

Министерство науки и образования Российской Федерации  
Байкальский государственный университет экономики и права

*С.Г. Холмовский*  
*В. М. Хохлачева*

## **РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА**

Учебное пособие

Иркутск  
Издательство БГУЭП  
2011

УДК 658.8(075.8)ББК  
ББК 65.42.8031я7  
Х 72

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензент канд. экон. наук, доц. А.Н. Федотов

Х 72 Холмовский С.Г., Хохлачева В.М.  
Распределительная логистика: учеб. пособие / С.Г. Холмовский,  
В.М. Хохлачева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. – 86 с.

Содержится краткий курс лекций по распределительной логистике. Раскрывается специфика распределительной логистики коммерческих структур в рыночных условиях хозяйствования. Теоретические аспекты подкрепляются практическими примерами и рекомендациями.

Для студентов очной, заочной и ускоренной форм обучения экономических специальностей.

© Издательство БГУЭП, 2011  
© Холмовский С.Г., Хохлачева В.М., 2011

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i> .....	5
<b>1. Понятие распределения, распределительной логистики</b> .....	7
1.1. Сбытовая, маркетинговая логистика .....	7
1.2. Основные задачи и функции в области сбытовой деятельности .....	8
1.3. Понятие, границы, функции распределения .....	10
1.4. Понятие распределительной логистики.....	11
1.5. Специфика распределительной логистики.....	12
<b>2. Взаимодействие распределительной логистики с</b> <b>другими функциональными областями</b> .....	13
2.1. Межфункциональная координация.....	13
2.2. Взаимодействие распределительной логистики и маркетинга .....	14
2.3. Основные направления взаимодействия распределительной логистики и маркетинга .....	15
<b>3. Организация распределительной логистики</b> .....	17
3.1. Классификация логистических потоков.....	17
3.2. Основные принципы, задачи, правила .....	19
3.3. Методы эффективной организации .....	21
3.4. Основные направления эффективной организации .....	22
<b>4. Сбытовая политика предприятия</b> .....	24
4.1. Понятие, цели и задачи, структура сбытовой политики .....	24
4.2. Основные направления организации деятельности.....	28
сбытовых структурных подразделений предприятия .....	28
<b>5. Стимулирование сбыта</b> .....	31
5.1. Сущность, понятие стимулирования сбыта .....	31
5.2. Особенности СТИС .....	32
5.3. Целевые аудитории и цели стимулирования сбыта .....	33
5.4. Торговый персонал и его задачи по СТИС .....	34
5.5. Средства стимулирования сбыта, связь .....	36
с жизненным циклом товаров .....	36
<b>6. Управление поставками</b> .....	39
<b>и оперативно-сбытовая работа</b> .....	39
6.1. План (программа) поставки продукции.....	40
6.2. Виды поставок.....	42
6.3. Показатели поставок .....	44
6.4. Технология поставок.....	46
6.5. Отправки продукции (груза) на железнодорожном транспорте. ....	47
Транспортная документация. ....	47

<b>7. Организация каналов товародвижения</b> .....	50
<b>и распределительных сетей</b> .....	50
7.1. Логистические цепи, их свойства, классификация, .....	50
целесообразность использования .....	50
<b>7.2. Каналы распределения, их виды, необходимость использования</b> .....	52
7.3. Выбор и формирование логистических каналов .....	54
7.4. Правила формирования распределительной сети .....	56
7.5. Формирование складской сети .....	57
<b>8. Логистическое моделирование сбыта</b> .....	62
8.1. Основные логистические модели сбыта готовой продукции .....	62
8.2. Использование маркетинга в логистических моделях сбыта .....	63
<b>9. Обслуживание потребителей</b> .....	68
<b>9.1. Сущность и особенности обслуживания потребителей</b> .....	68
9.2. Цели организации обслуживания покупателей .....	69
9.3. Стандарты обслуживания .....	71
<b>10. Совершенствование системы сбыта</b> .....	74
<b>коммерческого предприятия</b> .....	74
<b>11. Показатели эффективности распределительной логистики</b> .....	76
<b>Заключение</b> .....	83
<b>Список рекомендуемой литературы</b> .....	85

## Введение

Изменения в экономической среде, связанные с объективным переходом мировой экономики от рынка «продавца» к рынку «покупателя», привели к необходимости переориентации предложения исключительно на удовлетворение потребительского спроса – с минимально возможными затратами постоянно обновлять и регулировать предложение, следуя за всеми текущими и ожидаемыми изменениями спроса; только так можно выживать в конкурентной борьбе и получать устойчивый доход в течение достаточно длительных периодов. Основным требованием становится адаптивность, т.е. способность фирмы адекватно и своевременно реагировать на изменения во внешней среде, обеспечивая себе выживаемость. Требуются высокоэффективные способы и методы управления потоковыми процессами. Без сознательного, целенаправленного управления товарными потоками нельзя обеспечить успешное продвижение товаров на рынок, наряду с маркетингом необходима теория и практика товародвижения, поэтому логистика во взаимосвязи с маркетингом представляет собой идеальный на сегодняшний день вариант системы управления в экономике.

Термин "распределение" имеет широкое применение как в науке, так и в практике. Толковый словарь современного русского языка гласит, что распределить – это значит разделить что-либо между кем-либо, предоставив каждому определенную часть.

В логистике делить что-либо между кем-либо приходится на всех этапах: распределяются заказы между различными поставщиками при закупке товаров;

распределяются грузы по местам хранения при поступлении на предприятие (на склад);

распределяются материальные запасы между различными участками производства;

распределяются материальные потоки в процессе продажи  
и т. д.

Причем распределяться может право собственности на предмет, а также его вещественное содержание, т.е. имеет место физическое распределение.

Физическое распределение произведенного или закупленного продукта является значимой областью логистики и имеет выраженную функциональную специфику. Распределение – самостоятельная область логистики, которая охватывает вопросы организации процесса сбыта сырья, материалов, готовой продукции с учетом принципов и методов логистики;

организацию управления сбытом, как совокупность логистических операций, логистических цепей и логистических систем; организацию взаимодействия участников сбытовой деятельности, т.е. субъектов распределительной логистики.

В период жесткого фондирования ресурсов, лимитирования распределения и потребления интерес к распределительной логистике носил в основном академический характер, а сам термин "распределительная логистика" почти не употреблялся. Интерес к ней и к категории «распределение» возродился в связи с обострением кризиса сбыта, с ростом влияния потребителей на товаропроизводителей в конце 50-х - 60-х годах (за рубежом), когда дефицит товаров сменился их избытком. Распределительная логистика вышла за рамки академической науки и с тех пор все более становится востребованной практикой.

В распределительной логистике главным предметом изучения является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса сырья, материалов и готовой продукции.

Цель данной работы - раскрыть концепцию распределительной логистики, дать характеристику инструментам сбытовой деятельности, ознакомить с ее основными способами и методами.

Учебное пособие предназначено для студентов высших экономических заведений очного, заочного и ускоренного форм обучения.

Курс предполагает изучение теории и практики распределительной логистики, в том числе понятие распределения, сущность, принципы, задачи и функции распределительной логистики; способы стимулирования сбыта и доведения товаров до потребителей; логистическое моделирование, основные логистические модели процессов сбыта.

## **1. Понятие распределения, распределительной логистики**

### **1.1. Сбытовая, маркетинговая логистика**

Распределительная логистика - это неотъемлемая часть общей логистической системы, обеспечивающей наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции.

Концепция распределительной логистики заключается в интеграции всех функциональных сфер, связанных с продвижением материальных потоков от производителя к потребителю в единый комплекс. Функциональные сферы – это перевозки, управление товарными запасами, складирование, информационное обеспечение, логистический сервис, маркетинг.

Иначе распределительную логистику еще называют сбытовая логистика, маркетинговая логистика. Почему?

Чтобы сбыт произведенной продукции был стабильным, необходимо изучать тенденции как развития спроса (причем не только в своем сегменте рынка, но и как минимум в смежных), так и технологического развития продукта, поскольку накопление научных прикладных разработок может вылиться в «выстрел» - внезапное появление нового товара на рынок, это обесценит уже продаваемые на рынке товары и повлечет разорение их производителей. Нужно отслеживать развитие конкурентов, продвигать свои товары на рынок с помощью определенных стратегий, стимулирования сбыта и рекламы, вовремя улавливать сигналы рынка, словом, делать все то, что в условиях плановой экономики было необязательным и что включается в понятие «маркетинг». Отсюда название – маркетинговая логистика.

Сегодня практика может быть медленно, но последовательно осваивает идеологию маркетинга с учетом российской специфики. А изучение трудов зарубежных и отечественных специалистов дает основание заключить, что маркетинг своими корнями уходит в сбыт, и именно сбыт предшествовал рыночной ориентации производства. Возрастает интерес к содержанию и организации сбытовой деятельности. Но теория и практика сбыта готовой продукции советского периода малопригодна для организации сбытовой деятельности хозяйствующих субъектов в условиях рынка.

Чем же отличаются условия деятельности субъектов рынка и объектов государственного планирования в самых общих характеристиках? Если рассматривать промышленное предприятие как систему по переработке тех или иных ресурсов в те или иные виды готовой продукции, то таких отличий

всего два: способы получения ресурсов и способы реализации произведенных товаров (работ, услуг).

В сфере снабжения это различие относительно меньше и может быть сведено к использованию других методов и средств общения с поставщиками.

В сфере реализации различия принципиальны: проверяется умение предприятия предугадать общественную потребность, которая раньше сообщалась в виде «спущенного» плана вышестоящей организации, обязательного к исполнению нижестоящим хозяйствующим субъектом. Главный принцип социалистического хозяйствования "план – это закон" отторгал любую хозяйственную инициативу предприятий, если она не была санкционирована сверху.

Напротив, хозяйствующий субъект рынка должен быть самостоятельным, а результаты проверки его состоятельности конкретны и осязаемы: поступила выручка на расчетный счет предприятия или нет.

Таким образом, реформирование экономики России заставило по-новому взглянуть на роль сбыта. Сбыт является средством достижения поставленных целей предприятия или фирмы и завершающим этапом выявления вкусов и предпочтений покупателей.

Принципиальное отличие распределительной логистики от традиционных сбыта и продажи заключается в том, что сбытовая деятельность - это не только и не столько продажа готовой продукции, но это и ориентация производства на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей и активная работа на рынке по поддержанию и формированию спроса на продукцию фирмы и, кроме того, организация эффективных каналов распределения и товародвижения.

Если коротко - это процесс продвижения готовой продукции на рынок и организация товарного обмена с целью извлечения прибыли.

## 1.2. Основные задачи и функции в области сбытовой деятельности

Основные задачи в области сбытовой деятельности:

- формирование портфеля заказов;
- участие в формировании производственных планов - оптимальная загрузка производственных мощностей заказами потребителей;
- выбор рациональных каналов распределения и товародвижения;



- минимизация совокупных затрат в хозяйственном цикле товара, включая расходы по послепродажному обслуживанию и потребительскому сервису.

Классическая схема функций управления включает обычно следующие позиции: прогнозирование – планирование (подразумевающее среди прочего и постановку целей, и выработку стратегии, которые являются не функциями, а как бы структурными элементами управления) – принятие решений – организация исполнения – контроль исполнения – оценка результатов.

В рыночных условиях изменилось содержание основных функций сбыта.

Основные функции сбыта можно объединить в три группы:

1. Функции планирования
2. Функции организации
3. Функции контроля и регулирования

В свою очередь функции планирования включают:

- анализ и оценку конъюнктуры рынка;
- разработку перспективных, текущих и оперативных планов продаж (поставок);
- формирование ассортиментного плана производства по заказам покупателей;
- выбор каналов распределения и товародвижения;
- планирование рекламных кампаний и разработку мер по стимулированию сбыта;
- составление смет-затрат по сбыту и их оптимизацию.

Среди функций организации сбыта необходимо выделить следующие:

- организация складского и тарного хозяйства для готовой продукции;
- организация продаж и доставки продукции потребителям;
- организация предпродажного и послепродажного обслуживания потребителей;
- организация каналов товародвижения и распределительных сетей;
- организация проведения рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта;
- организация подготовки торгового персонала и управление деятельностью торговых представительств;
- организация взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения целей сбыта.

Функции сбытового контроля и регулирования включают следующее:  
оценка результатов сбытовой деятельности;  
контроль за выполнением планов сбыта;

- оперативное регулирование сбытовой деятельности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних возможностей, изменений и факторов; оценка и стимулирование деятельности сбытового аппарата;
- статистический, бухгалтерский и оперативный учет сбытовой деятельности.

Надо сказать, что сбытовые функции предприятий разнообразны. Особенности их реализации каждым товаропроизводителем определяются такими факторами, как:

- номенклатура и масштабы производства;
- количество и география потребителей;
- численность и интенсивность каналов распределения;
- характер и формы организации каналов товародвижения;
- имидж товаропроизводителя и его торговой сети и т.д.

Даже если принять в расчет только номенклатуру товаров, то разнообразие результатов сбытовой деятельности будет эквивалентно товарной номенклатуре. Поэтому выполнение сбытовых функций с учетом влияния факторов можно рассматривать как способ достижения желаемых и реальных результатов сбытовой деятельности. А результаты могут выражаться в физических объемах продаж, в объемах выручки от продаж, в объемах услуг, оказываемых потребителям, в платежеспособности, рентабельности и т.д.

### 1.3. Понятие, границы, функции распределения

Понятие "РАСПРЕДЕЛЕНИЕ" в связи с коммерческой деятельностью, включая и сбытовую, это:

1. согласованное, или систематическое, размещение и доставка товаров;
2. весь комплекс операций, осуществляемых в целях доставки товаров и услуг в распоряжение потребителей.

Категория «распределение» среди зарубежных логистов получила широкое распространение в конце 50-х и в 60-х годах прошлого 20-го столетия, когда системный подход впервые был применен при исследовании сферы реализации продукции.

Границы распределения в отечественной науке впервые очертила Залманова М.Е., предложив под распределением понимать:

- упаковку продукции
- экспедирование
- управление сбытом

хранение на складе готовой продукции поставщика  
складское хозяйство для готовой продукции  
транспортировку продукции до склада потребителя  
транспортное хозяйство для перевозок готовой продукции

Отсюда можно выделить функции распределения:

- определение покупательского спроса и организация его удовлетворения;
- накопление, сортировка и размещение запасов готовой продукции;
- установление хозяйственных связей по поставкам товаров и оказание услуг потребителям;
- выбор рациональных форм товародвижения и организация торговли.

Среди функций распределительной логистики есть такие, которые встречаются во всех функциональных областях логистики: складирование, транспортировка, управление запасами. Такие же функции как управление распределением, управление заказами и обслуживание клиентов характерны только для логистики распределения.

Исходя из этого, говорят о коммерческом, канальном и физическом распределении.

#### 1.4. Понятие распределительной логистики

*Коммерческое* распределение охватывает преимущественно функции планирования, анализа, контроля и регулирования сбыта, т.е. управление сбытовой деятельностью.

О *канальном* распределении лучше всего можно сказать, сформулировав категорию "канал распределения". Канал распределения – это совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Под *физическим* распределением традиционно понимают элементарные функции и операции по хранению, погрузке, разгрузке, переработке, сортировке, упаковке, комплектации и т.д. продукции.

Элементарные функции объединяются в комплексные (транспортировка, складирование, экспедирование, грузопереработка, управление запасами и др.).

Физическое распределение – это деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя.

Операции физического распределения выполняют как структурные подразделения сбыта продукции фирмы-производителя, так и многочисленные логистические посредники. Многие из них в распределении объединяют свои логистические функции, например, перевозку, экспедирование, складирование, хранение груза, сортировку, грузопереработку и т.д.

Задачей логистики в физическом распределении должно быть нахождение баланса между имеющимися возможностями транспортных средств и возможностью их оптимального использования.

Если под логистикой понимать науку об управлении экономическими потоковыми системами, а под распределением – совокупность коммерческого, канального и физического распределения готовой продукции и услуг, то распределительную логистику можно определить как процесс управления коммерческим, канальным и физическим распределением готовой продукции и услуг с целью удовлетворения спроса потребителей и извлечения прибыли.

Другими словами: распределительная (маркетинговая) логистика представляет собой анализ, планирование, организацию и контролирование всех операций по перемещению и складированию связанных с потоками сырья, материалов, готовой продукции от конца производственной линии (источника) до прибытия продукции на рынок, а также связанных с ними каналов распределения, требующихся для организации и обеспечения взаимодействия между компанией и ее рынками.

Эффективное выполнение функций в рамках распределительной (маркетинговой) логистики служит достижению конечной цели рыночной стратегии компании (отсюда и название – распределительная, маркетинговая логистика) – наиболее полное удовлетворение потребителей за счет обеспечения доступности необходимой им продукции, т.е. поставка нужного продукта в нужное место в нужное время с минимальными затратами.

### 1.5. Специфика распределительной логистики

Логистика распределения непосредственно работает на конечных потребителей, в качестве которых. Как правило, выступают предприятия розничной торговли и сферы обслуживания. Надо отметить, что сам процесс розничной торговли товарами в логистике не рассматривается.

Можно выделить следующие отличительные черты распределительной логистики по сравнению с закупочной и производственной:

- распределительная логистика, как правило, имеет дело с более широким ассортиментом реализуемых товаров;
- независимый характер спроса на товары, что существенно затрудняет управление запасами;
- стремление конечных потребителей работать исключительно на текущих запасах, что требует от логистики организации частых поставок товаров мелкими партиями;
- повышенные требования со стороны конечных потребителей к гибкости обслуживания, в частности, в плане осуществления незапланированных поставок;
- значительное число посреднических структур. Что усиливает конкуренцию между рыночными субъектами;
- разветвленная складская сеть, максимально приближенная к потребителям.

## **2. Взаимодействие распределительной логистики с другими функциональными областями**

### **2.1 Межфункциональная координация**

Эффективность осуществления функции распределения напрямую связана с результативностью деятельности компании и зависит от согласованности действий всех подразделений фирмы.

