий. Например, конечной целью мероприятий по формированию взаимодействия логистических партнеров является установление отношений партнерства между различными участниками процесса логистического обслуживания, т.е. формирование связей между элементами систем логистического обслуживания /2/.

Отметим две характерные особенности логистических функций:

- все логистические функции взаимообусловлены, неразделимы и подчинены единой цели - управлению обслуживанием потребителей;
- носителями данных функций выступают субъекты, участвующие в логистическом процессе обслуживания;

в) Логистическая цепь - линейно упорядоченное множество юридических лиц (производителей, дистрибьюторов, складов общего пользования и т.д.), осуществляющих логистические операции по доведению внешнего материального потока от одной логистической системы до другой или до конечного потребителя (непроизводственное, и личное потребление). Система включает следующие подсистемы: снабжение, производство, складирование (хранение готовой продукции предприятия-производителя), магистральный транспорт, складские системы в сфере обращения, сбыт (2);

г) Логистический канал (канал распределения, канал сбыта, канал движения продукции) - частично упорядоченное множество подрядчиков, осуществляющих доведение потока продукции от производителя до его потребителей (2);

д) Логистический цикл - интервал времени между поступлением заказа на поставку продукции, и доставкой заказанной продукции на склад потребителя. Логистический цикл в общем случае состоит из следующих этапов (2):

- время на формулировку заказа и его оформление в установленном порядке;
- время на доставку или передачу заказа исполнителю;
- время выполнения заказа исполнителем, включая а) время ожидания постановки заказа на выполнение и б) время выполнения заказа, складывающееся из технологического времени, времени межоперационных простоев и др. или времени комплектации, если заказ выполняется из наличного запаса;

Построение и исследование логистических цепей по информационным и финансовым потокам имеет большое практическое значение, так как в бизнесе отсутствует изоморфность между материальными и сопутствующими им информационными и финансовыми потоками. Это проявляется в несовпадении (несинхронности) движения продукции, относящихся к ней потоков информации и денежных средств. Например, информация о том, что продукция отгружена и находится в пути, приходит покупателю гораздо раньше, чем сама продукция. Процесс купли-продажи продукции и логистических услуг обычно оторван во времени от момента получения продукции или услуги (например, при предоплате). Кроме несовпадения по

времени исследуемые потоки разорваны и отделены в пространстве. Проблемы, возникающие из-за неизоморфности потоков, осложняют принятие эффективных логистических решений, требуют постоянного внимания от персонала.

Логистические цепи, продуцированные исходным материальным потоком и их композиции, образуют логистическую сеть.

Логистической сетью является множество элементов логистической системы, взаимосвязанных между собой по материальным и сопутствующим им информационным и финансовым потокам в рамках исследуемой системы.

Назовем логистическим центром обособленное организационно-экономическое подразделение, выполняющее функции координации (интеграции) и высшего управления в системе логистического обслуживания.

Каждой операции или функции соответствуют определенные затраты. При этом важным для решения задач дипломного исследования является понятие общих логистических затрат, к которым мы будем относить всю совокупность затрат, связанных с управлением (оптимизацией) материальными и сопутствующими им потоками в границах системы логистического обслуживания.

Основным объектом исследования, управления и оптимизации в логистике является материальный поток. В сферу интересов логистики также попадают сопутствующие материальному, информационные и финансовые потоки. В рамках магистерского исследования мы ограничимся в основном изучением материальных потоков. Информационные и финансовые потоки будут рассматриваться в подчиненном плане, как генерируемые исследуемым материальным потоком. Широко распространенным является определение материального потока как “продукции, рассматриваемой в процессе приложения к ней различных логистических операций (транспортировка, складирование и др.) и отнесенной к временному интервалу”.

Формой существования материальных потоков является движение товара в процессах закупок, производства и сбыта. Поэтому материальный поток можно определить как находящаяся в состоянии движения продукция, к которой применяются действия, связанные с физическим перемещением в пространстве: погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, сортировка, консолидация, разукрупнение и т.п.

Если продукция не находится в состоянии движения, то она переходит в запас. Таким образом, материальный поток, рассматриваемый в определенном

временном отрезке, является запасом материальных ресурсов, незавершенным производством или готовой продукцией.

Материальные потоки характеризуются определенным набором параметров и могут быть классифицированы по нескольким признакам:

а) По отношению к логистической системе различают внутренние (не выходящие за пределы логистической системы) потоки и внешние, входные (поступающие в логистическую систему из внешней среды) и выходные (выходящие из логистической системы во внешнюю среду);

б) По отношению к звену логистической системы материальные потоки делятся на входные и выходные;

в) По номенклатуре материальные потоки делятся на одно-продуктовые и много – продуктовые;

д) По ассортименту материальные потоки можно разделить на одно-ассортиментные и много – ассортиментные;

е) По характеристикам продукции в процессе транспортировки материальные потоки могут быть классифицированы по транспортному фактору, включающему в себя такие признаки, как вид транспорта и способ транспортировки, габаритные, весовые и физико-химические характеристики груза, способы затаривания, условия транспортировки и др (1);

ж) По степени детерминированности параметров потока различают материальные потоки детерминированные и стохастические;

Детерминированным материальным потоком называется поток с полностью известными (детерминированными) параметрами. Если хотя бы один из параметров не известен или является случайной величиной, то материальный поток называется стохастическим (1).

и) По признаку непрерывности во времени различают непрерывные и дискретные материальные потоки. К непрерывным материальным потокам относятся, например, потоки сырья и материалов в непрерывных производственных (технологических) процессах замкнутого цикла, потоки нефтепродуктов или газа, перемещаемые с помощью трубопроводов и др. Большинство материальных потоков являются дискретными во времени (1).

Материальный поток может быть охарактеризован таким показателем как интенсивность. Под интенсивностью материального потока понимается количество объемных или массовых показателей (единиц) продукции, поступающей на вход логистической в единицу времени. Материальные потоки можно охарактеризовать следующими признаками: номенклатурой продукции, начальными, конечными, промежуточными пунктами и их

связями, наличием и величиной запасов в этих пунктах, интенсивностью или количеством продукции, проходящей через пункты в единицу времени, взаимосвязью потоков и так далее. В связи с тем, что организационно-экономическая, управляющая потоками ресурсов, система функционирует на основе бизнеса, она стремится минимизировать затраты на выполнение функций закупки, размещения и реализации продукции.

1.2 Понятие и задачи распределительной логистики

Термин “распределение”, использованный в названии изучаемой функциональной области логистики, имеет широкое применение, как в науке, так и в практике.

В логистике под распределением понимается физическое, осязаемое, вещественное содержание этого процесса. Закономерности, связанные с распределением прав собственности, здесь также принимаются во внимание, однако не они являются основным предметом исследования и оптимизации. Главным предметом изучения в распределительной логистике является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса материалов. Как упаковать продукцию, по какому маршруту направить, нужна ли сеть складов (если да, то какая?), нужны ли посредники — вот примерные задачи, решаемые распределительной логистикой.

Логистика изучает и осуществляет сквозное управление материальными потоками, поэтому решать различные задачи распределительного характера, то есть делить что-либо между кем-либо, здесь приходится на всех этапах:

- распределяются заказы между различными поставщиками при закупке товаров;
- распределяются грузы по местам хранения при поступлении на предприятие;
- распределяются материальные запасы между различными участками производства;
- распределяются материальные потоки в процессе продажи и т. д.

Для того чтобы очертить границы распределительной логистики, необходимо рассмотреть схему процесса воспроизводства капитала, который, как известно, имеет три стадии, представлен на рисунке 2 /4/

Как видно из рисунка 2, материальные потоки становятся объектом

Процесс воспроизводства капитала и функциональные области логистики

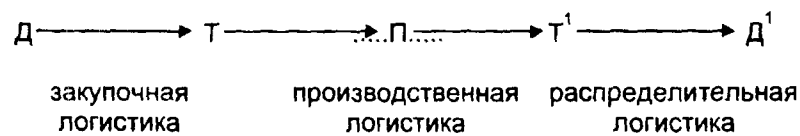


РИСУНОК 2

распределительной логистики на стадии распределения и реализации готовой продукции.

Понятие распределительной логистики легко сформировать на основе общего определения понятия логистики. Вспомним, что логистика определяется как наука (деятельность) о сквозном управлении материальными потоками, включающими в себя:

- доведение материального потока до производства;
- управление процессом прохождения потока внутри производства;
- управление процессом доведения готовой продукции до потребителя.

Специфика логистики заключается в объединении управления материальным потоком на названных трех участках, а также внутри каждого из них, в “одних руках”.

Распределительная логистика изучает последний этап (не в отрыве, а в глубокой системной взаимосвязи с предыдущими этапами), то есть представляет собой науку (деятельность) о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации.

Принципиальное отличие распределительной логистики от традиционных сбыта и продажи заключается в следующем:

- подчинение процесса управления материальными и информационными потоками целям и задачам маркетинга;
- системная взаимосвязь процесса распределения с процессами производства и закупок (в плане управления материальными потоками);
- системная взаимосвязь всех функций внутри самого распределения.

Определение распределительной логистики формулируется следующим образом: распределительная логистика — это комплекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения материального потока между различными оптовыми покупателями, то есть в процессе оптовой продажи товаров /5/.

Процесс розничной продажи в логистике, как правило, не рассматривается. Эффективность этого процесса в основном зависит от факторов, лежащих за пределами логистики, например, от знания психологии покупателей, от умения оформить торговый зал, организовать рекламу и т. п. Рациональная организация материальных потоков в процессе розничной продажи, конечно же, необходима, но здесь значимость ее гораздо ниже, чем на более ранних стадиях движения материального потока.

Необходимо уточнить, что сказанное выше относится не к процессу розничной торговли в целом, который включает в себя и оптовую закупку и розничную продажу, а только к розничной продаже, то есть к обслуживанию покупателя.

Объект изучения в распределительной логистике — материальный поток на стадии движения от поставщика к потребителю. Предмет изучения — рационализация процесса физического продвижения продукта к потребителю.

Распределение материального потока уже достаточно давно является существенной стороной хозяйственной деятельности, однако положение одной из наиболее важных функций оно приобрело лишь сравнительно недавно. В странах с развитой рыночной экономикой в 50-х — начале 60-х годов системы распределения развивались в значительной степени стихийно. Вопросы выбора каналов распределения, упаковки товаров, подготовки их к транспортировке и доставки получателю; вопросы производства и закупок материалов решались в слабой взаимосвязи друг с другом. Отдельные подфункции, которые в совокупности образуют функцию распределения, трактовались как самостоятельные функции управления. Интегрированный взгляд на функцию распределения получил развитие в 60-х — начале 70-х годов. В этот период пришло понимание того, что объединение различных функций, касающихся распределения произведенного продукта в единую функцию управления, несет в себе большой резерв повышения эффективности.

Результатом интегрированного подхода к реализации различных функций распределения стало включение распределения в структуру функционального управления организаций и предприятий.

В торговле примером интеграции различных подфункций распределения может служить выделение и развитие специальных структур, занимающихся снабжением магазинов. В странах с развитой рыночной экономикой такие структуры распределения в 70-е годы стали создавать и развивать крупные цепи розничной торговли. Отечественный опыт представлен организацией централизованной доставки товаров в магазины экспедиционными подразделениями торговых оптовых баз.

1.1.2 Задачи распределительной логистики.

Распределительная логистика охватывает весь комплекс задач по управлению материальным потоком на участке поставщик — потребитель, начиная от момента постановки задачи реализации и заканчивая моментом выхода поставленного продукта из сферы внимания поставщика. При этом основной удельный вес занимают задачи управления материальными потоками, решаемые в процессе продвижения уже готовой продукции к потребителю.

Состав задач распределительной логистики на микро - и макроуровне различен.

На уровне предприятия, то есть на микроуровне, логистика ставит и решает следующие задачи:

- а) планирование процесса реализации;
- б) организация получения и обработки заказа;
- в) выбор вида упаковки, принятие решения о комплектации, а также организация выполнения других операций, непосредственно предшествующих отгрузке;
- г) организация отгрузки продукции;
- д) организация доставки и контроль за транспортированием;
- е) организация послереализационного обслуживания.

На макроуровне к задачам распределительной логистики относят:

- а) выбор схемы распределения материального потока
- б) определение оптимального количества распределительных центров (складов) на обслуживаемой территории;
- г) определение оптимального места расположения распределительного центра (склада) на обслуживаемой территории;
- д) ряд других задач, связанных с управлением процессом прохождения материального потока по территории района, страны, материка или всего земного шара.

1.3 Каналы распределения продукции. Выбор канала распределения продукции. Факторы, влияющие на выбор канала распределения

Основная цель логистической системы распределения – доставить товар в нужное место и в нужное время. В отличие от маркетинга, который занимается выявлением и стимулированием спроса, логистика призвана удовлетворять сформированный маркетингом спрос с минимальными затратами. Очевидно, что решение задачи организации каналов распределения играет при этом главную роль.

Из-за общности объекта изучения логистика распределения и маркетинг пользуются одними и теми же понятиями. Это касается и каналов распределения. Основы их организации и функционирования достаточно подробно рассмотрены в литературе, посвященной проблемам маркетинга¹. Тем не менее, целесообразно выделить здесь некоторые важные определения и положения, касающиеся работы каналов распределения товаров.

Канал распределения – это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому право собственности на конкретный товар или услугу на пути от производителя к потребителю /6/.

Использование каналов распределения приносит производителям определенные выгоды:

- экономию финансовых средств на распространение продукции;
- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;
- продажу продукции более эффективным способом;
- высокую эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведения его до целевых рынков;
- сокращение объема работ по распределению продукции.

Таким образом, решение о выборе каналов распределения – одно из важнейших, которое необходимо принять руководству организации.

Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Выбранные каналы непосредственно влияют на скорость, время, эффективность движения и сохранность продукции при ее доставке от производителя к конечному потребителю. При этом организации или лица, составляющие канал, выполняют ряд важных функций:

- проводят исследовательскую работу по сбору информации, необходимой для планирования распределения продукции и услуг;
- стимулируют сбыт путем создания и распространения информации о товарах;
- устанавливают контакты с потенциальными покупателями;
- приспособливают товар к требованиям покупателей;
- проводят переговоры с потенциальными потребителями продукции;
- организуют товародвижение (транспортировка и складирование);
- финансируют движение товаров по каналу распределения;
- принимают на себя риски, связанные с функционированием канала.

Все или часть этих функций может быть взята на себя производителем. При этом издержки производителя возрастают. Из-за специализации посреднических организаций они нередко выполняют перечисленные функции каналов распределения товаров эффективнее. Для покрытия своих издержек посредники взимают с производителя дополнительную плату. Таким образом, вопрос о том, кому следует выполнять различные функции канала распределения, - это вопрос относительной эффективности. При появлении возможности более результативно выполнять функции канал перестраивается.

