


Учреждение образования  
БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Экономический факультет

Кафедра «Экономической теории и логистики»

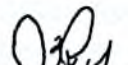
СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой  
«Экономической теории и  
логистики»

 Г.Б.Медведева  
«28» \_\_\_\_\_ 11 \_\_\_\_\_ 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан  
экономического факультета

 В.В.Зазерская  
«28» \_\_\_\_\_ 11 \_\_\_\_\_ 2022 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
по учебной дисциплине  
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА  
1 – 26 02 05 Логистика

Составители: Захарченко Л.А., Станкевич Д.В.

Рассмотрено и рекомендовано  
на заседании  
научно-методического  
совета БрГТУ  
«29» 11 2022 г. протокол № 2

рез. N УМК 22/23-31

## ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ В КОМПЛЕКСЕ

Электронный учебно-методический комплекс содержит:

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ .....	4
1.1 Конспект лекций по дисциплине «Распределительная логистика».....	4
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ .....	104
2.1 Материалы для практических занятий по дисциплине «Распределительная логистика»	104
2.2 Материалы для лабораторных работ по дисциплине «Распределительная логистика» ...	138
3 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	146
3.1 Вопросы к зачету по дисциплине «Распределительная логистика» для студентов дневной и заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием .....	146
3.2 Вопросы к экзамену по дисциплине «Распределительная логистика» для студентов дневной и заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием .....	147
4 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	148
4.1 Учебная программа по дисциплине «Распределительная логистика» .....	148

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по учебной дисциплине «Распределительная логистика» создан в соответствии с требованиями Постановления Министерства образования Республики Беларусь от 26 июля 2011 г. № 167 «Об утверждении положений об учебно-методических комплексах по уровням основного образования и предназначен для студентов специальности Логистика.

Содержание разделов УМК соответствует образовательным стандартам данных специальностей, структуре и тематике учебной программы по дисциплине «Распределительная логистика».

Цели ЭУМК:

- повышение эффективности образовательного процесса;
- внедрение перспективных технологий хранения и передачи информации в электронном виде;
- обеспечение открытости и доступности образовательных ресурсов путем размещения ЭУМК в локальной сети университета.

Структура ЭУМК включает:

1. Теоретический раздел, состоящий из конспекта лекций по дисциплине «Распределительная логистика» по основным темам курса.
2. Практический раздел, в котором представлены материалы для практических занятий и лабораторных занятий студентов.
3. Контроль знаний, представлен вопросам для подготовки к зачету и экзамену.
4. Вспомогательный раздел ЭУМК, представленный в виде учебной программы по учебной дисциплине «Распределительная логистика» и перечень изданий, рекомендуемых для изучения.

Рекомендации по организации работы с ЭУМК: необходим IBM PC– совместимый ПК стандартной конфигурации.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1 Конспект лекций по дисциплине «Распределительная логистика»

Тема 1. Содержание распределительной логистики. Основные понятия и функции распределительной логистики .....	5
Тема 2. Каналы распределения товаров .....	9
Тема 3. Методология анализа и проектирования логистических каналов.....	21
Тема 4. Формы распределения товаров и их характеристика .....	32
Тема 5. Выбор каналов распределения товаров.....	38
Тема 6. Государственное регулирование каналов распределения.....	45
Тема 7. Оптовая торговля и ее функции.....	47
Тема 8. Розничная торговля, особенности ее организации .....	54
Тема 9. Комиссионная торговля, консигнация .....	57
Тема 10. Ярмарочная, биржевая и аукционная торговля.....	59
Тема 11. Встречная торговля .....	64
Тема 12. Интернет-торговля как особый канал распределения товаров.....	65
Тема 13. Управление заказами .....	68
Тема 14. Управление поставками.....	74
Тема 15. Анализ выполнения плана поставок.....	82
Тема 16. Реверсивная логистика.....	85
Тема 17. Управление логистическим сервисом.....	87
Тема 18. Логистические и распределительные центры .....	96
Тема 19. Логистика в торговле .....	101

# Тема 1. Содержание распределительной логистики. Основные понятия и функции распределительной логистики

## 1. Понятие и область исследования в распределительной логистике

Логистика определяется как наука (деятельность) о сквозном управлении материальными потоками, включающими в себя:

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

Поток – совокупность объектов, воспринимаемая как единое целое, существующая как процесс на некотором временном интервале и измеряемая в абсолютных единицах за определенный период.

Основными параметрами потока являются: начальный и конечный его пункт, траектория движения, длина пути, скорость и время движения, промежуточные пункты, интенсивность.

Материальные потоки на стадии приобретения средств производства являются объектом изучения и управления закупочной логистики.

Материальные потоки на стадии производства - объектом производственной логистики.

Объектом распределительной логистики материальные потоки становятся на стадии распределения и реализации готовой продукции. Область действия распределительной логистики показана на рис.1.

В результате управления материальными потоками происходит физическое распределение продукции, при этом выполняются следующие операции.



Рисунок 1 - Область действия распределительной логистики

Суть логистического подхода к управлению материальными потоками заключается в интеграции отдельных участников логистического процесса в единую систему, способную быстро и экономично доставить необходимый товар в нужное место. Сложность здесь заключается в том, что в рамках единой системы необходимо объединить различных собственников, т. е. субъектов с различными экономическими интересами

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

Их объединение в систему или, используя термин логистики, цепь поставок (Supply Chain) позволяет им работать как единый организм сообща и получать конкурентное преимущество.

Значимость распределительной логистики определяется тем, что улучшение работы в сфере распределения товаров не требует значительных инвестиций, как, например, инновационная деятельность и освоение выпуска нового вида продукции. При этом логистика обеспечивает высокую конкурентоспособность поставщика за счет снижения издержек обращения, сокращения времени выполнения заказа, соблюдения согласованного графика поставок, умения правильно организовать логистический процесс.

Во многих странах до 50 годов ХХ проблемами распределения продукции как комплексной функцией занимаются пять научных дисциплин: коммерция, торговля, маркетинг, сбыт, логистика.

Категория «распределения» среди зарубежных логистов получила широкое распространение в конце 50-60 годов прошлого столетия, т.е. в период, когда дефицит товаров сменился его избытком.

Условия развития распределительной логистики:

1. Формирование и развитие специальных подсистем (складского и дорожного хозяйства, транспорта).
2. Развитие системы информационного обеспечения.
3. Развитие тароупаковочной индустрии.
4. Развитие финансово-кредитной системы.

Тенденция объединения различных разрозненных функций, касающихся распределения произведенного продукта, в единую функцию управления привела к выделению в логистике отдельного направления – логистики распределения. Этому помогла сначала концепция маркетинга, а затем концепция логистики.

Распределительная логистика изучает последний этап (не в отрыве, а в глубокой системной взаимосвязи с предыдущими этапами) в логистической цепи и представляет собой процесс управления коммерческим, канальным и физическим распределением продукции и услуг с целью удовлетворения спроса потребителей и извлечения прибыли. Распределительная логистика нацелена увязать процесс реализации (сбыта) с процессами производства и закупок, призвана обеспечить сквозное управление, реализовав маркетинговый подход в управлении материальными потоками.

Область исследований в распределительной логистике охватывает логистические проблемы в сбыте товаров – продвижении (доведении) готовой продукции до потребителя в соответствии с его требованиями.

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

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

Целью распределительной логистики является выполнение правила «7R-s» логистики: поставка нужным потребителям продукции требуемого ассортимента и качества, в требуемом количестве, в требуемое время и место, обеспечивая с высокой эффективностью необходимый уровень сервиса.

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

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

Все операции, связанные с преобразованием непосредственно материального потока участниками распределения товаров, составляют ключевые логистические активности – «*физическое распределение*» и «*дистрибуция*».

Физическое распределение – это комплексная логистическая активность, которая является составной частью процесса дистрибуции и включает в себя все логистические операции и функции, связанные с физическим перемещением и хранением ГП в товаропроводящих структурах производителей и (или) логистических посредников.

Дистрибуция – комплексная логистическая активность, заключающаяся в продвижении готовой продукции от производителей к конечным (или промежуточным) потребителям, в организации продаж, предпродажного и послепродажного сервиса.

Она охватывает большое число комплексных активностей: транспортировка, складирование, защитная упаковка, грузопереработка, управление запасами. Которые охватывают элементарные активности: погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, экспедирование, хранение, сортировка, комплектация, консолидация.

Дистрибуция — это комплекс взаимосвязанных функций, которые реализуются в процессе распределения материального потока между различными покупателями

Хотя эти две логистические активности зачастую отождествляются, прослеживается тенденция к расширительному толкованию дистрибуции в смысле включения в ее сферу дополнительных функций по продаже продукции и сервису.

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.
- логистическое моделирование процесса сбыта готовой продукции строится с учетом целевой ориентации на конечные результаты сбытовой деятельности.

Распределительной логистике присущи следующие свойства:

- эмерджентность – способность порождать системный эффект от оптимальной координации деятельности всех элементов коммерческого, канального и физического распределения;
- синергизм – способность получать свойства системы, которыми не обладают ее элементы в отдельности;
- конгруэнтность – свойство, проявляющееся в соразмерности элементов системы между собой и в соответствии с целями системы.

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

Элементами системы распределения выступают участники распределения: производители, торговые посредники (оптовики, дистрибьюторы, ритейлеры), а также перевозчики, складские фирмы, организаторы-посредники.

## **2. Распределительная логистика как наука**

Распределительная логистика – это наука о планировании, организации, контроле и регулировании функций и операций с материальными и нематериальными потоками в процессе доведения готовой продукции до потребителя.

Представляет собой науку (деятельность) о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации

Распределительная логистика отвечает за оптимизацию процесса распределения имеющихся запасов готовой продукции и доведение готовой продукции до потребителя в соответствии с его интересами и требованиями.

Распределительная логистика как наука является частью логистики с определенным объектом исследования.

Объектом исследования выступают материальный, и сопутствующие ему потоки на стадии движения от производителя до конечного потребителя, с учетом соответствующей информацией.

Предметом изучения является управление на последнем этапе товародвижения, но в системной взаимосвязи с предыдущими этапами.

Основными функциями логистического менеджмента распределения (дистрибуции):

- построение организационной структуры дистрибутивных каналов и сетей;
- дислокация дистрибутивных центров (баз, складов) и других звеньев логистической сети в дистрибутивных каналах;
- передача прав собственности на продукцию;
- ценообразование;
- транспортировка продукции, возвратной тары и отходов;
- складирование, хранение и грузопереработка продукции в складской системе;
- управление запасами, консолидация и рассредоточение товаров;
- обеспечение сохранности и защиты товаров, страхование рисков;
- поддержание стандартов качества продукции и логистического сервиса;
- мониторинг и информационно-компьютерная поддержка логистических активностей в дистрибуции и т.д.

При этом необходимо отметить, что реализация указанных функций тесно связана с интересами смежных отделов компании и выполнение их невозможно только силами отдела логистики.

Распределительная логистика строится на следующих логистических принципах:

1. Координация всех процессов товародвижения, начиная от финишных операций товаропроизводителя и заканчивая сервисом потребителя. Координация действий всех участников процесса распределения продукции;

2. Интеграция всех функций управления процессами распределения готовой продукции и услуг, начиная с определения целей и заканчивая контролем;

3. Адаптация коммерческого, канального и физического распределения к постоянно меняющимся требованиям рынка и в первую очередь к запросам покупателей;

4. Системность как управление распределением в его целостности и взаимозависимости всех элементов сбытовой деятельности; создание интегрированной системы мероприятий.

5. Комплексность, т. е. решение всей совокупности проблем, связанных с удовлетворением платежеспособного спроса покупателей, пропорциональность в развитии всех элементов и подсистем распределительной логистики.

6. Оптимальность – принцип, который обеспечивает равновесие между прибылью предприятия, логистическими затратами и качеством обслуживания потребителей.

7. Инновационный характер деятельности – заключение в постоянном внедрении прогрессивных инноваций в реализацию ключевых бизнес процессов распределительной логистики.

8. Информатизация и компьютеризация процессов распределительной логистики.

9. Рациональность - как в организационной структуре, так и в организации управления.

Распределительная логистика как концепция управления рассматривает в качестве объектов управления те предприятия и их объединения, которые образуют каналы товародвижения. Она основана на рациональном использовании систем концентрации и распределения продукции и услуг, их доведения до конечного потребителя.