Согласованность действий по реализации логистических функций внутри фирмы является основой межфункциональной логистической координации.

Наиболее острой проблемой являются вопросы обеспечения логистической координации между подразделениями компании. Возникающие вследствие различий в целях деятельности отдельных подразделений, а также из-за дублирования функций различных отделов. Разрешение данных конфликтов является, как правило, прерогативой высшего руководства фирмой.

Основные межфункциональные конфликты в сфере распределения:

- определение широты товарного ассортимента;
- выбор регионов сбыта;
- разработка политики обслуживания;
- определение конфигурации сети распределения;

- определение технологии товародвижения, применяемой в рамках сети;

- распределение товарных запасов в сети.

Практика менеджмента позволила выделить наиболее эффективные методы достижения межфункциональной координации:

- проведение совместного планирования деятельности смежными подразделениями;

- налаживание взаимодействия сотрудниками смежных отделов;

- внесение изменений в организационную структуру фирмы с определением координирующих функций;

- четкое разграничение обязанностей между подразделениями компании, а также связанных с ними полномочий и ответственности за принятие и реализацию управленческих решений в той или иной сфере деятельности.

## 2.2 Взаимодействие распределительной логистики и маркетинга

По вопросу взаимодействия распределительной логистики и маркетинга специалисты разделились на три группы.

Приверженцы первой группы полагают, что логистика – это раздел теории маркетинга, следовательно, если маркетинг охватывает весь процесс рекламы, формирования спроса на рынке, управление продажами и продвижения товаров и услуг к потребителям, то распределение продукции – лишь часть этого процесса, которая непосредственно организует складирование, хранение и перемещение готовой продукции к местам продаж.

Специалисты второй группы считают, что если раньше действительно распределительная логистика была частью маркетинга. То в настоящее время логистика вышла за отведенные ей рамки и маркетинг можно рассматривать как раздел теории и практики логистики.

Приверженцы третьей точки зрения полагают, что логистика и маркетинг представляют собой самостоятельные направления хозяйственной деятельности, которые, безусловно, тесно связаны друг с другом, но могут функционировать независимо.

Необходимость синтеза маркетинга и распределительной логистики обусловлена следующими причинами:

- конкуренция становится все более ожесточенной, побуждая компании к активному использованию маркетинга;

- потребителей все больше интересует не только приобретение товара, а покупка товара с совокупностью дополнительных услуг;

- все усиливающееся разнообразие каналов распределения затрудняет диктат производителей и усиливает влияние на рынок потребителей;

- покупатели стали более требовательно относиться к выбору товара и поставщика.

Традиционный подход к взаимодействию распределительной логистики и маркетинга состоит в следующем:

- маркетинг занимается развитием и управлением предложением и спросом;

- распределительная логистика выступает как поддержка при реализации задач маркетинга.

При этом, такие основные задачи распределительной логистики, как:

- разработка графиков поставок потребителям;

- определение минимальных размеров партии поставки;

- разработка показателей оценки качества обслуживания клиентов;

- управление логистическим процессом на складе;

- формирование системы возврата бракованной и невостребованной продукции

могут быть успешно решены лишь в тесном взаимодействии с маркетингом.

### 2.3. Основные направления взаимодействия распределительной логистики и маркетинга

Можно выделить следующие основные направления взаимодействия распределительной логистики и маркетинга:

1. Прогнозирование объемов продаж и регионов сбыта. Этим традиционно занимается маркетинг, так как соответствующие прогнозы являются основой решения многих стратегических задач компании. Логистика в свою очередь должна определить возможности накопления запасов товаров, определить общие логистические издержки на распределение, решить вопросы формирования складской сети. Для успешного взаимодействия логистике и маркетингу необходимо осуществлять среднесрочное планирование, а также проводить оперативный мониторинг за правильностью разработанных прогнозов. Внося в них необходимые изменения.

2. Разработка ассортимента производимой (продаваемой) продукции является одним из основных направлений взаимодействия логистики и маркетинга. Маркетинг заинтересован в увеличении ассортимента товаров с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов и укрепления положения фирмы на рынке. Данные устремления маркетинга могут войти в прямой конфликт с логистикой, которая четко осознает, что все эти товары надо где-то произвести (купить), иметь для этого необходимые ресурсы, все товары необходимо где-то хранить и т.д.

3. Температура хранения и транспортировки товаров. Значительная часть потребительских товаров или сырья для их производства требует соблюдения соответствующего температурного режима. Для перевозки подобных товаров или сырья необходим специальный транспорт, что значительно повышает транспортные издержки компании, а также затраты на хранение указанных товаров у фирмы. А также оптовых посредников.

4. Установление цены на товар также является одной из прерогатив маркетинга. Маркетинг определяет цену с учетом себестоимости товара, конкурентной среды, целей и задач фирмы на рынке, а также с учетом логистических издержек. Логистика должна предоставить маркетингу исчерпывающую информацию о предполагаемых издержках.

5. Упаковка продукции. При разработке упаковки товара, как потребительской, так и транспортной, маркетингу и распределительной логистике следует согласовать материал упаковки, размеры упаковки исходя из удобства сборки, укладки и размещения на стандартных товароносителях. Кроме того, следует внимательно относиться к тексту на упаковке, который должен содержать всю необходимую для потребителя информацию

6. Проведение маркетинговых акций. Любая маркетинговая акция имеет своей целью краткосрочный рост продаж определенных товаров. Однако увеличение продаж может столкнуться с банальным отсутствием в распределительной сети необходимого количества товаров. Невозможность воспользоваться выгодным предложением вызовет недовольство у потенциальных клиентов. Для исключения такого негативного развития событий, маркетингу совместно с распределительной логистикой следует определить момент начала акции, ее длительность, перечень товаров, участвующих в акции. Логистика в таком случае сможет создать в товаропроводящей сети необходимый запас товаров.

7. Обновление ассортимента. Появление новой версии товара. Как правило, вызывает со стороны клиентов повышенный интерес, что влечет



неизбежный спад продаж старой версии товара, для сбыта которой впоследствии потребуются значительные финансовые и организационные затраты. Необходимо маркетингу и логистике согласовать последовательность замены товаров, время выхода нового товара. Определение регионов продаж, уменьшение запасов старой версии товара.

8. Формирование политики обслуживания – прямая задача маркетинга, однако данная задача не может быть решена без анализа возможностей фирмы по оказанию услуг клиентам и логистических затрат, связанных с их предоставлением.

9. Политика компании в области запасов. Маркетинг стремится максимально удовлетворить любые потребности клиентов, лишь бы это вело к увеличению продаж. Для обеспечения бездефицитности снабжения клиентов необходимо содержать огромные запасы. Логистика по техническим и финансовым основаниям не может обеспечить поддержание такого уровня запасов. Для исключения конфликта маркетингу и логистике следует совместно сформировать складскую программу компании. Ориентируясь на спрос на те или иные товары, уровень обслуживания, востребованный на рынке.

### 3. Организация распределительной логистики

#### 3.1 Классификация логистических потоков

Логистический поток – совокупность объединенных по определенному признаку объектов (множество), перемещаемая в пространстве и во времени и адаптированная к количественным и качественным преобразованиям в соответствии с воздействиями на нее субъектов управления логистической системой.

Для эффективного управления логистическими потоками необходимо осуществить их классификацию (табл.1.1.):

Таблица 1.1

Классификации потоков

Признак	Виды потоков
1. Использование логистического подхода	Логистические, нелогистические
2. Тип объектов потока	Материальные, сервисные, информационные, финансовые, людские

3. Однородность объектов потока	Гомогенные, гетерогенные
4. Степень охвата операций хозяйственного процесса	Глобальные, локальные
5. Специфика среды функционирования	Отраслевые, территориальные
6. Сфера деятельности хозяйствующего субъекта	Потоки, функционирующие в сфере закупок, производства и сбыта
7. Тип взаимосвязей хозяйствующего субъекта	Потоки, связывающие субъектов «поставщик – предприятие», «предприятие – потребитель», «предприятие – посредник» и др.
8. Тип вертикальных связей в логистической системе	Потоки, связывающие уровни логистической системы «предприятие – дистрибьютор», «дистрибьютор - дилер», «дилер (комиссионер) – торговый агент», «торговый агент – потребитель» и др.
9. Тип горизонтальных связей в логистической системе	Потоки, связывающие звенья логистической системы одного уровня «дистрибьютор 1 – дистрибьютор 2», «дилер 1 – дилер 2», «торговый агент 1- торговый агент 2» и др.
10. Тип используемой логистической системы	Потоки, функционирующие в концентрационной, распределительной и концентрационно- распределительной системах
11. Направление движения по отношению к потребителю	Прямые, встречные
12. Отношение к рассматриваемой логистической системе	Внутренние, внешние
13. Степень непрерывности потока	Непрерывные, дискретные
14. Степень регулярности движения потока	Детерминированные, стохастические
15. Стабильность параметров потока	Стабильные, нестабильные
16. Степень соответствия изменения параметров потока	Ритмичные, неритмичные

заданному ритму	
17. Степень управляемости	Управляемые. Неуправляемые
18. Тип звена логистической системы	Потоки, функционирующие в области транспорта, складского хозяйства, погрузочно-разгрузочных пунктов и др.

Организация движения потоков связана с определенными проблемами:

- учет возможностей поставщиков и потребностей покупателей продукции и услуг;
- органичное сочетание интересов звеньев логистической системы как минимум на трех уровнях: отдельного звена, совокупности звеньев, логистической системы в целом;
- проектирование, формирование и оптимизация логистической системы;
- рациональное использование основных и оборотных средств отдельных звеньев логистической системы в целом;
- синхронизация движения потоков как внутри логистической системы, так и за ее пределами;
- обеспечение эффективного управления потоками на стратегическом и оперативном уровнях в соответствии с изменениями во внешней среде логистической системы;
- выбор и реализация концепции управления звеньями логистической системы и их взаимное согласование;
- постоянное совершенствование логистических технологий и др.;

Оптимизация параметров логистических потоков требует учета основных тенденций развития рыночных отношений.

### 3.2. Основные принципы, задачи, правила распределительной логистики

Распределительная логистика строится на следующих логистических принципах:

- координация всех процессов товародвижения, начиная от конечных операций товаропроизводителя и заканчивая сервисом потребителя;
- интеграция всех функций управления процессами распределения готовой продукции и услуг, начиная с определения целей и заканчивая контролем;
- адаптация коммерческого, канального и физического распределения к постоянно меняющимся требованиям рынка и в первую очередь к запросам покупателей;

- системность как управление распределением в его целостности и взаимозависимости всех элементов сбытовой деятельности;
- комплексность, т.е. решение всей совокупности проблем, связанных с удовлетворением платежеспособного спроса покупателей;
- оптимальность как в соотношении частей системы, так и в режиме ее функционирования;
- рациональность как в организационной структуре, так и в организации управления.

Основные задачи распределительной логистики:

1.Максимизация прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей.

2.Эффективное использование производственного аппарата предприятия за счет оптимальной загрузки заказами потребителей.

3.Рациональное поведение на рынке с учетом его постоянно меняющейся конъюнктуры.

Для решения названных задач необходимо придерживаться определенных **правил**:

Во-первых, результаты сбытовой деятельности зависят от покупателей, на решение которых распределительная логистика может в большей или меньшей степени повлиять. Но **заставить** покупать товар или услугу в условиях рыночной экономики **нельзя**.

Во-вторых, распределительная логистика должна максимально использовать все возможности активной работы на рынке: оценить рыночные возможности предприятия и максимально использовать его потенциальные преимущества в процессе продвижения товаров или услуг на рынок.

В-третьих, необходимо определить направления сбытовой политики, чтобы концентрировать ресурсы предприятия и направлять эти ресурсы на использование возможностей предприятия и рынка для получения максимальных результатов.

В-четвертых, высоких результатов распределительная логистика может достичь путем подлинного лидерства на рынке, учитывая законы рынка и потребности потребителей, а не полагаясь только на мнение специалистов или только на собственную интуицию.

В-пятых, не останавливаться на достигнутых успехах, так как все проходит, в т.ч. лидирующее положение на рынке. Центральной проблемой должен быть постоянный поиск новых рынков или новых форм организации продвижения товара на рынок.

В-шестых, как правило, распределительная логистика, предоставленная сама себе, почти всегда функционирует неверно.

Чтобы следовать этим правилам, необходимы определенные условия (соответствующая внешняя и внутренняя организация) и знание методов эффективной организации распределительной логистики (методов моделирования и методов мотивации).

### 3.3. Методы эффективной организации распределительной логистики

Методы эффективной организации распределительной логистики включают методы логистического моделирования и методы мотивации.

1. Методы логистического моделирования можно представить как совокупность физических, аналоговых и математических моделей.

*Физическая модель* - это процесс или явление в миниатюре (макет). Например, миниатюрные модели складов и транспортных средств дают возможность смоделировать транспортно-складские процессы.

Подобные модели наглядны, обладают временной и пространственной совместимостью, но ограничены лишь физическим распределением товаров, где присутствуют склады, транспортные средства, коммерсанты, перевозчики и т.п. А проследить, допустим, за информационным потоком, уже довольно сложно.

*Аналоговая модель* - это распределительная логистика через аналог, который ведет себя как реальный сбытовой процесс. Это могут быть графики (сетевые графики и модели), рисунки (план-карты размещения объектов), схемы. Например, организационная схема взаимодействия всех участников сбытового процесса.

Эта модель проще физической, имеет более широкое применение. Основной ее недостаток – слабое представление о результатах и ресурсах на их достижение.

*Математическая (символическая) модель* строится на описании реального сбытового процесса определенными символами, характеризующими все основные свойства системы. При наличии достоверной и достаточной информации, вычислительной техники и соответствующего программного обеспечения они позволяют с большой степенью приближения к реальной действительности моделировать сбыт и его отдельные элементы (стадии).

Но даже идеальная модель не дает желаемого результата, если в ее реализации не будут заинтересованы исполнители и потребители.

## 2. Методы мотивации

Интерес исполнителей возникает под влиянием побудительных мотивов, т.е. мотивации. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. В рамках распределительной логистики две группы способов мотивации: материальные и социально-нравственные. Материальные направлены на удовлетворение физиологических потребностей, а также безопасности и защищенности.

За счет социально-нравственных мотивов удовлетворяются потребности социальные, уважения и самоуважения. Мотивами участников сбытовой деятельности могут быть: удовлетворение спроса потребителей, извлечение прибыли, получение вознаграждения за труд, профессиональную самореализацию и т.д. Надо сказать, мотивы различаются у хозяина и работника, личные и коллективные, у поставщика и потребителя и т. д.

Успех функционирования распределительной логистики в значительной мере определяется сопряженностью интересов (мотивов) всех участников сбытовой деятельности, нацеленностью этих мотивов на достижение конечных результатов.

Применение этих и других методов и логистики позволяет осуществлять скоординированное управление материальными и информационными потоками, обеспечивая их синхронность и высокие результаты, например, сократить время движения продукции, снизить уровень запасов продукции и т.п..

### 3.4. Основные направления эффективной организации распределительной логистики

Организация распределительной логистики включает:

- организацию процесса сбыта готовой продукции с учетом принципов и методов логистики;
- организацию управления сбытом как совокупность логистических операций, логистических цепей и логистических систем;
- организацию взаимодействия участников сбытовой деятельности, т.е. субъектов распределительной логистики.

Если уточнять, то в процесс организации распределительной логистики входит: организация всего процесса сбыта, затем – организация управления

сбытом, т.е. управление физическими операциями – разгрузка, погрузка, комплектование, маркировка и прочее; управление логистическими цепями и системами – например, управление работой с транспортными организациями и потребителями; а организация взаимодействия участников сбытовой деятельности, т.е. субъектов распределительной логистики – это взаимодействие службы сбыта или маркетинговых служб с внутрипроизводственными службами (цехи, склады, бухгалтерия, внутрипроизводственный транспорт и т.д.) с одной стороны, а с другой – взаимодействие, например, с потребителями или каналами распределения, т.е. со сбытовой сетью предприятия.

Последовательность формирования и функционирования и взаимодействия подразделений распределительной логистики образует следующие взаимосвязанные блоки событий:

1. *организационно-аналитический* блок, обеспечивающий комплекс операций по исследованию рынка (преимущественно изучение спроса потребителей на товары и услуги предприятия);

2. *организационно-технический* блок, обеспечивающий комплекс операций по созданию материально-вещественных условий сбытовой деятельности;

3. *организационно-управленческий* блок, обеспечивающий комплекс операций по управлению сбытовой деятельностью, таких, как планирование, оценка, контроль и регулирование деятельности всех участников сбытового процесса.

Операции распределительной логистики различают по нескольким свойствам (признакам):

1. полнота обслуживания клиентов (полное или комплексное обслуживание и неполное или частичное обслуживание);

2. форма организации операций (внешние, т.е. за пределами предприятия, и внутренние, т.е. в рамках предприятия);

3. способ выполнения операций (технические, материальные, финансовые, информационные и другие);

4. результат проведения операций (поставка товара, оказание услуг и т.п.)

Направления и функции организации распределительной логистики могут существенно отличаться в разных фирмах из-за различий в содержании основных направлений хозяйственной деятельности, целей, задач и различий в составе структурных подразделений этих фирм и форм их организации в целом.

## 4. Сбытовая политика предприятия

### 4.1. Понятие, цели и задачи, структура сбытовой политики предприятия

В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией предполагает более широкий спектр планов и объемов плановой, соответственно, и организационной, регулирующей, контрольной, учетной и аналитической работы по сбыту готовой продукции.