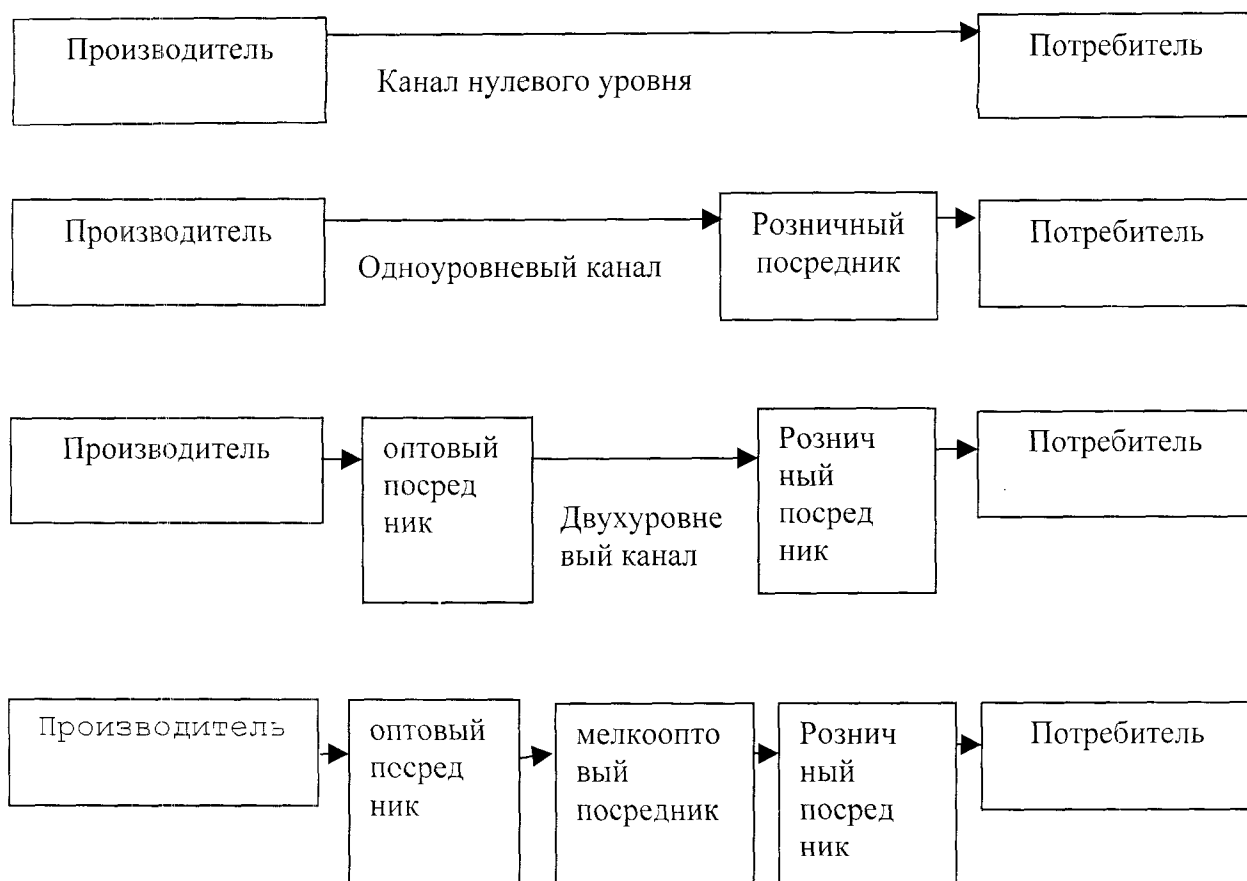
Каналы распределения товаров можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней.

Уровень канала – это посредник, который выполняет работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю /7/.

Протяженность канала определяется по числу промежуточных уровней между производителем и потребителем, которые, как и уровни канала являются членами канала распределения. Примеры каналов распределения различной протяженности приведены на рисунке 3:

Каждый член канала представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимальную прибыль. Максимально возможная прибыль отдельно члена канала может идти в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом, так как ни одни из членов канала не имеет полного или достаточного контроля над деятельностью остальных членов. Такие каналы распределения называются горизонтальными.

Каналы распределения товаров разных уровней



Трехуровневый канал

РИСУНОК 3

Вертикальные каналы распределения – это каналы, состоящие из производителей и одного или нескольких посредников, действующих как одна единая система, представлена на рисунке 4

Вертикальные каналы распределения.

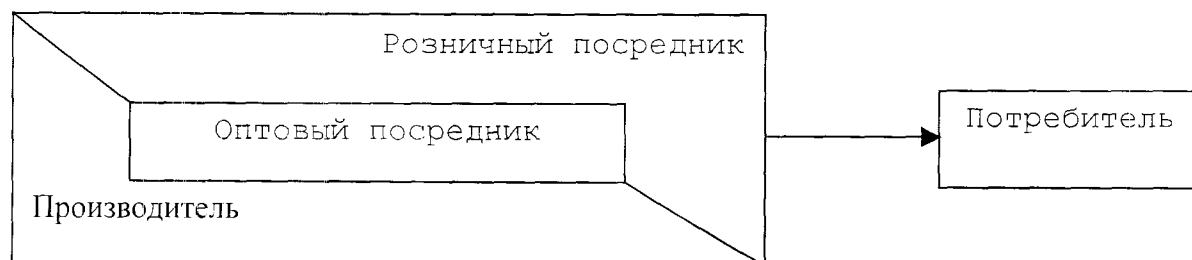


РИСУНОК 4

Один из членов канала, как правило, либо является собственником остальных, либо предоставляет им определенные привилегии. Таким членом может быть производитель, оптовый или розничный посредник. Вертикальные каналы возникали как средство контроля за поведением

канала. Они экономичны и исключают дублирование членами канала исполняемых функций.

При формировании канала распределения товара на первое место выдвигается решение о структуре канала, т.е. о количестве уровней канала и о конкретном составе членов канала. При выявлении возможных вариантов каналов распределения необходимо определиться с типом используемых посредников. Классификацию посредников можно провести по сочетанию двух признаков:

- а) от чьего имени работает посредник;
- б) за чей счет посредник ведет свои операции.

Как видно из рисунка 5, возможно выделение четырех типов посредников, которые представлены в таблице 5.

Признаки классификации посредников

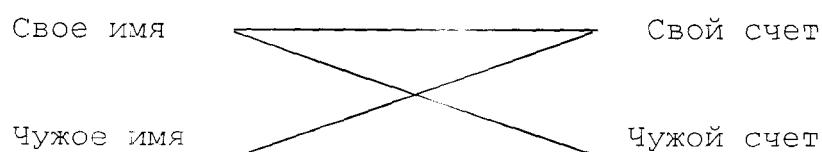


РИСУНОК 5

Таблица 3

Типы посредников в каналах распределения

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

Дилеры – это оптовые, реже розничные посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счет [7, 8]. Товар приобретается ими по договору поставки. Таким образом, дилер становится собственником продукции после полной оплаты поставщика. Отношения между производителем и дилером прекращаются после выполнения всех условий по

договору поставки. В последнее время дилеры становятся держателями привилегий, объединяя в своих руках ряд последовательных этапов процесса производства и распределения. В логистической цепи дилеры занимают положение наиболее близкое к конечным потребителям.

Различают два вида дилеров.

– Эксклюзивные дилеры являются единственными представителями производителя в данном регионе и наделены исключительными правами по реализации его продукции.

– Дилеры, сотрудничающие с производителями на условиях франшизы, именуются авторизованными.

Дистрибьюторы – оптовые и розничные посредники /8/.

Производитель

предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определенной территории и в течение определенного срока. По договору им приобретается право продажи продукции. В логистической цепи дистрибьюторы обычно занимают положение между производителем и дилерами представлено на рисунке 6

Пример организации канала распределения

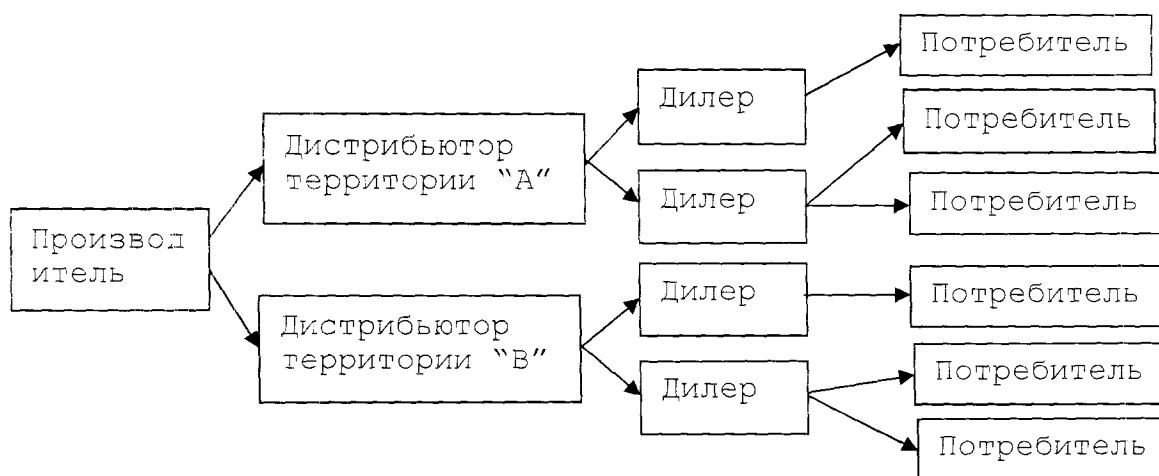


РИСУНОК 6

Комиссионеры. Оптовые и розничные посредники. Они не являются собственниками продаваемой продукции. Производитель (или комитент в данной операции) остается собственником продукции до ее передачи и оплаты конечным потребителем. Договор о поставке продукции заключается от имени комиссионера. Таким образом, комиссионер является посредником только для комитента, а не для конечного потребителя, деньги которого

перечисляются на счет комиссионера. Комиссионер должен обеспечить сохранность товара.

Агенты – посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого основного по отношению к нему лицу (принципала) (8). Как правило, агенты являются юридическими лицами. Агент заключает сделку от имени и за счет принципала. По объему полномочий агенты подразделяются на две категории. Универсальные агенты совершают любые юридические действия от имени принципала. Генеральные агенты заключают только сделки, указанные в доверенности. Вознаграждение они получают как по тарифам, так и по доверенности.

Брокеры – посредники при заключении сделок, сводящие контрагентов /8/. Они не состоят в договорных отношениях ни с одной из сторон заключающейся сделки и действуют лишь на основе отдельных поручений. Брокеры вознаграждаются только за проданную продукцию.

После выбора типов посредников в канале распределения необходимо определиться с количеством этих посредников. В логистике разработаны три подхода к решению этой проблемы:

- интенсивное распределение,
- эксклюзивное распределение
- селективное распределение.

Интенсивное распределение предполагает обеспечение запасами продукции в возможно большем числе торговых предприятий.

Эксклюзивное распределение предполагает намеренно ограниченное число посредников, торгующих данной продукцией в рамках сбытовых территорий.

Селективное распределение представляет собой нечто среднее между методами интенсивного и эксклюзивного распределения. Селективное распределение позволяет производителю добиваться необходимого охвата рынка при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем при организации интенсивного распределения.

Для повышения эффективности сбыта продукции и в целях экономии средств организации часто прибегают к использованию многоканальных систем распределения продукции.

Каждый производитель на основе маркетинговых исследований рынка сбыта своей продукции определяет структуру возможных каналов распределения, их связь с конкретными категориями потребителей и друг с другом.

Формы доведения товара до потребителя определяются, прежде всего, характером самого товара, местом и условиями его производства, потребления и возможностями транспорта. Это позволяет свести до минимума транспортные издержки и затраты на промежуточное хранение товаров.

По форме организации различают:

- Прямой сбыт – когда производитель продукции вступает в непосредственные отношения с ее потребителями;
- Косвенный сбыт – когда производитель продукции прибегает к услугам независимых посредников.

Выбор того или иного метода организации сбыта зависит от конкретных условий рынка, продаж и стратегии самой фирмы.

При формировании сбытовой системы и сети каналов товародвижения фирме-поставщику следует учитывать:

- Особенности конечных потребителей – их количество, конкуренцию, величину средней разовой покупки, уровень доходов, закономерность поведения при покупке товаров, объем услуг, условия кредита и др.;
- Возможность самой фирмы-изготовителя – ее финансовое положение, конкурентоспособность, основные направления рыночной стратегии, масштабы производства. Небольшим фирмам с узким товарным ассортиментом и ограниченными финансовыми возможностями предпочтительнее работать через независимых торговых посредников, а крупным фирмам рекомендуется часть сбытовых организаций осуществлять через собственную сбытовую сеть;
- Характеристику товара – вид, среднюю цену, сезонность спроса, сроки хранения и т.д.;
- Степень конкуренции, сбытовую политику конкурентов – их число, концентрацию, сбытовую стратегию и тактику, взаимоотношения в системе сбыта;
- Характеристику и особенности рынка – фактическую и потенциальную емкость, обычаи и торговую практику, плотность распределения покупателей, средний доход на душу населения и т.д.;
- Сравнительную стоимость сбытовых систем;

Продавать производимую продукцию через собственную сбытовую сеть или пользоваться услугами посредников – проблема, которую решают с

учетом многих факторов, относящихся как к товарам, так и к потребителям и посредникам.

Прямой сбыт, возможен когда:

- Количество продаваемого товара достаточно велико, чтобы оправдать немалые расходы на прямой сбыт;
- Потребителей немного и они расположены на относительно небольшой территории;
- Товар требует высокоспециализированного сервиса;
- Объем партии достаточен для вагонной или контейнерной отправки;
- Имеется достаточная сеть собственных базовых складов на рынках, где фирма ведет торговлю;
- Рынок вертикален, т.е. товар используется не многими потребителями, хотя и в нескольких отраслях;
- Товар является узкоспециализированным или производится по спецификации покупателя;
- Цена на товар часто меняется.

Прямой метод продаж имеет преимущества – фирма получает возможности:

- непосредственно изучать свой рынок;
- сохранить полный контроль за ведением торговых операций;
- экономить средства по уплате услуг посредников;
- устанавливать тесное сотрудничество с потребителями.

Продажа товара оптовым посредникам рекомендуется в тех случаях когда:

- рынок горизонтален (множество потребителей в каждом секторе экономики) и требует создания мощной сбытовой сети, а средств на ее создание не хватает;
- рынок разбросан географически, так что ни прямые контакты, ни работа агента не являются рентабельными;
- разница между продажной ценой и себестоимостью невелика, так что содержание собственной сбытовой сети неэффективно;
- можно значительно сэкономить на транспортных расходах, поставляя крупные партии товара небольшому числу оптовиков.

Оптовая фирма скупает и перепродает большей частью стандартные промышленные товары, которые не нуждаются в техническом обслуживании.