Распределительная логистика охватывает процессы планирования, организации, контроля, анализа, регулирования и стимулирования процессов реализации, перемещения и хранения продукции и товаров, а также связанных с ними информационных, правовых и финансовых процессов.

Логистика распределения призвана интегрировать и систематизировать взаимосвязь всех функций внутри самого распределения, комплексно решая вопросы проектирования каналов распределения, организации совместной работы их участников, управления



издержками, заказами, поставками, грузопереработкой, упаковкой, хранением товаров, транспортно-перемещающими работами, сервисом и продвижением товаров и услуг.

Объединение отдельных функций, а также соответствующей информации в единую общесистемную функцию управления призвано обеспечить повышение эффективности функционирования всех участников логистической системы

Распределительная логистика как вид деятельности относится к коммерции – процессу организационно-технического и социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов по поводу организации распределения и обмена продукцией и услугами на эквивалентной основе.

Распределительная логистика воплощает в реальность достигнутые в ходе торга договоренности хозяйствующих субъектов по поводу распределения и обмена продукцией и услугами, обеспечивает относительную стабильность функционирования за счет эффективного управления логистическими потоками.

Задачи распределительной логистики можно объединить в три блока.

1. Организационное построение логистической дистрибутивной сети:

- выбор схемы распределения материального потока;
- определение оптимального количества распределительных центров (складов) на обслуживаемой территории;
- определение оптимального места расположения распределительного центра (склада) на обслуживаемой территории.

2. Координация и мотивация участников системы:

- налаживание устойчивых взаимосвязей, тесной кооперации между участниками;
- разделение функций между участниками, устранения их дублирования;
- повышение уровня координации и выбор методов координации;
- определение методов обеспечения лояльности участников и их мотивации;

3. Управление логистическими функциями.

- планирование процесса реализации;
- организация получения и обработки заказа;
- выбор вида упаковки, принятие решения о комплектации, а также организация выполнения других операций, непосредственно предшествующих отгрузке;
- организация отгрузки продукции;
- организация доставки и контроль транспортирования;
- организация послереализационного обслуживания

Целью решения этих задач является объединение в единую систему всех участников процесса товародвижения.

## **Тема 2. Каналы распределения товаров**

### **1. Каналы распределения и их функции.**

Ключевой момент маркетинговой политики распределения - конструирование каналов распределения.

Канал распределения представляет собой путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям.

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

Участники канала распределения выполняют ряд ключевых функций.

- информационная функция.
- стимулирование сбыта.
- установление контактов.

- приведение товара в соответствие: оформление и "подгонка" предложений к требованиям потребителей.
- проведение переговоров.
- организация товародвижения: транспортировка и складирование товаров.
- финансирование: поиск и использование средств на покрытие расходов по обеспечению функционирования канала.
- принятие риска: принятие ответственности за выполнение функций канала распределения.

Количественные характеристики распределительных каналов:

- уровень канала;
- длина канала;
- ширина канала;
- мощность канала.

Уровень канала распределения - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю.

Длина канала – это число звеньев или уровней, которые минует товар, прежде чем дойдет до конечного потребителя.

Ширина канала - число независимых участников сбыта на отдельном этапе сбытовой цепочки.

Так, если продукция предприятия на первом этапе ее распределения поступает до трех оптовиков, а на втором - до пятнадцати розничных торговцев, то ширина канала распределения соответственно равен 3 и 15.

Мощность канала – количество продукции (в стоимостном или натуральном выражении), перемещаемой через все уровни канала.

Все характеристики канала представлены на рис.2.

Длина канала = Количество звеньев разных уровней

Ширина канала	=	Количество звеньев одного уровня
Скорость сбыта	=	Объем продаж в единицу времени
Цена канала	=	Стоимость сбыта единицы (партии) товара в единицу времени

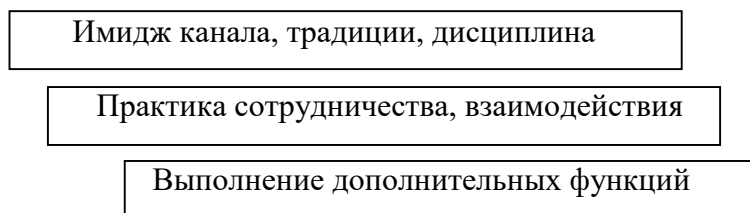


Рисунок 1 - Характеристики канала

Структура каналов различается в зависимости от вида товаров: товары потребительского вида и товары производственного назначения. В зависимости от уровня различают следующие виды каналов.

Канал нулевого уровня - состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителю. Это торговля вразнос, посылочная торговля и торговля через принадлежащие производителю магазины.

Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. Это, обычно, розничный торговец, а на рынке промышленных товаров - агент по сбыту или брокер.

Двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительском рынке такими посредниками становятся оптовый и розничный продавцы, на рынке промышленных товаров - дистрибьютор (торговец) и дилер (оптовый или розничный торговец).

Трёхуровневый канал включает трех посредников, между оптовым и розничным продавцом становится мелкооптовый продавец. Последний покупает товары у крупных оптовых торговцев и перепродает их мелкими партиями розничным торговцам, которых крупный оптовик, как правило, не обслуживает.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, но они встречаются реже.

Концепция каналов распределения подразумевает распределение не только распределение физических товаров. Производители услуг и идей также сталкиваются с проблемой обеспечения доступности своих предложений для целевых аудиторий. Для этого они создают «системы распространения знаний», «системы обеспечения здоровья», и так далее. Чтобы охватить широко разбросанную аудиторию, им необходимо продумать как характер, так и размещение своих представительств.

Для каналов обычно характерно продвижение товара вперёд. Но можно говорить и о каналах обратного хода. Эти каналы связаны с решением проблем рециркуляции твёрдых отходов. И хотя их повторное использование с технической точки зрения — дело вполне осуществимое, проблема возникает при организации движения материалов по каналу распределения в обратную сторону. В данный канал «обратного хода» включаются ряд посредников:

- приёмные пункты производителя;
- общественные группы по проведению «Дней чистоты»;
- традиционные посредники, такие, как посредники по торговле безалкогольными напитками;
- специалисты по сбору мусора;
- центры по вторичной переработке отходов;
- современные «старьевщики»;
- брокеры по торговле мусором для переработки;
- централизованные склады — предприятия по переработке

## **2. Стратегии в каналах и их виды**

Изначально, понятие «стратегия» пришло к нам из Древней Греции. А первое письменное упоминание о стратегии появилось в трактате «Военное искусство» Сунь — Цзы, который датирован V в. до н. э. После, термин «стратегия» встречался у Цезаря и Макиавелли, но, опять же, в военных целях. Только лишь в 20-ом веке этот термин стали применять к организациям.

Слово "стратегия" произошло от греческого strategos, "искусство генерала".

Стратегическое планирование - это искусство генерала:

1. Попытка заглянуть в будущее, в долгосрочную перспективу на основополагающие составляющие организации;
2. Оценить какие тенденции наблюдаются в ее окружении;

Термин «стратегическое планирование» был введен на стыке 1960 – 1970 годов для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемое на высшем уровне, от текущего управления на производстве.

Стратегический сценарий: «Надейся на лучшее, при расчете на худшее»

Стратегия японцев: «ГОТОВЬСЯ К СОБЫТИЯМ» - нельзя застать врасплох. Постоянно заглядывая в будущее, они снова и снова подвергают ревизии свои планы, предугадывают события и дают им определенный ход.

Предсказать будущее и повлиять на него, а не реагировать на него задним числом.

Это помогает повысить эффективность работы фирмы и выжить в долгосрочный период.

«Чем неопределеннее будущее, тем важнее долгосрочное планирование.

Стратегия развития компании является основой для разработки стратегии распределительной логистики, определяющей: кому и каким образом продавать товары, как должна быть организована работа с покупателями.

При выработке стратегии распределительной логистики предприятию необходимо определить следующие ключевые моменты:

- цели распределительной логистики (охват рынка, широта ассортимента продаваемых товаров, уровень сервиса, доля рынка, объем продаж);
- целевая аудитория (кто покупатели, где они расположены, сколько готовы платить за поставляемые товары, в каком количестве их покупать);
- территория продаж: город — регион — группа регионов; ближнее зарубежье — дальнее зарубежье;
- каналы распределения (каким образом товары будут поступать к клиентам: напрямую, через посредников и т. п.);
- бюджет продаж (какие затраты на осуществление продаж компания планирует);
- методы продаж: ценовая политика, скидки, кредит, оказание торговых услуг, продвижение товаров.

Стратегия должна обладать двумя преимуществами:

1. Обеспечить конкурентные преимущества. Для этого предприятие должно иметь такие виды деятельности и методы их выполнения, которые принципиально отличают его от конкурентов.

2. Обеспечить эффективность распределения.

Важно, чтобы стратегия распределительной логистики была зафиксирована в письменном документе, утвержденном руководством предприятия.

При этом стратегия должна непрерывно развиваться, так как на книжном рынке постоянно происходят изменения: появляются новые товары, новые технологии, изменяются цены и пр.

Поэтому задача развития стратегии распределительной логистики практически бесконечна и требует от ответственных лиц серьезного внимания к этому вопросу.

Для того чтобы предприятие было успешным и достигло установленных целей, руководитель должен систематически анализировать, насколько эффективна существующая стратегия распределительной логистики.

В ходе анализа необходимо выяснить:

- выполнение плана продаж и причины отклонений от плана;
- влияние внутренних и внешних факторов на распределительную логистику;
- изменения в ассортименте продукции;
- изменения в ценовой политике;
- степень подготовки и мотивации работников, занятых продажей;
- изменения в составе покупателей данной продукции.

Результаты анализа позволят понять: эффективна ли существующая стратегия, обеспечивает ли она конкурентоспособность компании. Если ответ отрицателен, то требуется корректировка стратегии распределительной логистики.

Стратегии формируется исходя из миссии организации, т. е. какие основные цели она ставит и как планирует их достичь.

На формирование стратегии оказывают влияние многочисленные внутренние и внешние факторы.

Внешние факторы — это условия ее формирования, которые складываются объективно и не зависят от деятельности предприятия книжного дела.

Для исследования влияния внешних факторов всю их совокупность разделяют на две группы факторов:

А) глобальные факторы или внешняя среда косвенного воздействия.

Условия и тенденции, которые воздействует на организацию со стороны внешней среды: общеэкономические, социальные, демографические, политические, правовые, естественные, научно-техническое развитие; инфраструктура; международные и т.п.;

Задача: искать тенденции развития, характеризующие состояния отдельных важных факторов, предсказать направление их развития, вскрыть потенциальные угрозы для организации и возможности, открывающиеся в будущем.

Б) отраслевые факторы или внешняя среда прямого воздействия: совокупность организаций, которые производят продукты или услуги, которые способны заменять друг друга, исходя из их потребительских свойств и направлений их использования.

Существенно легче поддаются прогнозированию и оценке отраслевые факторы. Они более конкретны, теснее связаны с определенным делом. Непосредственно в рамках отраслевого анализа должны быть оценены такие факторы:

а) потребители (размеры и свойства рынка, темпы роста рынка, характер спроса (сезонность и цикличность), дифференциация продукта, чувствительность цен, способность потребителей диктовать свои цены);

б) поставщики (интенсивность конкуренции меж поставщиков, наличие материалов-заменителей, уровень вертикальной интеграции с поставщиками, способность поставщиков диктовать свои цены);

в) соперники (главные конкурирующие силы в отрасли, распределение рынка между ними, интенсивность конкуренции в отрасли, конкурентные преимущества в отрасли и т.п.);

г) технологии (степень изменяемости технологии производства данной продукции, влияние конфигурации технологии на качество продукции, способности получения дополнительных преимуществ за счет конфигурации технологии, влияние конфигурации технологии на цены).

К внутренним факторам относятся:

- условия формирования стратегии, которые находятся в сфере деятельности самого предприятия и на которые оно может влиять:

- ресурсы компании (материальные и нематериальные), которые могут быть использованы для развития распределительной логистики;

- личные качества, уровень знаний, навыки и амбиции руководителей компании;

- изменение вида деятельности, диверсификация бизнеса и др.