Важным аспектом сбытовой деятельности предприятия является ее *сбытовая политика*, под которой в широком смысле понимается совокупность сбытовых стратегий маркетинга (стратегии охвата рынка, позиционирование товара и т.д.) и комплекс решений и действий по поводу формирования спроса и стимулирования сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки); заключение договоров продажи (поставки); товародвижения; транспортировки; организационных; материально-технических и других аспектов сбыта. ( Рис. 1.1)

Сбытовая политика должна ориентироваться на достижение следующих показателей эффективности функционирования организации:

- получение прибыли в текущем периоде, а также гарантии ее получения в будущем;
- максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;
- долговременная рыночная устойчивость организации, конкурентоспособность ее продукции;
- положительная репутация на рынке.

Отдел сбыта организации призван реализовать следующие задачи:

1. Исследование конъюнктуры рынка сбыта продукции организации и факторов, определяющих ее структуру и динамику.
2. Прогнозирование развития рынка сбыта продукции организации с учетом влияющих на него внутренних и внешних факторов.
3. Оценка возможностей организации для завоевания и удержания определенных долей рынка.
4. Планирование сбыта готовой продукции.
5. С помощью рекламных и иных мероприятий формирование предпочтений потенциальных потребителей и стимулирование их к закупкам продукции организации.





Рис. 1.1 Структура сбытовой политики организации

6. Учет и контроль выполнения планов сбыта
7. Формирование связей организации с общественностью
8. Организация системы коммерческой информации

9.Обеспечение соблюдения нормативов запасов готовой продукции на складах

10.Недопущение сверхнормативных расходов на сбыт продукции. Выявление и использование резервов сокращения издержек на сбыт, не снижающих его результатов.

Сбытовая политика предприятия определяется как неотъемлемая часть единого комплекса деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей покупателя продукции предприятия. Сбытовая политика предприятия заключается в ее интеграции в совокупность экономических отношений переходного периода рыночной экономики, в осуществлении взаимосвязанных функций управления предприятием. Проведение сбытовой политики опирается, прежде всего, на определение ее целей на данном предприятии, адекватных показателей эффективности и выбранной стратегии деятельности предприятия. Для достижения этих целей вырабатываются и применяются специфические средства прогнозирования, планирования, координации, регулирования, контроля, учета и анализа работы по сбыту.

Предприятие обеспечивает проведение сбытовой политики во взаимосвязи с совершенствованием экономического механизма предпринимательской деятельности, работы по подготовке и заключению договоров (контрактов), информационных связей и технического оснащения структурных подразделений, осуществляющих функции управления предприятием, рационализацией своей организационной структуры. При осуществлении своей сбытовой политики предприятию целесообразно взаимодействовать с соответствующими подразделениями органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, использовать услуги консалтинговых структур, маркетинговых фирм и научных организаций.

Одной из задач управления деятельностью предприятия является осуществление мероприятий по повышению культуры управления маркетингом, обучению работников предприятия методам анализа и прогноза рыночной конъюнктуры, по совершенствованию и освоению эффективного использования инфраструктуры товарных рынков, а также по привлечению для этих целей современных организационно - технических средств.

Продажа (сбыт) производимой предприятием продукции происходит в условиях жесткой конкуренции продавцов, и для достижения успеха от предприятия требуется преодоление многих проблем, связанных со сбытом своей продукции, решение которых зависит от выбора секторов и сегментов

рынка, ассортимента производимой продукции, выбора регионов продаж, а также эффективности организации и технологии производства.

Составление плана сбытовой деятельности важно в силу следующих причин:

сложные и быстроменяющиеся условия деятельности предприятия;

необходимость просчитывать все аспекты использования инвестируемых средств;

сложность сбыта продукции и преодоление конкуренции на рынке.

Планирование помогает выявить слабые и сильные стороны сбытовой деятельности предприятия, оценить условия, в которых оно вынуждено работать, предвидеть возможные трудности и их причины и т.д.

Планы сбытовой деятельности разрабатываются предприятиями независимо от масштабов, сферы деятельности и форм собственности. В плане определяется стратегия выхода предприятия на рынок, варианты выхода на различные сектора и сегменты рынка, емкость рынка сбыта, портфель заказов, доля предприятия на рынке и ее динамика, ценовая стратегия, рост производства. Определяются основные потребности потребителей, пути выхода на них, вероятность появления новых потребителей, платежеспособность потребителей и их обязательность в платежах, расположение потребителей, способы доставки продукции до них. Тщательно должны быть проработаны вопросы конкуренции и конкурентного преимущества, организации и практики внешнеэкономических связей. В плане отражаются методы и каналы реализации продукции, которые могли бы быть использованы в ближайшее время и в долгосрочной перспективе. Сравнивается эффективность различных способов реализации выпускаемой предприятием продукции, имея в виду скидки, продажу в кредит и т.д.

*Прогноз сбыта* - важнейший элемент планирования сбытовой деятельности, он показывает, какой объем конкретного вида продукции предприятие может реализовать определенной группе покупателей в течение определенного периода времени при хорошо подготовленной программе маркетинга. Прогноз сбыта формируется с учетом результатов и экономических условий деятельности предприятия, состояния конкуренции, сбыта в прошлые периоды и т.д. Прогнозируемая структура продаж разбивается по отдельным ассортиментным группам, потребителям, временным периодам и т.д.

При этом определяется доля рынка, которую держит предприятие на рынке определенного вида продукции. Рыночные доли могут устанавливаться по

числу покупателей, по объемам продаж, по обороту. Используются две группы методов прогноза сбыта:

анализ тренда, анализ доли на рынке, коллективные оценки специалистов или экспертов, опрос потребителей и др.;

метод последовательных соотношений, метод наращивания рынка, методы статистического анализа.

Использование двух и более методов из указанных групп дает возможность разрабатывать более точный прогноз сбыта, минимизировать слабые его стороны. Выбор метода и точность прогнозирования сбыта во многом зависят от новизны продукции. Прогноз рекомендуется составлять на год с разбивкой по месяцам и неделям. Во внимание принимаются возможные сезонные колебания объемов продаж (в натуральном и стоимостном выражениях). В связи с этим прогноз систематически корректируется в зависимости от реальных результатов продаж.

Сбытовая политика строится в направлении одновременного развития существующего рынка и поисках новых рынков для предприятия, а также повышении конкурентоспособности предприятия.

#### 4.2. Основные направления организации деятельности сбытовых структурных подразделений предприятия

Структурные подразделения, отвечающие за сбыт, являются основными подразделениями предприятия, выполняющими функции оперативного маркетинга. От эффективности деятельности этих подразделений зависит во многом эффективность деятельности всего предприятия.

Организация деятельности этих структурных подразделений включает следующие основные направления:

1. подбор кадров;
2. организация стимулирования работников;
3. информационное обеспечение;
4. внедрение логистики в свою работу

Подбор кадров рекомендуется проводить по следующим основным критериям:

- порядочность и уровень деловой этики;
- коммуникабельность, контактность специалиста, его желание и
- умение работать с людьми;
- оперативность и исполнительность;

- наличие предыдущего опыта коммерческой работы;
- знание технических особенностей производства и реализуемой продукции.

Эффективная деятельность структурных подразделений, отвечающих за сбыт, продукции, должна основываться на полном владении оперативной информацией, как о самом предприятии, так и о его клиентах. Эти структурные подразделения должны владеть следующей оперативной информацией:

- объем запасов продукции на складе;
- сроки выполнения заказов;
- технические условия продукции;
- на все виды продукции и предельные размеры скидок;
- виды упаковки;
- типы отгрузок;
- сроки получения продукции потребителями с момента отгрузки;
- стоимость транспортировки.

Независимо от размера и сферы деятельности предприятия, структурное подразделение, отвечающее за сбыт продукции, должно собирать следующую оперативную информацию о рынке:

- о производителях продукции, аналогичной производимой предприятием;
- о производителях продукции, заменяющей производимую предприятием;
- о клиентах предприятия;
- о клиентах производителей аналогичной и заменяющей продукции;
- о новых видах продукции, производимых конкурентами;
- о новых потребностях потенциальных потребителей.

Для эффективного использования информации о рынке целесообразно создать и поддерживать работниками этого подразделения информационную базу данных. В нее рекомендуется также включить:

- количество покупателей каждого вида продукции;
- данные о покупателях;
- данные о конкурентах

На основе анализа существующей практики предлагаются следующие рекомендации по организации работы структурных подразделений предприятия, отвечающих за сбыт:

1. организация рекламной кампании, в том числе в средствах массовой

информации, выпуск буклетов, установка транспарантов, выпуск короткометражных фильмов, указание адреса и телефона предприятий на всех без исключения упаковках продукции, а при возможности и на самой продукции;

2. изучение требований покупателей к качеству и ассортименту продукции (изучение претензий, с выездом, как правило, к потребителю; проведение опросов потребителей, организация специальной телефонной службы по консультации о пользовании продукцией, выдаче рекомендаций);

3. проведение постоянной работы по улучшению качества продукции, усовершенствованию и расширению ассортимента, информирование об этом покупателей, обратив особое внимание на упаковку;

4. постоянное отслеживание рынка своей продукции, покупка образцов товаров, производимых российскими и зарубежными конкурентами, сравнение качества этих товаров с товарами, производимыми предприятием и при необходимости доведение их качества до требуемого уровня;

5. организация производства новой продукции, ее рекламы, изучение спроса и определение объемов и регионов ее реализации;

6. изучение сезонного спроса и подготовка к нему;

7. выделение специального фонда для оплаты услуг специалистов сторонних организаций за работу и консультации в областях маркетинга и сбыта;

8. введение новых форм оплаты труда, предусматривающих более эффективное использование труда работников сбыта;

9. организация доставки товаров своими структурными подразделениями, отвечающими за транспортные средства;

10. участие в выставках, семинарах

Работники структурных подразделений предприятия по сбыту должны использовать комплекс продвижения – это сочетание коммуникационных стратегий, к которым компания прибегает для того, чтобы довести до потребителей преимущества товара, марки и побудить их купить товар.

Комплекс продвижения включает в себя:

- стимулирование продаж – создание стимулов для потребителей или торговли, которые должны побудить их к совершению покупки;

- личная продажа – устный контакт с потенциальными покупателями с целью продажи соответствующего товара;

- реклама – любая оплачиваемая форма неличного представления и продвижения идей или товаров в основных средствах массовой информации;

- публик рилейшнз – распространение информации об определенном товаре или бизнесе путем размещения сведений о нем в средствах массовой информации без непосредственной оплаты рекламного времени;

- прямой маркетинг- предоставление товаров, информации или дополнительных поощрительных преимуществ целевым потребителям через интерактивное взаимодействие с ними с помощью способа, который позволяет измерить реакцию этих потребителей.

Эффективность деятельности работников структурных подразделений предприятия по сбыту зависит от их стимулирования. При этом рекомендуется простой принцип - установление прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом прибыли предприятия или объемом реализации его продукции.

## **5. Стимулирование сбыта**

### **5.1. Сущность, понятие стимулирования сбыта**

«Стимулировать» - означает «привести в движение».

Стимулирование сбыта – это совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении рынка потребителя, посредника, продавца для кратковременного увеличения объема сбыта, а также увеличения числа новых покупателей.

Стимулирование сбыта может поддерживать и дополнять другие средства маркетинговых коммуникаций или выступать самостоятельно в качестве основного средства.

Стимулирование сбыта – это средство маркетинговых коммуникаций, которое предполагает связанные с продажами инициативы, направленные на возбуждение специфического измеряемого действия или ответной реакции в отношении определенного товара или услуги.

Японские специалисты по маркетингу определяют стимулирование сбыта как деятельность по передаче специфической информации о предприятии – продавце или его продукции и формировании у покупателей определенных категорий психологической реакции согласиться на предложение продавца купить товар и, в конечном счете, увеличить выручку предприятия.

Стимулирование может быть направлено на все или на конкретные аудитории, представленные потребителями и распространителями продукции. Торговая аудитория включает в себя розничных и оптовых продавцов, дистрибьюторов

и брокеров, работающих в каналах распределения. Торговая аудитория также может представлять торговый персонал или других наемных работников. Основной целью стимулирования сбыта является предложение потребителям и участникам процесса торговли «дополнительного стимула» к действию. Стимулирование сбыта способствует увеличению продаж за счет предложения дополнительного краткосрочного стимула, побуждающего к активности.

Методики стимулирования сбыта могут помочь достижению определенных коммуникативных целей там, где другие элементы маркетинговых коммуникаций не могут справиться. Стимулирование также может обеспечить новые каналы для обращения к отдельным сегментам аудитории путем проведения специальных акций.

Существует понятие ФОССТИС, которое впервые появилось в 1989 году в отечественной маркетинговой логистике. Им пытаются выразить все способы комплексного воздействия на покупателя. Расшифровывается: Формирование Спроса и СТИмулирование Сбыта продукции. Товар выступает как средство удовлетворения потребности. Покупатель (потребитель) приобретает не столько сам товар, сколько его способность удовлетворять определенную потребность. Мероприятия по ФОС обращены к потенциальному потребителю (покупателю), они знакомят его с новым, только вводимым на рынок товаром. Цель по ФОС – создание в сознании этих клиентов «образа товара» и убеждение их в том, что именно этот товар лучше всего удовлетворяет данную потребность, превращение потенциального покупателя в действительного.

СТИС – стимулирование сбыта – совокупность, как правило, временных и локальных мер, направленных на ускорение, расширение, увеличение и повторение сбыта (продаж). Предметом мероприятий по СТИС является товар (ценность), известный покупателю своими потребительскими свойствами. Задача СТИС – побудить клиента к повторным покупкам.

## 5.2. Особенности СТИС

СТИС носит эпизодический характер и представляет собой конечную составляющую рекламы. Расходы обычно включаются в рекламный бюджет. Реклама характеризуется медленным воздействием на потребителя в том, что касается побуждения к покупке. Цель рекламы - приблизить покупателя к товару (ценностям). Стимулирование направлено на приближение товара (ценности) к покупателю. Поэтому результативность мероприятий,



стимулирующих сбыт (продажи) отличается большей быстротой ответной реакции, немедленно изменяет поведение потребителя. Но в то же время охват потенциальных потребителей (по сравнению с рекламой) меньше.

Таким образом, существует два эффекта деятельности по ФОССТИС:

1. Коммуникационный (информационный) – заключается в достижении узнаваемости, информированности, значимости и определенного доверия покупателей.

2. Коммерческий – формирование склонности и желания покупки товара – спроса на товар.

Основными составляющими деятельности по ФОС на предприятиях являются:

- рекламная деятельность;
- выставки, ярмарки;
- демонстрационная деятельность – организация и проведение пробного сеанса пользования образцов товара;
- представительская деятельность – организация и проведение, участие в пресс-конференциях и специальных встречах;
- информационно-издательская деятельность - публикации в печати научно-технических статей, с характеристикой потребительских, технико-экономических свойств товара; коммерческие предложения с описанием свойств товаров. Кроме того, это могут быть: товарный знак, упаковка, личные отношения между производителями и потребителями, фирменный стиль и т.д.

### 5.3. Целевые аудитории и цели стимулирования сбыта

СТИС имеет многоцелевую направленность. Выбор цели зависит от объекта предстоящего воздействия (целевых аудиторий):

1. Потребитель – имеет большую значимость.

Цели стимулирования потребителей - увеличить число покупателей и количество товаров, купленных одним и тем же покупателем.

2. Продавец - превратить инертного и безразличного к товару продавца в энтузиаста, т.к. от его способностей и умения продавать товар зависит успех предприятия.

3. Торговый посредник представляет собой специфический объект стимулирования, выполняющий регулирующие функции.

Цели стимулирования могут быть различными. Можно выделить стратегические, специфические и разовые цели стимулирования.

### 1. Стратегические:

- увеличить число потребителей;
- увеличить количество товаров, покупаемых каждым потребителем;
- оживить интерес к товару со стороны потребителей;
- увеличить оборот до намеченных показателей;
- выполнить план продаж

### 2. Специфические:

- ускорить продажу наиболее выгодного товара;
- повысить оборачиваемость какого-либо товара;
- избавиться от излишних запасов;
- придать регулярность сбыту сезонного товара;
- оказать противодействие возникшим конкурентам;
- оживить продажу товаров, сбыт которого переживает застой.

### 3. Разовые:

- извлечь выгоду из ежегодных событий (праздников) – рассылка «личных» писем – поздравлений от фирмы в эти дни; рассчитывается на создание благоприятного имиджа предприятия за счет психологического воздействия на конкретных лиц (руководителя, службы снабжения и пр.)
- воспользоваться отдельной благоприятной возможностью (годовщина создания фирмы, открытие нового филиала и т.д.);
- поддержать рекламную кампанию.

Стратегии стимулирования могут быть в широком смысле разделены на стратегии проталкивания и протаскивания в зависимости от того, фокусируются они на потребителях или на продавцах.

Стратегия протаскивания направляет основные маркетинговые усилия на конечного потребителя и обычно реализуется с большими рекламными затратами.

Стратегия проталкивания направляет большинство маркетинговых усилий на тех, кто занимается перепродажей, и на торговый персонал с целью стимулировать личные продажи.

Большинством компаний зачастую используется комбинированная стратегия проталкивания и протаскивания.

## 5.4. Торговый персонал и его задачи по СТИС

Продукция производственно-технического назначения (ППТН) приобретается в результате коллегиального выбора и принятия решения специалистами и сотрудниками функциональных служб (коммерческих,

технологических и пр.) торгового или промышленного предприятия. Поэтому воздействие по формированию спроса на ППТН должно носить комплексный, многофункциональный характер и быть направлено на этих лиц, на доказательство эффективности как потребления самого товара, так и установления новых хозяйственных связей и деловых отношений с партнерами и обеспечения конкурентного развития предприятия.

Выбор средств СТИС зависит от поставленных целей. Все средства можно объединить в 3 большие группы:

1. Предложение цены (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, талоны, дающие право на скидку, кредиты, гарантии возврата денег, различные виды скидок).

2. Предложение в натуральной форме (премии, образцы товара, использование упаковки).

3. Активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи, презентации товаров).