Оптовые посредники более детально знают особенности региональных рынков.

Фирме-производителю продажа товара через оптовика позволяет расширить границы рынка сбыта своей продукции и включить в него многочисленных мелких потребителей, которых она не в состоянии обслужить непосредственно. Некоторые фирмы пользуются услугами оптовиков при сбыте новых видов продукции, чтобы не тратить средства на стимулирование сбыта и на непосредственную продажу.

Выбор сбытовых каналов представляет собой ответственную задачу, при решении которой необходимо учитывать и то обстоятельство, что при небольшом числе посредников легче обеспечить тесные связи с ними и тем самым гарантировать себе серьезное влияние на их работу, добиться желательной подготовки сбытового персонала и т.д. Вместе с тем, ориентация на излишнее число параллельно работающих на данном рынке посредников ставит фирму-поставщика в сильную зависимость от них. Отказ одного из них выполнить заключенный контракт может нанести фирме серьезный коммерческий ущерб.

Можно выделить ряд факторов, влияющих на решение о выборе канала распределения (в общем случае):

- характер товара;
- преимущества товара;
- транспортабельность товара;
- географическое положение производителя;
- наличие конкурентов;
- степень конкурентной борьбы;
- широта ассортимента;
- условия хранения;
- сроки хранения;
- удаленность (географическая разбросанность) потребителей и др.

Можно сказать, что чем выше массовость потребления товара, чем шире ассортимент, тем разветвленней будет сеть распределения. При высокой концентрации потребителей в одном регионе рационален прямой канал распределения, при разбросанности в другом регионе – реализация с использованием посредников (оптовиков).

2 ЛОГИСТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ СБЫТА

2.1 Принципы логистического моделирования сбыта

Сбытовые системы являются продуктом деятельности человека.

Значительная роль человека в организации системы сбыта, вовсе не исключает действие объективных сил и факторов. Напротив, создание эффективной системы сбыта, возможно, на диалектическом сочетании объективных закономерностей и субъективных желаний. Если желания не противоречат законам общества, их реализация становится наиболее вероятной.

Исследования теории и практики как отечественной, так и зарубежной сбытовой деятельности показывает, что логистическое моделирование сбыта, обеспечивает необходимое повышение эффективности сбытовой деятельности при соблюдении определенных принципов, которые называют принципами логистического моделирования.

Основными принципами логистического моделирования сбыта являются:

- системность;
- целостность;
- иерархичность;
- функциональность;
- целенаправленность;
- управляемость;
- адекватность;
- наблюдаемость;
- альтернативность;
- комплексность.

Важнейшим принципом, позволяющим смоделировать сложный по экономической природе процесс сбыта, является принцип системности. Система сбыта, это не произвольное сочетание элементов, а сопряжение взаимосвязанных и взаимообусловленных частей целого. В соответствии с этим принципом любая логистическая модель сбыта должна включать всю совокупность элементов (подсистем ориентированных на достижение общесистемных целей).

Принцип целостности предполагает наличие в системе сбыта свойств, которых нет ни у одного из составляющих ее элементов. К примеру, ни склад, ни транспортный цех, ни цех упаковки, ни отдел сбыта по отдельности не в состоянии осуществить законченный процесс сбыта, то есть удовлетворить платежеспособный спрос покупателей путем максимизации доходов фирмы.

Принцип иерархичности дает возможность осуществить многоуровневую организацию системы сбыта, снять возможные противоречия и конфликты в распределении полномочий между элементами. Последовательная реализация этого принципа предполагает, что в рамках установленной компетенции каждая подсистема самостоятельна в определении способов и средств решения поставленных перед нею задач.

Принцип функциональности обуславливает существование у системы сбыта и каждого из ее элементов своего функционального назначения. Именно распределение функций предопределяет организационную структуру службы сбыта, а не наоборот. Иначе говоря, в логистическом моделировании сбыта всем структурным подразделениям подыскивают функции, а под определенную совокупность функций создают (моделируют) структурные подразделения.

Принцип целенаправленности означает, что как процесс моделирования, так и процесс функционирования логистических моделей сбыта должны быть подчинены определенным целям. Очевидно, если бы пришлось проводить ранжирование принципов, то данный принцип следовало бы поставить на первое место. Вся совокупность сбытовых целей должна иметь, по крайней мере, четыре измерения:

- а) экономические цели - в целом совпадают с целями фирмы и направлены на максимизацию прибыли;
- б) количественные цели – рост объемов сбыта, увеличение доли фирмы на определенном сегменте рынка, повышение скорости оборота средств и т.п.;
- в) качественные цели – качество обслуживания, надежная обратная связь с клиентами, точное знание требований потребителей и превращение их в цели фирмы;
- д) цели развития – рассматривают как внутрисистемные цели службы.

Неразвивающийся сбыт – это сбыт, обреченный на отставание, “постоянное латание дыр”.

Цели сбыта можно распределить по приоритетам:

- стратегические – включают в себя:

- а) максимальное использование возможности фирмы на всех сегментах рынка.
- б) постоянное увеличение объемов продаж, при обеспечении оптимальной структуры сбыта, с учетом требования рынка и возможностей сбыта.
- в) сокращение времени оборота товаров и денег для повышения финансовой устойчивости фирмы.
- г) рационализация структуры каналов сбыта для более полного удовлетворения платежеспособного спроса.

- Текущие цели – специфичны для каждой фирмы. Они могут включать в себя такие цели, как ускорить продажу наиболее выгодного товара, избавиться от излишних запасов готовой продукции, придать регулярность сбыту сезонной продукции, оживит продажу товара и т.п.

- Разовые цели – возникают, как реакция фирмы на неожиданно представившуюся возможность увеличить объем сбыта. Разовые возможности важно вовремя распознать и своевременно поставить разовые цели для службы сбыта.

Принцип управляемости – можно интерпретировать как соответствие сложности управляющей подсистемы сложности процесса управления сбытом.

Принцип адекватности – предполагает максимальное отображение в логистической модели сбыта реально протекающих сбытовых процессов.

Принцип наблюдаемости – основывается на том, что логистическое моделирование сбыта, охватывает весь диапазон существующих моделей – от формальных математических до экспертных.

Принцип альтернативности – подразумевает наличие альтернативной системы сбыта в свете меняющихся каналов сбыта и неустойчивости рыночной конъюнктуры.

Принцип комплексности – выражается в обязательном отображении в логистических моделях взаимосвязей всех элементов системы между собой и внешней средой, взаимного влияния друг на друга.

2.2 Основные логистические модели сбыта готовой продукции

Для изучения свойств логистических систем, с целью управления этими системами и/или оптимизации их, используют модели. Модель можно

определить как некоторое искусственное, аналогичное изучаемой действительности, которое может быть создано и изучено с помощью различных средств (словесное описание, графически, логически). Любая модель не может быть всеобъемлющей, она должна быть направлена на решение определенной проблемы, обеспечивать получение решения к заданному моменту времени, так как запоздалое решение может быть ошибочным или вовсе не нужным. Чаще различают словесные и математические экономические модели. Математические модели обладают такими достоинствами, как четкость, возможность строгой дедукции, проверяемость и т.д. Словесная модель лучше, чем отсутствие модели вообще или использования математической, которая фальсифицирует реальность (неадекватна реальности).

Моделирование основывается на подобии систем или процессов, которое может быть полным или частичным. Основная цель моделирования – прогноз поведения процесса или системы. Ключевой вопрос моделирования – “что будет, если ...?”.

Под логистической моделью понимают любой образ, абстрактный или материальный, логистического процесса или логистической системы, используемый в качестве ее заместителя.²

Рассмотрим прикладные варианты логистических моделей сбыта, такие как, детерминированные, стохастические, вербальные.

Первые, т.е. детерминированные модели, предпочтительны в рамках сбытовых подразделений предприятия; вторые, т.е. стохастические модели, позволяют учесть влияние на процесс сбыта различных внешних факторов; третьи, т.е. вербальные модели, строятся на обобщении опыта управления сбытом как сложной логистической системой.

Детерминированность логистического моделирования сбыта объективно заложена в повторяемости сбытовых операций, в наличии стационарных элементов распределительной логистики (например складов), в возможности стандартизировать требования, предъявляемые к логистическим операциям. Именно возможность стандартизации сбытовой деятельности создает необходимые предпосылки для разработки детерминированных логистических моделей сбыта.

Система стандартов детерминированной логистической модели сбыта может быть представлена на рисунке 7 как некая совокупность подсистем.

Подсистема функциональных стандартов включает стандарты

Система стандартов детерминированной логистической модели сбыта



РИСУНОК 7

планирования, учета, анализа, контроля и регулирования сбытовой деятельности предприятия.

Среди стандартов планирования можно назвать методики разработки планов поставок, планов продаж, расчетов нормативов запасов готовой продукции на складах и т.п.

Среди стандартов учета достаточно популярным за рубежом считается “стандарткост” – система нормативного учета и контроля издержек сбытовой деятельности.

Технические стандарты обычно разрабатываются на технологические операции распределительной логистики, включая складирование, погрузочно-разгрузочные работы, транспортировку, прием готовой продукции по количеству и качеству, хранению, подготовку продукции к потреблению, организацию обслуживания потребителей и т.п. вплоть до операции лизинга сложных объектов.

Трудовые стандарты в рамках детерминированных логистических моделей сбыта обычно мало, чем отличаются от стандартизации трудовых процессов в целом на предприятии. Основное отличие трудовых процессов в сбыте заключается в том, что усилия работников сбыта, направлены в основном на продвижение продукции к потребителю.

Стоимостные стандарты в условиях свободы ценообразования немонополизированного рынка включают различные методики ценообразования на готовую продукцию и услуги, оказываемые потребителям. При наличии многоканальной системы сбыта должны быть разработаны стандарты установления различных скидок с конечной цены продаж по звеньям цепи распределительной логистики.

Информационные стандарты определяют состав и порядок сбора информации связанной со сбытовой деятельностью, методы и инструменты ее обработки. Стандартизация информационных потоков строится на принципах полноты, достоверности, точности, своевременности поступления информации о состоянии сбытового процесса.

Возможности использования детерминированных логистических моделей сбыта в настоящее время существенно ограничены по причинам:

- экономическая и политическая неустойчивость российского рынка;
- недостаточное развитие законодательной базы рыночного типа;
- усиление факторов неопределенности и риска сбытовой деятельности в условиях несвоевременности платежей;
- низкая договорная дисциплина.

Кроме того, детерминированная модель сбытовой логистики объективно ограничена рамками предприятия и практически не может быть распространена на внешнюю среду, где жесткая регламентация факторов, влияющих на сбыт, по сути, не возможна. Такая модель, ограниченная рамками предприятия, как правило, не работоспособна во внешней среде, так как основные усилия сбытовой службы направлены вовнутрь предприятия.

Большой популярностью пользуются стохастические или вероятностные модели сбыта.

Процесс построения стохастических логистических моделей сбыта обычно включает следующие этапы:

- формулировка целей и задач логистического моделирования;
- построение концептуальной модели процесса сбыта на основе первоначального вербального описания модели, а затем предварительной формализации сбытовой деятельности;
- формирование комплекса требований к разрабатываемой модели;
- построение модели процесса сбыта в целом и составление описаний элементов системы, а так же внешних воздействий;
- оценка пригодности полученной модели.

Нередко практическое использование логистических моделей данного типа затруднено из-за недостоверности информации о сбытовой деятельности, неуверенной интерпретации внешних и внутренних факторов. Но, пожалуй, главное затруднение заключается в том, что эти модели, как правило, переносят условности предшествующего периода на прогнозируемый отрезок времени, что далеко не всегда продуктивно в сбыте, где велика изменчивость конъюнктуры рынка.

В какой-то мере названные проблемы снимаются при логистическом моделировании сбыта на основе теории массового обслуживания. Любая логистическая модель сбыта может быть представлена как разновидность системы массового обслуживания. Рассмотрим две системы:

- а) модель сбыта без потерь;
- б) модель сбыта с потерям.

Логистическая модель сбыта без потерь описывает простейшие, обычно двухзвенные каналы распределения, где отношения между продавцом и покупателем непосредственные, а количество покупателей ограничено то ли в силу специфического характера продукта (инвестиционный продукт), то ли в силу объективной узости рынка (продукция производственно-технического назначения). Схематически эта модель представлена на рисунке 8

Схема логистической модели сбыта без потерь

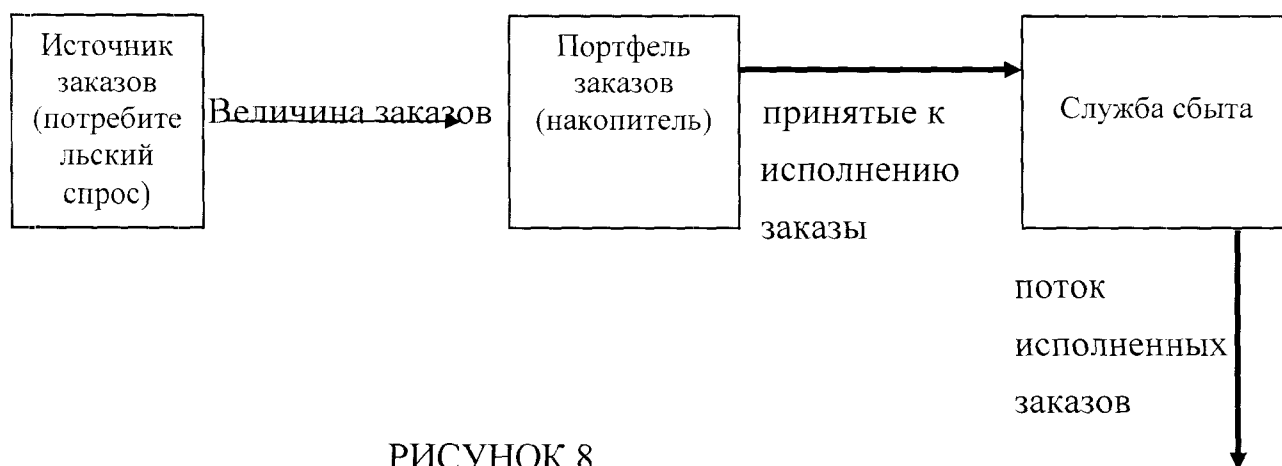


РИСУНОК 8

При без альтернативности заказов наблюдается равенство между величиной заказов, принятыми к исполнению заказами и потоком исполненных заказов. Данная модель надежна до тех пор, пока не произойдут изменения платежеспособного спроса и производственного процесса товаропроизводителя.

Поскольку неизменность спроса и предложения на практике наблюдаются редко, поэтому для большинства логистических моделей сбыта

подходят системы массового обслуживания с потерями. На рисунке 9 показаны два рода потерь:

-при потере заказов из-за ограниченного времени обслуживания, которые обычно возникают по причине не сопряженности производственного цикла и цикла потребления;

-потери из-за отказов в исполнении заказов, которые объясняются недостатком производственных мощностей или слабым развитием каналов товародвижения.