Внутренний анализ или анализ внутренней среды - это процесс оценки причин, которые "вырастают" в пределах самой организации и являются результатом управленческой деятельности или её отсутствия.

Основная задача внутреннего анализа - выявление сильных и слабых сторон организации.

Сильные стороны - это уникальные характеристики организации, свойства, которые отличают ее от соперников. На такие свойства делается ставка в бизнесе компании.

Слабые стороны - это свойства, в которых организации уступает своим соперникам.

Существует много различных свойств деятельности, которые определяют силу организации. Чтобы упорядочить процесс их оценки, на практике нередко применяется форма баланса.

Актив баланса показывает наличие неповторимых, особых, специфичных свойств организации, сгруппированных за основными функциями. К пассиву баланса должны быть отнесены внутренние причины, которые ограничивают конкурентоспособность организации.

Любой бизнес характеризуется показателями, которые поддаются управлению и контролю (объемы производства, уровень свойства, уровень цен и т.д.). Но только некоторые из них определяют способность организации конкурировать на собственном рынке. Такие характеристики называются главными факторами успеха.

Методы анализа среды:

1. PEST – анализ: Р – политико-правовая среда.

Е – экономика

S – социум,

T – технология.

2. SNW – анализ: S - сильная позиция;

N - нейтральная позиция;

W – слабая позиция.

3. Профиль среды.

4. SWOT- анализ: (аббревиатура 4-х британских слов)

S - strength - сила,

W - weakness - слабость,

O - opportunities - способности,

T - threats - опасности.

При разработки стратегии должна происходить интеграция отдела логистики с другими функциональными подразделениями

Что позволяет компании обеспечить наиболее полный учет временных и пространственных факторов в процессах оптимизации управления материальными, финансовыми и информационными потоками для достижения стратегических и тактических целей фирмы на рынке.

Так, взаимодействие с менеджерами по продажам позволяет сделать более точный прогноз спроса потребителей и соответственно сократить транспортные расходы, расходы на хранение.

Взаимодействие с техническим отделом и высшим руководством позволяет вывести на рынок новый продукт в нужное время и в нужном количестве, расширить ассортимент согласно маркетинговой стратегии Компании в целях удовлетворения спроса потребителей и снизить себестоимость продукции.

### **3. Стратегии охвата рынка**

Одним из важнейших элементов управления каналами является принятие решения о количестве торговых точек, открываемых в каждом регионе, и о том, в каких товарных потоках будет участвовать каждая из них.

Существуют три основных стратегии охвата рынка:

- интенсивное распределение, при котором товар или торговая марка распределяются между максимальным количеством торговых точек; товары повседневного спроса, сырьевые товары и нетрудоемкие услуги.

Наиболее эффективно в отношении товаров массового потребления, на поиск и покупку которых потребители стремятся затрачивать минимум времени и усилий (табачные изделия, безалкогольные напитки, средства личной гигиены, газеты, жевательная резинка, бензин, различные расходные материалы).

Основные направления деятельности отдела логистики:

1. Оптимизация складской сети распределения.

2. Поддержание необходимого уровня запасов.

3. Рационализация системы товародвижения.

4. Оптимизация маршрутов поставки.

5. Налаживание логистического сервиса.

6. Организация возврата дефектной продукции.

7. Поддержание минимальных логистических издержек.

- селективное распределение, при котором товар или торговая марка распределяются между ограниченным количеством торговых предприятий на данной территории; Цель - снизить доступ к товару, чтобы снизить издержки распределения и добиться от посредников более эффективного сотрудничества. Товары предварительного выбора.

Распределение применимо чаще всего для товаров, требующих определенных условий продажи (например, товары длительного пользования бытовая техника, аудио- и

видеоаппаратура, спортивные тренажеры, электротехника для ремонта и строительства и т.п.), а также для отдельных торговых марок.

- эксклюзивное распределение, при котором товар или торговая марка реализуются лишь через одну торговую точку на данной территории. Подчеркнуть его исключительность, сохранить контроль над распределением. Для дифференцированных товаров высокого качества. Передача исключительных прав на распространение продукции на определенной территории.

распределение характерно для дорогостоящих товаров (автомобили), некоторых торговых марок одежды и мебели, а также для товаров промышленного назначения станков, оборудования и т.п.

Основные направления деятельности отдела логистики:

1. Повышение требований к логистическому сервису.
2. Налаживание системы поставки по принципу «точно в срок»
3. Отслеживание товарных запасов у потребителя.
4. Поддержание рекламных акций.

#### **4. Стратегии охвата потребителей**

В целях осуществления более полного контроля над рынком и каналами товародвижения поставщики разрабатывают стратегии, позволяющие заинтересовать или принудить оптовых или розничных торговцев продавать их - товары и услуги конкретным потребителям или группам потребителей.

Это может быть вызвано разными причинами.

Во-первых, ограниченный охват, поставщики бывают заинтересованы в определенных покупателях, в силу чего сохраняют за собой определенную группу потребителей в качестве «непосредственных клиентов компании». Это может быть вызвано:

- желанием поддерживать тесные связи с очень крупными и перспективными клиентами;
- решением повысить ожидаемую прибыль от продаж;
- необходимостью осуществлять техническую поддержку отдельных клиентов напрямую;
- использованием серьезных ценовых уступок, которые не могут быть предоставлены посредниками, для привлечения или удержания отдельных клиентов;
- стремлением некоторых клиентов покупать товары непосредственно у их производителей (как в случае с некоторыми крупными розничными торговцами).

Способ реализации данной стратегии – отказ от вовлечения посредников в данный сегмент.

Во-вторых, частично-ограниченный охват, поставщики используют стратегию охвата потребителей с тем, чтобы привлечь покупателей своей продукции к тем посредникам, которые в состоянии предоставить требуемые уровень и качество обслуживания.

Цель такой стратегии предотвратить появление «серых рынков», возникающих в тех случаях, когда товар продается неуполномоченными посредниками.

В положениях договоров, составленных производителями, зачастую оговаривается, что уполномоченным дилерам запрещается продавать марки производителей любым покупателям, за исключением конечных потребителей.

Производитель косметики, например, может разрешить одному дилеру поставлять свою продукцию только в магазины, а другому - только в косметические салоны.

Делается это для того, чтобы:

- ограничить конкуренцию в рамках семейства торговой марки;
- способствовать ценовой дискриминации;
- обеспечить эффективную специализацию. Использование разных торговых точек может потребовать применения различных способов стимулирования сбыта, обслуживания и оплаты.

Реализация стратегии:

1. Ограничить посредников в доступе к некоторым заранее определенным сегментам путем включения в договор положения оговорок о запрете уполномоченным дилерам продавать марки производителей покупателям определенного типа либо на определенной территории.

2. Осуществлять отбор посредников по ряду параметров: размер торговой фирмы, качество услуг, техническая компетентность и оснащенность, перед включением их в канал.

Стратегия охвата потребителей может также использоваться из соображений безопасности. На рынке существует класс потребителей, который дилерскому обслуживанию предпочтет обслуживание непосредственно у производителя по причине большего доверия, либо высокого уровня подготовки специалистов собственной службы снабжения. В таком случае производителю, дабы избежать конкуренции с собственным дилером на данном рынке и при этом не упустить клиента, целесообразнее взять на себя часть дилерских функций по обслуживанию, при этом уменьшив комиссионные дилеру.

В-третьих, неограниченный охват – охватить все сегменты рынка, способствовать конкуренции между всеми участниками рынка. Доступ к товару всех желающих.

Основные направления деятельности отдела логистики:

1. Анализ логистических затрат при различных вариантах сбытовой сети.
2. Построение оптимальной системы концентрации запасов в сети распределения.
3. Разработка политики логистики в различных сбытовых системах.

## **5. Стратегии ассортимента продукции**

В некоторых случаях производителю необходимо ограничить широту или полноту ассортимента продукции, реализуемой через отдельные ветви каналов товародвижения. С этой целью могут быть использованы два варианта стратегий установления ограничений на сбыт продукции и навязывания продаж

Установление ограничений на сбыт продукции сводится к требованию со стороны производителя к посредникам в логистическом канале продавать только его товары или торговые марки либо не предлагать никаких товаров или марок, непосредственно конкурирующих с продукцией данного продавца.

Подобные требования автоматически ограничивают свободу выбора торговых посредников, но вместе с тем создают целый ряд преимуществ для производителя:

- торговые посредники попадают в большую зависимость от поставщика. Это обеспечивает ему исключительные преимущества, связанные с использованием данных каналов;
- в случае установления долгосрочных взаимоотношений гораздо легче прогнозировать будущие объемы продаж и эффективнее организовать процесс производства и распределения на принципах логистики;
- сокращается количество транзакций между торговыми посредниками и поставщиком при одновременном увеличении их объемов;
- торговые посредники, как правило, получают дополнительную рекламную и прочие виды поддержки, а также освобождаются от дополнительных затрат, связанных с поддержанием товарных запасов, когда приходится заниматься продажей множества торговых марок.

Разновидностью ограничений на сбыт продукции являются так называемые договоры на потребность, в соответствии с которыми покупатели обязуются удовлетворять всю или часть своей потребности в определенном товаре у одного продавца обычно в течение указанного периода и по указанной цене.

Навязывание продаж (или продажа товаров с нагрузкой) имеет место в тех случаях, когда продавец, располагающий товаром или услугой, в которых нуждается покупатель (так называемым ключевым товаром), отказывается продавать его, если покупатель, но приобретет второй (навязываемый) товар.



Например, производитель кинопроекторов (ключевой товар) может настаивать на том, чтобы в его проекторах использовалась только его киноплёнка (навязываемый товар). При нарушении этого правила может последовать снятие гарантии на товар.

Причины:

Стимулирование покупки навязываемого товара, выбор его среди конкурирующих марок.

Распространение уже сформировавшегося на ключевой товар спроса на навязываемый товар.

Использование малоприбыльного ключевого товара для продажи и товара с высоким уровнем прибыли.

Экономия затрат на продвижение целого комплекса продукции.

Обеспечение успешного функционирования ключевого товара (автомобиля) навязыванием дилерам обязательств по продаже запчастей от того же поставщика.

## **6. Стратегии ценообразования – разработка системы ценообразования при различных ситуациях на рынке данного товара**

Предусматривает предоставление скидок различным участникам канала, исходя из степени выполнения им функций, связанных с распределением. Скидки могут предоставляться за проведение мероприятий по СТИС.

В этом случае скидки должны предоставляться на пропорционально равных условиях всем участникам канала.

Стратегия высоких цен – использование ценовых возможностей продвижения нового товара на рынок. Стратегия «снятия сливок»

Основные направления деятельности отдела логистики:

- 1.Повышение требований к логистическому сервису.
- 2.Налаживание системы поставки по принципу «точно в срок»
- 3.Поддержание высокого качества товара.
- 4.Поддержание рекламных акций.

Стратегия низких цен – снижение цены при продвижении массового товара и при низком спросе. Цель: получение долговременной прибыли.

Основные направления деятельности отдела логистики:

- 1.Минимизация логистических затрат.
- 2.Оптимизация запасов.
- 3.Сокращение себестоимости продукции.

Стратегия цен, ориентированных на спрос – определение цены на товары в зависимости от спроса (уровня сбыта).

Основные направления деятельности отдела логистики:

- 1.Быстрая реакция на изменение политики спроса.
- 2.Гибкая система управления запасами.
- 3.Поддержание минимальных логистических затрат

Стратегия цен, относительно качества товара – установление цены с учетом качества.

Основные направления деятельности отдела логистики:

- 1.Анализ логистических затрат в стоимости продукции.
- 2.Поддержание соответствия качества товара на уровне закупок.
- 3.Максимальное сокращение логистических затрат.

Стратегия гибких цен и скидок с цены – индивидуальный подход при установлении цены и скидок с цены для различных клиентов.

Основные направления деятельности отдела логистики:

- 1.Строгий (с определенной периодичностью) анализ логистических затрат.
- 2.Разработка политики скидок при различных уровнях обслуживания.
- 3.Определение связи уровня запасов и системы скидок.