Предметом продвижения является как непосредственно товар (продукция, услуга, марка), так и само предприятие (его статус, авторитет, имидж), ценность хозяйственных и деловых взаимоотношений с ним.

Типы торгового персонала и их функции по сбыту и продвижению:

- продавец в определенной зоне продажи;
- коммивояжер – разъездной агент, предлагающий товар по образцам, проспектам, каталогам;
- разъездной представитель, формирующий портфель заказов;
- представитель по продажам, стимулированию сбыта, организующий мероприятия непосредственно в зоне продаж (например, дегустация);
- представитель по доставке (экспресс-корреспонденция, образцы, каталоги и пр.);
- консультант по сбыту (продажам), обеспечивающий техническое консультирование и обслуживание покупателей (например, на выставках).

Все они выполняют функции: поиск и выявление покупателей; изучение и формирование потребностей покупателей; формирование и поддержание коммерческих и деловых связей с покупателями; продвижение товаров на рынок; оказание консультационных, технических и др. сопутствующих услуг; участие в информационном обмене между рынком (покупателями) и предприятием.

## 5.5. Средства стимулирования сбыта, связь с жизненным циклом товаров

В соответствии с объектом воздействия средства СТИС можно объединить так:

Сбытовой аппарат:

- целевая премия (за достижение особых показателей, увеличение объема ассортимента, охват рынка и пр.);
- конкурсы, игры (например, на лучшего специалиста);
- стимулирование в виде материального вознаграждения – проценты с продаж; это может быть дополнительный отпуск, ценные подарки, туристические поездки и пр.;
- финансовые льготы (оплата питания, проезд на транспорте и др.).

Посредник:

- финансовые льготы: кредит, скидки, талоны на продажу со скидкой;
- образцы товара, бесплатная передача товара во временное пользование;
- конкурсы, игры (конкурс витрин перед праздником);
- пресс-конференции;
- экскурсии на предприятие;
- специализированная реклама;
- кампания расширенной продажи товаров.

Потребитель:

- талоны на продажу со скидкой;
- продажа по сниженным ценам;
- образцы товаров, экспозиции, демонстрации;
- дополнительное количество товара

(«покупая новый «Комет» вы получаете 10% бесплатно» или на стиральных порошках – 1350 г вес - 150г бесплатно, чем 450г)

- упаковка, пригодная для дальнейшего использования;
- испытание товара, дегустация;
- премии, конкурсы, лотереи;
- гарантия возврата денег;
- кредит

Приступая к стимулированию, следует помнить:

1. СТИС эффективно, если его применение увязывается с жизненным циклом товара и согласовывается с четко определенными целями:

- на стадии внедрения - товар неизвестен, торговый персонал необходимо убедить в ценности этого товара, простимулировать,

заинтересовать. Росту продаж способствует специальные пробные цены, предложение образцов, оплата в рассрочку, дегустация, демонстрация применения;

- фаза развития – товар становится известным, находятся новые постоянные покупатели. На этом этапе - реклама, а не СТИС;

- стадия зрелости – товар хорошо известен, имеет постоянных покупателей. Эффективность рекламы снижается, необходимо использовать приемы стимулирования. Для оживления интереса к товару используют различные поводы – праздники, внедрение новой упаковки.

- стадия насыщения и спада - всякое стимулирование прекращается.

2. Более эффективным является относительно непродолжительное СТИС. Кратковременность мероприятия («только один месяц» или «только три дня») побуждает потребителя быстро воспользоваться выгодой. Товар, приобретаемый один раз в год нуждается в краткосрочном стимулировании (4 – 6 недель) в момент, когда покупка наиболее вероятна (рассада, саженцы – весной, сахар – осенью, обогреватели – зимой кондиционеры – летом и пр.).

3. Меры по СТИС и товар должны быть тесно увязаны между собой. Стимулирование необходимо сделать составной частью либо самого товара, либо его ближайшего окружения (магазина или группы товаров одной с ним марки).

Рассмотрим некоторые виды средств стимулирования:

1. Кредит - средство стимулирования как процесса сбыта (продаж), так и увеличения его объема. Может предоставляться на различные сроки, в различных формах и на различных условиях:

- беспроцентный в пределах оговоренной суммы с оплатой в установленные сроки;

- кредит с отсутствием первоначального взноса;

- кредит со стандартной рассрочкой платежей.

2. Премияльная продажа – предусматривает подарок (определенный товар), предоставляемый бесплатно или по крайне низкой цене в дополнение к приобретаемому товару или к объему товара. В качестве премии может выступать и упаковка, если она обладает привлекательными потребительскими свойствами (бочонок, чай в металлических банках), т.е. упаковка после использования может превращаться в мусорные корзины, емкости и т.д. – для домашних хозяйственных нужд.

3. Самооплачивающаяся премия.

Потребителю предлагается высококачественный товар по довольно низкой цене при условии представления доказательств покупки другого товара.

Например, если покупатель потратит какую-то определенную сумму денег, например, 50 руб., то может приобрести по льготной цене один из нескольких предметов (из набора в 36 шт. ложек мельхиоровых). Чтобы купить по льготной цене весь набор, покупатель в конечном итоге купит других товаров на

1800 руб. плюс стоимость этого набора ложек со скидкой. Объем продаж увеличится.

ИЛИ: проводится конкурс, по условиям которого некоторые покупатели получают выигрышный купон и становятся победителями. Они могут получить особую премию (подарок), заплатив, например, 100 руб. Если затраты на эту премию (подарок) составляют 100 руб., то продавец не проиграет, получит объем продаж. А покупатель доволен выигрышем и сувениром.

#### 4. Скидки.

Наиболее распространены:

- общая или простая – одноразовая с цены;
- бонусная – скидка за оборот, предоставляется постоянным покупателям в зависимости от достигнутого объема продаж;
- прогрессивная – за определенный объем или регулярность покупок;
- сезонная - приобретение товара вне активного сезона продаж;
- скидка товарообмена (зачета) – за возврат ранее приобретенного (старого) товара в счет приобретения нового товара;
- сконто – при расчете наличными;
- специальные (привилегированные) для постоянных клиентов или тем, в ком есть заинтересованность;
- оптовые, дилерские;
- скрытые – в виде бесплатных услуг (бесплатная сборка мебели);
- скидки, предоставляемые в случае отклонений от условий сделки, невозможности осуществления технического обслуживания;
- конфиденциальные скидки (руководитель устно дает согласие, а в контракте это не фиксируется).

Как и у любого из средств маркетинговых коммуникаций, у стимулирования сбыта есть свои преимущества и недостатки:

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Дает дополнительный стимул к действию	Вносит дополнительный беспорядок
Изменяет соотношение цены и ценности	Может установить ошибочные розничные цены
Добавляет осязаемую ценность к предлагаемому товару	Некоторые потребители не будут покупать до тех пор, пока нет скидки с цены
Дает стимул для незамедлительной покупки	Приводит к форвардным покупкам со стороны участников торговли
Добавляет волнения, зрелищности	Допускает мошенническое погашение купонов и воровство подарков
Стимулирует покупки «на пробу»	Иногда затрудняет сотрудничество
Стимулирует постоянные или повторные покупки	Может снизить образ торговой марки, создать нечувствительность к брендам.
Увеличивает частоту покупок и/или их объем	
Развивает торговлю за счет напоминания	
Способствует поддержке со стороны торговли	

## **6. Управление поставками и оперативно-сбытовая работа**

Эффективное выполнение функций в рамках распределительной логистики служит достижению конечной цели рыночной стратегии компании— наиболее полное удовлетворение потребителей за счет обеспечения доступности необходимой им продукции, т.е. поставка нужного продукта в нужное место в нужное время. Поставка товаров регулируется ст.506 – 534 Гражданского Кодекса Российской Федерации.

## 6.1. План (программа) поставки продукции

Поставка – передача товара покупателю. Это этап исполнения договора, на котором происходит возмездная передача товара (продукции, услуг) продавцом покупателю.

Договор поставки обычно предусматривает базисные условия поставки, вид транспорта, порядок перевозки товаров, срок поставки и другие условия. На основании договоров составляется план (программа) поставки по каждой позиции товарного ассортимента.

Квартальные/месячные планы формируются с учетом маркетинговых исследований рынка и прогноза динамики спроса на продукцию в плановом периоде, а также с учетом ресурсного обеспечения и ограничений на планируемый период.

Текущие планы сбыта являются основой оперативного планирования, которое предусматривает разработку календарных план-графиков поставок товаров в соответствии с заказами и на их основе – календарных план-графиков отгрузки продукции (отправки) товаров с учетом времени доставки по конкретному адресу.

Недельный план-график отгрузки является организационным документом, предназначенным для согласования краткосрочных производственных и сбытовых программ, а также для оптимизации работы складской службы.

Суточный план-график отгрузки представляет собой внутренний организационный документ службы реализации, предназначенный для оптимизации ее работы. Он формируется при вводе товарно-распорядительных документов на отгрузку продукции товароведами сбытовых подразделений службы реализации и прочих подразделений.

Оперативные планы отгрузки определяют оперативные планы работы складских и других служб и хозяйств (снабжения, транспорта, запуска – выпуска продукции в производство и др.).

План поставок определяет также план реализации, т.е. поступления денежных средств от покупателей в оплату поставленной им продукции.

Структура плана реализации включает систему планов, бюджетов и смет: плана сбыта продукции; плана (прейскуранта) цен и скидок; производственного плана (плана сдачи продукции цехами); запасов готовой продукции; бюджета рабочего времени и заработной платы; сметы прочих коммерческих расходов; сметы прочих накладных расходов; финансового плана службы и др.



План реализации проходит этап обсуждения и /или согласования с руководителями службы реализации и планово-производственного отдела (ППО), визируется, подписывается начальником службы маркетинга и/или сбыта, передается на утверждение руководителю. Утвержденный план становится «законом» для предприятия. На его основе формируются детальные планы и задания подразделениям и службам предприятия.

Таким образом, сбыт как процесс можно разделить на два этапа:

- формирование товарных потоков, отгрузка и доставка продукции потребителям, продвижение товаров по ЛЦ и каналам. Это этап поставки товара;

- оплата потребителями поставленной продукции - реализация.

Общий план физического распределения продукции (рис.5.1) разрабатывается с учетом информации, полученной при прогнозировании спроса и на основании данных учета заказов. Причем, в первую очередь делается расчет объема наличных ресурсов как у внешних (снабжение), так и у внутренних (непосредственное производство) поставщиков с целью проверки плана реализации на оптимальность. Затем разрабатывается программа движения материального потока по всей распределительной сети. Это предполагает расчет потребности в складировании и транспортных средствах. Если выяснится, что имеет место дефицит складских помещений и транспортных средств, то это потребует пересмотра программы движения потоков материальных ресурсов, а может быть и уточнения плана реализации. После этого составляется программа массовых перемещений товаров.

На основании рабочих программ разрабатывается календарный график подготовки товаров к отгрузке и их поставок конкретному потребителю, оценка результатов.

В процессе работ по физическому распределению продукции производится также управление техническими и коммерческими характеристиками изделий и мониторинг заказов и запасов.

Изготовитель (или продавец) товара должен учитывать издержки и финансовый риск, фиксировать цену на каждом этапе товародвижения, чтобы сохранить контроль над потоками товаров и защитить свою прибыль или обеспечить выполнение иной целевой функции.

Так, если он заключает контракт на транспортировку или физическое распределение своих изделий, подписывать контракт ему следует лишь после того, как будет определена конечная цена продажи и соответствующие расценки на каждом этапе товародвижения.

Распределительной логистике необходимо решить задачи по управлению поставками:

1. организовать полноценное оперативное информационное обеспечение достоверными данными о ходе процессов, связанных с поставками;

2. регулярно анализировать выполнения обязательств и плана поставок по объему, заказчикам, ассортименту и качеству;

3. проводить исследования тенденций, динамики и равномерности выполнения договорных обязательств по времени;

4. обеспечить системный контроль над соблюдением сроков поставок;

5. совершенствовать комплекс логистических услуг и сервисное обслуживание потребителей;

## 6.2. Виды поставок

В распределительной логистике поставки подразделяются следующим образом:

1. по принципу структуризации:

а. экспортные

б. первоочередные (литерные)

в. обыкновенные, т.е. на общих основаниях

2. На основе приоритетов поддерживается дисциплина обслуживания – комплекс правил (алгоритм) обслуживания заявки заказчика. Наиболее простой – «первым пришел – первым обслужен». В этом случае никаким заявкам не даются преимущества перед другими. Но на практике наиболее распространена гибкая дисциплина обслуживания – комплекс приоритетов в различной комбинации.

3. На характер поставок влияет форма продвижения товарных потоков от поставщика до потребителя – транзитные и складские поставки.

Поставщику не всегда выгодны требования потребителей приобрести товар максимально подготовленным к потреблению, небольшими партиями, точно в срок и прочее и они обращаются к услугам посредников для поставок им больших партий товаров.

4. По срокам поставки делятся на:

а. срочные – отгрузка производится для выполнения чрезвычайных поставок, особых заказов и в др. неординарных случаях;

б. периодические - отгрузка производится в пределах указанного в заказе (заявке) периода;

в. календарные - отгрузка производится по согласованному между поставщиком и потребителем графику.

В последние годы широкое применение получил метод быстрого реагирования – метод планирования и регулирования поставок товаров. Суть концепции быстрого реагирования (БР) в том, что для получения конкурентных

преимуществ, основанных на факторе времени, необходимо разработать системы, обладающие высокой скоростью реагирования на изменения.

Большинство организаций сталкиваются со следующей проблемой: время, затрачиваемое на закупку материалов, производство и доставку готового товара, оказывается больше того времени, которое покупатель готов затратить на ожидание завершения этих процессов. Период выполнения заказа покупателя определяется интервалом времени между моментом подачи заявки и ожидаемым моментом получения необходимого товара. Этот период определяет максимальное время, имеющееся для выполнения заказа. В одних случаях он может исчисляться месяцами, а в других – всего несколькими часами. Так, например, покупатель может согласиться ожидать поставки специальной модели автомобиля в течение нескольких недель, но вряд ли захочет ждать получения новых покрышек более одного-двух дней. Очевидно, что на готовность покупателя ждать выполнения заявки будут влиять условия конкуренции на рынке и особенности товара.

Производитель должен иметь и умело использовать возможности оперативно перестраивать производство на выпуск новых товаров мелкими партиями, своевременно регулировать работы и операции, процесс управления товарными и иными потоками.

Логика метода БР заключается в том, чтобы оценить возникший спрос с максимально возможной скоростью и как можно ближе к потребителю. Логистическая реакция возникает, таким образом, непосредственно как результат использования этой информации.

Поэтому философия БР создает общий подход для объединения информационных и логистических систем, обеспечивающих поставки «точно в срок», с целью предоставления «нужного товара, в нужном месте и в нужное время». Использование БР стало возможным благодаря развитию информационных технологий и в особенности устройств электронного обмена данными, метода штрихового кодирования, а также использования электронных систем сбора данных в местах продаж и лазерных сканеров.

Этот метод основывается также на решении так называемой задачи о распределении поставок. Ее сущность – предполагается, что на складах у

посредников создается запас некоего товара, который периодически заказывается основному производству одновременно для всех складов – участников логистической цепи. Заказываемое количество товаров прогнозируется. Предполагается, что заказ может выполняться с задержкой во времени. Требуется распределить определенное количество товара между всеми складами после выполнения заказа основным производством так, чтобы сумма транспортных и др. издержек, а также и ожидаемых штрафов и потерь из-за неудовлетворенного спроса была минимальной.

Метод БР представляет собой классический пример замены запасов информацией.

### 6.3. Показатели поставок

Управление поставками основывается на результатах максимального анализа выполнения плана поставок, который осуществляется на базе данных статистической отчетности, оперативного учета, первичной бухгалтерской документации и текущей информации.

Они позволяют охарактеризовать план отгрузки по ряду показателей. Основные – объем отгружаемой продукции, ассортимент, сроки отгрузки и отгрузка по потребителям.

Объем поставок продукции за определенный период времени определяется по формуле:

$$П = О_n + V_{гп} - С_n - О_k$$

где  $О_n$ ,  $О_k$  - остатки готовой продукции на начало и в конце планируемого периода;

$V_{гп}$  – предполагаемый объем выпуска готовой продукции на планируемый период;

$С_n$  - количество продукции, оставляемое на собственные нужды предприятия.

Важным в управлении поставками является выполнение договорных обязательств по равномерности и ритмичности поставок.

Равномерность – это соблюдение хозяйственными партнерами обязательств по поступлению товарных потоков равной мощности через равные промежутки времени.

Ритмичность – это соблюдение временных и количественных параметров поставки, обусловленных контрактом, с учетом сезонных и циклических особенностей производства, продажи, продвижения товарных потоков и потребления.

На равномерность поставок оказывают влияние способы товародвижения и выбор логистических каналов.

Например, у крупных посреднических структур может быть развитая транспортно-складская инфраструктура. Это позволяет им аккумулировать и формировать материальные потоки, а мелкие торговые посредники, у которых нет складов, закупают товар по мере нахождения потенциального потребителя, поэтому равномерность поставок нестабильна.

Неравномерная и аритмичная поставка отрицательно сказывается на деятельности, приводит к:

- возникновению очередей;
- повышению уровня товарных запасов;
- разбалансировке структуры товарных запасов;
- нерациональному использованию транспорта и транспортных средств.

В связи с этим – рост издержек, снижение рентабельности, увеличение нерациональных затрат времени покупателей, снижается оборачиваемость товаров и оборотных средств. Кроме того, срыв сроков поставок влечет за собой соответствующие штрафные санкции, ставит под сомнение надежность поставщика, его рейтинг падает.

Товарные потоки направляются покупателю не сразу по мере производства готовой продукции, а с определенными интервалами, которые (сбытовой и подготовительный запас) обусловлены:

- накопления размера партии товаров, наиболее выгодной для перевозки;
- протяженностью логистической цепи;
- возможностями транспортной системы;
- потребностями потребителей;
- характеристикой складов и другое.