Схема логистической модели сбыта с потерями

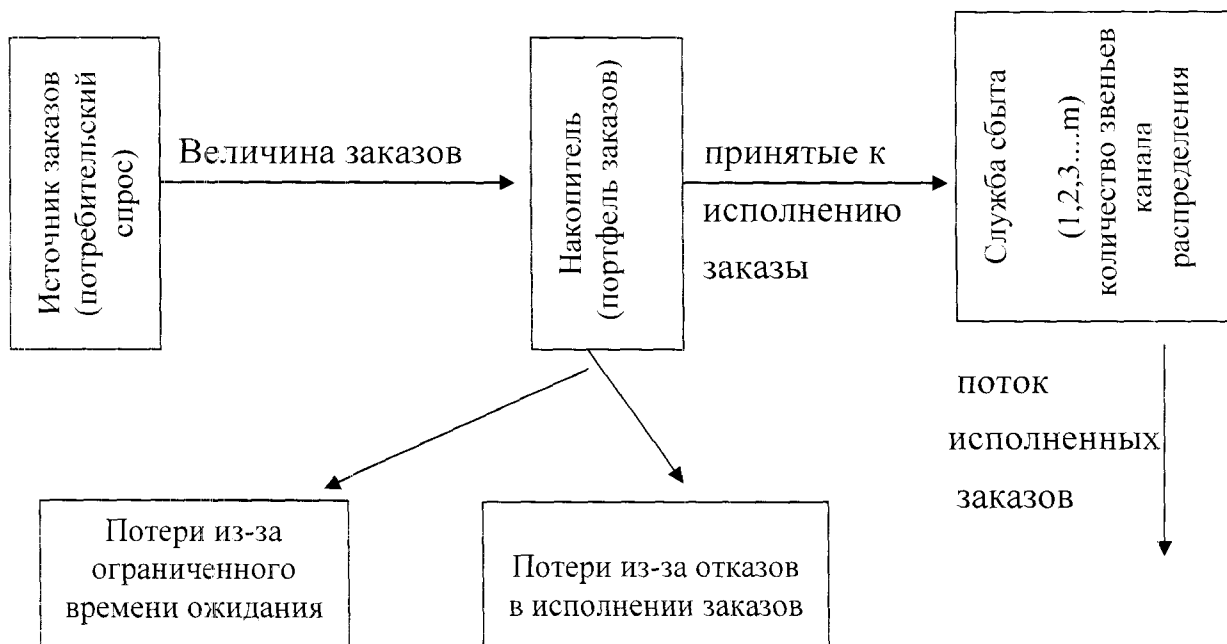


РИСУНОК 9

Однако самыми распространенными моделями управления сбытом являются вербальные логистические модели, т.е. модели, построенные на обобщении опыта организации управления сбытом. Основным элементов вербальных логистических моделей сбыта являются организационные структуры сбыта, включая и организацию управления сбытовой деятельностью.

Организационную структуру сбыта с позиции логистического моделирования можно определить как совокупность подразделений предприятия и независимых коммерческих посредников, между которыми существует система различных связей (материальных, финансовых, информационных и др.), обеспечивающих продвижение товаров на рынок и оказание услуг потребителям. В организационной структуре сбыта выделяются подразделения предприятия, выполняющие сбытовые функции, независимые коммерческие посредники, являющиеся каналами

распределения продукции, и взаимосвязи между ними. На рисунке 10 представлена модель организационной структуры сбыта

Модель организационной структуры сбыта



РИСУНОК 10

Анализ практики логистического моделирования позволяет выделить следующие рекомендации по повышению эффективности сбытовых каналов распределения:

- уменьшить жесткость и схематичность моделей, усилить их конкретность и приближенность к практике;
- разрабатывать несколько моделей с учетом влияния внешних и внутренних факторов;
- ориентировать модели на достижение ключевых конечных результатов;
- постепенно отходить от политики выталкивания товара на рынок к политике рыночной ориентации производства;
- доводить детализацию моделей до описания задач конкретным исполнителям;
- постоянно ориентировать сбытовую деятельность на снижение затрат на единицу конечного продукта;

- не забывать, что в основе логистического моделирования сбытовой деятельности лежит управление не товарными потоками, а людьми;
- предусмотреть в модели элементы контроля и стимулирования исполнителей.

2.3 Логистика и маркетинг

Маркетинг представляет собой систему управления, позволяющую приспособливать производство к требованиям рынка в целях обеспечения выгодной продажи товаров. Главное звено в цепи воспроизводственного процесса, на котором товары находятся в сфере внимания маркетинга — это звено $T^1 — D^1$.

Распределительная логистика изучает движение материальных потоков и осуществляет управление ими на этом же участке (9). Отличие заключается в том, что данный участок для маркетинга является приоритетным, в то время, как для логистики распределение рассматривается как составная часть более общего процесса — управления сквозным материальным потоком.

Следует сказать, что на протяжении последних 25 лет взаимодействие маркетинга и логистики явно недооценивалось.

Только в последние годы предпринимательские круги западноевропейских стран обратили внимание на необходимость устранения такого положения дел, при котором логистика и маркетинг развивались, изолировано и использовались предпринимателями лишь частично, когда из целостной системы выхватывались те или иные элементы, необходимые для решения практических задач текущего дня.

В середине XX века ориентация производства на выпуск нужного на рынке товара и применение маркетинговых методов изучения спроса и воздействия на, спрос оказались решающим фактором повышения конкурентоспособности. Задача создания систем, обеспечивающих сквозное управление материальными потоками, актуальности тогда не имела, во-первых, ввиду отсутствия технических возможностей построения таких систем в экономике, а, во-вторых, ввиду того, что за счет применения новых для того времени маркетинговых приемов можно было резко уйти вперед. В сегодняшних условиях “уйти вперед” только на базе применения маркетинга уже нельзя. Выявленный маркетингом спрос должен своевременно удовлетворяться посредством быстрой и точной поставки (на Западе есть термин “технология быстрого ответа”). Этот “быстрый ответ” на возникший

спрос возможен лишь при налаженной системе логистики, в том числе и той ее функциональной области, которая касается реализации, то есть распределительной логистики.

Исторически выйдя на экономическую арену в более поздний период, логистика дополняет и развивает маркетинг, увязывая потребителя, транспорт и поставщика в мобильную, согласованную систему с единой техникой и технологией.

Маркетинг отслеживает и определяет возникший спрос, то есть отвечает на вопросы: какой товар нужен, где, когда, в каком количестве и какого качества. Логистика обеспечивает физическое продвижение востребованной товарной массы к потребителю. Кроме того, логистическая интеграция позволяет выполнить последнее, шестое, условие, то есть обеспечить поставку требуемого товара с минимальными затратами, так как себестоимость проходящего по цепи товара, будет низкой только в том случае, если эта цепь логистически организована.

Во второй половине 80-х годов перед предпринимателями развитых капиталистических стран встали задачи пересмотра всей концепции логистики и максимального использования ее потенциала в новых условиях. Создание внутреннего европейского рынка в 1992 г. с населением в 324 млн. человек, ликвидация таможенных барьеров, введение единых европейских стандартов заставили искать новые пути повышения или укрепления своей конкурентоспособности.

Такое положение дел требует с позиции крупного производителя строгого учета издержек производства и особенно обращения, поскольку доля последних в общих затратах фирм постоянно растет. Это может привести к тому, что крупный производитель будет в будущем больше закупать и меньше производить сам. Данная тенденция наиболее отчетливо проявляется в промышленных компаниях, для которых характерным является дальнейшее кооперирование производства. Так, исследование швейцарского банковского объединения показало, что в настоящее время в машиностроении и металлообрабатывающей промышленности ряда стран Западной Европы около 40% поступлений от оборота промышленных фирм приходится на закупки у других предприятий и, что в дальнейшем удельный вес этих закупок будет возрастать. Согласно исследованиям западногерманских специалистов, общие перевозки к 2000 г. возрастут на 40%, а внутригородские — на 80%. В этой ситуации предприниматели вынуждены обращать внимание на минимизацию стоимости и повышение эффективности перевозок.

В целостной стратегии распределительной логистики можно выделить две основополагающие стороны. В упрощенном виде их можно представить, во-первых, как изучение потребностей рынка, чем, собственно, занимается маркетинг, и, во-вторых, как способы и методы наиболее полного удовлетворения этих потребностей путем более эффективной организации транспортно-экспедиционного обслуживания.

Рассмотрим по отдельности каждую из этих сторон. Развитие маркетинга связано с обострением проблемы реализации продукции и ростом требований к подразделениям фирм, занимающихся сбытом и материально-техническим снабжением. Прежде всего, возникает необходимость совершенствования сбытовой политики в целях формирования рынка и значительного улучшения планирования реализации продукции фирм. При разработке такой политики специалисты службы сбыта должны ориентироваться на концепцию сквозной логистики, распространяемой на все предпринимательство и охватывающей производство в широком смысле, как по горизонтали, так и по вертикали, а также включающей в себя планирование, управление предметными и информационными потоками от создания продукции до ее распределения.

Анализируя более конкретно эту проблему, следует отметить, что основной упор в планировании с помощью логистических методов делается на выявлении и учете потребительских и иных характеристик продукции, а также определении их зависимости от рыночных факторов. Прежде всего сюда включаются конкуренция, спрос на рынке, доступность рынка и ряд других факторов. Для успешного продвижения товара на рынок необходимо провести ряд подготовительных проектов-исследований, включающих: планирование объема и номенклатуры товаров с учетом зависимости от различных факторов; проверку планирования путем моделирования сбытовой деятельности фирмы и определения его (планирования) достоверности; принятие плана действий по сбыту и использование его показателей для производственных программ. Этот анализ обычно проводит специальная аналитическая группа отдела сбыта фирмы или компании.

В настоящее время высказывается обоснованное мнение, что включение маркетинга в распределительную логистику в качестве ее органической составной части может послужить одним из наиболее эффективных путей совершенствования сбытовой деятельности.

С точки зрения логистического подхода следует различать, во-первых, концепцию маркетинга как общую философию бизнеса, пронизывающую коммерческую организацию деятельности всех служб (прежде всего

сбытовых), и, во-вторых, концепцию маркетинга как функциональную деятельность специализированной службы по изучению рынков сбыта выпускаемой продукции, выработке политики цен и составлению прейскурантов, организации рекламы и т. д.

Наиболее важными являются следующие функции маркетинга:

- исследование и идентификация рынка;
- разграничение рынка по соотношению спроса и предложения;
- формализация и обеспечение преимуществ своего продукта по отношению к конкурентам;
- разработка маркетингового предложения.

Центральной функцией маркетинга является разработка маркетингового предложения по вариантам конкретной сбытовой деятельности фирмы. Однако, прежде чем оно может быть сформулировано, фирмы должны провести большую работу по исследованию рынка товаров.

Изучение рынка — одна из главных предпосылок организации сбыта товаров промышленными фирмами развитых стран (10). Этот процесс уже давно выделился в самостоятельную область внутрифирменной деятельности. Особенно возросла роль изучения рынка в связи с ориентацией фирм на конкретный рынок товаров. Фирмы-производители стали острее ощущать потребность в подробной и разносторонней информации о рынке выпускаемой ими продукции и всех изменениях в потребительском спросе. Сведения, поступающие от сотрудников отдела сбыта, оказывались неполными, для того чтобы принимать квалифицированные решения по производству продукции и ее реализации.

Чуткое реагирование на малейшее изменение конъюнктуры рынка стало жизненной необходимостью. Такое реагирование возможно лишь в случае эффективного функционирования информационного потока и всей информационной логистики в целом. Если в прошлом основное внимание уделялось протеканию физических процессов при движении продукта, то в настоящее время, в условиях специализации, разветвленных кооперативных связей предприятий, производственный процесс немыслим без быстрой и достоверной информации. Использование информации как самостоятельного ресурса становится в последние годы одной из основ успешной предпринимательской деятельности. С середины 70-х годов на промышленных фирмах Запада стал создаваться специальный аппарат по изучению рынка товаров и их потребителей. При централизованном управлении материально-техническим обеспечением производства отделы по

изучению рынка входят в состав служб, занимающихся, как правило, маркетингом. В фирмах с децентрализованным управлением, где различные службы пользуются автономией, изучение рынка ведется на каждом предприятии или отделении фирмы.

В настоящее время деятельность промышленных фирм по изучению рынка сбыта товаров, как уже отмечалось, основывается не столько на анализе сбыта уже налаженного производства товаров, сколько на возможностях производства и реализации новых товаров. Основная задача изучения рынка заключается в определении потребности в продукции и условий ее реализации, а на этой основе анализируются пути достижения основной цели — как добиться максимальной прибыли. Процесс исследования рынка охватывает следующие основные вопросы: емкость рынка, номенклатуры товаров, характеристика конкурентов и другие.

Сначала обычно определяется емкость рынка, под которой понимается объем промышленного производства конкретных видов товаров в стране или регионе, увеличенного на объем импорта таких товаров и уменьшенного на величину их экспорта. При этом большое значение придается исследованию распределения потребления того или иного товара среди возможных покупателей.

Важным этапом в изучении рынка является анализ информации о конкурентах. Она должна быть достоверной, своевременной и по возможности включать сведения об экономическом и финансовом положении конкурентов, технико-экономическую характеристику изготавливаемой ими и готовящейся к выпуску новой продукции, а также целый ряд сведений относительно снабженческо-сбытовой и некоторых других видов деятельности фирм-соперников. В число таких сведений обычно входят показатели качества работы службы сбыта (своевременность и ритмичность поставок, скорость доставки товаров, их сохранность и др.) и данные коммерческого характера (численность персонала службы маркетинга и сбыта, эффективность действия рекламы, взаимоотношения с потребителями продукции и др.). Только после тщательного анализа подробной информации о конкурентах фирма принимает решение о доле своего участия на рынках конкретных видов товаров.

Изучение потребности в продукции не сводится только к выявлению различных групп потенциальных покупателей и анализу механизма принятия ими решений о закупке товаров. Проблема здесь состоит еще в определении потребностей покупателей, а главное — их платежеспособности. Поэтому

поставщики продукции производственно-технического назначения занимаются также анализом финансового положения потребителей.

Информацию о технико-экономических характеристиках продукции конкурентов фирмы используют для сопоставления ее с собственной продукцией в целях выявления преимуществ или недостатков и, в конечном итоге, для отбора номенклатуры товаров, с которыми необходимо выходить на рынок. В этих целях проводится анализ эффективности производства различных видов продукции, в рамках которого выясняются возможности ее сбыта и материального обеспечения производства, исчисляются издержки производства и обращения, формируется план выпуска продукции, а затем испытываются в разных условиях образцы продукции.