## **7. Стратегии взаимоотношений с клиентом – направляют управленческие усилия на взаимодействие с клиентами**

- Моноканальная стратегия все клиенты взаимодействуют с фирмой только через один канал.
- Стратегия каналов для каждого клиента сегмента.
- Стратегия дифференцированного менеджмента клиентов. Оценивается потенциал клиента и с ними работают по разным каналам. С корпоративными клиентами – топ-менеджеры: средний бизнес – через постоянно доступные каналы по телефону менеджеров. Мелкие клиенты – операторы call-центра.
- Стратегия миграции между каналами переход клиентов с одного канала на другой, и принятие соответствующей стратегии.
- Стратегия выбора канала по видам деятельности клиенты для решения различных задач могут использовать разные каналы.
- Интегрированная многоканальная стратегия.

## **8. Коммуникационная стратегия**

Первый подход получил название «толкающая (выталкивающая, проталкивание) система»,

Второй — «тянущая (вытягивающая) система».

«Толкающие» push-стратегии (выталкивающие, проталкивание протаскивания) системы нашли применение не только в сфере производства (в производственной логистике) но и в сфере обращения, как на стадии осуществления закупок, так и реализации готовой продукции.

Для распределительной логистики данная система предполагает:

- Централизованный контроль запасов производителем;
- Определяет количество и время отгрузки на основе знания будущего спроса с мест.
- Проталкивание осуществляется в расчетном количестве.

Реализация готовой продукции направлена на опережение спроса и формирование товарных запасов в оптовых и розничных торговых предприятиях.

Она предполагает, что активную позицию в процессе продвижения товаров занимает именно торговый посредник.

В этой цепочке производитель передает продукт и соответствующие рекламные материалы оптовому покупателю, который, в свою очередь, берет на себя обязательства по сбыту розничному продавцу. Именно от него зависит «вталкивание» (по названию стратегии) того или иного товара на рынок, а конкретнее — на полки розничных точек разного формата. Таким образом, при помощи нескольких каналов распределения товар «выталкивается» на рынок.

Для компании приоритетным становится взаимодействие с дилерами и агентами, посредниками, так как именно они несут ответственность за создание спроса на продукт. Стратегия предполагает взаимодействия с теми посредниками, без которых она не может вывести товар на рынок. Ключевая роль оптово-розничного сектора продиктована высокой конкуренцией. В силу уже упомянутой конкуренции, когда масса компаний пытается установить связи с оптово-розничным сектором, стимулирование посредников становится все более сложной задачей

Цель: побудить посредника включить товар фирмы в свой ассортимент, сделать необходимые запасы, выделить хорошее место в торговом зале и побуждать потребителей к покупке данного товара.

Для этого необходимо добиться добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия.

Все маркетинговые усилия во «вталкивании» направлены на то, чтобы привлечь внимание к товару поставщиков и представителей торговли.

Составные части данной стратегии:

- предложение привлекательных условий сотрудничества (в целом);
- система оптовых скидок и спецпредложений;
- система мотивации розницы (основная и бонусная);
- рекламная поддержка;
- финансирование мероприятий, направленных на стимулирование сбыта;
- презентации;
- участие в выставках с целью получения новых деловых связей.

В стратегии «вталкивание» на первое место выходят персональные контакты, договоренности, личные продажи и специальные условия (бонусы за объем произведенных закупок, выкуп нереализованного товара и ряд других).

Недостатки

Зависимость от посредников, которые контролируют рынок. Здесь есть лазейка, выход — в прямом контакте с розницей. Но стоит знать, что это затратный и длительный путь, поскольку будет нужно выстраивать каналы коммуникации и налаживать дистрибуцию со многими клиентами Увы, соглашаясь на данный вид стратегии, производитель поневоле принимает правила игры, а не навязывает собственные.

Риск компания становится зависимой от посредника при отсутствии реального контроля над системой сбыта.

*Pull* (вытягивание) — метод продвижения, при котором привлечение потребителя производитель продукции выполняет самостоятельно, а каналы выполняют, в основном, логистические функции.

Это система дистрибуции, в которой элементы материального потока передаются на последующее звено с предыдущего по мере необходимости, по заказу последующей.

Реализация *pull*-стратегии направлена на оказание мощного и длительного информационного воздействия через средства массовой информации на конечного потребителя продукта.

Стратегия рассчитана на конкретного потребителя, все усилия направлены на то, чтобы сформировать потребность в продукции среди потенциальной аудитории.

Цель коммуникации — создать стабильный и осязаемый спрос, добиться лояльности к продукту, бренду.

Соответственно, весь арсенал коммуникаций брошен на то, чтобы убедить конечного покупателя. Эта стратегия дороже.

Как говорят маркетологи, товар в таком случае «втягивается» на рынок самими потребителями (отсюда и название стратегии).

Схема такова: потребители, убежденные в том, что товар им нужен и хорош, в свою очередь воздействуют на розницу. А розница, в свою очередь — на цепочку посредников, оптовиков, поставщиков.

Для достижения этой цели большая часть коммуникационного бюджета уходит на:

- рекламу, раскрутку торговой марки (как на прямую рекламу, так и на каналы СМИ);
- стимулирование конечных потребителей;
- прямой маркетинг, который направлен на то, чтобы утвердить значимость товара в сознании конкретного потребителя;
- выставочную деятельность;
- специальные акции, подразумевающие призы, скидки и т. д.

Успех такой стратегии — это масштабная победа.

В данном случае получается, что компания-производитель оказывает серьезное влияние на каналы распределения товара через потребительский спрос.

По факту, прямого воздействия на всю цепочку «посредники-розница» нет! Они сами, благодаря созданному спросу, включаются в схему продаж популярного товара.

По сути, нивелируется, сокращается роль посредников, поставщиков, розницы как серьезной силы; они включаются в цепочку сотрудничества и играют уже по правилам и на условиях производителя.

Плюсы данной стратегии — это значительная экономия сил и средств для стимулирования перечисленных игроков (участников рынка), а также снижение их влияния и получение более выгодных условий.

Минус один, но он очевиден: если рекламный удар не окажется победным, и потребители не поверят в ценность и значимость товара, то воздействие на рыночные механизмы будет совершенно не таким, как ожидалось. Эффект может снизиться многократно, и тогда уже придется менять стратегию. А это — дорого.

В целом, стратегия «втягивание» подразумевает выделение значительного бюджета. Но эти расходы оправданы, их нужно рассматривать как долгосрочные инвестиции в бренд. Иными словами, это длительное многоходовое построение имиджа торговой марки. При правильном и умном соблюдении стратегии бренд можно превратить в мощный актив, со всеми вытекающими плюсами.

Вызванный рекламой импульс должен привести к тому, что покупатели сами начнут «вытягивать» товар у продавцов. Цепочка в этом случае запускается в обратном порядке: от потребителя через розничные и оптовые каналы распределения к производителю.

Ценность – нейтрализует возможность давления со стороны торговцев и обеспечивает их широкомасштабное сотрудничество.

Ключевое различие между стратегиями push и pull заключается в той роли, которую в цепочке «бизнес — оптовая и розничная торговля — покупатель» играют посредники. Маркетинговые усилия по «подталкиванию» направлены на разработку привлекательных предложений и бонусов для следующего звена в распределении товаров, в то время как в ситуации с «подтягиванием» коммуникация компании выстраивается с целью воздействия на конечного потребителя продукции.

Обе названные стратегии достаточно эффективны и, как правило, не противопоставляются друг другу.

Производители успешно используют для продвижения продуктов элементы обоих подходов, опираясь при выборе на следующие критерии:

- тип системы распределения товаров;
- уровень конкуренции и спроса;
- уровень доступности посредников для производителя и потребителей;
- размер затрат на использование рекламных каналов, в том числе СМИ;
- соотношение стоимости товаров и уровня доходов потребителей и др.

Немалую роль при выборе стратегии играет отношение целевой аудитории к источникам информации. На фоне растущей популярности интернета и неустойчивого интереса потребителей к традиционным медиа получает новые возможности для развития pull-подход, согласно которому пользователь самостоятельно «вытягивает» нужную информацию из поисковых систем и тематических онлайн-ресурсов.

Параллельно оттачивается push-модель – процесс достаточно агрессивного воздействия на потенциальных покупателей: списки рассылки, видеоролики с обязательным 15-секундным просмотром и т. д. Благодаря интерактивности, широкому диапазону видов представления информации, возможности вести с клиентами активную коммуникацию, интернет открывает простор для успешного синтеза обеих стратегий.

Комбинирование push- и pull-подходов является актуальным не только для онлайн-пространства. Практика показывает, что наилучших результатов сегодня достигает та компания, которая своевременно реагирует на потребности целевой аудитории и происходящие на рынке изменения. Грамотное использование элементов одной или нескольких стратегий может стать решающим преимуществом бизнеса в конкурентной борьбе.

«Втягивание плюс вталкивание»

Соединение двух стратегий коммуникации встречается чаще всего. Меняется только пропорциональность усилий. Естественно, что большинство компаний «подключается» к расширенной коммуникативной стратегии. С одной стороны, идет воздействие на потребителя, с другой — стимулирование посредников.

Здесь нужно найти золотую середину, и решить, в какую из частей инвестировать больше средства и усилий. Стоит учитывать, что удорожание прямых контактов, личных продаж идет постоянно. Но за счет того, что каналов и средств коммуникации становится все больше, можно выбрать наименее затратные и наиболее действенные.

### **Тема 3. Методология анализа и проектирования логистических каналов**

#### **1. Общие положения проектирования и совершенствование логистической дистрибутивной цепи**

Сегодня многие компании понимают, что дистрибуция является той пограничной областью, в рамках которой, с одной стороны, должны быть максимально удовлетворены потребности клиентов, а с другой, учитывая, что на этом этапе формируется добавленная стоимость, постоянно ведется работа по снижению затрат.

Правильно спроектированная и внедренная модель дистрибьюторской сети за счет полноты и своевременности выполнения заказов обычно дает существенное сокращение логистического бюджета и повышение уровня клиентского сервиса.

Производитель и потребитель представляют собой исходную и конечные точки движения материальных потоков в системе сбытовой логистики. Эти два элемента связаны между собой распределительным каналом.

Распределительный канал – это частично упорядоченное множество субъектов, осуществляющих доведение материального потока от источника генерации (производителя) до места назначения (потребителя).

Множество, о котором идет речь, является частично упорядоченным до тех пор, пока не определяются конкретные участники (субъекты) и звенья (пункты трансформации) процесса продвижения материального потока от производителя к потребителю. Когда это происходит, распределительный канал принимает вид логистической цепи.

Логистическая дистрибутивная цепь (ЛДЦ) – это упорядоченное (оптимизированное) множество субъектов, осуществляющих доведение материального потока от источника генерации (производителя) до места назначения (потребителя).

Следует подчеркнуть, что в сбытовой логистике оптимизация цепей продвижения материального потока является ключевым (и одновременно самым сложным) управленческим решением, которое самым непосредственным образом влияет на все другие решения, связанные с управлением потоковыми процессами.

Инициатива проектирования ЛДЦ может исходить от самой логистики при решении об изменении стратегии распределения или если анализ действующей цепи показал ее неэффективность.

Здесь речь идет о реорганизации существующей цепи, которая может быть вызвана следующими причинами:

1. Изменение спроса на рынках сбыта.
2. Усиление конкурентной среды и как результат – поиск более эффективных решений.
3. Появление новых клиентов.
4. Требование клиентов к повышению уровня обслуживания.
5. Изменение товарной специализации.
6. Поиск возможностей снижения издержек в ЛДЦ.
7. Расширение рынков сбыта, выход на новые рынки.
8. Изменения в политике сбыта.

9. Изменение политики ценообразования.
10. Переход на аутсорсинг.
11. Изменение вида деятельности компании.
12. Слияние компаний.
13. Финансовые изменения компании.
14. Увеличение радиуса обслуживания с одного склада.
15. Низкая эффективность использования ресурсов.

Под *проектированием дистрибутивной системы*, с точки зрения логистики, следует понимать процесс создания проекта оптимальной схемы (модели) дистрибуции для конкретных категорий товара, в конкретных условиях, на конкретных географических территориях, с учетом конкретной маркетинговой и логистической стратегии предприятия.

*Целью* стратегического проектирования дистрибутивной системы является разработка такой ее модели, которая определяла бы наиболее экономически целесообразный способ распределения товара при стабильных или растущих потребностях потребителя.

*Основная задача проектирования* дистрибутивной системы заключается в повышении эффективности ее функционирования путем сокращения логистических затрат и максимально полного удовлетворения требований потребителей.