Для каждой отгружаемой марки готовой продукции используются следующие понятия:

1. Объем суточной отгрузки – суммарный объем всех отгрузок одной марки готовой продукции потребителям и базам. На неравномерность ее влияет состояние подвижного состава, величина транзитной партии отгрузки, применяемого способа отгрузки – маршрутом (состав, поезд) или повагонная отправка.

2. Интервал отгрузки – промежуток времени (в сутках), который начинается со следующего дня после предыдущей отгрузки и продолжается включительно до дня осуществления очередной по счету суточной отгрузки.

3. Суточный объем производства – суммарный объем марки готовой продукции, сданной на склад в течение рассматриваемых суток расчетного периода.

4. Количество рабочих дней в интервале отгрузки.

5. Среднее значение каждого из этих параметров (факторов).

Для анализа ассортиментных отклонений поставок используется:

1. метод определения абсолютных линейных отклонений поставки от условий договора по каждой ассортиментной позиции, т.е. определяют абсолютные и относительные величины нарушений (сравнивают плановые и фактические показатели в абсолютном и относительном выражении);

2. метод определения структурных различий, т.е. определение удельного веса по ассортименту в общем объеме поставки.

#### 6.4.Технология поставок

Оперативно-сбытовая деятельность на каждом предприятии имеет свои особенности, которые определяются назначением выпускаемой продукции, ее физико-химическими свойствами, организационной структурой сбыта, отраслевой спецификой предприятия и др.

Оперативно-сбытовая работа включает:

1. разработку планов-графиков отгрузки готовой продукции покупателям;

2. приемку готовой продукции от цехов-изготовителей и подготовку ее к отправке;

3. организацию отгрузки и оформление документов, связанных с отгрузкой;

4. контроль за выполнением заказов покупателей и платежеспособностью клиентов.

Поставка продукции включает:

1. операции отгрузки – это передача товаров посреднику, перевозчику или собственной транспортной службе для доставки определенной партии в установленный пункт назначения.

Отгрузка учитывается в натуральных показателях, датой отгрузки считается время приема продукции перевозчиком (по перевозочным документам) или дата (время) оформления счета-фактуры, акта сдачи продукции покупателю.

2. доставка - процесс перемещения (транспортировки) груза в место назначения.

Срок доставки зависит от разновидности груза, категории скорости, вида отправки и т.д. Доставка бывает централизованной и децентрализованной (самовывоз).

При каждой передаче груза осуществляется:

- либо группирование товаров для получения крупных единиц в целях снижения расходов на хранение, погрузочно-разгрузочные работы и перевозку;

- либо операции по разделению на части так, чтобы полученная единица измерения продукта в конце логистической цепи была пригодна для потребления.

Любая единица является результатом согласований и определений между партнерами внутри канала распределения какой-либо продукции. По этой причине в западной литературе по логистике они называются транзакционные или учетно-договорные единицы (УДЕ). УДЕ имеют многочисленные снабженческо-сбытовые характеристики: вес брутто, вес нетто, высота, ширина, длина, прочность, скорость транспортировки, пригодность единицы груза для любых способов погрузки, разгрузки, хранения и т.п.

Важную роль играет стандартизация и гармонизация продуктовых и транспортных УДЕ (для транспортных средств устанавливается грузоподъемность, грузовместимость). Основой гармонизации являются стандартные УДЕ продукции и тары, такие как, паллет (поддон) и контейнер. Применение паллетов и контейнеров (паллетизация и контейнеризация) изменило в мировом бизнесе все процессы физического распределения. Они превратились в стандарт, который распространился на все виды транспорта.

Задачей логистики в физическом распределении должно быть нахождение баланса между имеющимися возможностями транспортных средств и возможностью их оптимального использования с точки зрения УДЕ продукции.

#### 6.5. Отправки продукции (груза) на железнодорожном транспорте.

##### Транспортная документация.

При отправке продукция (груз) должен находиться в транспортабельном состоянии. Это означает, что груз должен быть упакован в соответствующую условиям перевозки тару, маркирован согласно правилам, должен находиться в надлежащем кондиционном состоянии и может быть сохранно перевезен.

К числу основных способов подготовки грузов к перевозке относятся: объединение мелких грузовых мест в более крупные, увязка (формирование пачек или пакетов), тарирование, уплотнение (прессование сена, хлопка, стружки, металлолома), дробление (разделка крупных частей) частичная разборка (сложная и громоздкая техника), предварительное охлаждение (скоропортящиеся грузы), подсортировка грузов и т.д.

К подготовительным операциям относят также определение массы отдельных мест груза, подготовка увязочных материалов для крепления грузов в транспортном средстве в соответствии с техническими условиями, нанесение на них транспортной маркировки.

Требования правил и стандартов, технических условий должны строго соблюдаться. Так как, например, с помощью маркировки устанавливается связь между грузом и перевозочными документами, определяется его принадлежность в случае разъединения документов.

Отправитель предъявляет станции отправления на каждую отправку железнодорожную накладную, которая является основным перевозочным документом, содержит сведения – станцию и дорогу отправления и назначения, число мест, род упаковки груза, техническую норму загрузки, массу груза, время: приема груза к перевозке, выгрузки груза или подачи под выгрузку средствами получателя, оформления выдачи груза.

На подъездных путях предприятий или арендованных стационарных складах все операции по подготовке груза к перевозке, погрузке, определению массы и пломбированию вагонов выполняются средствами грузоотправителей. Погруженные транспортные средства (вагоны), в соответствии с правилами погрузки грузов и техническими условиями, приемосдатчик наружным осмотром проверяет на наличие и исправность пломб, количество мест, правильность погрузки и крепления грузов (в накладной подтверждает это в графе «груз размещен и закреплен согласно главным техническим условиям правильно»). Вместе с осмотром транспортных средств (вагонов) и груза приемосдатчик проверяет правильность оформления накладной и способа определения массы груза.

После проверки соблюдения требований правил погрузки грузов (ППГ), относящихся к данному грузу, приемосдатчик составляет вагонный лист, оформляет документы по учету простоя вагонов под погрузкой. Окончательное оформление железнодорожной накладной и дорожной ведомости делается в товарной конторе после проверки правильности оформления приема груза и т.д. и наличия отметки приемосдатчика, проверявшего погрузку.



После определения провозных платежей и сборов вносят окончательные сведения в накладную, составляют дорожную ведомость. После расчетов за перевозку грузов отправителю выдают Квитанцию о приеме груза к перевозке. Квитанция является важным юридическим документом, который свидетельствует о приеме перевозчиком груза отправителя.

### Пломбирование вагонов

Пломбирование вагонов имеет важное значение в обеспечении сохранности грузов при перевозке, т.к. пломба является охранным знаком, свидетельствующим, что в процессе перевозок доступа к грузу не было. Перечень грузов, перевозимых под пломбами, а также порядок пломбирования вагонов и контейнеров дан в Правилах погрузки грузов (ППГ).

Для пломбирования применяют полиэтиленовые, свинцовые и др. пломбы с камерой. Пломбы навешиваются с помощью отоженной проволоки. Пломба сжимается пломбирочными тисками так, чтобы с обеих сторон оттиски получились четкими и ясными. Пломбы накладываются у крытых и изотермических вагонов на дверях с каждой стороны вагонов с одинаковым оттиском; у цистерны – на крышке люка по одной пломбе; у контейнеров – на дверные рукоятки и защелки по одной пломбе.

Пломбы должны иметь следующие знаки:

- при пломбировании тисками дороги: полное или сокращенное наименование станции; сокращенное наименование дороги; контрольные знаки; номер тисков;

- при пломбировании тисками грузоотправителя: полное или сокращенное название грузоотправителя; полное или сокращенное наименование станции; сокращенное наименование дороги;

Контрольный знак пломб должен иметь буквенное и цифровое обозначение. Буква ставится первой, за ней следует три цифры от 001 до 999. При вскрытии вагона (контейнера) на станции отправления должен присутствовать представитель отправителя, который после окончания проверки должен вновь навесить пломбы.

Представитель грузополучателя для получения груза должен предъявить разовую или постоянную доверенность.

Вес, количество мест и состояние прибывшего груза (продукции) проверяется, если:

- а. вагон неисправен;
- б. повреждены пломбы;

в. наличие признаков порчи, повреждения груза на открытом подвижном составе или крытых вагонах без пломб;

г. при прибытии скоропортящихся грузов с нарушением сроков доставки этого груза или с нарушениями температурного режима вагона;

д. груз выгружен железной дорогой в местах общего пользования.

Проверка осуществляется в присутствии представителя железной дороги, а в некоторых случаях с приглашением представителя поставщика. При обнаружении неисправности вагона или признаков порчи, повреждения, недостатки груза составляется акт по общей форме или коммерческий акт.

Часть партии поставки может быть возвращена обратно по причинам:

- повреждение продукции вследствие плохой транспортировки;
- изменение потребностей у покупателя;
- неправильное адресование;
- неприемлемое качество продукции;
- неправильная маркировка и т.д.

В любом случае все документально оформляется. И одной из функций распределительной логистики является рациональная организация приемки и размещения возвратной продукции, а также отправка ее на доработку или переделку.

Таким образом, выполняется одна из основных функций распределительной логистики – управление заказами, которое включает в себя контроль поступления товарных потоков заказчикам (потребителям) и анализ их оценки о качестве выполнения заказов (по итогам поступления и приемки продукции на складе), а также поддержание обратной связи заказчика с поставщиком.

## **7. Организация каналов товародвижения и распределительных сетей**

### **7.1. Логистические цепи, их свойства, классификация, целесообразность использования**

Что такое логистическая цепь? Одни считают, что это «линейно упорядоченное множество физических или юридических лиц (производителей, дистрибьюторов, складов общего пользования и т.д.), осуществляющих логистические операции по доведению материального потока. Другие – что это логистическая форма организации межфирменного взаимодействия и интеграции субъектов рынка.

Формирование логистических цепей может осуществляться путем добровольного сотрудничества и партнерства на взаимовыгодных условиях, юридически закрепленных в соответствующих договорах.

Логистические цепи обладают основными свойствами:

-системность – каждая отдельно взятая операция не образует ЛЦ, она возникает лишь в определенном взаимодействии и состоянии логистических операций;

-устойчивость, т.е. способность логистической цепи сохраняться до полного выполнения задач ее организации;

-гибкость, т.е. изменчивость состава (звеньев) цепи с учетом изменения задач и функций;

-адаптивность, т.е. постоянную настройку элементов цепи на изменяющуюся конъюнктуру рынка;

-эффективность, т.е. логистическая цепь сохраняется до тех пор, пока это выгодно всем ее участникам.

Все разнообразие возможных логистических цепей классифицируют:

- по количеству звеньев (операций) – двух-, трех- и многозвенные цепи;

- по составу участников – внутренние (только подразделения предприятия) и внешние – результат взаимодействия экономически самостоятельных субъектов;

- по времени действия – постоянные или долговременные, периодического действия или разовые;

- по обслуживаемым рынкам – глобальные, региональные и локальные цепи.

Эта классификация не может охватить все разнообразие логистических цепей, поэтому рассмотрим логистические цепи по определяющему признаку – по количеству звеньев и по составу участников.

Простейшая логистическая цепь, получившая название прямого сбыта, включает двух участников – товаропроизводителя и потребителя.

Она целесообразна:

при значительных объемах потребления;

при изготовлении продукции на заказ;

если сбыт ограничен небольшой группой потребителей;

если товар узкоспециализирован;

если имеется необходимость внесения изменений в качество отдельных партий товаров.

Она используется компаниями, которые хотят контролировать сбыт и иметь контакты с потребителями.

## **7.2. Каналы распределения, их виды, необходимость использования**

Логистические цепи формально совпадают с каналами сбыта, т.е. могут быть как прямые, так и эшелонированные, многоуровневые.

Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю, это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другим организациям и лицам право собственности на конкретный товар или услугу на пути их от производителя к потребителю.

Уровень канала – это посредник, который выполняет работу по приближению товара и права собственности на него конечному потребителю. Протяженность канала определяется по числу промежуточных уровней между производителем и потребителем:

- нулевой: производитель – потребитель;
- одноуровневый: производитель – розничный посредник – потребитель;
- двухуровневый: производитель – оптовый посредник - розничный посредник – потребитель;
- трехуровневый: производитель – оптовый посредник – мелкооптовый посредник - розничный посредник – потребитель.

Горизонтальными называют традиционные каналы – независимый производитель и один или несколько независимых посредников. Каждый представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимальную прибыль. Это может идти в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом, так как ни один из членов канала не имеет полного или достаточного контроля над деятельностью остальных.

Вертикальные каналы распределения состоят из производителя и одного или нескольких посредников, действующих как одна единая система (один из членов канала является собственником остальных компаний, либо представляет им определенные привилегии).

Корпоративная система включает в себя последовательные звенья производства, объединенные в рамках единоличного владения каналами распределения.

Уровень распределения – это любой торговый посредник, выполняющий распределительные функции, трансформируя материальные потоки в процессе их продвижения к конечному пункту назначения.

Основными участниками сети распределения являются производственные предприятия и конечные потребители этой продукции –

предприятия розничной торговли и сферы обслуживания. Однако сеть распределения включает в себя и других участников:

1. Оптовые посредники . Промышленные предприятия редко пользуются лишь одним каналом распределения. Используется сочетание нескольких каналов

Многоканальная стратегия сбыта позволяет лучше представить произведенные товары на рынке, уменьшить зависимость от отдельных посредников, контролировать рынок, приносит производителям определенные выгоды:

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

Таким образом, изготовитель может приспособить продукт, его продвижение, цену, уровень обслуживания к потребностям отдельных сегментов рынка.

Необходимость в посредниках обусловлена следующими факторами:

-значительными различиями среди клиентов по номенклатуре и объемам потребляемой продукции;

-рассредоточенностью клиентуры по всей территории (за исключением отраслей с явно выраженной географической концентрацией в определенных местах);

-возможностями посредников более качественно и быстро доставить продукцию, осуществляя при этом комплекс логистических услуг;

-невозможностью содержания производителем собственных сбытовых структур (складов, транспорта, филиалов и т.д.) из-за высоких издержек.

Кроме того, посредники могут детально и своевременно отслеживать динамику продаж и оперативно реагировать на изменение конъюнктуры, прежде всего структуры сбыта.

Выбранные каналы непосредственно влияют на скорость, время, эффективность движения продукции при ее доставке от производителя к конечному потребителю. Хотя, необходимо отметить, что рост многозвенности процесса реализации продукции повышает затраты потребителя на 25- 50 процентов.

Еще одной тенденцией, которая негативно сказывается на положении оптовых посредников в сети распределения становится развитие сетевой торговли и ее переход на прямые связи с производителями товаров.

В свою очередь, производители все чаще стремятся перейти к развитию собственной сбытовой системы, которая обеспечит полный контроль за продвижением товара. Его ценой для конечного потребителя и уровнем обслуживания клиентов. И если раньше такие попытки товаропроизводителей наталкивались на отсутствие собственной транспортной и складской инфраструктуры, то в настоящее время, функции по физическому распределению товаров могут взять на себя логистические посредники.

2. Логистические посредники. Обеспечивающие продвижение материальных и информационных потоков. Основная деятельность этих посредников связана с выполнением логистических функций и направлена на предоставление своим клиентам логистического сервиса.

Логистическими посредниками в распределении выступают различные специализированные транспортные и транспортно-экспедиторские компании, грузовые терминалы и терминальные комплексы, склады общего пользования и коммерческие склады, распределительные центры, предприятия по затариванию, сортировке и упаковке.

3. Участники, обеспечивающие функционирование логистической системы, осуществляющие проведение информационных и финансовых потоков (банки, страховые организации, информационные агентства и т.д.).

### 7.3. Выбор и формирование логистических каналов

На выбор конкретного канала оказывают влияние многие факторы, такие, как вид и особенности продукции, ее отраслевая принадлежность, особенности рынка, наличие и состав конкретных каналов распределения. Большое значение имеет число, расположение и размер предприятий - потребителей (розничных, промышленных и т.д.) Например, размещение розничных торговых предприятий зависит от пространственного распределения населения; уровня его мобильности; состояния транспортных коммуникаций; покупательского поведения клиентов; структуры затрат розничной торговли.

Так, пространственное распределение населения в сельских районах не сконцентрировано, количество розничных предприятий небольшое, они

маленькие по размеру и рассредоточены. Все это делает продвижение товара и его прямое распределение более дорогим для производителей; в городских районах больше возможностей организации доставки на многочисленные торговые предприятия и продажи товаров.

Если используется оптовый посредник, то он (в зависимости от товарной номенклатуры) может осуществлять торговлю:

- замкнутым ассортиментом (товар только для одного производителя);
- насыщенным ассортиментом (несколько видов аналогичных товаров многих производителей);
- широким ассортиментом (различные виды и группы связанных между собой товаров);
- смешанным ассортиментом (различные виды и группы несвязанных между собой товаров).

Поэтому при выборе и формировании логистических каналов необходимо учитывать их сравнительные характеристики и исходную информационную базу для принятия обоснованных решений.

Эффективна также постановка целенаправленных вопросов, ответы на которые дают характеристику посредников:

- если посредник представляет товар разных фирм, необходимо определить, дополняет ли продукция фирмы-производителя номенклатуру данного посредника;
- каковы зона действия посредника и ее границы, не пересекается ли эта зона с зонами других наших посредников – следует избегать дублирования в своей сбытовой сети, чтобы не было конкуренции и конфликтов между посредниками (дилерами, например);
- охват рынка в географическом разрезе и по основным группам потребителей;
- надежно ли коммерческое положение посредника – финансовые возможности и устойчивость положения (могут определяться продолжительностью работы на данном рынке, структурой капитала, динамикой отчетных показателей за последние несколько лет, средним возрастом и профессионализмом персонала и др.);
- репутация посредника (как оценивают его другие фирмы);
- опыт ведения бизнеса (например, насколько умело он привлекает клиентов, в том числе новых);
- уровень компетентности в технической и коммерческой сферах деятельности;

- наличие мощной сбытовой сети (насколько оборудованы его склады, наличие удобных подъездных путей и прочее, т.е. складские помещения должны быть оснащены всем необходимым для переработки грузов);

- ведение учета и управления запасами (готовность поставить продукцию потребителям в любой момент, укомплектовано, в полном ассортименте и т.д.).