Располагая обширной информацией о рынке товаров и аналитическими исследованиями о нем, фирмы разрабатывают краткосрочные и долгосрочные прогнозы. Они используются во внутрифирменной деятельности различных служб, в том числе и производственной. Результаты прогноза принимаются во внимание при планировании материального снабжения потребностей производства, капитальных вложений, анализе хозяйственной деятельности фирм и т.д.

Маркетинговое предложение определяется как сочетание товаров, предлагаемых потребителю в том или ином сегменте рынка. Оно содержит как информацию о товарах и сведения о ценах, так и методы стимулирования продаж, формы доведения товара до потребителя. В свою очередь, предложение товара включает характеристики товара, его качества, дополнительные удобства пользования товаром с учетом индивидуальных особенностей потребителя, упаковки, условия ремонта и обслуживания товара после его закупки, гарантии обеспечения потребительских свойств. Сведения о ценах представлены диапазоном цен, условиями оплаты (например, предоставление рассрочки покупателю), порядком кредитования. Методы стимулирования продаж — наиболее сложная часть маркетингового предложения. Наиболее распространены следующие способы стимулирования сбыта: реклама выпускаемых и новых товаров, расширение объема и повышение качества услуг для покупателей, в частности послепродажного обслуживания; заключение лизинговых соглашений с последующим правом выкупа; краткосрочные скидки торгующим организациям.

При использовании маркетинга в целях повышения эффективности сбыта, как правило, рассматриваются два его аспекта. Во-первых, анализ

причинно-следственной связи между затратами на маркетинг и его результатами, на основе которого определяется, сколько средств следует выделять на ту или иную область деятельности маркетинга. Во-вторых, определение эффективности маркетинга, что связано с установлением “стандартов деятельности” и с процессом планирования сокращения материальных и финансовых затрат на эти стандарты без сокращения текущих или ожидаемых объемов сбыта или суммы прибыли. Такой анализ позволяет определить эффект различных уровней и комбинаций затрат на маркетинг, равно как и порядок их распределения по различным сегментам рынка. Для определения затрат на маркетинг необходимо иметь информацию о величине и направлениях развития рынка, рыночных долях, реакции конкурентов и т. д.

В результате анализа результативности маркетинга можно сделать широкие, далеко идущие выводы об эффективности производства в целом и стратегии поведения фирмы на рынке. Особенно важное значение такие выводы имеют в условиях нестабильного рынка, т. е. спада продаж или их роста. Стратегия поведения фирмы может заключаться в различных формах влияния на рыночную конъюнктуру.

В условиях роста продаж руководство фирмы может принять решение закрепиться на рынке и, используя ситуацию, принять меры к получению “сверхвысокой прибыли”. Удачный или менее удачный выбор стратегии не несет в себе потенциальной опасности для устойчивости фирмы, за исключением случая, когда в результате “бума производства” фирма может быть отсечена конкурентами от сырья или полуфабрикатов, ей необходимых. В этом случае угроза стабильности может быть снята путем “обратной” интеграции (“вниз”), то есть приобретения фирм-поставщиков для производителей исходного сырья.

Иное дело — условия спада продаж. Здесь во всех случаях необходимы тщательно продуманные меры, признанные сохранить объем сбыта на приемлемом уровне. Это может быть “опережающая” интеграция (“вверх”), заключающаяся в объединении с компаниями, использующими продукцию, производимую “родительской” компанией. Фактически, согласно этой стратегии, приобретаются фирмы — покупатели продукта, а прибыль образуется за счет передела продукции на более высоком уровне или конечной продукции.

Стратегия использования горизонтальной интеграции служит обеспечению более крупной доли на рынке. Она заключается в

присоединении фирм, производящих сходный продукт. Однако такого рода интеграция может натолкнуться на сопротивление государственных антимонопольных органов.

Важное место в экономической политике любой крупной фирмы стран Запада занимает согласование стратегии развития технологической базы производства с результатами сбытовой деятельности. Оно позволяет, исходя из анализа этих двух ключевых элементов и совершенствования производственной и хозяйственной систем, успешно адаптировать производство к быстро изменяющимся условиям рынка.

Характерная для 80-х годов нестабильность динамики темпов экономического роста, значительные отклонения от прогнозируемых значений определялись многообразием и сложными взаимосвязями факторов развития фирмы. Обычно основные причины неустойчивости финансового положения коренятся в изменениях рынка и инерционности процесса развития технологической базы. Последний фактор, как правило, недостаточно учитывается в ходе анализа перспектив развития. Если ожидаемый рост производства фирмы основывается на внедрении новых технологий, то часто возникает разрыв между стратегиями развития технологии и маркетинга. В тех же случаях, когда маркетинговая деятельность не учитывает технологических новаций, возможны принципиальные ошибки в политике управления.

Решение этой проблемы наиболее актуально для развития фирм, характеризующихся сложной номенклатурой продукции и сложной технологической базой. Среди основных проблем и составных элементов процесса управления технологическими процессами производства необходимо выделить анализ изменений, которые происходят в жизненном цикле продукции, состоянии рынка, отношениях между предпринимателями и работниками, методах государственного регулирования экономики.

2.4 Краткая характеристика объекта исследования

ООО «Де-Юре» является производителем кондитерских и, хлебобулочных изделий (баранки, сушки, макароны, пряники, печенье, вафли, вафельные конфеты и торты).

На предприятии имеются производственные цеха (макаронный, прянично-бараночный, кондитерский, вафельный) и вспомогательные

подразделения (управление, сбыт, снабжение, бухгалтерия, транспортный, строители).

Ассортиментный перечень выпускаемой продукции составляет более 20 наименований изделий.

Компания начала свою деятельность с 1988 года. В 2003 году компания сменила собственника. Не имея практически опыта ведения бизнеса, поскольку ее нынешний владелец юрист по образованию, руководство взяло курс на применение и адаптацию современных методов ведения бизнеса. Сохранение коллектива является положительным фактором, позволяющим компании рассчитывать на успех в будущем.

Беря передовой, зарубежной опыт, компания выработала, совместно с трудовым коллективом, миссию, установила цели.

Миссия — это тот исходный фундамент, который определяет все дальнейшие стратегические и тактические цели и задачи фирмы и принимаемые на их основе решения. На современном этапе развития рыночных отношений для большинства фирм в заявляемых ими миссиях так или иначе присутствует цель максимального удовлетворения требований потребителей к качеству товаров и услуг, порожденная широко распространившейся за рубежом философией TQM. Развитие международной интеграции экономики привело к тому, что потребители сегодня, с их набором ожиданий, установленным самыми лучшими компаниями в мире, требуют более высокого качества товаров и услуг по более низкой цене, быструю реакцию на их запросы и непосредственную доступность во время приобретения и использования. Фирмы все более оцениваются не только с точки зрения качества их продукции и сервиса, но и способности поставлять готовую продукцию вовремя в небольших объемах к непосредственному месту потребления.

Потенциал логистики как раз и позволяет реализовать целевые установки фирмы в рамках ее миссии, являясь стратегическим фактором в условиях усиления конкуренции. В этом плане логистическую миссию за рубежом часто трактуют, как правило «семи R-s» или логистический микс (по аналогии с маркетинговым миксом):

Что можно перевести как «обеспечение наличия нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с наилучшими затратами».

В правиле «семи R-s» отражены существенные черты логистической миссии организации бизнеса, ключевыми из которых являются качество,

время и затраты. Фирма должна разрабатывать логистическую миссию, непротиворечивую с общей маркетинговой и производственной стратегиями. Целью логистики в фирме должно быть обеспечение общего менеджмента материальных и сервисных потоков, как основы для достижения долговременного успеха в бизнесе. Отсутствие миссии и когерентной стратегии логистики может поставить фирму в позицию наблюдателя, с запозданием реагирующего на рыночную динамику спроса, не имеющего ясной перспективы в будущем.

Логистическая миссия должна обеспечить фирме систему видения высокого качества ее продукции и сервиса, конкурентоспособности, интеграции снабженческой, производственной и маркетинговой стратегии, быть кредо фирмы, позиционирующем ее относительно рынка и конкурентов.

И так миссия фирмы – обеспечение населения области в высококачественных продуктах питания. Логистическая миссия фирмы - оптимизация товародвижения с целью минимизации затрат потребителей на приобретение нашей продукции.

Очень важно было выяснить, и в первую очередь для себя, кто являются нашими потребителями. Важно ответить на вопрос – «для кого мы работаем?». Отвечая на этот вопрос, компания пришла к пониманию, что нашими потребителями – клиентами являются не только конечные покупатели, но и посредники в лице оптовых и розничных торговых точек. Только после этого компания, и что очень важно ее коллектив, поставили своей целью максимально увеличить предоставляемый сервис для всех ее клиентов.

В 2004 году компания оказалась в трудном финансовом состоянии. Был момент, когда кредиторы намеревались начать процедуру банкротства. В ходе переговоров руководства компании с кредиторами была достигнута договоренность по выходу компании из кризиса.

Для предприятия, в сложившейся экономической ситуации, наиболее важным условием выхода из кризиса является: минимизация издержек на производство и сбыт продукции, снижение себестоимости выпускаемой продукции (повышение конкурентоспособности по цене) с одновременным увеличением объема сбыта. Поскольку доля затрат на сбытовую деятельность предприятия в процентном отношении достаточно велика (до 30% от общезаводских), снижение затрат на сбытовую логистику предприятия и явилось основной темой дипломной работы.

2.5 Анализ организации системы сбыта на предприятии

На ТОО “Де-Юре” система обслуживания потребителей организована следующим образом: выделен отдел сбыта в составе:

- Начальник отдела (руководство отделом, работа с оптовыми клиентами, составление плана продаж) - 1 человек.
- Диспетчер по работе с магазинами города (прием заявок от магазинов, составление рейса для развозки продукции по городу, контроль дебиторской задолженности) – 1 человек.
- Старший оператор по работе с клиентами (выписка накладных клиентам, работающим самовывозом, выписка накладных в рейс по городу, введение в компьютер прихода готовой продукции, составление отчетов) – 1 человек.
- Оператор отдела сбыта (выписка накладных в рейс по городу) – 1 человек.
- Менеджер региональных продаж (поиск клиентов в регионах и заключение договоров на поставку продукции, проведение презентаций продукции в регионах) – 1 человек.
- Менеджеры по работе с магазинами города (контроль наличия продукции в торговой сети города, продвижение продукции в магазинах города, контроль дебиторской задолженности) – 6 человек, (по одному на район).
- Торговые представители – 3 человека.
- Кладовщики складов готовой продукции – 4 человека.
- Грузчики-экспедиторы отдела сбыта (доставка продукции в магазины города, получение наличных денег за продукцию)– 3 человека.
- Грузчики отдела сбыта – 8 человек.

Итого численность отдела сбыта – 29 человек.

Отдел сбыта входит в состав коммерческой службы предприятия, в которую входят так же:

- Отдел маркетинга (начальник отдела, менеджер аналитик, менеджер по рекламе);
- Транспортный отдел (начальник отдела, диспетчер, водители –15 человек, слесари – 3 человека, автотранспорт –15 единиц).

Организационная структура управления коммерческой (сбытовой) службой предприятия представлена на рисунке 11.

Организационная структура управления коммерческой (сбытовой) службой ТОО “Де-Юре”

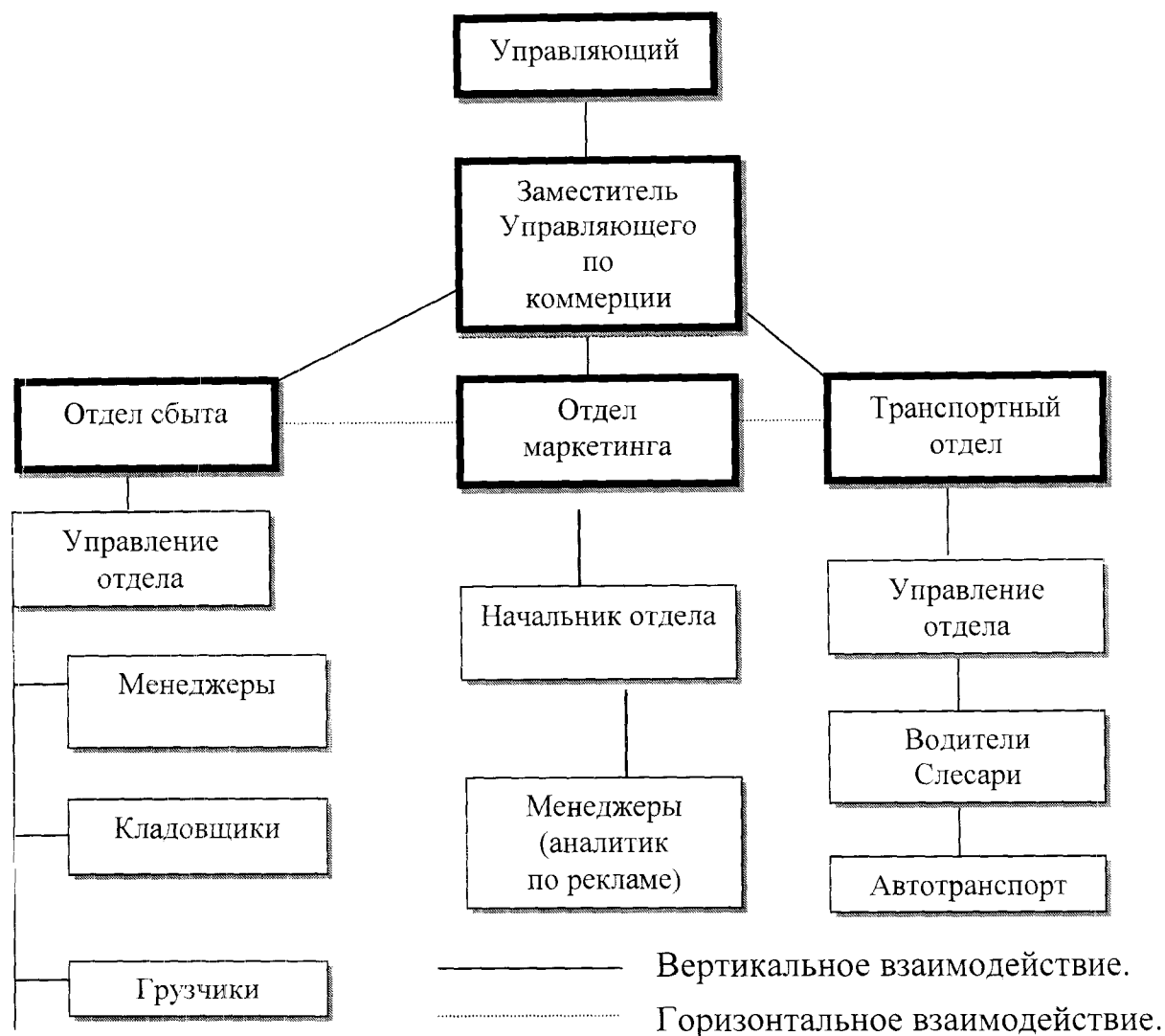


РИСУНОК 11

Рассмотрим каналы распределения продукции ТОО “Де-Юре”.