Проектирование сети распределения – одна из самых сложных задач в логистике распределения.

Сложность заключается в следующем:

во-первых, в согласовании целей и задач функциональных групп посредников с маркетинговыми и логистическими стратегическими целями фирмы;

во-вторых, в том, что между и внутри функциональных посредников возникают, действуют и трансформируются определенные рыночные взаимоотношения, которые можно разделить на: кооперацию, конфликты и конкуренция.

Основные правила проектирование системы распределения:

1. Система распределения (СР) должна обеспечить максимальный охват потребителей.
2. Поставщик формирует складскую сеть, приближаясь к потребителю.
3. Самые высокие транспортные издержки при поставках потребителю возникают на последних километрах доставки.
4. Укрупнение грузовой единицы доставки снижает затраты на доставку.
5. Обслуживание должно быть с ориентацией на спрос; с предоставлением гибкого сервиса (индивидуальный подход к потребителю); с обеспечением оптимального уровня обслуживания.
6. Выбор между: «сделать самому» или «отдать посреднику» должен стать обязательным не только при осуществлении функций, но и операций.
7. В цепи не должно быть участников с одинаковыми функциями.
8. Информация, поступающая от потребителя в режиме реального времени, гарантирует точность управления запасами и является залогом сокращения собственных страховых запасов.
9. Единое информационное пространство в сети позволит поставщику взять на себя управление запасами клиентов и обеспечить «систему быстрого реагирования» на спрос клиента.
10. Чем меньше число посредников в цепи, тем ниже добавленная стоимость к конечной цене товара.

Выбранная стратегия сети должна соответствовать ситуации на рынке, будущим стратегическим планам компании-производителя и т.д. Поддержка и управление сетью при хорошей динамике происходит при постоянном мониторинге и анализе параметров логистики.

## **2. Основные методы, применяемые при анализе и проектировании каналов**

Методически значимым является вопрос инструментария анализа и проектирования каналов (сети) распределения в логистической цепи сбыта.

Анализ существующего методического аппарата позволил выявить 5 основных методов с большим или меньшим успехом, используемых при анализе и проектировании каналов распределения:

1. Институционально-описательный
2. Графический
3. Метод, основанный на группировке товаров
4. Функциональный
5. Структурный

Возможности и ограничения их использования при формировании распределительных каналов требуют детального анализа каждого.

Первый метод.

Институционально-описательный метод сводится к идентификации, описанию и классификации посреднических институтов

Например, один из идеологов этого метода Д.Бауэрсокс предлагает практическую реализацию его через классификацию посредников по виду оказываемых услуг, выраженную через типичную схему анализа посредников в структуре распределения

1. Так, на первом уровне проводится различие между торговыми и функциональными посредниками.

Торговые посредники приобретают товары в полную собственность и соответственно принимают на себя весь сопутствующий риск.

Функциональные посредники избавлены от риска, связанного с собственностью, но предоставляют некоторые необходимые услуги, как своим клиентам, так и конечным потребителям.

2. На втором уровне оптовых торговцев разделяют по типу и диапазону оказываемых услуг.

Посредники с полным набором функций обычно делают крупные закупки, занимаются разукрупнением больших партий товаров, комплектованием, сортировкой, продажей и доставкой.

Для исполнения этих функций такой посредник держит склады и нанимает необходимый персонал, в обязанности которого входят собственно торговля, физическое распределение, предоставление торговых кредитов, сбор дебиторской задолженности, предоставление консультационных и информационных услуг как поставщикам, так и потребителям.

Посредники с ограниченными и комбинированными функциями имеют более узкий круг предоставляемых услуг.

3. На третьем уровне представлены классификационные признаки, которые обычно применяются для дальнейшей классификации оптовых торговцев, выделенных на первых двух уровнях.

Следует отметить, что в иллюстрации данного метода имеется много противоречий. Так, изначально в качестве классификационного признака определяются маркетинговые услуги. Далее говорится о главном классификационном отличии, выраженном через полноту услуг, позже — через степень риска и, наконец, через проведение за свой счет операций. Таким образом, границы классификаций сильно размыты. Тем не менее, следует констатировать, что это один из основополагающих способов формализации структуры распределительных каналов.

Второй метод.

Графический метод предполагает графическую интерпретацию всех возможных каналов распределения по определенному виду товарно-материального потока и, таким образом, позволяет проследить за движением собственности от сырья до готовой продукции.

Это дает возможность увидеть расположение участников ЛДК (Ц) в соответствии с движением товарного потока, наглядно отобразить связи участников.

Графические схемы товарно-материальных потоков иллюстрируют богатый выбор обслуживающих их институтов на всех уровнях процесса распределения.

Каналы следует воспринимать как общие схемы, на практике существует множество вариантов, определяемых типами продуктов и потребителя, представлениями основной фирмы о составе участников.

Реализация данного метода через построение четкой схемы приобретает размытые и запутанные черты под воздействием такого факта, как появление смешанной или интегрированной оптовой торговли, или конгломерированного маркетинга (продажа одного и того же продукта через розничные магазины различных типов).

Например, садовые грабли на бензозаправочных станциях, в магазинах инструментов, магазинах садовых принадлежностей, универсальных магазинах и т.д. Такое явление называется зигзагами каналов распределения.

Главное достоинство графического метода в том, что он достаточно наглядно отображает многообразные связи, характерные для современных распределительных каналов и располагает распределительные институты в логической последовательности. Однако удобная простота схемы зачастую маскирует всю сложность выбора отдельной организацией рационального канала.

Третий метод.

Пытаясь сократить количество факторов, которые необходимо учитывать при планировании, некоторые исследователи определяют детальную структуру канала распределения не применительно к отдельному продукту, а к той или иной группировке продуктов.

Этот эмпирический по природе метод объединяет описание посреднических институтов со схематичным отображением основных каналов перемещения собственности (графическим методом). Такой метод, основанный на группировке продуктов, полезен в специфичных ситуациях, однако он слишком сложен, чтобы пользоваться им для общего планирования.

Четвертый метод.

Функциональный метод анализа структуры каналов распределения развился в результате попыток дать логистическое объяснение всему маркетинговому процессу в целом. Он строится по аналогии со структурно-функциональным анализом и методологией IDEF и основан на определении функций (главная функция - сбыт продукции) сбыта, с их последующей декомпозицией и привязкой к соответствующим механизмам и исполнителям.

Пятый метод.

Структурный метод основан на идентификации структуры каналов распределения, анализе связей и взаимодействия в канале.

Демонстрируя реализацию данного метода, основанного на выявлении степени зависимости, структуры каналов от степени формализации и добровольности Д.Бауэрсокс выделяет три структурные категории распределительных каналов:

1. Каналы для единичных сделок.
2. Обычные каналы.
3. Добровольные объединения.

Добровольные объединения, обусловленные деловыми связями делятся на:

1. Административные системы.
2. Партнерства и союзы.
3. Контрактные системы.
4. Совместные предприятия.

Такая классификация выявляет различия между структурами, обусловленными потребностями конкретных сделок и структурами, обусловленными деловыми связями.

В структурах первого типа взаимозависимость участников минимальна или вовсе отсутствует. Участники таких каналов не отвечают друг за друга. Единственным основанием



для передачи собственности служат здесь законы и обязательства, регулирующие процесс купли-продажи.

Каналы второго типа (строящиеся на деловых связях) таят в себе более широкие возможности для развития межорганизационного сотрудничества.

Очевидно, что основным и общим недостатком всех приведенных методов является отсутствие реального инструментария для оценки рациональности сложившегося положения и возможности разработке оптимальных механизмов распределения.

В основе всех методов лежит субъективная (интуитивная, экспертная) оценка рациональности каналов распределения. Для нивелирования этого недостатка следует определить факторы и критерии оптимальности выбора сбытовых каналов и определить последовательность действий в ходе анализа и проектирования последних.

### **3. Основные этапы и процедуры на стадии проектирования ЛДЦ**

Формирование логистической дистрибутивной цепи включает в себя две фазы.

Первая фаза. Организационная фаза, на которой осуществляется анализ действующей и проектирование желаемой сбытовой логистической цепи. Она включает стадии предпроектной подготовки и стадию непосредственного проектирования

Вторая фаза. Эксплуатационная фаза, которая связана с внедрением, управлением, и мониторингом процесса функционирования сформированной цепи.

Основными процедурами, реализуемыми на первом этапе предпроектной подготовки, является: идентификация действующей сбытовой сети и укрупненное построение идеальной.

Здесь происходит сравнение идеальной структуры с реально существующей, а также формулировка и анализ специфичных условий рынка, государственных и прочих ограничений, которые затрудняют функционирование идеальной системы.

Идеальная сеть отличается от реальной отсутствием системы ограничений, факторов и условий, которые имеют место в действительности относительно конкретного объекта исследования.

Очевидно, что эффективность реальной сбытовой цепи тем выше, чем больше совпадают варианты схем идеальной структуры с реальной. Если же идеальная система идентична реальной, то, вероятно, направления совершенствования следует искать в организационных механизмах взаимодействия внутри каналов, в повышении квалификации персонала дистрибутивной сети на разных уровнях горизонтальной и вертикальной иерархии.

На практике формирование системы сбыта происходит чаще всего методом проб и ошибок. Нередко организации бросают все силы на поиск какого-либо нестандартного решения, эффективность которого оказывается в конечном итоге невысокой.

Тем не менее, существует апробированный подход к формированию системы каналов, который не только значительно облегчает креативную часть процесса, но и позволяет комплексно учесть требования конкретного потребителя. Он состоит в превентивном построении идеальной системы каналов.

Стадия непосредственного проектирования логистической дистрибутивной цепи включает девять этапов.

1. Идентификация продуцентов и потребителей в соответствии с ассортиментом товаров и услуг.
2. Выбор стратегии дистрибуции (охвата рынка, потребителей, ассортимента, взаимодействие с клиентами, координация).
3. Формирование системы критериев отбора потенциальных участников ЛДЦ.
4. Определение структуры и основных характеристик системы дистрибуции (число каналов, уровни каналов, длина, ширина и мощность канала).
5. Формирование маршрутов движения материального потока.
6. Определение обязанностей участников канала и распределение этих обязанностей.
7. Экономическое обоснование ЛДЦ.

8. Организационно-правовые отношения участников ЛДЦ.

9. Организация обратной связи.

1-ый этап. Идентификация продуцентов и потребителей в соответствии с ассортиментом товаров и услуг.

Идентификация осуществляется по набору наиболее значимых показателей и характеристик: по следующим показателям: объем оборота,

платежеспособность, солидность фирмы, платежный баланс, длительность деловых коммуникаций.

Здесь же анализируется ассортимент товаров и услуг и их позиционирование с помощью использования методов опроса и ABC-анализа, VEN – анализа.

При использовании метода «VEN – анализ» все товары делятся на три группы, с целью создания оптимального набора товаров, требуемого конкретным потребителем. Выделяют: жизненно важные (V) – товары, отсутствие которых влечет потерю клиентов. Их надо иметь, даже если они не приносят прибыль. «Товар тянет товар». Необходимые € – товары, которые приносят основной доход, и второстепенные (N) – товары присутствие или отсутствие не сказывается на доходе.

Так же устанавливается позиционирование предлагаемых услуг по следующим параметрам: размер партии, время ожидания получения товара, удобство расположения точек оптовой и розничной торговли, степень разнообразия товара и вспомогательные услуги.

2-ой этап. Выбор стратегии дистрибуции (охвата рынка, потребителей, ассортимента, взаимодействие с клиентами, координация).

Выбор зависит от стратегии производителя, состояния рынка, опыта работы степени лояльности потребителей и т.д.

Производитель может выбрать одну из трех классических типов стратегии.

1. Широкий охват плюс контроль – продукт массового потребления со сложной логистикой (жесткие условия хранения и транспортировки) с четкой ценовой маркетинговой программой продвижения.

2. Широкий охват плюс слабый контроль – небрендовые продукты массового потребления. Контроль нужно вести только за условиями хранения и сроками реализации.

3. Стратегия точечной дистрибуции – сложные технические товары, дорогая продукция с четкой маркетинговой программой, сложной логистикой.