Кроме того, должно быть уверенное лидерство и агрессивность посредника, т.е. он должен быть настойчивым, напористым и т.д. - это верная гарантия успеха.

При формировании ответов на эти все вопросы следует учитывать и то, что посредники не должны «раздваиваться» между интересами фирмы и ее возможными конкурентами. Отношения между контрагентами закрепляются контрактами, договорами, или соглашениями, в которых оговариваются обязанности и права, ответственность, функции и средства реализации, порядок и условия вознаграждения посредника и т.д.

Необходимость поиска посредников возникает не только при внедрении на рынок новых или традиционных для фирмы изделий, но и при проведении политики диверсификации производства, а также по причинам возникновения трений с ранее используемыми посредниками. Но так как каналы сбыта – это «дополнительный» невидимый «капитал» фирмы, то производители неохотно идут на изменения прежних хозяйственных связей.

#### 7.4. Правила формирования распределительной сети

При формировании сети распределения следует ориентироваться на следующие правила:

1. Поставщик формирует складскую сеть, стремясь максимально приблизиться к конечному потребителю;
2. Самые высокие транспортные издержки при поставках клиенту приходятся на последние километры доставки;
3. Укрупнение грузовых единиц снижает логистические затраты на доставку;
4. Обслуживание клиентов должно осуществляться с ориентацией на спрос с предоставлением гибкого сервиса;
5. В сети распределения не должно быть участников с одинаковыми функциями;



6. Конечный потребитель работает на текущих запасах, поэтому нужны частые и мелкие поставки при максимально широком ассортименте товаров;

7. Информация, поступающая от потребителя, гарантирует точность управления запасами;

8. Последние логистические операции зависят от формы реализации товара;

9. Чем меньше число участников сети распределения, тем больше прибыль каждого из них.

### 7.5.Формирование складской сети

Любая логистическая система распределительной логистики функционирует как открытая гибкая, адаптивная система организации сбытовой деятельности.

На уровне предприятия она включает совокупность подсистем:

- а) материально-техническую
- б) организационно-экономическую
- в) нормативно-правовую
- г) социально-психологическую

Материально-техническая подсистема включает складское и тарное хозяйство, транспортные и информационные коммуникации, средства упаковки и подготовки продукции к потреблению, системы ремонта и обслуживания и другие компоненты сбытовой деятельности. Рассмотрим именно эту подсистему.

В распределительной логистике склад – это место преобразования материальных потоков, направленных на удовлетворение потребностей клиентской базы. Логистика при этом занимается не управлением складом, а управлением товарными потоками, проходящими через складскую сеть, что означает согласование параметров выходящего потока со склада с входящим потоком при оптимизации всех имеющихся на складе ресурсов: складских площадей, мощностей, персонала, технологий грузопереработки.

Основные причины использования складов:

- координация и выравнивание спроса и предложения в сфере распределения;
- уменьшение логистических издержек при перевозке товаров за счет укрупнения партий поставки;
- обеспечение максимального удовлетворения потребительского спроса;

- создание условий для поддержания активной стратегии сбыта компании;

- бесперебойное снабжение конечных потребителей;
- обеспечение гибкой политики обслуживания потребителей.

Склады в сети распределения выполняют следующие функции:

- выравнивание интенсивности материальных потоков в соответствии со спросом потребителей;

- преобразование ассортимента внутри материального потока в соответствии с заказами клиентов;

- обеспечение концентрации и хранения запасов;

- своевременное предоставление потребителям товаров и дополнительных услуг;

- максимальное использование складских мощностей;

- рациональное ведение погрузочно-разгрузочных работ;

- эффективное использование складского оборудования;

- устранение потерь товаров при их складской обработке и хранении;

- подготовка товаров к продаже.

Складская сеть – это комплекс объектов складского назначения, зданий, сооружений, подъездных путей, размещенных на определенной территории.

Складирование продукции необходимо в связи с имеющимися неравномерностями циклов производства, транспортировок и потребления.

Складские системы рассматривают не только как устройства для хранения грузов, а как транспортно-складские комплексы, которые должны с минимальными издержками выполнять функции концентрации товаров, подкомплектацию продукции, подборку ее в нужном ассортименте, организацию доставки необходимыми партиями потребителям, предоставлять услуги для высокого уровня обслуживания потребителей.

Формирование складской сети зависит от целей, задач и функций предприятия и его места в макрологистической системе (функциональной области – например, добывающая или перерабатывающая отрасль промышленности); от территории расположения; от вида и характеристик продукции; от взаимосвязей и внешней среды; от характеристик используемых транспортных средств; от состояния инфраструктуры сети; материально-технической базы самого предприятия; наличия информационной связи и др.

При формировании складской сети и распределительных центров необходимо решить основные комплексные задачи:

- определить количество складов;

- выбрать место расположения склада;
- разработать систему складирования;
- разработать технологический процесс на складе

На основе принципов системного подхода разработана последовательность формирования складской сети для достижения эффективного ее функционирования на рынке в виде комплекса соответствующих моделей, методов, организационно-технических и экономических разработок.

Первый этап – прогноз спроса, определяющий формирование складской сети. Во-первых, проводится анализ спроса, опираясь на учет и анализ заказов, полученных фирмой ранее (в течение как можно более длительного срока). Во-вторых, следует установить различия в видах и характере материальных потоков и потребителей. Выбрать те, которые могут быть использованы в конкретных условиях. В-третьих, проводится сопоставление полученных результатов прогноза с реально зафиксированным спросом, прогнозные расчеты и расхождения, оцениваются результаты и выбранные методы прогнозирования.

Второй этап – планирование объема продажи, регионов сбыта на основе маркетингового анализа рынка (сегментации рынков сбыта, анализ конкурентов и т.д.)

Третий этап – планирование потребностей в складских мощностях. Базируется на результатах второго этапа. Объемы продаж позволяют определить общую потребность в складских мощностях, а выбор регионов сбыта – разработать программы грузопотоков по всей сети распределения с ориентацией на регионы основного складирования запасов. Эта стадия сопряжена с определением имеющихся в каждом интересующем регионе ресурсов складских мощностей. Если имеющийся потенциал соответствует плановым потребностям предприятия, то проводится анализ по каждому региону.

Четвертый этап – анализ потенциальных складских мощностей. Анализируя возможности региона, предприятие в первую очередь оценивает свои собственные складские мощности. В случае их отсутствия решается вопрос аренды СОП (склада общего пользования), в том числе на длительный срок. Возможна комбинация – собственный склад и услуги СОП. Она становится особенно привлекательным и экономически выгодным решением, которое обеспечивает минимальные издержки, при расширении рынка сбыта, а также при сезонном спросе на товар.

Предпочтение собственному складу отдается при стабильно большом объеме складированной продукции и высокой оборачиваемости склада, при этом стабильность играет первостепенное значение. Другой определяющий фактор – рыночное пространство: чем выше концентрация потребителей в регионе сбыта, тем целесообразнее организация собственного склада. Третий фактор – конкуренция. На собственных складах возможна гибкая политика в оказании услуг, обеспечение необходимых и даже специальных условий хранения и контроля за товарными запасами, легче корректировать стратегию сбыта.

Собственный склад используют при:

- низких объемах товарооборота;
- хранении товара сезонного спроса;
- при необходимости поставки мелкими партиями, если СОП так приближен к потребителям;
- когда фирма внедряется на рынок, где уровень стабильности продаж либо неизвестен, либо непостоянен;
- из-за отсутствия финансовых возможностей на строительство собственного складского хозяйства.

Пятый этап - разработка программы размещения складской сети. Эта проблема комплексная: необходимо определить количество складов, обеспечивающих бесперебойное снабжение клиентов с максимальным комплексом обслуживания; определить расположение складов в регионе обслуживания, степень приближения к потребителям; определить необходимые объемы складирования грузов в разных складах, степень объединения или разукрупнения складов; учесть влияние транспортных коммуникаций и самих транспортных средств доставки.

Максимальное приближение складов к их потребителям дает возможность более четко и точно выполнять заказы клиентов, быстрее реагировать на изменение их потребностей, что в итоге позволяет сократить расходы от упущенных продаж. Чем больше число складов, тем ближе склад к потребителю, тем меньше время на доставку товара (груза), возможность обеспечить необходимую частоту и ритмичность поставок продукции мелкими партиями, что повышает уровень обслуживания клиентов и конкурентоспособность фирмы.

Проблема расширения складской сети связана с затратами. Транспортные расходы по доставке продукции на склад увеличиваются пропорционально количеству складов; транспортные расходы по доставке со склада потребителям – уменьшаются, так как сокращается расстояние доставки, зато

гарантируется качество поставки продукции в срок. Увеличиваются прямо пропорционально количеству складов затраты на хранение грузов, расходы на эксплуатацию при складировании, стоимость обработки заказов, увеличиваются общие совокупные запасы и затраты на их содержание.

Фирма должна исходить из условий обеспечения наибольшей эффективности, определяемой наименьшими общими суммарными издержками обращения. Среди них, в первую очередь необходимо учитывать:

- расходы на строительство и эксплуатацию складов, включающие затраты на строительство здания (сооружения) и приобретение оборудования и затраты, связанные с дальнейшей эксплуатацией (содержание и ремонт здания и оборудования, расходы на зарплату, электроэнергию и т.д.);

- затраты на транспорт, состоящие из первоначальных капиталовложений на развитие транспортной сети (на строительство и реконструкцию подъездных дорог, приобретение подвижного состава, строительство гаражей, объектов ремонтного хозяйства и т.д.) и эксплуатационные расходы по доставке и отправке грузов (расходы, связанные с транспортировкой грузов, содержание и ремонт транспортных средств, устройств и объектов).

Задача размещения и формирования складской сети является оптимизационной, так как с одной стороны, строительство новых или покупка действующих складов и их эксплуатация связаны со значительными капиталовложениями, а с другой – должно быть обеспечено (наряду с повышением уровня обслуживания потребителей) сокращение издержек обращения от приближения к своим клиентам.

Территориальное размещение складов и их количество определяется мощностью материальных потоков и их рациональной организацией, спросом на рынке сбыта и концентрацией в нем потребителей, относительным расположением поставщиков и покупателей, особенностями коммуникационных сетей и т.д.

Шестой этап - определение расположения склада. При аренде склада рассчитываются необходимые складские площади и выбираются предполагаемые варианты. Если под влиянием некоторых факторов (продвижение на новые рынки, изменение объемов производства и потребления, развитие новых производств, усиливающаяся конкуренция и др.) и имеющихся финансовых возможностей фирма решит расширить складские сети через строительство или покупку новых собственных складов, то разрабатываются технико-экономические обоснования и проектирование складского хозяйства и его инфраструктуры.

На первом этапе – макропроектирование (внешнее проектирование) – устанавливается номенклатура груза, величина и интенсивность грузопотоков, величина необходимых запасов хранения, конкретное место склада на участке застройки.

Для последующего проектирования необходимо учитывать:

- перспективы изменения грузопотоков, номенклатуру грузов и др. факторы, которые могут повлиять на технологию складских работ (например, характер упаковки продукции);

- выбор оптимальной системы складирования - микропроектирование, т.е. конкретное проектирование складов по видам и размерам с учетом их классификации по конструктивным особенностям и этажности.

Сформулированные методические основы формирования складской сети позволяют комплексно реализовать логистический подход на этапах анализа и синтеза складских систем, оказывают существенное влияние на издержки в процессе доведения товаров до потребителей, а через них и на конечную стоимость реализуемой продукции.

## **8. Логистическое моделирование сбыта**

### **8.1. Основные логистические модели сбыта готовой продукции**

Прикладные варианты логистических моделей сбыта включают детерминированные, стохастические и вербальные модели. 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 организации управления сбытом как сложной логистической системой.

Детерминированность логистического моделирования сбыта заложена в повторяемости сбытовых операций, а 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 как совокупность подсистем:

- подсистема функциональных стандартов включает стандарты планирования, учета, анализа, контроля и регулирования сбытовой деятельности предприятия. Среди стандартов планирования можно назвать методики разработки планов поставок, планов продаж, расчета нормативов запасов готовой продукции и т.д. К стандартам учета относится система нормативного контроля и учета издержек обращения, в том числе издержек сбыта;

- подсистема технических стандартов включает технологические операции распределительной логистики, включая погрузочно-разгрузочные работы, складирование, приемку готовой продукции по количеству и качеству, хранение, подготовку продукции к потреблению, транспортировку, организацию логистического обслуживания потребителей и т.д.;

- подсистема трудовых стандартов включает трудовые процессы в сбыте, причем основные усилия работников направлены на продвижение продукции к потребителям. Трудовые стандарты тесно связаны с технологическими и нередко являются составной частью последних;

- подсистема стоимостных стандартов в условиях свободы ценообразования и немонополизированного рынка включает различные методики ценообразования на готовую продукцию и услуги, оказываемые потребителям. При наличии многоканальной системы сбыта (собственная оптово-розничная сеть товаропроизводителя и многочисленные разнообразные торгово-посреднические структуры) должны быть разработаны стандарты установления, а также системы разнообразных скидок, наценок и надбавок на реализуемую продукцию по звеньям логистических цепей распределительной логистики;

- информационные стандарты определяют состав и порядок сбора информации, связанной со сбытовой деятельностью, методы и инструменты ее обработки, программные и технические средства системы информационного обеспечения распределительной логистики. Информация о состоянии сбытового процесса должна быть полной, достоверной, точной и своевременной.

## 8.2. Использование маркетинга в логистических моделях сбыта

Экономику страны можно представить как объединение трех крупных экономических блоков отраслей народного хозяйства: добывающих отраслей промышленности, обрабатывающей промышленности и потребляющих (использующих) отраслей. Основной поток товаров направляется от

добывающих отраслей промышленности через обрабатывающие к потребляющим (использующим) отраслям, корпорациям и объединениям. Часть товаров идет в противоположном направлении (капитальное имущество и оборудование, вспомогательные материалы), т.е. от обрабатывающих отраслей к добывающим, хотя их объем невелик по сравнению с массой товаров, продвигающихся от обрабатывающих отраслей, к государственным учреждениям, к промышленным, коммерческим потребителям и экспортерам, к конечным потребителям. Результатом деятельности каждого блока отраслей является создание определенных товаров, имеющих свою ценность. От блока к блоку, от отрасли к отрасли создается так называемая, по определению М. Портера, «цепочка ценностей». Правда, М. Портер относил концепцию «цепочки создания ценностей» к процессу изготовления продукта внутри предприятия.

Основные субъекты хозяйственной деятельности, взаимодействуя между собой, совершают непрерывный кругооборот ресурсов, продуктов и доходов. Предприятия, заплатив устанавливаемую цену на рынке ресурсов, производят товары и услуги, которые поступают далее для удовлетворения всей гаммы индивидуальных и общественных потребностей общества. При этом каждый раз предприятия оказываются на двух рынках – ресурсном рынке и рынке готовой продукции.

На ресурсном рынке предприятие выступает на стороне спроса, то есть как покупатель, а как владелец готовой продукции (ресурсов) – на стороне предложения, то есть как поставщик. Во взаимосвязи субъекты хозяйственной деятельности составляют единое целое экономического механизма общества.

С переходом российской экономики к рыночным отношениям происходит перестройка в системе управления на всех уровнях по принципу «от нужд производства – к нуждам рынка».

Рыночная модель хозяйствования устранила из структуры элементов и взаимосвязей важнейшее структурообразующее звено – задание на поставку продукции. Предприятия столкнулись с отсутствием спроса на свою продукцию со стороны других отечественных предприятий. Традиционно крупнейший покупатель продукции – государство – утратило свое стратегическое положение из-за изменения характера распределения общественного продукта. Исчезли налаженные хозяйственные связи. И самое главное – спрос. В этих условиях выжили и развиваются предприятия и их комплексы, способные удовлетворить платежеспособный спрос потребителей.



Сбыт, или как теперь говорят, продажа, в этих условиях становится центральным звеном деятельности предприятия. Сбыт является наиболее сложной задачей фирмы на конкурентном рынке. В сферу управления сбытом включаются внешнеэкономические операции, техническое обслуживание и сервис, операции лизинга, ценообразование, планирование продукта, распределение, создание эффективно функционирующих каналов сбыта.

Но сбытовые подразделения ощущают хронический недостаток финансовых (плохое стимулирование продавцов и торговых посредников) и информационных ресурсов – плохое информирование о рыночной ситуации, действиях конкурентов, недостаточные рекламные бюджеты. Лишь на немногих предприятиях формируется адекватная рынку сбытовая политика. В основном процесс продаж ведется по принципу «так сложилось». Например, статистика продаж ведется только в стоимостном выражении, что в условиях инфляции и меняющихся цен конкурентов может исказить истинную картину положения фирмы на рынке. Объективная статистика продаж в натуральном выражении не ведется. В качестве оправдывающих обстоятельств называют обычно трудности с учетом большого числа товарных позиций.

Оптимальность товарной номенклатуры предприятия - это еще один из вопросов, на который необходимо ответить.

Анализ структуры сбыта имеет важное значение для любого бизнеса. Если наблюдается тенденция к снижению продаж или прибыли, то одной из наиболее вероятных причин могут быть причины, связанные с наличием малоприбыльной продукции. Исходя из данных по сбыту могут приниматься решения по конкурентным продуктам, касающиеся их развития в количественном и качественном отношении или снятия с производства и реализации.