При обслуживании потребителей предприятие использует как прямые, так и косвенные каналы распределения продукции различных уровней.

Прямые каналы распределения (канал нулевого уровня):

– Предприятие имеет два собственных фирменных магазина (розничная торговля) – один при предприятии, второй в районе города.

Косвенные каналы распределения (розничная торговля, одноуровневый канал):

– Доставка продукции в магазины (розничная торговля) города осуществляется кольцевым развозом автотранспортом предприятия. Для

этого диспетчер отдела сбыта принимает заявки (по телефону или через менеджеров по работе с магазинами города) и формирует три рейса по городу (одна автомашина на два района города). Развозку продукции осуществляют грузчики-экспедиторы отдела сбыта и водители транспортного отдела.

- Частные предприниматели (розничной торговли) приобретают продукцию само вывозом на предприятии.

- В районные центры через торговых агентов состоящих в штате отдела сбыта, осуществляется доставка продукции в магазины (или другие розничные торговые точки) автотранспортом предприятия. В обязанности торговых агентов входит сбор заявок с клиентуры и контроль дебиторской задолженности, анализ регионального рынка сбыта.

Косвенные каналы распределения (оптовая торговля, многоуровневые каналы):

- Оптовые (крупно-мелкооптовые) предприятия (независимые посредники) города, области и других областей приобретают продукцию само вывозом на предприятии.

- Доставка продукции оптовым (крупно-мелкооптовым) покупателям (независимым посредникам) города, области и других областей транспортом предприятия.

Предприятие осуществляет доставку продукции своим транспортом в районные центры.

Как видно из представленной схемы предприятие использует различные каналы товародвижения. Из них, канал нулевого уровня, и одноуровневый канал распределения являются наиболее затратными (содержание фирменного магазина, заработная плата персонала магазина, транспортные расходы по доставке небольших партий продукции в магазины города, без оплаты транспортных расходов) и другие.

При доставке продукции крупным и средним оптовикам, транспортные издержки уменьшаются в зависимости от объема поставки и за счет оплаты транспортных расходов частью оптовиков (в практике предприятия около 10 % оптовиков оплачивают транспортные расходы).

Среднемесячный объем реализации предприятия составляет 5 миллионов тенге. Из них:

– Фирменная торговля	100 000 тенге (2%)
– Торговые точки города	1 200 000 (24%)
– Оптовые посредники города	1 000 000 (20%)

Схема каналов товародвижения представлена на рисунке 12



РИСУНОК 12

– Оптовые посредники в регионах 2 700 000 (54%)

Как видно из представленных цифр, реализация продукции через фирменную торговую сеть предприятия не эффективна (2% общего объема реализации). Это связано с недостаточным вниманием руководства к организации данного вида торговли и отсутствием должного финансирования.

Объем продаж в магазины города (кольцевой развоз) составляет 24% общего объема реализации, что свидетельствует о недостаточно эффективной работе менеджеров по работе с магазинами города. Емкость рынка города Семипалатинска по данному виду продукции составляет приблизительно 20 млн. тенге. При эффективной организации работы менеджеров по продажам

объем реализации, возможно, увеличить в 2 и более раза. Однако для увеличения объема продаж существуют реальные препятствия:

- высокая цена продукции по сравнению с конкурентами (высокая себестоимость);
- сильная конкуренция на рынке;
- несоответствие качества продукции её цене;
- слабая профессиональная подготовка менеджеров по работе с магазинами города.

74% объема продаж предприятия выполняют оптовые посредники (20% в городе, 54% в других регионах). В сложившейся ситуации на предприятии, целесообразно сделать акцент на развитие именно этого канала распределения, т.к. данный вид канала связан с наименьшими издержками для предприятия.

3 ВЫРАБОТКА ПОДХОДОВ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

3.1 Анализ работы и предложения по оптимизации работы транспортного отдела предприятия по доставке продукции потребителям

Автотранспортный парк предприятия представлен в таблице 4, состоит из следующих автомобилей, задействованных на доставке продукции

Таблица 4

Автотранспортный парк предприятия

Марка и тип автомобиля; грузоподъемность	Сфера использования
Грузовой фургон ЗИЛ – БЫЧОК дизель 3 тонны	Сбыт, снабжение
Грузовой фургон ГАЗ – ГАЗЕЛЬ. 1,1 тонны	Сбыт
Грузовой фургон ЗИЛ дизель 6 тонн	Сбыт, снабжение
Грузовой фургон ЗИЛ дизель 6 тонн	Сбыт, снабжение
Грузовой фургон ЗИЛ дизель 7 тонн	Сбыт, снабжение
Грузовой фургон МАЗ дизель 7 тонн	Сбыт, снабжение
Грузовой фургон ЗИЛ бензин 5тонн	Сбыт, снабжение
Грузовой фургон ЗИЛ бензин 5тонн	Сбыт, снабжение
Грузовой фургон ЗИЛ бензин 5 тонн	Сбыт, снабжение
Грузовой фургон ЗИЛ бензин 5тонн	Сбыт, снабжение
Грузовой бортовой ЗИЛ	Снабжение, сбыт

3 тонны	
Грузовой бортовой ЗИЛ 3 тонны	Снабжение, сбыт
Муковоз ЗИЛ	Снабжение
Муковоз МАЗ	Снабжение
Легковой ГАЗ – ВОЛГА	Управляющий

Как видно из представленной таблицы в обслуживании потребителей (доставка продукции) задействовано 11 автомашин (преимущественно с бензиновыми двигателями). Для доставки продукции в торговые точки города и оптовикам в городе используются мало-среднетоннажные автомашины (ЗИЛ 5 тонн, БЫЧОК 3 тонны, ГАЗЕЛЬ 1,2 тонны), а для доставки продукции оптовым посредникам в регионах используются крупнотоннажные автомобили (ЗИЛ, МАЗ 7 тонн).

По сложившейся на предприятии системе распределения автотранспорта, в рейс по городу в 80 % случаев отправляются автомобили с бензиновым двигателем, большой грузоподъемностью (5 тонн) и большим расходом топлива на 100 километров пробега (ЗИЛ). Это объясняется тем, что малотоннажные автомобили нередко выходят из строя, ввиду их изношенности, а также тем, что грузчикам-экспедиторам удобнее выгружать продукцию из большого по размерам фургона, что бы не пересортировать продукцию учитывая большой ассортимент.

В таблице 5 представлены нормы расхода топлива на 100 километров пробега автотранспорта.

Для расчетов примем условно:

N - среднее число магазинов в одном рейсе;

L – средняя протяженность одного рейса;

M – средняя загрузка машины одного рейса;

e – число рейсов.

Среднее количество рабочих дней в месяце - 22 дня.

Проведем расчет средней стоимости (Стр.) доставки продукции по магазинам города (по периодам) при использовании автомобиля ЗИЛ, бензинового (Аи 80), грузоподъемностью 5 тонн, используя данные таблиц 5,6,7 (таблица 8). В данном расчете учитываем только затраты на топливо (переменные затраты), без учета затрат на заработную плату водителя, затрат на обслуживание

Таблица 5

Нормы расхода топлива

Тип и марка техники. Грузоподъемность	Вид топлива	Нормы расхода на 100 км/литр	
		летние	зимние
Грузовой фургон ЗИЛ 6 тонн	Дизель	27,5	30,6
Грузовой фургон ЗИЛ 5 тонн	Бензин А80	39,4	43,3
Грузовой фургон ЗИЛ 7 тонн	Дизель	37,5	41,3
Грузовой фургон ГАЗ-ГАЗЕЛЬ 1.1 тонна	Бензин А80	19,3	21,2
Грузовой фургон ЗИЛ-БЫЧОК 3 тонны	Дизель	17,9	19,7
Грузовой фургон МАЗ 7 тонн	Дизель	38,4	42,2

Таблица 6

Характеристика рейсов по городу

	N Среднее количество магазинов рейса	L Средняя протяженность одного рейса (километр)	M Средняя загрузка одной машины (тонна)	E Число рейсов
За сутки	13	100	1,2	3
За месяц	286	2200	26,4	66
За год	3432	26400	316,8	792

автомобиля, амортизацию автомобиля (постоянные затраты)

При использовании в рейсах по городу трех автомобилей ЗИЛ (5 тонных) сумма транспортных расходов по доставке продукции представлена в таблице 9.

Теперь, для сравнения, рассчитаем те же показатели для автомобиля ЗИЛ-

Таблица 7

Суммарно по 3 рейсам по периодам

	Среднее количество магазинов	Средняя протяженность рейсов (километр)	Средняя загрузка машин (тонна)
За сутки	39	300	3,6
За месяц	858	6600	79,2
За год	10296	79200	950,4

Таблица 8

Расчет транспортных затрат автомобиля ЗИЛ (5тонн)

	Протяжен ность рейса (километр)	Расход топлива на 100 км. (литр)	Фактический расход топлива на 100 км. (литр)	Стоимость топлива за 1 литр (тенге)	Стоимость транспорт ных услуг (тенге)
Ежедне вно	100	41,3	41,3	50	2065
Месяц	2200	31,3	908,6	50	45430
Год	26400	41,3	10 903,2	50	545160

Таблица 9

Транспортные расходы на 3 автомобиля ЗИЛ (5 тонн)

	Средняя стоимость доставки продукции (общая в тенге)
Ежедневно	6195
Месяц	136290
Год	1635480

Бычок, дизельного (ДТ), грузоподъемностью 3 тонны представлена в таблице 10.

Таблица 10

Транспортные расходы автомобиля ЗИЛ-Бычок (3 тонны)

	Протяжен ность рейса (километр)	Расход топлива на 100 км. (литр)	Фактический расход топлива на 100 км. (литр)	Стоимость топлива за 1 литр (тенге)	Стоимость транспорт ных услуг (тенге)
Ежедневно	100	19,7	19,7	44	866,8
Месяц	2200	19,7	433,4	44	19069
Год	26400	19,7	5200,8	44	228800

Для автомобиля ГАЗ-ГАЗЕЛЬ, бензинового (АИ-92), грузоподъемностью 1,2 тонны представлена в таблице 11.

Таблица 11

Транспортные расходы автомобиля ГАЗ-Газель (1,2 тонны)

	Протяжен ность рейса, (километр)	Расход топлива на 100 км. (литр)	Фактичес кий расход топлива на 100 км. (литр)	Стоимость топлива за 1 литр, (тенге)	Стоимость транспорт ных услуг (тенге)
Ежедневно	100	21,2	21,2	50	1060
Месяц	2200	21,2	466,4	50	23320
Год	26400	21,2	5596,8	50	279840

Обобщая полученные результаты, составим сравнительную таблицу стоимости транспортных расходов (на топливо) для автомобилей разных марок представлена в таблице 12

Анализируя таблицу 12 можно сделать вывод что:

- При замене автомобиля ЗИЛ на автомобиль ГАЗ-Газель экономия стоимость топлива составляет 49%;
- При замене автомобиля ЗИЛ на автомобиль ЗИЛ-Бычок экономия стоимость топлива составляет 59%;

Таблица 12

Сравнительная таблица транспортных расходов при использовании автомобилей разных марок

	Средняя стоимость доставки продукции по городу		
	ЗИЛ-Бычок	ГАЗ-Газель	ЗИЛ
Ежедневно	866,8	1060	2065
Месяц	19069	23320	45430
Год	228800	279840	545160

- При замене автомобиля ГАЗ-Газель на автомобиль ЗИЛ-Бычок экономия стоимости топлива составляет 19%.

Из всего вышеописанного следует следующий вывод:

Для развозки продукции по городу экономически целесообразно использовать автомашины с наименьшим расходом топлива (ЗИЛ - Бычок, ГАЗ-Газель). Средний тоннаж одного рейса по городу (1,2 тонны) вполне позволяет разместить весь ассортимент продукции и не произвести пересортицу при разгрузке машины грузчиками-экспедиторами. Для этого необходимо распродать несколько крупнотоннажных автомобилей, а взамен приобрести малотоннажные (Газель). Учитывая экономическую ситуацию предприятия (вероятная процедура банкротства, работа с убытками) экономия на топливе от 18,6% до 48,7% является необходимым условием снижения общезаводских затрат (один из возможных способов), и позволит уменьшить ежемесячный убыток предприятия.

На предприятии сложилась система покупки топлива для автомашин за наличный расчет водителями. Среди путей снижения затрат на топливо важным является переход на систему оплаты топлива по безналичному расчету (пластиковые карты), что позволяет снизить затраты на топливо и повысить контроль за расходами водителей. Например, сеть заправочных «Амангельды» предоставляет скидку 5% при заправке по пластиковым картам. В ноябре 2004 года предприятие заключило договор на частичное обслуживание автомобилей предприятия по пластиковым картам с компанией «Амангельды».

Доставка продукции оптовикам и торговым агентам в районные центры региона осуществляется транспортом предприятия (крупнотоннажные автомобили (7 тонн) ЗИЛ, МАЗ). При этом оптовые посредники оплачивают

транспортные расходы (в один конец), а доставка продукции торговым агентам осуществляется за счет предприятия.

Обратно автомашины следуют порожние. Как вариант использования автотранспорта при возвращении из регионов можно предложить:

- Предоставление транспортных услуг сторонним организациям, заинтересованным в доставке продукции (или сырья) из районных центров.

Проведем анализ рабочего дня водителей автотранспортного отдела предприятия. Итоги “фотографии” рабочего дня водителей за месяц представлены в таблице 13.

Таблица 13

Итоги “фотографии” рабочего времени водителей

	Водители грузовых машин (часы / %)
Работа за рулем	88 (50%)
Ремонт и ТО	11 (6,25%)
Ожидание работы	77 (43,7%)
Итого	176 (100%)

Как видно из представленной таблицы, 43,7 % рабочего времени водителей занимает ожидание работы. Учитывая, что ежедневно в доставке продукции по городу и оптовикам в городе (в среднем за месяц) используется 4 автомобиля (без учета 4 крупнотоннажных автомобилей) из 12 автомобилей задействованных в службе сбыта, ежедневно простаивают 4 автомашин (33,3%) и соответствующее число водителей. Схема закрепление за 1 единицей автотранспорта 1 водителя для предприятия не эффективна, учитывая небольшие объемы отгрузки. В тоже время простои оплачиваются как работа, причем составляющая заработной платы играет большую роль в общих затратах предприятия. Руководству предложена схема частичного закрепления 1 водителя за 2 единицами автотранспорта с целью повышения эффективности использования рабочего времени водителей. Ожидаемое повышение эффективности использования рабочего времени составляет 30-40%.