Делается выбор типа организации продаж фирмы изготовителя:

ориентированная на потребителя – вертикальная дистрибутивная сеть во главе с директором по продажам, которому подчинены менеджеры оптовиков и ритейлеров;

регионально-ориентированная – горизонтальная дистрибуции, директор по продажам возглавляет соответствующее отделение по регионам рынка сбыта;

продуктово-ориентированная – смешанная дистрибутивная сеть, когда директору по продажам подчинены региональные менеджеры по видам продукции.

3-тий этап. Формирование системы критериев отбора потенциальных участников ЛДК (Ц).

Выбор торговых партнеров следует начинать с формирования и анализа набора показателей, по которым они будут оцениваться.

Условия рынка со временем меняются, в ответ на это и набор показателей должен совершенствоваться.

Но здесь надо соблюдать важное правило: необходимо довести список этих критериев до сведения всех потенциальных и реальных участников цепи поставок.

Это поможет торговцам принять взвешенное решение о сотрудничестве с производителем. Только в этом случае возможно формирование взаимовыгодных прочных отношений.

Требования к партнерам по каналу распределения, сформулированные заранее, позволяют снизить издержки на поиск (аналогично тому, как формулировка требований к

сотрудникам, которых предприятие ищет на вакантные должности, позволяет ускорить и облегчить этот процесс).

Можно сгруппировать факторы, влияющие на лояльное отношение участников цепи поставок друг к другу, в три блока.

Рациональные факторы — соотношение цены и качества предлагаемой продукции или торговых услуг, современные технологии производства, доставки и продажи товаров, качество и широта ассортимента продукции и пр.

Функциональные факторы — это условия сотрудничества (оплата, доставка, возврат товаров и т. д.).

Имиджевые факторы включают репутацию компании, известность бренда на рынке, компетентность персонала, стабильность развития компании. Данные характеристики практически невозможно скопировать конкурентам, однако именно они служат гарантией успешного сотрудничества. Стремясь сформировать собственный имидж, некоторые компании выбирают партнеров, жертвуя финансовыми аспектами сотрудничества. Примером подобного поведения может служить готовность производителей назначать

Для определения критериев отбора можно воспользоваться существующими характеристиками идеальных партнеров, которые выработаны практикой работы с данными партнерами.

Характеристики идеального поставщика:

- дает возможность дилерам и дистрибьютерам зарабатывать на его товаре;
- заботится о своевременности поставки;
- оказывает маркетинговую поддержку;
- оказывает поддержку в разработке совместных программ по продвижению товаров, борьбе с конкурентами на региональных рынках, совместному планированию продаж и формированию заказов;
- обучает персонал участников;
- разрабатывает интересные бонусные программы;
- осуществляет нематериальное поощрение и другое.

Характеристики идеального дистрибьютера:

- четко выполняет гарантийные обязательства;
- работает прозрачно, стабильно, надежно;
- хорошо развивает логистику, совместно с дилером планирует продажи;
- обеспечивает техническую поддержку;
- оплачивает рекламу товаров и рекламирует самих дилеров;
- быстро подстраивается под рыночные условия и другие.

Характеристики идеального дилера:

- располагает торговой площадью не менее 200 кв. метров, под продукцию данного производителя не менее 100 кв.м.;
- располагает торговой площадью в специализированных салонах, в крупных торговых центрах;
- имеет сервисную службу;
- реализует программы мерчендайзинга, рекламных и маркетинговых мероприятий от производителя;
- поддерживает ценовую политику производителя и другие.

При выборе конкретного варианта построения ЛДК (Ц) используют следующие критерии:

Имидж — это комплексный критерий представления или образа посредника или продуцента у потребителя.

Данная характеристика определяется ответом на вопрос: «Совпадают ли у потребителя, посредника и производителя имиджевые представления?»

Не имеет смысла пытаться продвигать эксклюзивный товар, предназначенный для |

высокодоходных групп потребителей, через сети или посредников, которые позиционируются как продающие дешевый товар, рассчитанный на низкодоходные группы потребителей, равно как и наоборот.

Возможности субъекта в сфере сбыта. Комплексными показателями, определяющими эти возможности, являются:

- доступ к региональным рынкам сбыта;
- широта охвата целевых групп потребителей;
- возможные объемы продаж.

Платежеспособность, потребность в дополнительных оборотных средствах, объем складских площадей, количество единиц автотранспорта, количество и квалификация торгового персонала, партнеры и контрапартнеры, техническое оснащение — эти показатели характеризуют критерий, который мы обозначим как *состояние развития*.

Ассортимент услуг и условия работы субъектов. Здесь необходимо учесть специфические условия деятельности посредника: комплекс и виды оказываемых логистических услуг, возможности и условия сроков и объемов поставок.

Этот анализ позволит унифицировать отношения с посредниками и выработать наиболее привлекательное для них предложение. В случае значительных расхождений между позициями посредника и производителя, владея обобщенной информацией, проще найти компромисс. В некоторых случаях необходимо уступить требованиям посредников, в других — обосновать свою жесткую позицию.

Наличие конкуренции между посредниками. Существуют уникальные посредники, которые могут демонстрировать высокую эффективность и соответствуют всем пожеланиям производителя.

Производитель должен «эксплуатировать» конкуренцию, если таковая присутствует, между посредниками на одном уровне канала сбыта. Отдавая предпочтение какой-то группе посредников, производитель неизбежно позиционируется как партнер сети, дилера и т. п. С одной стороны, это затрудняет расширение числа посредников, с другой — делает отношения более надежными и долгосрочными. Элемент соревнования между посредниками за право продавать товар производителя позволяет вести более жесткую сбытовую политику.

Наличие формализованных правил взаимодействия. Прежде всего, они должны быть документально оформлены и неизменны в течение довольно длительного времени. Частые изменения правил взаимодействия с посредниками являются для них демотивирующим фактором. Помимо прочего, обе стороны несут дополнительные издержки вследствие неупорядоченности взаимоотношений. Речь идет и об увеличении времени на ведение переговоров, и о задержках в отгрузке и оплате, и пр. Для производителя в конечном итоге это означает потерю клиента и как следствие расходы на поиск нового.

Самыми популярными на сегодняшний день критериями являются условия и порядок поставок (логистика поставок) и политика транспортирования. Количество вариантов здесь очень велико, начиная от «самовывоза» и заканчивая хорошо организованными поставками с использованием оптимальных транспортных схем:

- выбор наиболее дешевых способов доставки,
- минимизация порожних поездок,
- использование соответствующей транспортной тары,
- соблюдение сроков поставок, что особенно важно при организации доставки небольших партий скоропортящегося товара в большое число торговых точек.

Довольно часто доставка товара является сопутствующей услугой, которая повышает привлекательность поставщика.

Критерий, именуемый «*политикой кредитования*», помимо проведения рейтинговой оценки кредитоспособности субъектов сбытовой цепи, оценивается главным образом по условиям предоплаты. Производитель, как правило, разграничивает условия оплаты по степени жесткости: от 100% предоплаты и отгрузки не позднее, например, двух месяцев до максимально мягкого варианта — передачи продукции на реализацию и оплаты по факту ее

осуществления. Как видно, диапазон возможных вариантов велик, принятие решения о целесообразности того или иного варианта зависит от целого ряда существенных условий и должно быть соотнесено со стратегическими задачами компании-производителя.

Требования по сопровождению, сервисному и гарантийному обслуживанию характеризуются наличием такого вида услуг, а также качеством их проведения. В первую очередь речь идет о предпродажной подготовке, сервисном, гарантийном и постгарантийном обслуживании. Производитель должен обеспечить формирование инфраструктуры, поручая выполнение таких услуг посредникам, специализированным сервисным компаниям или создавая собственные сети обслуживания. К разряду дополнительных услуг относят сервисные услуги по проектированию, монтажу и демонтажу продаваемой продукции.

Обеспечение портфеля дополнительных услуг. Некоторые виды товаров нуждаются в дополнительных услугах, связанных со спецификой потребления данного продукта, например финансовые услуги, такие как продажа в кредит. Для этого не обязательно отвлекать собственные оборотные средства, можно воспользоваться услугами специализированных компаний, в частности лизинговых, страховых, банков.

Значимым критерием является *связь ценообразования и мотивации посредников*. Речь идет о ценовой политике производителя во взаимосвязи с интересами посредника. Зачастую ценообразование происходит не системно, а практически случайным образом. В худшем случае цена привязана к средней стоимости по отрасли или рассчитывается по простой формуле «себестоимость + прибыль». При расчете цен необходимо учитывать ряд условий:

- жизненный цикл товара, его уникальность,
- ценность для потребителя,
- известность марки,
- цены конкурентов,
- наличие дополнительных поддерживающих услуг.

Кроме базовой стоимости продукта, имеет смысл говорить о дифференцированных ценах на группы товаров. Зачастую номенклатура продукции расширяется, чтобы предложить покупателю ряд смежных товаров, т. е. проводится ассортиментная политика.

4-ый этап. Определение структуры и основных характеристик системы дистрибуции (число каналов, уровни каналов, длина, ширина и мощность канала).

1. Определение числа каналов происходит с учетом:

- а) формы сбыта: традиционный сбыт, электронная коммерция, продажа по каталогам, торговля по образцам и т.д.;
- б) методы сбыта – прямой, косвенный;
- в) интенсивность охвата рынка – интенсивный, селективный, эксклюзивный.

Для определения длины канала необходимо:

- учесть характеристики клиентуры: численность, географическое распределение, покупательские и потребительские привычки, отношение к различным методам продаж.
- канал может быть: длинным – для рассеянной клиентуры; коротким – для концентрированных потребителей; прямым – для крупных покупателей;
- сравнить условия, создаваемые каждым из каналов и стоимость дистрибуции, которую они за собой влекут, измерить рентабельность канала дистрибуции;
- проанализировать степень контроля.

Для определения ширины канала – числа участников на каждом уровне приобретает особое значение для розничной торговли. Необходимо установить розничные точки, ориентированные на целевую аудиторию. Выделение числа необходимых магазинов для охвата из общей совокупности магазинов называется критическим количеством магазинов ( $N_{\text{крит}}$ ), а существующий охват магазинов, попавших в список  $N_{\text{крит}}$  является показателем взвешенной дистрибуции.

Только точно зная, какие именно розничные точки и в каком количестве необходимо охватить, можно оценить свои собственные возможности и определить количество оптовых посредников.

2. Определение типов посредников: зависимые и независимые, торговые и логистические, оптовики и розница; их роли в каналах дистрибуции; оценка возможностей дистрибуции на основе размера оборота, надежности, уровня специализации; предоставления логистических услуг.

3. Определения уровня централизации решений в каналах дистрибуции. Решения могут быть централизованными или децентрализованными.

4. Выбор интеграции участников канала дистрибуции – вертикальная или горизонтальная.

5. Принятие решений о необходимости конкуренции – как в каналах, так и между каналами.

5-ый этап. Формирование маршрутов движения материального потока.

Строится на основе принципа «три золотых правила» распределительной логистики.

1. ЛДЦ должна проникать, как можно глубже к точкам конечного сбыта, использоваться как можно чаще и осуществлять транспортировку на как можно большее расстояние путем использования грузовых единиц продукции и грузовых транспортных единиц (transaction units), обеспечивающих получение как можно больших вместимостей.

2. В ЛДЦ необходимо использовать минимальное количество TU (transaction units) независимо от их вместимости. Минимальное количество TU согласуется с концепцией количества оборота этих единиц, т. е. количества раз, когда эти TU могут быть предоставлены потребителям вовремя. Это подразумевает интенсивное использование оборудования для технологической обработки указанных единиц и наличие организаций инфраструктуры, заинтересованных в эксплуатации TU при перевозке многими видами транспорта.

Применение данного правила требует, чтобы в сфере сбыта производились сравнительные оценки эффективности возможных сценариев на макро - и микроуровнях.

3. Стационарный склад (если нельзя избежать его создания) должен располагаться в центре ЛДЦ: компромисс между близостью к исходному производственному процессу и к конечным торговым точкам.

В идеальном случае, когда темпы производства и потребления примерно одинаковы, возможен нулевой запас. В реальных же условиях избежать запаса практически нельзя. Применение этого правила открывает возможности выбора его месторасположения — на местном рынке или у продуцента. Другими словами, необходим выбор между скоростью и надежностью сбыта.

6-ой этап. Определение обязанностей участников канала и распределение этих обязанностей.