Прогноз продаж и его коррекция находятся в сфере компетенции маркетинговых и экономических служб предприятия. В условиях неопределенной и нестабильной рыночной среды резко повышается значимость принимаемых предприятием решений в сфере маркетинга и, прежде всего, решений высших менеджеров. Маркетинг является одним из видов управленческой деятельности. Он объективно необходим в процессе повышения качества продукции, увеличения объема продаж, роста прибыли, влияет на расширение производства и торговли путем выявления и удовлетворения запросов потребителей, увязывает возможности производства и реализации товаров (услуг) в целях покупки продукции потребителем.

Функции маркетинга представляют собой совокупность видов деятельности, связанной с изучением рынка, развитием ассортимента, формированием каналов товародвижения на рынок, проведением рекламы и стимулированием продаж, а также с управлением и контролем.

Таким образом, главным инструментом маркетинга является система маркетинговой информации, которая встраивается в информационную систему предприятия и служит для доставки различных видов исходных данных, привлекаемых в ходе анализа рыночных процессов и возможностей предприятия для разработки и обоснования стратегии и тактики его хозяйственной деятельности.

Предприятие нуждается в усиленной маркетинговой поддержке. Основной материальный поток при рыночно ориентированной логистике формируется как логистическая цепь в составе следующих элементов: спрос – производство – комплекс маркетинга – продвижение – удовлетворение спроса. Методика и логика планирования сбыта должна быть перестроена под требования рынка. План должен опираться не на производственные задания, а, наоборот, производственные задания должны быть сформированы на основе портфеля заказов потребителей.

Маркетинг необходимо рассматривать как основу планирования и управления, как возможность через организацию рынка сделать процесс товародвижения управляемым. Из-за несовершенства процесса товародвижения - «измельчения опта», к примеру, розничные магазины имеют связи со множеством (тридцать и более) поставщиков. Работа розничных торговых предприятий усложняется, происходит неоправданное наращивание цен. Неправильно разработанный план продаж может привести к затовариванию или искусственному дефициту.

Эффективность деятельности работников сбытовых структурных подразделений зависит от их стимулирования. При этом рекомендуется простой принцип - установление прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом прибыли предприятия или объемом реализации его продукции.

Предприятия различного рода деятельности, от мелких розничных торговцев до крупных товаропроизводителей постоянно продвигают свою деятельность к потребителям и клиентам, пытаясь реализовать несколько целей:

- информировать потребителей о своем продукте, услугах, условиях продаж;
- убедить покупателя отдать предпочтение именно этим товарам и маркам, делать покупки в определенных магазинах и

- заставлять покупателя действовать, а не откладывать покупку на будущее.

Эти цели достигаются с помощью рекламы, продавцов, названий магазинов, оформления витрин, упаковки, рассылки литературы, проспектов, каталогов, раздачи бесплатных образцов, купонов, предоставлением скидок и других коммуникационных и продвиженческих видов деятельности. Все это называется управлением продвижением или *маркетинговыми коммуникациями*.

Средства стимулирования сбыта можно разделить на *способствующие* и *не способствующие* созданию рекламодателю привилегий у потребителя. Средства, способствующие формированию привилегий в глазах потребителей, обычно сопровождают торговое обращение предложением льготной сделки, как это имеет место при распространении бесплатных образцов, купонов с напечатанным в них торговым обращением, и премий, непосредственно связанных с товаром. Среди средств стимулирования сбыта, не создающих привилегий в глазах потребителей, - упаковки, продаваемые по льготной цене, премии потребителям, непосредственно не связанные с товаром, конкурсы, лотереи, предложения возврата денег потребителям и скидки розничным торговцам. Стимулирование сбыта оказывается наиболее эффективным при использовании его в сочетании с рекламой.

Сбытовая политика строится в направлении одновременного развития существующего рынка и поисках новых рынков для предприятия. Использование средств, способствующих формированию привилегий в глазах потребителей, помогает укрепить осведомленность о марочном товаре и понимание его сути. Приспосабливая сбытовую сеть и сервисное обслуживание до и после покупки товаров к запросам покупателей, предприятие повышает конкурентоспособность и свои шансы в конкурентной борьбе.

Для поддержания баланса интересов и обеспечения реализации планов в планировании сбыта необходимо предусматривать меры оценки, контроля и регулирования.

Маркетинг выступает в роли регулятора процесса обмена между производителем и потребителем конкретных товаров. Он обеспечивает на практике соединение спроса и предложения, создает возможность максимального соотношения потребностей и требований субъектов рынка предприятий.

Интеграция логистики и маркетинга способствует тому, что постепенно маркетинг из функции сбыта превращает сбыт в функцию маркетинга, где

логистическое моделирование становится инструментом эффективной организации и управления сбытовой деятельностью.

## **9. Обслуживание потребителей**

### **9.1. Сущность и особенности обслуживания потребителей**

Роль логистики может рассматриваться в качестве деятельности по разработке систем и мер поддержки процессов координации, направленных на достижение целей обслуживания покупателей. В этом заключается суть идеи логистической системы, ориентированной на обслуживание, - системы, созданной для решения конкретных сервисных задач. Логистические системы, ориентированные на рынок, должны полностью осознавать потребности обслуживания для различных рынков, с которыми они работают, и затем искать решения, обеспечивающие низкие логистические издержки.

Исходный продукт, т.е. готовое изделие товаропроизводителя, содержит качественные характеристики, обладает определенными физико-химическими, физико-механическими, экологическими свойствами, техническими характеристиками и другими параметрами. Все больше и больше рынков становятся, по сути «товарными» рынками, где покупатель видит все меньше технических различий между конкурирующими предложениями. Товарный рынок характеризуется кажущейся одинаковостью всех изделий в глазах покупателей, что обуславливает высокую готовность к замещению одного товара другим. Это вовсе не значит, что товар или технический параметр не имеют существенного значения – скорее они принимаются покупателем как нечто само собой разумеющееся. Возникает необходимость создания индивидуализированного преимущества тех или иных одинаковых видов изделий за счет достижения добавленной ценности. При этом основным источником добавленной ценности является обслуживание покупателя.

Теодор Левитт (Theodore Levitt), являющийся одним из ведущих теоретиков маркетинга, первым заявил о том, что «люди покупают не товары, а обеспечиваемые ими выгоды». Суть идеи, лежащей в основе этого утверждения, заключается в том, что именно все «предложение» в целом обеспечивает покупателю получение ценности. Например, готовый товар, хранящийся на складе, и тот же готовый товар в руках покупателя ничем не отличаются с точки зрения их физических характеристик. Однако очевидно, что товар в руках покупателя имеет гораздо большую ценность, чем товар,

находящийся на складе. Услуги по продвижению товара являются в этом случае источником создания дополнительной ценности. Другими словами, на современном рынке критерии оценки выигрышности заказа основываются не на особенностях товара, а на особенностях обслуживания. Именно обслуживание покупателей может обеспечить наглядное отличие предложения компании от предложений ее конкурентов. Наиболее успешными на товарном рынке оказываются те фирмы, которые завоевывают и удерживают наибольшее количество клиентов.

Обслуживание покупателя может быть определено как согласованное представление полезности времени, места и доступности.

Существует множество доказательств в поддержку представления о том, что если товар или услуга компании оказываются недоступными в тот момент, когда они требуются покупателю, и при этом покупатель имеет возможность получить близкий заменитель, то тогда эта компания проигрывает конкурентную борьбу. Дефицит может привести к переключению потребителей на другие компании и бренды. Компании должны обеспечивать такой уровень удовлетворения клиентов, при котором они не будут испытывать никакой необходимости в рассмотрении альтернативных предложений или возможностей контактов с другими поставщиками.

Само по себе понятие «доступности» является довольно сложным, зависящим от множества факторов, которые совместно и определяют обслуживание покупателя. К этим факторам относятся, к примеру, частота и надежность поставок, доставки, уровень запасов, сроки выполнения заказов и т.д. Поэтому можно сказать, что в конечном итоге обслуживание покупателей определяется как взаимодействие всех факторов, влияющих на процесс создания доступности товаров и услуг. Создание «доступности» товара или услуги является тем, что, в сущности, обеспечивает функция распределения в каждой организации. Получение статуса наиболее предпочтительного поставщика в любой из отраслей означает предоставление клиенту наиболее качественного обслуживания.

## 9.2. Цели организации обслуживания покупателей

Общая цель стратегии логистики заключается в том, чтобы предоставить покупателям требуемый ими объем и качество обслуживания при минимальных затратах в цепи поставок.

Необходимо помнить о том, что требования к обслуживанию разных покупателей отличаются и не могут считаться одинаковыми. Но покупатели могут быть разбиты на отдельные группы, или «сегменты», характеризующиеся сходством потребностей в обслуживании. Эти группы могут рассматриваться в качестве «сервисных сегментов». Поэтому необходимо знать по каким показателям обслуживания может производиться дифференцирование покупателей. Важно также создать набор критериев, имеющих действительно большое значение для покупателей.

Процесс сегментации обслуживания может включать следующие три этапа:

1. Идентификация ключевых элементов обслуживания с точки зрения самих покупателей.
2. Определение относительной важности этих элементов для покупателей.
3. Идентификация групп покупателей на основе сходства их требований к обслуживанию.

Имеется сравнительно новый метод обследования и обслуживания покупателей - метод компромиссов. Он позволяет довольно просто оценивать то значение, которое клиент придает отдельным элементам обслуживания, предоставляет респонденту набор возможных комбинаций элементов обслуживания и требует от покупателя определения предпочтительности того или иного сочетания. Так, покупателю возможно придется пойти на увеличение времени исполнения заказа на Один-два дня, чтобы гарантировать надежность поставки, или же пожертвовать срочностью заказа ради получения дополнительных технических усовершенствований. Затем эти данные обрабатываются на компьютере, определяется важность каждого из элементов обслуживания и выявляются схожие предпочтения по сегментам обслуживания. Идентифицировать сегменты обслуживания возможно через использование кластерного анализа.

При разработке сервисной стратегии логистики главной целью является достижение «превосходства в обслуживании», которое обеспечивается логичным и экономически эффективным способом. Выполнение всех требований к обслуживанию покупателей в полном объеме можно определить как концепцию *совершенного заказа*. Совершенный заказ подразумевает выполнение всех требований к обслуживанию покупателей в полном объеме. Такое определение имеет свою специфику для индивидуальных покупателей.

Задача управления обслуживанием покупателей заключается, во-первых, в определении реальной выгоды клиентов, а во-вторых, в разработке

стратегий обслуживания, которые повысят прибыль, получаемую от каждого из клиентов. Здесь необходимо понять, что при обслуживании клиентов возникают как выгоды, так и издержки, и поэтому соответствующий уровень и ассортимент услуг должны варьироваться с учетом типа покупателя.

Очевидно, что в первую очередь следует обеспечить наивысшие уровни обслуживания и доступности для ключевых клиентов, заказывающих ключевые товары. Следует также непрерывно контролировать менее выгодных покупателей и менее выгодные товары.

### 9.3. Стандарты обслуживания

Для контроля обслуживания необходимо иметь предварительно выработанные стандарты. В конечном счете единственный стандарт, к достижению которого следует стремиться, заключается в 100%-ном соответствии ожиданиям покупателей. Это требует ясного и объективного понимания нужд покупателей и в то же время возлагает на поставщика обязательства по формированию этих ожиданий. Другими словами, здесь должно быть полное соответствие между тем, что ожидает получить покупатель и тем, что поставщик готов ему предоставить. Для каких элементов обслуживания должны быть установлены обязательные стандарты обслуживания?

Существуют внутренние стандарты обслуживания. Во многих отношениях они отражают те нормы, соблюдение которых требуют внешние клиенты. Эти стандарты должны быть определены самими покупателями. Наличие стандартов имеет исключительно большое значение для некоторых ключевых областей:

- время выполнения заказа;
- доступность запасов;
- ограничения размера заказа;
- удобство размещения заказа;
- частота поставок;
- надежность поставок;
- качество документации;
- предъявление претензий;
- полнота выполнения заказа;
- техническая поддержка;
- информация о состоянии выполнения заказа.

В идеале организации должны устанавливать свои стандарты и осуществлять мониторинг своей деятельности в соответствии с различными критериями обслуживания потребителей. Например, при использовании системы, анализирующей периоды до, во время и после совершения сделок, можно получить следующие параметры работы фирмы-продавца:

*До совершения сделки:*

- Наличие запасов товаров.
- Установленные сроки поставок.
- Время ответа на запросы.

*Во время совершения сделки:*

- Показатель выполнения заказов.
- Своевременная доставка.
- Задержка выполнения отложенных заказов.
- Задержка отгрузки.
- Замены товаров.

*После совершения сделки:*

- Фиксированный показатель прибытия по первому звонку.
- Жалобы покупателей.
- Возвраты/претензии.
- Ошибки при выписке счета-фактуры.
- Наличие запасных частей.

Таким образом, качество обслуживания покупателей зависит главным образом от умения разработать систему логистики и обеспечить ее эффективное управление.

Сервис планируется, организуется и осуществляется исходя из принципов гарантированности, предупредительности (превентивности) и стандартизации.

Гарантированность предполагает обязательное сопровождение товара услугами определенного содержания, условий предоставления, сроков и качества исполнения.

Предупредительность (превентивность) означает инициативное расширение спектра предлагаемых услуг, организацию обслуживания, предупреждающего возможные потери от отказов при эксплуатации товаров производителя и направленную на повышение их надежности.

Стандартизация определяет обязательные параметры – содержание, условия и уровень обслуживания и соответствующие требования к персоналу, его квалификации и организации сервиса.



В соответствии с этим основные требования к современному сервису:

- так его соответствие требованиям потребителей и характеру потребляемых изделий;

- связь с маркетингом;

- гибкость сервиса, его направленность на учет меняющихся требований рынка, потребителей, обслуживаемой продукции; (гибкость компенсирует риски, возникающие в процессе реализации продукции);

удобство, доступность сервиса;

- технико-технологическая адаптивность сервиса – означает соответствие технологии методов обслуживания, а также уровня профессиональной подготовки персонала, оказывающего услуги, техническим требованиям перерабатываемых товаропотоков (например, используемая транспортная тара должна соответствовать техническим характеристикам перевозимого в ней товара, а также применяемым погрузочно-разгрузочным механизмам, транспортным средствам и т.д.);

- информативность сервиса, т.е. создание банка данных, анализ информации, собранной в процессе обслуживания, позволяют прогнозировать поведение покупателей. Эта информация является основой для определения конкурентоспособной стратегии развития фирмы;

- свободный выбор потребителем формы и уровня сервисного обслуживания (потребитель услуг всегда имеет право отказаться от сервиса, обязательность предложения услуг не означает обязательность их потребления).

Таким образом, сервисное обслуживание – это совокупность функций и видов деятельности всех подсистем предприятия, обеспечивающих связь «предприятие – потребитель» в разрезе каждого материального и информационного потока по показателям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени поставляемой продукции в соответствии с требованиями рынка.

Управление цепью обслуживания покупателей в определенной сфере коммерческой деятельности, а также продвижение товаров к потребителю с помощью каналов распространения и посредников является главной задачей логистического менеджмента.

## **10. Совершенствование системы сбыта коммерческого предприятия**

Поскольку главная отличительная особенность любой сложной системы – тесная взаимосвязь всех ее элементов, то системный подход к анализу сбытовых логистических процессов означает учет всех взаимосвязей, изучение отдельных сбытовых объектов как структурных составляющих более сложных систем, выявление роли каждого из них в общем процессе функционирования коммерческого предприятия как системы с целью совершенствования всей деятельности. При этом необходимо учитывать, что сбытовые логистические системы представляют собой частный случай экономических систем.

Значительную долю в расходах компаний составляют затраты на организацию сбыта - обычно 5-10 процентов стоимости продаж, это было установлено в ходе исследования европейской и североамериканской промышленности. Хотя в последние годы благодаря более совершенному управлению логистикой произошло снижение относительной величины этих затрат по сравнению со стоимостью продаж, тем не менее вопрос экономии затрат по-прежнему актуален. Организационные формы и экономические методы логистического управления товародвижением, методы и средства его информационного и кадрового обеспечения, технические средства управления призваны максимально сократить совокупные затраты на всех стадиях хранения и передвижения товаров. В сбытовых логистических системах управление осуществляется процессами, а не отдельными объектами; предмет управления в сбытовых логистических системах представлен основными категориями — товарными потоками и товарными запасами.

Прагматические последствия логистического подхода весьма многообразны. В логистике, как в современной парадигме ресурсосберегающего алгоритма предпринимательской деятельности, выделяют совокупность бизнес-активностей, направленных на прагматическую реализацию логистического подхода, именуемую «логистический менеджмент».

«Логистический менеджмент» трактуется в двух смыслах:

- во-первых, как совокупность средств и форм управления снабжением, производством и сбытом для достижения стратегических, тактических и оперативных целей и задач фирмы;

- во-вторых, как инструмент управления взаимоотношениями внутри персонала фирмы с внешними партнерами по бизнесу и с потребителями продукции (услуг).

Управление сбытом и продажами организации совершенствуется посредством активного участия ее персонала во внутренних и внешних программах, таких как: встречи/симпозиумы или конференции, проводимые в целях обсуждения этого вопроса; тренингов - в целях обучения людей методам работы в начальный, ознакомительный и переходный периоды; и семинаров - встреч, на которых происходят обмен информацией и обсуждения.

Цель функционирования сбытовой логистической системы представлена шестимерным функционалом (товар, количество, качество, время, место, цена). С точки зрения интегрированной логистики логистический подход используется как многокритериальная оптимизация бизнес-процесса.

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство, сбыт и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов. Недаром многие ведущие фирмы сформулировали свои сравнительные преимущества в виде лозунгов, правил, которым должны следовать все ее работники.