3.2 Предложения по модификации каналов распределения продукции в городе Семипалатинске

Как уже было сказано в п. 3.2. доставка продукции по городу осуществляется кольцевым развозом транспортом предприятия. Для предприятия (учитывая также сложившееся финансовое положение) данный вид канала распределения является наиболее затратным: транспортные расходы по доставке небольших партий продукции, зарплата водителей и грузчиков-экспедиторов, зарплата менеджеров по работе с магазинами города (6 человек).

Для снижения затрат на доставку продукции предлагаю модифицировать канал сбыта, через привлечение к сотрудничеству крупных оптовых посредников осуществляющих доставку продукции с собственных складов по торговым точкам города. В такой ситуации предприятие передает на обслуживание оптовикам часть торговых точек города. По опыту работы, других компаний, к оптовикам переходит от 25% до 30% от общего числа торговых точек обслуживаемых предприятием.

Сравнительный анализ величины транспортных затрат (на топливо) при переходе на схему работы с оптовыми посредниками (для расчета возьмем автомобиль ЗИЛ, 5 тонный, бензиновый) представлен в таблице 14.

Помимо снижения затрат по доставке продукции, при данной схеме появляются преимущества для производителя:

- стимулирование сбыта товаров. Оптовики располагают торговым персоналом, который помогает производителю охватить множество мелких клиентов при сравнительно небольших затратах. Оптовик имеет больше деловых связей;
- закупки и формирование ассортимента товаров. Оптовик может подобрать изделие и сформировать необходимый товарный ассортимент, избавив клиента от значительных хлопот; у оптовика покупатель может приобрести сразу весь необходимый ему ассортимент продукции и других производителей;
- разбивка крупных партий на мелкие. Оптовики обеспечивают клиентам значительную экономию средств закупая товары крупными партиями, разбивая большие партии на мелкие;
- складирование. Оптовики хранят товарные запасы, способствуя тем самым снижению соответствующих издержек поставщика и потребителей;
- транспортировка. Оптовики обеспечивают более оперативную доставку товаров в ассортименте необходимом покупателю;

Таблица 14

Сравнительный анализ транспортных затрат при различных схемах распределения продукции по городу

	Без оптовика (3 рейса ежедневно)	С оптовиком (25% магазинов, 2 рейса)	Эффект
Количество магазинов всего за день	39	28	- 28%
Количество магазинов в одном рейсе	13	14	+ 7,1%
Средняя загрузка 1 машины	1,2 тонны	1,3 тонны	+7,7%
Стоимость топлива тенге/месяц.	136290	90860	- 33,3%
Коэффициент полезного использования машины	42%	46,4%	+ 4,4%

– финансирование. Оптовики финансируют своих клиентов, предоставляя им кредит, а заодно и поставщиков, заблаговременно выдают заказы и вовремя оплачивают счета;

– принятие риска. Принимая право собственности на товар и неся расходы в связи с его хищением, повреждением, порчей и старением, оптовики одновременно берут на себя часть риска;

– предоставление информации о рынке. Оптовики предоставляют своим поставщикам и клиентам информацию о деятельности конкурентов, о новых товарах, динамике цен и т. д.;

– услуги по управлению. консультационные услуги. Оптовик помогает розничным торговцам совершенствовать деятельность, принимая участие в разработке схемы магазина, устройстве экспозиции товаров, обучении

продавцов, а также в организации бухгалтерского учета и управлении запасами товаров.

- Помимо вышеописанного, при переходе на систему работы с оптовым посредником, возникает предложение по реорганизации организационной структуры управления отдела сбыта:

- Сокращение количества магазинов сотрудничающих непосредственно с предприятием, позволит сократить численность менеджеров отдела сбыта по работе с магазинами города с 6 до 3 человек (1 человек на два района города), что позволит сократить ФОТ менеджеров на 32%;

- Сокращение численности грузчиков-экспедиторов до 2 человек, позволит сократить ФОТ на 9,6%;

- Сокращение численности водителей работающих в службе сбыта позволит сократить ФОТ на 33%.

Распределение ФОТ отдела сбыта, представлено в таблице 15.

Сравнительная величина ФОТ до введения системы работы с оптовым посредником в городе и с введением этой системы представлена в таблице 16.

Как видно из представленной таблицы, при реструктуризации отдела сбыта общее снижение размера ФОТ отдела составляет 14 %, что позволит снизить размер издержек на службу сбыта.

При введении схемы работы по городу частично через крупные оптовые компании, возникает вопрос о размере предоставляемой скидки на продукцию для оптовика (для покрытия издержек оптовика по доставке продукции в торговые точки города). Крупные оптовые компании города Семипалатинска обычно делают наценку на продукцию в размере 5% (для получения прибыли от деятельности). Однако необходимо компенсировать транспортные расходы.

В результате предварительных переговоров с руководством оптовых компаний, достигнута договоренность о сотрудничестве на условиях:

- предоставление скидки на продукцию 10%,
- при условии оплаты 50% суммы поставки наличными и 50% с отсрочкой платежа 10 дней по договору.

Проведем экономический анализ эффективности сделки (в денежном выражении).

Среднемесячная отгрузка в магазины города составляет 1 200 тысяч

Фонд оплаты труда отдела сбыта предприятия

Категория работников	Итого сумма Фонд оплаты труда, плюс социальный налог (тенге)
Инженерно-технические работники	89225
Менеджеры по городу	184415
Агенты	109835
Региональные Менеджеры	20340
Кладовщики	50985
Грузчики	83530
Грузчики-экспедиторы	34580
Водители на сбыте, 3 человека	65090
Итого	638000

Таблица 16

Фонд оплаты труда отдела сбыта при различных схемах распределения продукции в городе

	Без оптовика	С оптовиком	Эффект
Итого ФОТ+ социальный налог	638000	543167	-14 % 94833

тенге/месяц

При передаче 25% магазинов в городе на обслуживание оптовой компанией, собственная отгрузка сократится до 900 тысяч тенге/месяц.

Отгрузка оптовой компании составит 300 тысяч тенге/месяц

С корректировкой на 10%-ю скидку отгрузка оптовой компании составит 270 тысяч тенге/месяц

Общий месячный объем реализации предприятия составит 1 170 тысяч тенге/месяц, т.е. снижение объема реализации (в денежном выражении) на 2,5% (- 30 тысяч тенге/месяц)

Экономический эффект от введения схемы работы с оптовой компанией для предприятия составляет:

- экономия на топливе 33,3% (45430 тенге/месяц)
- экономия ФОТ отдела сбыта 14% (94833 тенге/месяц)
- итого: 140263 тенге/месяц

Сравнение экономического эффекта сделки для предприятия (140263 тенге/месяц) со снижением объема реализации в денежном выражении (30000 тенге/месяц) выглядит в пользу предприятия. Также при введении схемы работы с оптовой компанией ожидается увеличение объемов выборки оптовиком за счет привлечения к сотрудничеству клиентов сотрудничающих с оптовиком, но не сотрудничающих с предприятием напрямую.

При переходе на схему работы с оптовой компанией, сократится период обращения дебиторской задолженности. В настоящее время период обращения дебиторской задолженности (по клиентам города) на предприятии равен пяти дням.

При 50% оплате наличными ожидается уменьшение периода обращения дебиторской задолженности до 4 дней, и увеличит объем свободных денежных средств на предприятии для погашения кредиторской задолженности (поставщики, работники предприятия, налоговые отчисления и т.п.). Ускорение оборачиваемости оборотных средств предприятия – важнейший способ снижения текущих потребностей в денежных средствах. В условиях конкуренции имеет больший смысл ускорить оборачиваемость оборотных активов, чем упорствовать на максимизации нормы прибыли на единицу реализованного товара.

3.3 Оптимизация процесса складирования в фирменной торговой точке

Усилия по оптимизации процесса складирования были сфокусированы на складе готовой продукции, а также на двух фирменных магазинах, один из которых находится на территории завода, другой в городе.

В международной классификации существует 4 группы показателей:

- Характеризующие интенсивность работы склада
- Характеризующие эффективность использования площадей
- Характеризующие уровень сохранности грузов и финансовые показатели работы
- Характеризующие уровень оптимизации склада

В первую группу входят:

- Грузооборот склада. Характеризует трудоемкость работы и определяется числом тонн грузов различных наименований, прошедших через склад за определенный промежуток времени (сутки, месяц, год)
- Удельный грузооборот склада. Характеризует количество груза, приходящего на 1 кв. метр общей площади склада.
- Коэффициент неравномерности загрузки склада – отношение грузооборота в наиболее напряженные месяцы к среднемесячному обороту склада.
- Усредненное наличие на складе – отражает связанность оборотных средств и состояние склада.
- Продолжительность оборота склада (срок хранения) – число расчетная величина, которая показывает, через какой период времени наличие на складе будет исчерпано. Выражается в днях или долях года.
- Оборачиваемость склада – обратный к продолжительности оборота показатель – насколько часто полностью обновляется содержимое склада.
- Готовность к поставке. Есть 3 подхода:
 - а) по числу выполненных заказов (отношение выполненных заказов к общему числу)
 - б) в количественном выражении (по объему поставок, отношение выполненного объема поставок к общему объему)
 - в) в стоимостном выражении (отношение стоимости выполненных заказов к общей стоимости)
- Ошибки в поставках – отношение неправильных поставок к общему числу поставок. Неправильные поставки: дефекты в изделиях, неверная продукция, неполная поставка, опоздания, преждевременная поставка.

Вторая группа:

- Вместимость склада – характеризуется количество груза, которое

может одновременно вместить склад.

– Полезная площадь склада (занятая непосредственно материально – техническими ресурсами). Площадь делят на грузовую (полезную), оперативную (занятую приемными, сортирующими и комплектующими площадями), а также проходы и проезды. Конструктивная площадь – занятая перегородками, колоннами, тамбурами. Служебная площадь – занятая конторами и под бытовые помещения. Сумма всех видов площадей – общая площадь склада (площадь брутто), коэффициент использования площади – отношение полезной площади к площади брутто.

Полезная площадь

$$S_{\text{пол}} = M_{\text{мах}} / (M\phi * O), \quad (1)$$

где, $M\phi$ – фактическая загрузка 1м^2 ,

O – количество оборотов.

Затраты на содержание

$$1\text{м}^2 S = S_{\text{рез}} * S_1 + P_k * 365 * S_2 \rightarrow \min. \quad (2)$$

где, $S_{\text{рез}}$ – резервная площадь,

P_k – вероятность отказа,

S_2 – потери от отказа в приемке груза.

В сфере обращения полезная площадь определяется на основе прогноза

$$S_{\text{прогноз}} = S_{\phi} * I_{\text{то}} * I_{\text{п}} * K, \quad (3)$$

где, $I_{\text{то}}$ – индекс роста товарооборота,

$I_{\text{п}}$ – индекс роста потребителей,

K – прогнозируемый коэффициент изменения пропускной способности с поправкой на коэффициент влияния прогрессивности форм обслуживания потребителей.

– Грузонапряженность склада – допустимая нагрузка на 1м^2 площади.

– Степень использования объема.

– Третья группа:

– Число случаев не сохранности грузов, возникающих по вине работников склада.

– Себестоимость хранения грузов.

– Доля затрат на складирование на 1м^2 площади склад (нетто или брутто)

– Использование ПДС (подъемно – транспортных средств)

– Потери от хранения.

Четвертая группа:

- Уровень оснащённости складов погрузочно-разгрузочными средствами, определяется соотношением суммарной грузоподъёмности всех средств механизации к грузообороту склада за расчетный период.
- Уровень оснащённости склада вспомогательными средствами (поддоны, тара). Отношение объема перевозок с помощью вспомогательных средств к общему объёму грузооборота.
- Показатель использования погрузочно-разгрузочных средств.

С целью оптимизации применяются различные экономико-математические методы – теории массового обслуживания (ТМО) для определения максимального количества ПДС с целью минимизации простоев внешнего транспорта и минимизации общих затрат. ТМО можно применять для оптимизации складской площади, числа занятых работников, для выбора парка подъемно-транспортных средств, его загрузки и структуры. Внедрение автоматической системы адресования грузов, автоматизированных контейнерных площадок, полностью автоматизированных складов. Внедрение АСУ, которая имеет подсистему складского и транспортного хозяйства.

Для эффективного использования площади, один фирменный магазин, находящийся в городе, было решено преобразовать из обычного магазина торгующего за прилавком, в магазин формата «cash&carry» (Бери и неси.) При таком формате, отсутствуют специальные склады, весь товар выставляется на полках магазина. Торговля идет не через прилавок, а по принципу самообслуживания. Проведя анализ использования площадей, пришли к выводу, что 30% площади магазинов приходится на склады. 20% на различные помещения не связанные с торговлей (кабинеты, подсобки). Площадь магазина – 300 м² из них 150 м² (50%) приходится на торговый зал. 50% площади магазина приходилось на склады и другие помещения, что является не эффективным использованием площади. Стоимость общих расходов на 1 м², в месяц, составляло, по приблизительным подсчетам, около 200 тенге, итого общие расходы за 300 м² составляло 60 000 тенге в месяц. В течении месяца была проведена, собственными силами, реконструкция магазина. Полезная торговая площадь, при новом формате, была доведена до 260 м². Увеличение полезной площади, должно будет привести к увеличению представленности собственной продукции, и соответственно к увеличению объемов продаж через фирменный магазин, как своей продукции, так и

сопутствующей. Основная цель, кроме сокращения издержек, была - превратить магазин в дополнительный склад для мелкооптового покупателя.

3.4 Предоставление дополнительного сервиса по доведению и размещению товара конечному покупателю

Сегодня для многих компаний – производителей очевидно: для того чтобы успешно конкурировать, необходимо знать своих покупателей, их потребности, привычки и, что наиболее важно, сделать свой товар максимально доступным для них. Для эффективного продвижения товара не всегда достаточно разработать великолепную кампанию по продвижению товара. Последний шанс рассказать покупателю о продукте и предоставить ему возможность купить этот продукт – только в точках продажи (мерчендайзинг, дегустации, рекламные акции в торговых залах). И этот шанс нельзя упускать. В свою очередь, такой подход означает кооперацию производителей и розничных торговцев. Производители предлагают торговым точкам – доставку товаров, оптимизацию запаса товара, установку своих точек продажи, услуги мерчендайзеров, рекламные материалы и проведение локальных рекламных акций. Концепция «продажи магазинам» постепенно заменяется концепцией «продажа через магазины». Только в этом случае и компания – производитель, и розничный продавец получают высокие прибыли, которые невозможно получить без кооперации.

В связи с обострившейся конкуренцией на рынке продовольственных товаров и ускорением товарооборота, каждая компания – производитель, так или иначе, задумывается о мерчендайзинге своей продукции. На сегодняшний день функцией мерчендайзеров часто становится не столько внедрение концепции мерчендайзинга или завоевание приоритетного места, а как минимум, вынос продукции со склада и поддержание уже занятого полочного пространства. Таким образом, мерчендайзинг превращается из дополнительного конкурентного преимущества в обязательную функцию службы сбыта. Более того, мерчендайзинг становится одним из важнейших операций в области сбыта, так как, зачастую место продажи и место хранения товарного запаса располагаются в разных местах.