От взаимопонимания и согласованности действий производителей и торговцев напрямую зависит удовлетворение спроса покупателей на продукт, качество их обслуживания и розничная цена продукта.

Производителю надо понимать, что он не продает торговым структурам свой продукт как таковой, а продает им возможность получить прибыль от его продажи. Ретейлер хочет быть уверен, что производитель будет надежно поставлять товары и оказывать поддержку, необходимые ему для стабильного получения дохода.

В сфере распределения мы имеем дело с производством торговых услуг, потребителями которых выступают, с одной стороны, производители, а с другой — потребители товаров.

Современный производитель, особенно мелкий и средний, стремится работать с оптовыми и розничными торговыми предприятиями, чтобы передать им функции продажи своей продукции и сосредоточить все свои силы на выпуске продукта, совершенствовании процесса и повышении качества продуктов. Для этого важно оценить действующие на рынке торговые структуры, чтобы выбрать подходящие для данного производства и для

распространения конкретной продукции. Конкретные участники ЛДЦ выполняют работы по концентрации, кастомизации и рассеиванию.

Концентрация или консолидация – сбор больших количества одного продукта или нескольких различных продуктов таким образом, чтобы они немедленно могли быть проданы (распределены) группой.

Кастомизация – процесс сортировки и группирования продуктов в уникальные комбинации, которые удовлетворяют специфические запросы потребителей.

Рассеивание состоит в отправке уникальных ассортиментных групп потребителям в заданное время и место.

На этом же этапе должны быть определены обязанности участников канала. Эти обязанности были рассмотрены в предыдущих лекциях.

7-ой этап. Экономическое обоснование ЛДЦ. Оценка возможных вариантов происходит по следующим критериям: пригодность, управляемость и прибыльность.

8-ой этап Организационно-правовые отношения участников ЛДЦ – происходят переговоры и подписание контрактов с участниками цепи

9-ый этап. Организация обратной связи с участниками каналов распределения, которая должна уменьшить нечувствительность производителя к потребностям потребителей, возникающую в результате продаж через торговых посредников.

Инструментами обратной связи являются:

- исследование количественных данных деятельности партнеров (объем продаж, возвратов, количество заказов, количество закупленных товаров и пр.);
- опросы партнеров. Примеры вопросов: что является наиболее важным для них, причины отказа от сотрудничества, что нравится или не нравится в товарах, спрос на какие товары растет и на какие замедляется и пр.
- советы ведущих партнеров. Группа наиболее успешных партнеров периодически приглашается на встречу с высшим руководством производства.

Очевидно, что перечисленные этапы базируются на аналитических и методологических факторах, к которым относятся в первую очередь макроэкономические условия внешней среды (рынок труда и капитала, уровень инфляции, конкуренция, законодательство и пр.) и логистические стратегии продуцентов и потребителей материального потока.

Определяющими моментами (так называемыми реперными точками) процесса формирования ЛДЦ являются:

- выбор посредников (уровней ЛДЦ);
- определение критериев оптимальности и ограничений ЛДЦ.

В основе любой оптимизационной модели (именно к этому виду моделирования относится ЛДЦ) лежит определенный критерий оптимальности. В данном случае, учитывая многоуровневость и гибкость ЛДЦ, в качестве критерия оптимальности (главного оценочного показателя) следует выбрать компромисс (оптимальное соотношение) между уровнем логистического сервиса для потребителей и величиной логистических издержек (затратами на его осуществление).

#### **4. Эксплуатационная фаза и ее содержание**

Созданная логистическая дистрибутивная цепь должна управляться и быть под постоянным наблюдением (мониторингом).

Мониторинг – это система сбора информации о деятельности участников канала распределения для последующей его корректировки и применения различных методов управления.

Компании следует периодически анализировать свои достижения, эффективность системы сбыта в целом и ее отдельных элементов. Анализ проводится на базе сравнения существующей структуры товаропроводящей сети по показателям длины, ширины, количества каналов, количества клиентов и их распределения по звеньям сети с запланированными структурой и значениями данных показателей.

Решение об изменениях в каналах распределения (реструктуризации, модификации) необходимо, если:

- канал работает хуже, чем планировалось;
- меняется поведение потребителей;
- расширяется рынок;
- усиливается конкуренция;
- возникают новые каналы дистрибуции;
- товар переходит на более позднюю стадию жизненного цикла.

В случае выявления недостатков компания может принять решение о необходимости реструктуризации созданной структуры каналов распределения. Данный вопрос представляет значительный интерес, поскольку в сложившейся практике ведения бизнеса руководителям чаще приходится оптимизировать существующие структуры, нежели создавать новые.

## **Тема 4. Формы распределения товаров и их характеристика**

### **1. Прямой сбыт и его разновидности**

Сбыт — это система отношений в сфере товарно-денежных отношений. Сбыт как коммерческая деятельность включает операции по передачи прав собственности, распределению и движению продукции и услуг, а также контролю и регулированию данных процессов с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли производителем и торговыми посредниками.

По организации системы сбыта различают прямой сбыт и косвенный сбыт.

Прямой или непосредственный сбыт предусматривает, что производитель продукции вступает в непосредственные отношения с ее потребителями и не прибегает к услугам посредников. При сбыте продукции по прямым каналам она доставляется потребителям непосредственно с предприятий-изготовителей

Такие продажи позволяют:

с точки зрения финансов:

1. Сэкономить финансовые средства на распределении продукции и вложить их в основное производство;

2. Получить большую прибыль, так из структуры цены исключается наценка посредника

3. Увеличить долю наличных денежных средств в обороте;

с точки зрения маркетинга:

1. Осуществлять всесторонний контроль над сбытовым процессом, качеством продукции и ценой;

2. Наладить близкий контакт с потребителями (производитель лучше осведомлен об их желаниях и предпочтениях);

5. Легче поддерживать привлекательный имидж компании и правильно позиционировать товар; зачастую покупатели охотнее приобретают продукцию у ее непосредственного производителя

6. Своевременно выявлять и устранять недостатки, допущенные в процессе создания и производства товара;

Достоинством является тот факт, что производитель может контролировать процесс сбыта и быстро реагировать на изменения требований рынка.

Они используются компаниями, которые хотят контролировать всю маркетинговую программу, стремятся к тесному контакту с потребителями и располагают ограниченными целевыми рынками.

Предпосылки использования прямого сбыта:

- объем прямых продаж оправдывает затраты на их осуществление;



- изготавливаются узкоспециализированные изделия, поэтому необходимы прямые контакты с потребителями
- производимый товар требует внесения изменений в свою конструкцию.
- товар требует высокоспециализированного сервиса;
- изготавливается сложное оборудование и желательно проводить его монтаж у потребителя самому производителю;
- продукция производится на основе заказов потребителей
- потребители сконцентрированы в одном регионе и для них предназначается основная часть производимых товаров;
- цена на товар постоянно меняется и от производителя требуется внесение изменений в ценовую политику незамедлительно, без согласования с посредниками.
- в наличии имеется достаточная сеть собственных складских помещений на тех рынках сбыта, где предприятие ведет торговлю.
- продажная цена намного превышает затраты на производство товара, что возмещает затраты на создание собственной сети.

Этот вариант наиболее часто используется при реализации продукции производственно-технического назначения и реже - товаров народного потребления.

При сбыте продукции крупными партиями или уникальной продукции по прямым связям она доставляется непосредственно с предприятий изготовителей потребителю. Прямые формы сбыта основаны на передаче товара по графикам и предполагают предоставление дополнительных форм обслуживания и льгот, например снижение отгрузочных цен.

Соблюдение графика поставок, как известно, способствует сокращению производственных запасов и потребностей в дополнительной емкости складов.

Однако применение такой формы сбыта приносит эффект только при обслуживании близко расположенных потребителей.

Позволяет четко сориентировать производство на выпуск необходимых рынку товаров в должные сроки и с требуемым уровнем качества и сервиса.

Формы прямых продаж:

- собственные сбытовые филиалы;
- склады готовой продукции у потребителя;
- собственные сбытовые конторы;
- оптовые базы, созданные непосредственно при производителях;
- свою розничную сеть;
- внемагазинную торговлю.

Для осуществления прямого сбыта производитель создает определенные структуры, функционирование которых призвано обеспечить как необходимое предложение, так и реализацию изготовленных товаров:

отдел сбыта — исторически сложившаяся традиционная структура, осуществляющая функции формирования и исполнения заказов на поставку товаров. В современных условиях на большинстве предприятий эти отделы входят в состав службы маркетинга. Отдел сбыта может иметь агентов (лиц, которые на основе договоров, заключаемых с производителем, оказывают содействие в реализации произведенных им товаров) и коммивояжеров (сотрудников предприятия, которым поручается поиск потребителей и работа с ними);

сбытовые филиалы и представительства — собственные отделения по сбыту в рамках крупного предприятия, организуемые для осуществления торговой деятельности в непосредственной близости от потребителя. Основной функцией сбытовых филиалов является обеспечение оперативной поставки товаров на основе изучения конъюнктуры рынка и проведения консультаций с потребителями;

оптово-сбытовые (выходные) базы, создаваемые непосредственно при крупных промышленных предприятиях и обеспечивающие организацию процесса товародвижения от производителя к потребителю;

фирменные магазины — розничные торговые предприятия, основной задачей которых является изучение покупательского спроса на товары производителя. Получаемая при этом информация используется им для разработки и реализации товарной политики.

В качестве форм прямого сбыта следует рассматривать также структуры, которые имеют дистанционный контакт с потребителем: торговлю по каталогам, маркетинг по телефону (телемаркетинг), телевизионный маркетинг, прямой маркетинг по почте, электронную торговлю.

Торговля по каталогам — одна из форм реализации товаров на основе предварительных заказов покупателей с доставкой заказанных товаров, как правило, средствами почтовой связи. Выбор товаров при такой форме их продажи осуществляется по специальным каталогам, выполняющим рекламную функцию и имеющим всю необходимую для потребителей информацию.

Маркетинг по телефону — использование телефона для непосредственной продажи товара потребителям. Телефон применяется как средство коммуникаций, позволяющее производителю предложить товар потенциальным покупателям и сразу же получить информацию о наличии (или отсутствии) интереса к нему.

Телевизионный маркетинг предполагает использование специальных коммерческих каналов (телемагазинов) для продажи товаров на дому (своего рода «магазин на диване»).

Прямой маркетинг по почте («директ мейл», прямая почтовая рассылка) представляет собой рассылку почтовых отправлений (коммерческих предложений, рекламных листовок, проспектов, каталогов, образцов и т.д.) потенциальным потребителям.

Формы прямого сбыта весьма разнообразны, к ним можно отнести:

личные продажи, представляющие собой непосредственный контакт представителя производителя (агента, коммивояжера и т.п.) с одним или несколькими потенциальными покупателями. Такая форма сбыта считается одной из самых дорогостоящих, но в тоже время обеспечивающей наибольшую эффективность воздействия на потребителя, поэтому личные продажи в маркетинге рассматриваются не только как форма прямого сбыта, но и как важнейший элемент маркетинговых коммуникаций. Применяется при продаже товаров производственного назначения, а также ряда потребительских товаров (преимущественно дорогостоящих) достаточно часто используются;

прямые поставки товаров, минуя склады и хранилища, по системе «от двери до двери»;

продажа через созданный собственный торговый дом, который являясь эксклюзивным продавцом всех выпускаемых компанией товаров, может осуществлять и собственную коммерческую деятельность как юридическое лицо;

продажа через склады-магазины, используя простое, удобное и надежное в эксплуатации складское и торговое оборудование.

Недостатки прямых каналов распределения:

- охват рынка и объемы продаж, как правило, небольшие;
- необходимые солидные инвестиции на реализацию сбытовых мероприятий;
- происходит накопление ожидающей реализации продукции на складах предприятия (как следствие возрастают расходы на ее хранение и риск порчи);
- производитель вынужден самостоятельно заниматься рыночным анализом, продвигать продукцию и содержать сбытовую сеть, что требует дополнительных ресурсов и инвестиций;
- усложнен учет товарно-денежных потоков.

Прямой сбыт выгоден в том случае, если сэкономленные денежные средства за счет большей торговой наценки выше издержек, связанных с организацией собственности сбытовой структуры.