Четкая ориентация на свои сравнительные преимущества в конкуренции, неустанный их поиск как внутри предприятия, так и вне его определяют набор функций, выполняемых аппаратом управления ведущих компаний, состав их управленческих и инженерных подразделений, подходы к разработке хозяйственной стратегии. Так, на этапе конструкторской разработки новой продукции предусматриваются требования технологичности, транспортабельности, утилизуемости, а также создание образцов тары с учетом особенностей грузопереработки на различных видах транспорта. Задача полной загрузки производственных мощностей как цель планирования заменяется задачей минимизации сроков прохождения оборотных фондов (товарно-материальных ресурсов) через фирму. При этом возможен подход, когда изначально предусматривается наличие резервных производственных мощностей для быстрого реагирования на изменение рыночного спроса с целью минимизации упущенной прибыли. С учетом

единства систем сбыта и логистики в системе распределения можно выделить их общие функции:

- функции преодоления (пространства – транспортная функция, времени – хранение на складах);
- товарные функции (формирование номенклатуры и ассортимента, перегруппировка по количеству, по качеству, предоставление сервисных услуг);
- торговые функции (освоение рынка – новые сферы сбыта или новые целевые рынки сбыта, удержание завоеванных позиций на рынке, увеличение доли рынка, организация продаж и сервисное обслуживание потребителей);
- финансовые функции (предоставление товарного кредита, политика ценообразования и ценовая политика, выравнивание рыночных цен, получение прибыли).

Обеспечение сбыта – главная цель фирм, осуществляющих свою деятельность в условиях жесткой конкуренции, когда на рынке много производителей с аналогичными товарами. Совершенствование сбыта осуществляется на основе разработанной сбытовой политики – системе решений, принимаемых продавцом с целью реализации выбранных стратегий и получения наибольшего эффекта сбыта товаров.

## **11. Показатели эффективности распределительной логистики**

Показатели эффективности распределительной логистики можно сравнить:

- с внешними показателями компании;
- с внутренними показателями компании.

Это сравнение показателей деятельности своей компании с показателями лучших компаний в отрасли или с лучшими достижимыми показателями компаний, имеющих схожие процессы и операции, в других отраслях. Сравнение с другими отраслями имеет смысл, когда компания достигла или приблизилась к лучшим показателям в своей отрасли по большей части параметров или если данные по показателям компаний своей отрасли недоступны.

Сравнение с внутренними показателями – это анализ динамики показателей компании. Берется то, что было 2 года назад, что было полгода назад и что есть сейчас. Этот способ сравнения используется при оценке эффективности реорганизации, реструктуризации компании, реинжиниринга бизнес-

процессов, внедрения корпоративных информационных систем, другого программного обеспечения и т.д.

В текущем режиме функционирования или при проведении изменений показатели могут не становиться лучше (хотя нужно понять, зачем тогда внедрять изменения), но они не должны и становиться хуже.

Возможно сравнение показателей компании в целом и отдельных ее подразделений с лучшими подразделениями внутри компании, чтобы «подтянуть» общий уровень компании до наиболее высокого достигнутого уровня.

Теперь посмотрим, какие показатели используются для оценки операционной и логистической эффективности компании.

Стандартные показатели и ноу-хау, абсолютные и относительные

Показателей, по которым может оцениваться операционная и логистическая эффективность компании, существует множество. Часть из них - общепринятые, часть - в какой-то мере ноу-хау отдельных компаний.

Все показатели можно разделить на:

те, которые отражают непосредственное влияние логистических процессов на получаемую компанией прибыль;

те, которые отражают косвенное влияние этих процессов на прибыль.

Также существует деление показателей эффективности на те, которые измеряются в абсолютных величинах, и те, которые измеряются в относительных. Многие считают, что необходимы только те показатели, которые измеряются в относительных величинах. Но это не совсем так. Для примера рассмотрим две группы показателей, которые могут измеряться как в абсолютных, так и в относительных величинах.

Прямое влияние на прибыль

Основными показателями прямого влияния логистических процессов на прибыль являются:

1. Стоимость прохождения единицы продукции (или условной единицы продукции, товара) через цепочку от поставщика/производителя до потребителя (выхода от дилера).

Желательно, чтобы компания могла определять и выделять свои затраты на каждом этапе цепочки товародвижения. Это поможет увидеть, на каком из этапов возникают избыточные затраты, и понять причины их возникновения.

2. Время, за которое товар проходит систему распределения/цепочку товародвижения.

Этот показатель также рекомендуется разделять по этапам цепочки товародвижения, а также по признаку создания ценности. Например, если товар

«едет», сокращая расстояние между собой и местом потребления (или переработки), то создается ценность для клиентов в месте назначения.

Если же товар прибыл на распределительный склад, был там принят, разгружен, отбракован, размещен на хранение, а потом 20 дней лежал на складе, после чего был скомплектован в заказ, упакован и погружен на транспортное средство, то подобное хранение ценности как таковой не создавало. Хотя и потребовало затрат.

### 3. Коэффициент оборачиваемости запасов по каждому складу системы.

Данный коэффициент желательно вычислять в единицах измерения товара, но можно и в стоимостном выражении. Главное, чтобы величины были соразмерны. То есть, если объем продаж выводится в ценах продажи, то и средний запас должен быть выведен в тех же ценах, если же средний товарный запас выводится в ценах прайс-листа, то и объем продаж должен быть указан не фактический, а в ценах прайс-листа. Если средний запас выводится в ценах закупки или в себестоимости, то и объем продаж должен быть в тех же ценах. Но выводить КО, указывая объем продаж в ценах фактической продажи, а средний запас в ценах поставщика, – это значит заведомо искажать показатели..

Неплохо, если компания имеет возможность оценить этот показатель для каждой товарной позиции.

Таким же образом оценивается коэффициент оборачиваемости запасов в системе распределения или сети, т.е. сколько раз совокупный запас был продан системой за отчетный период (включая запас «в пути» от поставщика, суммарный запас на складах системы и запас в пути с центрального склада на региональные).

### 4. Период ликвидации дефицита на складе.

Это срок, в течение которого на складе существует дефицит продукции, от момента возникновения этого дефицита до момента его ликвидации. Опять же рекомендуется проводить анализ и прикладывать усилия по сокращению срока ликвидации дефицита по товарным позициям. Так, по товарным позициям группы «А» это период должен быть минимальным.

Допустимая продолжительность дефицита определяется каждой компанией, исходя из собственных целей и финансовых возможностей.

При управлении сетями рекомендуется анализировать период ликвидации дефицита не в системе в целом, а по точкам реализации/потребления. Это вызвано тем, что в системе в целом дефицита может и не быть. Товар лежит на распределительном складе, но в точке продаж (например, в магазине) то-

вара нет. Это значит, что, несмотря на отсутствие дефицита в системе, продаж этого товара в сети не будет: товар недоступен клиентам.

#### 5. Время и затраты на простой транспорта.

Эти показатели позволяют скоординировать работу транспортной и складской составляющих цепочки товародвижения. Анализ данного показателя помогает оптимизировать работу складов и совершенствовать координацию работы логистических подразделений компании.

Кроме этого, при достаточно больших оборотах рекомендуется разделять простои при поступлении товара на склад (пополнении запасов) и при отпуске (погрузке) товара. Введение этого показателя дает возможность формировать более реальный бюджет на обеспечение процессов, так как простои транспорта практически всегда неизбежны, даже в очень хорошо отлаженной и скоординированной системе.

#### 6. Соотношение потерь от брака и порчи товара при транспортировке и хранении с объемом продаж.

Данный показатель позволяет оценить, на каком этапе и по каким причинам компания несет дополнительные потери от брака и потери товарного вида.

#### 7. Уровень сервиса.

Показатель характеризует способность компании выполнить заявки клиентов. Или, другими словами, уровень сервиса – это вероятность исполнения заявки клиента. При этом заявкой считается каждая товарная позиция в заявке клиента. Вычисляется как отношение количества удовлетворенных заявок к общему количеству заявок.

Уровень сервиса оценивается как по каждому складу, так и по системе распределения/сети в целом. Если существует компания с 10 складами (филиалами, дилерами и т.п.), уровень сервиса на каждом из которых составляет 95%, то это не значит, что уровень сервиса системы распределения также 95%. Отнюдь. Вспомним, что уровень сервиса – это вероятность исполнения заявки клиента, а вероятности при сложении перемножаются. Уровень сервиса данной системы составит около 60%. Значит, вероятность возникновения дефицита в системе распределения с 10 складами будет равна 40% при уровне сервиса на каждом из них 95%. Это много, хотя, к сожалению, чаще всего вероятность возникновения дефицита в системе распределения (на протяжении цепочки товародвижения) у российских компаний намного выше.

Косвенное влияние на прибыль или показатели, влияющие на лояльность клиентов

Показатели косвенного влияния логистических процессов на получаемую компанией прибыль характеризуют скорее уровень клиентского сервиса, и, следовательно, здесь учитывается:

1. Среднее и максимальное время загрузки транспорта.

Время, которое тратится на погрузку заказа клиента на транспортное средство. Возможны 2 варианта:

- Вариант 1. Это время измеряется от момента прибытия транспортного средства к складу под загрузку до момента выхода загруженного и с оформленными документами транспортного средства со склада. С учетом времени ожидания загрузки, комплектации и простоя, вне зависимости от причин простоя. Этот вариант рекомендуется использовать, если транспортное средство, поданное под загрузку, заказано клиентом или ему принадлежит.

- Вариант 2. Время загрузки транспорта измеряется от момента входа (въезда) на склад транспортного средства под загрузку до момента выхода загруженного и с оформленными документами транспортного средства со склада. Этот вариант рекомендуется, если транспортное средство, поданное под загрузку, заказано и оплачивается компанией-поставщиком. Простои в ожидании загрузки в этом варианте учитываются и оплачиваются в соответствии с показателями «Время и затраты на простой транспорта».

Если отпуск товара клиентам производится как в транспорт клиентов, так и с услугой по организации доставки, то рекомендуется разделять соответствующие варианты:

Время загрузки транспорта клиентов.

Время загрузки транспорта, поданного под доставку.

2. Среднее и максимальное время обработки заказов клиентов.

Это время от момента поступления заявки клиента (по факсу, электронной почте, телефону и т.п.) до момента готовности заказа к отгрузке с учетом оформления всех документов и подбора необходимых сертификатов, включая набор и комплектацию заказа.

Также встречается такой показатель, как «скорость обработки заказов клиентов». Этот показатель обычно измеряется в «товарных позициях в минуту».

3. Соотношение количества заявок, своевременно подготовленных к отгрузке (при самовывозе) и отгруженных без простоя (или не превышающих норматив простоя в очереди), и общего количества заявок на самовывоз.

Показатель отражает соблюдение компанией установленных нормативов или корпоративных стандартов.



4. Соотношение количества своевременно доставленных заказов и общего количества заявок на доставку.

Характеризует пунктуальность и качество работы службы доставки.

5. Соотношение количества правильно и без ошибок набранных (подготовленных к отгрузке при самовывозе и доставленных при доставке) заказов клиентов и общего количества заказов.

Это показатель вероятности того, что клиенту будет отгружен не тот товар и не в том количестве. Отклонения в количестве в меньшую сторону, вызванные отсутствием товара на складе, при расчете показателя изымаются – это показатель управления запасами, а не клиентского сервиса.

Данный показатель характеризует качество работы подразделения, ответственного за обработку (набор и комплектацию) заказов клиентов. В случае доставки заказа клиенту поставщиком характеризует качество работы службы доставки.

6. Правильность оформления документов.

Соотношение количества правильно оформленных комплектов документов (начиная с ассортимента, цен и заканчивая подбором сертификатов) и общего количества заявок. Характеризует вероятность ошибки при оформлении комплекта документов.

7.«Идеальный заказ».

В ряде компаний встречается такой показатель. Идеальный заказ – это заказ, который был:

быстро, правильно и без ошибок принят;

правильно и без ошибок скомплектован и набран;

оформлен документально без ошибок;

отгружен и доставлен клиенту без задержек и простоев.

Отношение количества заказов, которые были «идеальными» к общему количеству заказов, полученных компанией за период, характеризует качество обслуживания клиентов компанией.

Разбиение «идеального заказа» на составляющие в соответствии с показателями: «Правильность оформления документов», «Соотношение количества своевременно доставленных заказов и общего количества заявок на доставку», «Соотношение количества правильно и без ошибок набранных (подготовленных к отгрузке при самовывозе и доставленных при доставке) заказов клиентов и общего количества заказов» позволяет отслеживать, на каком именно этапе происходит отклонение от идеального заказа.

8. Скорость (срок) ликвидации дефицита товара компании у клиента.

То есть срок, в течение которого продукция компании-поставщика отсутствует на складе или в магазине клиента. Другими словами, время, в течение которого партнер поставщика не имеет возможности продавать его продукцию.

9. Доля продаж товара компании в объеме, которую продают ключевые клиенты по товарной группе компании.

Характеризует степень лояльности и доверия клиента поставщику.

10. Срок рассмотрения рекламаций клиентов. Доля удовлетворения рекламаций.

Данные показатели характеризуют оперативность реагирования компании на претензии клиентов.

Конечно, это не все показатели эффективности логистики в компании. Но даже этих критериев достаточно для анализа деятельности компании, чтобы понять уровень управления логистикой, увидеть ее «узкие» места и определить направления совершенствования процессов.

## Заключение

Распределительная логистика - это неотъемлемая часть общей логистической системы, обеспечивающей наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции.

Концепция распределительной логистики заключается в интеграции всех функциональных сфер, связанных с продвижением материальных потоков от производителя к потребителю в единый комплекс. Функциональные сферы – это поставка продукции (доставка, отгрузка), управление товарными запасами, складирование, информационное обеспечение, логистическое сервисное обслуживание, маркетинг. Маркетинг выступает в роли регулятора процесса обмена между производителем и потребителем конкретных товаров. Он обеспечивает на практике соединение спроса и предложения, создает возможность максимального соотношения потребностей и требований субъектов рынка предприятий.

Принципиальное отличие распределительной логистики от традиционных сбыта и продажи заключается в том, что сбытовая деятельность - это не только и не столько продажа готовой продукции, но это и ориентация производства на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей и активная работа на рынке по поддержанию и формированию спроса на продукцию фирмы и, кроме того, организация эффективных каналов распределения и товародвижения.

Если коротко - это процесс продвижения готовой продукции на рынок и организация товарного обмена с целью извлечения прибыли.

Важным аспектом сбытовой деятельности предприятия является ее сбытовая политика, под которой в широком смысле понимается совокупность сбытовых стратегий маркетинга (стратегии охвата рынка, позиционирование товара и т.д.) и комплекс решений и действий по поводу формирования спроса и стимулирования сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки); заключение договоров продажи (поставки); товародвижения; транспортировки; организационных; материально-технических и других аспектов сбыта. Интеграция логистики и маркетинга способствует тому, что логистическое моделирование становится инструментом эффективной организации и управления сбытовой деятельностью.

Основные прикладные варианты логистических моделей сбыта готовой продукции включают детерминированные, стохастические и вербальные

модели. 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 организации управления сбытом как сложной логистической системой.

Качество обслуживания покупателей зависит главным образом от умения разработать систему логистики и обеспечить ее эффективное управление. Воздействие по формированию спроса и стимулированию сбыта продукции должно носить комплексный, многофункциональный характер и быть направлено на персонал потребителя, на доказательство эффективности как потребления самого товара, так и установления новых хозяйственных связей и деловых отношений с партнерами и обеспечения конкурентного развития предприятия. Управление цепью обслуживания покупателей в определенной сфере коммерческой деятельности, а также продвижение товаров к потребителю с помощью каналов распространения и посредников является главной задачей логистического менеджмента. Организации должны устанавливать свои стандарты и осуществлять мониторинг своей деятельности в соответствии с различными критериями обслуживания потребителей.

Эффективное выполнение функций в рамках распределительной логистики служит достижению конечной цели рыночной стратегии компании – наиболее полное удовлетворение потребителей за счет обеспечения доступности необходимой им продукции, т.е. поставка нужного продукта в нужное место в нужное время.

### Список рекомендуемой литературы

1. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика- М.: Велби, 2006. – 427с.
2. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2006. – 431 с.
3. Дыбская В.В. Управление складированием в цепях поставок - М. : Альфа-Пресс, 2009. - 715 с.
4. Канке А.А., Кошева И.П. Логистика – М.: ИНФРА-М, 2008. – 383с.
5. Неруш Ю.М. Логистика: учеб. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.-185 с.
6. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент - М.: Дашков и К, 2008. - 979 с.
7. Николайчук В.Е. Транспортно-складская логистика. – М.: Дашков и К., 2007. – 451с.
8. Перник Д. Логистика и маркетинг: проблемы взаимодействия // Логинфо. – 2008. - №6. – С. 34-42.
9. Савенкова Т.И. Логистика. – М.: Омега-Л, 2008. – 255 с.
10. Степанов В.И. Логистика в товароведении. – М.: Академия, 2007. – 268 с.
11. Управление закупками и поставками Под ред. М. Линдерса. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 723с.
12. Федько В.П., Бондаренко В.А. Коммерческая логистика. – Ростов на/Д.: Март, 2006, – 300с.
13. Шиков В. Все познается в сравнении. Эффективность отдела логистики //Логинфо, - 2009. -№3. –с.16-24.
14. Журнал логистический менеджмент – <http://www.logisticsmgmt.com>
15. Журнал ЛогИнфо – <http://www.loginfo.ru>
16. Международный центр логистики ГУ-ВШЭ – <http://www.nwlog.ru>
17. Русская логистическая служба (RLS) <http://www.rls.ru>
18. Клуб логистов <http://www.logist.ru>

Учебное издание

Холмовский Станислав Геннадьевич  
Хохлачева Валентина Михайловна

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 08.06.11. Формат 60x90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 5,4. Тираж 100 экз. Заказ

Издательство Байкальского государственного университета  
экономики и права.  
664003, Иркутск, ул. Ленина, 11.  
Отпечатано в ИПО БГУЭП.