С целью увеличения эффективности усилий по распределительной логистике, руководством компании была принята программа по организации системы мерчендайзинга на заводе. Прежде всего, необходимо было определить, создавать отдельную службу мерчендайзинга, вменить эти

обязанности торговым агентам, или обратиться к внешней, аутсорсинговой организации.

На сегодняшний день встречаются четыре варианта мерчендайзингового обслуживания магазинов.

Вариант первый.

Когда функции мерчендайзинга вменяются торговым агентам. В мелких торговых точках место продажи и место хранения товарного запаса располагаются в разных местах. Поэтому выкладка на месте продажи редко подвергается каким-либо изменениям и, если, однажды навести нужный порядок на полке, то в следующие посещения мерчендайзинг ограничиться только контролем и периодическим обновлением рекламных материалов. Продажа в такие торговые точки иногда происходит методом VAN –selling (с колес), то есть сам торговый представитель привозит продукцию. При этом в торговой точке присутствует весь необходимый ассортимент в необходимом количестве, поэтому предоставляется отличная возможность расположить его наиболее удачным образом. Даже если торговые точки обслуживаются методом PRE –selling (предварительное оформление заказа и последующая доставка), то существует несколько плюсов мерчендайзингового обслуживания силами торгового представителя. Это экономия ресурсов (не надо тратиться на содержание команды мерчендайзеров), и больше возможностей договориться о правильной выкладке. У торгового представителя больше инструментов влияния на торговую точку. Однако такая организация имеет и несколько минусов. Во- первых, возникает конфликт интересов. Главная цель торгового представителя – выполнить план по продажам. Иногда к этому добавляются задачи по расширению ассортимента, количеству клиентов на территории и т.д. Добавление мерчендайзинговых задач увеличивает продолжительность одного визита, следовательно, меньше времени остается на задачи по продажам. Во- вторых, может возникнуть необходимость увеличения количества посещений (требуется посещать точку в день заказа и в день доставки). Зарплата торгового представителя зачастую гораздо выше мерчендайзера, следовательно, использовать торгового представителя в качестве мерчендайзера становится попросту менее выгодно (или другими словами – очень дорого). Кроме всего прочего, необходима четкая система оценки мерчендайзинговой активности торгового представителя. Это автоматически влечет за собой увеличение функций нач. отдела сбыта.

Выводы: на первых порах мерчендайзинг в любом магазине занимает много времени. Поэтому было принято решение на первые месяцы нанять команду мерчендайзеров для осуществления «Кампании Маркетингового Удара». Кроме того, после подобной кампании торговый представитель видит эффект от мерчендайзинга и готов им заниматься дальше сам.

Вариант второй. Некоторые компании стремятся найти для выкладки продукции другой способ, нежели использование квалифицированного и, следовательно, дорогого специалиста. Одним из вариантов может быть использование труда продавцов, которые уже находятся в торговой точке. Компания производитель может предложить продавцам бонус, конкурсную программу или просто дарить подарки за постоянное поддержание товара. Однако полностью доверять мерчендайзинг своей продукции продавцам – не всегда целесообразно. Во-первых, не в каждой розничной сети вам позволят вовлекать продавцов. Во-вторых, продавец изначально не заинтересован в продвижении именно этого товара. Ему все равно, чей товар стоит на приоритетном месте и какой из фэйсингов продублирован. Он воспринимает секцию целиком и в ситуации, например, когда на полке заканчивается одна из позиций, он едва ли сразу поспешит на склад. образовавшееся «окно» будет закрыто соседней по полке позицией, а проданную позицию поднимут со склада не раньше общего завоза на всю секцию. Такой out-of-stock может продолжаться и один рабочий день, и более, вплоть до пересменки продавцов. Сколько же будет, стоит мотивация продавцов? Сумма, которую вы ему заплатите, должна быть такой, чтобы за нее стоило работать. При средней зарплате продавца в 15 000 тенге, сумма бонуса в виде 1000 тенге может подвигнуть продавца на работу. Но ведь обычно один отдел обслуживает 2 продавца. С другой стороны один мерчендайзер получает в среднем около 15000 тенге. Он способен обслуживать 15 - 20 магазинов ежедневно. Если определить его зарплату между 30 продавцами, то на одного продавца придется от 300. эта сумма вряд ли будет интересна продавцам. Кроме того продавцы – персонал с высокой текучестью, и для того что бы наладить работу нового продавца, необходимо потратить достаточно времени, что бы объяснить ему принципы работы и правила мерчендайзинга. И наконец не во всех магазинах продавцы пойдут на сотрудничество, и Заказчику придется искать какой то альтернативный путь мерчендайзинга.

Выводы: было принято решение привлекать продавцов только в крупных и сетевых магазинах. А также раз в полгода, для продавцов решено устраивать конкурс с выдачей серьезных призов за увеличение ассортимента и постоянное пополнение нашим товаром полки магазина.

Вариант третий. Проанализировав все плюсы и минусы, большинство компаний приходит к решению обзавестись отдельной командой, основной задачей которой станет обеспечение выполнения мерчендайзинговых правил. Главная проблема, с которой сталкивается Заказчик при этом – персонал. Вернее постоянный поиск нужного персонала и работа с ним. Основную часть мерчендайзинга в сетях занимает процесс непосредственной доставки продукции со склада в торговый зал и ее размещение на местах продажи. Работа, с которой может справиться практически любой человек. Но этот человек должен быть мобильным и выносливым. По ходу своей работы мерчендайзеру приходится общаться с персоналом магазинов разных уровней. Следовательно, он должен быть коммуникабельным и иметь хорошие презентационные навыки. Найти мерчендайзера не очень сложно, сложнее заинтересовать его работать на вас. Основная часть – студенты. Для большинства из них это временная работа, и они не связывают ни свое будущее, и карьеру с этим направлением. Опытного мерчендайзера контролировать сложно. Альтернатива опытному мерчендайзеру – новичок. Многие компании сознательно идут на набор людей «неиспорченных» работой в других местах. Но это требует от компании больших усилий по поиску, обучению, удержанию такого работника. Высокая текучесть кадров. К примеру, спустя 2 недели после начала работы 20% уходят сами, 20% были уволены. Из оставшихся 60% половина проработает еще месяц – два. Таким образом, работу по поиску, отбору, найму и обучению нужно будет начинать заново. Еще одной проблемой является то, что инструментов для мотивации такого персонала очень мало.

Выводы: принято решение на будущее организовать службу мерчендайзеров, подчиненную начальнику отдела сбыта. Для начала было решено построить систему мотивации мерчендайзеров, основанную на рейтингах выполнения их задач.

Вариант четвертый. Воспользоваться услугами аутсорсингового агентством. Аутсорсинг – это передача одной организацией части своих непрофильных работ на субподряд другой организации.

В таком случае агентство может взять на себя следующие обязательства:

- Посещать торговые точки согласно установленному графику и требованиям по количеству посещений
- Считать остатки продукции Заказчика в торговом зале и на складе, собирать информацию о поставках, возврате продукции

- Поднимать продукцию Заказчика со склада и располагать ее на местах продажи согласно установленным правилам мерчендайзинга
- Обеспечивать представление продукции рекламными материалами
- Контролировать правильное использование POST материалов и оборудования Заказчика.

Выводы: руководство приняло решение воспользоваться услугами такого агентства на первые два месяца. Было четко определены задачи которые возлагаются на агентство. Разработано и внедрена объективная система оценки выполнения поставленных задач. Разработана система информационного обмена.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного анализа систему сбыта на предприятии ТОО “Де-юре” сделаны следующие выводы и предложения:

а) на предприятии существует система доставки продукции в магазины города кольцевым развозом. Данный канал сбыта является наиболее затратным. Для развозки продукции по городу экономически целесообразней использовать автотранспорт с наименьшим расходом топлива (ЗИЛ-Бычок, ГАЗЕЛЬ, а не ЗИЛ 4314). Средняя загрузка одной автомашины по городу (1,2 тонны) позволяет использовать данный тип средне тоннажного транспорта. Экономия на топливе составляет от 18% до 48%;

б) использование автомашин возвращающихся порожними из райцентров для доставки грузов или предоставление транспортных услуг сторонним организациям позволит снизить величину транспортных расходов (издержек) по доставке продукции в эти районы;

в) внедрение системы частичного закрепления 1 водителя за 2 единицами автотехники (при существующих объемах отгрузки) позволит повысить эффективность использования рабочего времени водителей на 30-40%;

г) предложена схема модификации каналов распределения продукции в городе Семипалатинске через привлечение к сотрудничеству крупных оптовых компаний осуществляющих доставку по магазинам города.

д) предложена программа по организации эффективной доставки продукции на полки магазинов через организацию системы мерчендайзинга.

е) начата изменение формата собственных фирменных магазинов с целью увеличения продаж с 2% до 10%, в общем объеме продаж.

Экономический эффект составит:

- экономия на стоимости топлива до 33,3% ;
- сокращение численности менеджеров по работе с магазинами города до 3 человек позволит уменьшить фонд оплаты труда менеджеров на 32%;
- сокращение численности грузчиков-экспедиторов до 2 человек позволит уменьшить фонд оплаты труда на 9,6%;
- сокращение численности водителей занятых на доставке продукции по магазинам города позволит уменьшить фонд оплаты труда водителей на 33%;
- общее уменьшение фонд оплаты труда отдела сбыта в результате реорганизации составит 14%;

- привлечение к сотрудничеству оптовой компании на условии 50% предоплаты (или оплаты наличными) даже с предоставлением 6% скидки позволит ускорить оборачиваемость оборотных средств (денежных средств), что является одним из способов снижения текущей потребности в денежных средствах.

В той ситуации, в которой находится предприятие (возможная процедура банкротства) необходимо выбрать стратегию выживания за счет снижения издержек (затрат). Стратегия увеличения объема реализации продукции для предприятия менее эффективна, учитывая:

- сильную конкуренцию на рынке кондитерской продукции;
- не соответствие цены продукции её качеству;
- самые высокие цены на аналогичную продукцию среди производителей близлежащих областей (что является следствием высокой себестоимости продукции) не позволяют достойно конкурировать на рынке;
- отсутствие четкой маркетинговой стратегии, слабость службы маркетинга.

В данной работе проведен анализ работы (затрат) только службы сбыта предприятия. Однако я уверен, что при тщательном анализе затрат по другим службам и отделам, возможно найти варианты снижения затрат по всем видам деятельности предприятия и как следствие, снизить себестоимость продукции, что благоприятно отразится на финансовом положении предприятия в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гаджинский А.М., Логистика, учебное пособие. Москва: Маркетинг, 1998. - 216 с.
2. Гаджинский А.М., Логистика, учебное пособие. - Москва: Маркетинг, 1999. - 324 с.
3. Гаджинский А.М, Практикум по логистике. – Москва: Маркетинг, 1999. - 186 с.
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Основы маркетинга, пер. с англ.-2-е европейское издание. – Москва: Маркетинг, 1999. - 354 с.
5. Костоглодов Д.Д., Харисова Л.М., Распределительная логистика.- Москва: Экспертное бюро, 1997. - 210 с.
6. Кокурин Д.И. Основы логистики в промышленности, текст лекций. – Самара: Книга, 1997. - 416 с.
7. Киршина М.В., Коммерческая логистика. - Москва: Маркетинг, 1998. - 322 с.
8. Аникина Б.А., Логистика, учебное пособие. - Москва: Эврика, 1999. - 184 с.
9. Неруш Ю.М., Логистика, учебник для Вузов. - Москва: Озон, 2000. - 348 с.
10. Николайчук В.Е., Логистика, учебное пособие. - С.-Пб. Питер: Римекс, 2002. - с. 187.
11. Стоянова Е.С., Практикум по финансовому менеджменту. – Москва: Питер, 1998. - 147 с.
12. Сергеев В.И., Логистика в бизнесе, учебное пособие. - Москва: Питер, 2001. - 142 с.
13. Стоянова Е.С., Финансовый менеджмент, учебное пособие. - Москва: Маркетинг, 1999. - 438 с.
14. Гаджинский А.М. Основы логистики: Учебное пособие. - М.: Маркетинг, 1996.- 386 с.
15. Плоткин Б.К. Основы логистики: Учебное пособие / ЛФЭИ. - Л., 1991. - 343 с.
16. Рейфе М.Е. Организация развития логистической деятельности на оптовом рынке. – СПб: Питер, 1996. - 224 с.
17. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. - Москва: Экономика, 1995. – 168 с.

18. Микалюнас Л.В. Материально – техническое снабжение: новый механизм хозяйственного расчета. – Москва: Экономика, 1989. – 143 с.
19. Аникин Б.А. Логистика, учебное пособие. – Москва: ИНФО, 1997, 326 с.
20. Белоусов А.Г. Коммерческая логистика. – Москва: Феникс, 2001.- 224 с.
21. Брагин Г.Г. Складское хозяйство и транспортно – экспедиционные работы. – Москва: Агропромиздат, 1985. – 240 с.
22. Гордон М.Н. Логистика товародвижения. – Москва: Центрэкономики и маркетинга, 2001. – 200 с.
23. Демичев Г.М. Складское и тарное хозяйство. – Москва: Высшая школа, 1980. – 192 с.
24. Евдокимов Д.К. Нормирование материальных ресурсов: словарь справочник. – Москва: Экономика, 1988. – 199 с.
25. Закружный А.А. Органы снабжения и сбыта. – Минск: Высшая школа, 1983. – 224 с.
26. Инютина К.В. Совершенствование планирования и организации материально – технического обеспечения производственных объединений. Ленинград: Машиностроение, 1986. – 224 с.
27. Лагуткин В.М. Комплексное снабжение: проблемы, перспективы. – Москва: Экономика, 1989. – 200 с.
28. Ховард К. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. – Москва: ИНФА, 1996. – 222 с.
29. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – 462 с.
30. Тэлман Л.Н. Малый бизнес. Опыт зарубежных стран. – Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 287 с.
31. Пшенников В.В. Японский менеджмент: 27 уроков для нас. – Москва: издательство Япония сегодня, 1997. – 191 с.
32. Монден Я. «Тоета» - методы эффективного управления. – Москва: Экономика, 1989. – 228 с.
33. Забелин П.В. Предпринимательский менеджмент. – Москва: ПРИОР, 1999. – 224 с.
34. Тулембаева А.Н. Логистика. – Алматы: Издатмаркет, 2004. – 312 с.
35. Сухова Л.Ф. Инфраструктура материального производства. – Алма-Ата: Казахстан, 1980. – 152 с.

36. Смирнов В.В. Организация и планирование материально – технического снабжения народного хозяйства. – Москва: Экономика, 1996. – 256 с.