Таблица 2 - Характеристика некоторых издержек на организацию прямого сбыта

Орган распределения	Основные статьи издержек на организацию распределения
Отдел сбыта: сбыт через рекламу с последующим приемом заявок по телефону. Возможна доставка товара	Издержки на рекламу (реклама должна выходить непрерывно) Приобретение транспорта на доставку (или аренда транспорта)
Отдел сбыта: сбыт посредством обзвона потребителей. Возможна доставка товара	Издержки на представительско-информационные материалы (прайсы, информационные письма, рекламные листки) Оплата телефонных переговоров Приобретение или аренда транспорта
Отдел сбыта: сбыт через торговых агентов и коммивояжеров. Возможна доставка товара	Издержки на представительско-информационные материалы Издержки на комиссионные для агентов Возможна оплата автотранспорта (частичная амортизация) агента или коммивояжера
Продажа через собственную розничную сеть (магазин, ларек, лоток, автомашина)	Издержки, связанные с покупкой или арендой магазина, находящегося не на территории предприятия Охрана розничной точки Приобретение автотранспорта
Сбыт через филиалы и представительства	Издержки на организацию филиала или представительства (поиск партнера, аренда помещения, охрана и т.д.) Поддержание его деятельности в течение первых 6-12 месяцев
Сбыт через дочерние предприятия	Издержки на организацию дочернего предприятия (есть риск, что оно в дальнейшем может заниматься другой деятельностью)
Оптово-розничная торговля со склада ("КЭШ ЭНД КЭРИ")	Издержки на организацию склада (ремонт, оснащение оборудованием) и его функционирование (штат, охрана и т.д.)

## 2. Косвенный сбыт и его разновидности

На практике не все производители могут обеспечить указанные выше преимущества использования прямых каналов распределения. Для некоторых фирм их использование может оказаться неприемлемым.

Косвенный сбыт товародвижения связаны с перемещением товаров и услуг от производителя к независимым участникам товародвижения, а затем к потребителю.

При этом производитель теряет в значительной степени контроль над рынком, не знает, кому и как продаются товары.

В отличие от прямого сбыта, предполагающего прямые контакты продавца и покупателя, косвенный сбыт предполагает участие в сбыте продукции посредников, которые ей необходимы для успешной работы на выбранном ей рынке.

Услугами посредников пользуются потому, что они умеют наилучшим образом предложить товары целевому рынку, используя свои связи, опыт, преимущества специализации и высокое качество работы.

Производители в огромных количествах выпускают ограниченный ассортимент продукции, а потребителям необходим широкий ассортимент товаров в небольших количествах. Задача торговых посредников - трансформировать ассортимент продукции, выпускаемой производителями, в ассортимент товаров, необходимых потребителям. Таким

образом, посредники играют важную роль в установлении соответствия между спросом и предложением.

Производители отказываются от многих сбытовых функций и расходов, а контроль над сбытом и контакты с потребителем осуществляют через посредников и/или отдают на аутсорсинг.

Производитель вынужден передать функции сбыта товара посредникам в силу ряда обстоятельств.

1. Существует горизонтальный рынок, на котором множество потребителей в каждом секторе экономики. Это требует создание мощной сбытовой сети, затрат значительных средств, что по силам только крупным производителям.

2. Рынок сбыта разбросан географически, соответственно прямые контакты с потребителями нерентабельны.

3. При поставках крупных партий товара небольшому числу оптовиков можно сэкономить на транспортных средствах.

4. Необходимость частых срочных поставок небольших партий товара, для чего лучше использовать склады солидного оптовика.

5. Разница между продажной ценой товара и затратами на его производство невелики, а значит, содержание собственной торговой сети убыточно.

В связи с тем, что количество посредников может быть различным и при этом они могут выполнять самые разнообразные функции.

Различают следующие формы косвенного сбыта: розничная торговля, оптовая, ярмарочная, выставочная, биржевая, аукционная, комиссионная торговля, а также франчайзинг и лизинг.

1. Торговля с баз, складов, оптовых и розничных магазинов как основная форма косвенного сбыта.

2. Ярмарочная торговля как периодически действующий рынок, на котором заключаются многочисленные сделки купли-продажи

3. Биржевая торговля, посредством которой продаются большие партии товара, отвечающего определенным требованиям, т.е. биржевого;

4. Аукционная торговля, посредством которой реализуются как единицы, так и большие партии нестандартизованного товара, т.е. характеризуемого индивидуальными признаками;

5. Посылочная торговля представляет собой одну из форм реализации товаров на основе предварительных заказов покупателей с доставкой заказанных изделий, как правило, средствами почтовой связи.

6. Комиссионная торговля, при которой торговый посредник, т.е. комиссионер, совершает торговую сделку от своего имени, а экономический результат от этой сделки достается владельцу товара

7. Лизинг, (от англ. *to lease* — арендовать). Из этого очевидно, что лизинг тесным образом связан с арендным механизмом. Однако одновременно он содержит и существенные признаки кредитной и инвестиционной деятельности.

8. Одной из смешанных форм крупного и мелкого предпринимательства является франчайзинг (от англ. *franchising* — привилегия).

Посредническое звено сбытовой деятельности в большинстве случаев повышает эффективность сбытовых операций, что обусловлено следующими причинами:

1) высокий профессионализм посредников в сбытовой и коммерческой сферах позволяет усилить окупаемость затрат и оборачиваемость средств за счет крупномасштабных, универсальных и специализированных операций, создания удобств для конечного потребителей и т.д.;

2) посредники обладают непревзойденной способностью доводить товар до целевого рынка. Связи, опыт, специализация посредников обеспечивает фирме гораздо больший успех, чем она могла бы добиться в одиночку, собственными силами;

3) у многих производителей отсутствует опыт работы на рынке, не хватает финансовых средств. Даже такой мощной компании, как «Дженерал Моторз», которая продает свои автомобили через 18 тыс. независимых дилеров, было бы весьма трудно выкупить все эти дилерские предприятия;

4) но даже если производитель позволит создать собственные каналы распределения, во многих случаях он заработал бы больше, если увеличит вложения капитала в свой основной бизнес. Если производство обеспечивает норму прибыли в 20 %, а занятие розничной торговлей даст, по прикидкам, только 10 %, фирма не захочет самостоятельно заниматься розницей.

5) использование услуг посредников в ряде случаев оказывается единственно возможным методом сбыта в силу установившихся на данном рынке обычаев и традиций, на пример, на аукционах и товарных биржах, а также по политическим или правовым нормам прямой контакт с потребителями невозможен.

Преимущества косвенных каналов сбыта:

- производитель может получить в свое распоряжение разветвленную сбытовую сеть посредника с широким охватом рынка, что позволит увеличить объемы сбыта, а в результате и прибыль;

- появляется возможность быстрее осваивать новые рынки;

- производитель освобождается от необходимости создавать собственное складское хозяйство и может сфокусироваться непосредственно на производстве;

- возможен сбыт более крупных партий продукции;

- полнее удовлетворяются потребности клиентов в количестве, скорости и сервисе.

Недостатки не прямых каналов дистрибуции:

- производитель утрачивает непосредственный контакт со своими потребителями, ухудшается качество обратной связи, становится сложнее реагировать на изменения спроса;

- производитель также теряет контроль над ценой и, в некотором роде, качеством товара;

- снижается процент прибыли (так как приходится предоставлять посредникам скидки, отпуская товар по цене ниже рыночной);

- производитель может попасть в сильную зависимость от посредников.

Функцию распределения товаров может выполнить сам производитель, а может прибегнуть к услугам посредников, однако в этом случае может возникнуть не совпадение интересов производителя и посредника:

1. Если производителя интересует только марка товара и степень интереса к этой марке, то посредника интересует интерес покупателя к любой марке продаваемого им товара независимо от того, кто его производит.

2. Если производитель всегда стремится к поддержанию известности и расширению границ рынка, то посреднику достаточно региональной известности, а объемы продаж он может нарастить за счет предложения новых, более совершенных товаров различных производителей.

3. Если производитель заинтересован отпускать товары большими партиями и в ограниченном ассортименте, то посредник заинтересован в заказе на небольшие партии, но в широком ассортименте.

4. Отпускает большие партии по одной цене, посредник заинтересован в дифференциации цен.

Таблица 3 - Различие политики сбыта производителя и посредника

Политика сбыта	Производителя	Посредника
Ценовая политика	Единая отпускная цена, стремление к единой розничной цене. Умеренная торговая наценка	Дифференциация цен с ориентацией на спрос, регион, потребителя Высокие торговые наценки розницы
Продуктовая политика	Удержание своего товара на рынке, как правило, консервативная торговая политика, т.к. товарная инновация требует инвестиций	Выбор такого товара, который пользуется спросом. Посредник требует от производителя модификаций или нового товара
Распределительная политика	Крупные заказы, крупные постоянные посредники или потребители. Навязывание всего ассортимента	Малые количества заказа. Востребование ассортимента, пользующегося спросом
Рекламно-имиджевая политика	Продвижение своей торговой марки. Формирование имиджа производителя	Формирование имиджа посредника за счет торговой марки и имиджа производителя

Комбинированный или смешанный сбыт – метод, при котором производитель использует как прямой, так и косвенный сбыт.

Соотношение в них прямых и непрямых каналов распределения зависит:

- от целевых рынков;
- стратегии предприятия;
- и собственных потенциальных возможностей сбытовых систем.

Система товародвижения на предприятии складывается в зависимости от конкретных условий его деятельности. Если предприятие вновь организованное, то ему целесообразно воспользоваться услугами существующих посредников.

При внедрении на мелкий рынок систему товародвижения рационально организовать непосредственно самому производителю, при внедрении на крупный лучше действовать через посредников.

Как правило, выбор того или иного способа организации сбытовой деятельности предприятия зависит от конкретных условий рынка, продаж и маркетинговой стратегии. Крупные предприятия, чаще всего, предпочитают работать, комбинируя по рынкам и товарам все имеющиеся типы организации сбытовой сети.

## Тема 5. Выбор каналов распределения товаров

### 1. Цели и задачи выбора канала

Решение о выборе канала распределения — одно из самых сложных решений, которые необходимо принять руководству. При этом решения могут приниматься как по созданию принципиально новых каналов распределения, так и по трансформации имеющихся.

Предпосылками возникновения такой потребности могут быть следующие.

1. Производство и внедрение на рынок нового товара.
2. Освоения новых целевых рынков или регионов.
3. Изменения в структуре маркетингового комплекса (например, снижение цены на товар; часто требует использования других магазинов розничной торговли).

4. Создание новой фирмы или ее реорганизация.
5. Изменения в политике посредников действующих каналов распределения.
6. Изменения в структуре действующей системы посреднических предприятий и организаций.
7. Изменения окружающей бизнес-среды.
8. Конфликты между субъектами каналов распределения.

К выбору системы сбыта следует подходить максимально ответственно, т.к.

1. Выбранные фирмой каналы самым непосредственным образом влияют на все остальные решения в сфере маркетинга. Политика цен зависит от того, каких посредников выбрала фирма — крупных и первоклассных или средних и рядовых.

2. Однажды сделав выбор в пользу той или иной системы распределения товаров, в дальнейшем производителю будет чрезвычайно трудно что-либо в ней изменить.

3. После того как товары начнут движение по каналу дистрибуции на них очень сложно, а зачастую и практически невозможно повлиять.

4. Решения фирмы относительно каналов распределения предполагают выдачу долговременных обязательств другим фирмам.

5. Решения о собственном торговом персонале зависят от масштабов коммерческой и учебной работы, которую необходимо будет проводить с дилерами.

6. Когда производитель подписывает соглашения с независимыми дилерами, он не сможет сразу заменить их собственными продавцами в случае изменения обстановки. Так что руководство должно выбирать каналы распределения с прицелом не только на сегодняшний день, но и на предполагаемую коммерческую среду дня завтрашнего.

Осознав суть проблемы (формирование нового или реформирования действующего канала распределения), необходимо четко определить цели распределения, согласовать их с другими маркетинговыми целями и задачами, а также с политикой предприятия в целом.

Для этого необходимо:

во-первых, выяснить цели и задачи как предприятия в целом, так и его маркетинга;

во-вторых, сформулировать цели распределения четко и конкретно;

в-третьих, проверить, соответствуют ли цели распределения целям и задачам, как маркетинговой деятельности, так и предприятия в целом и в случае необходимости скорректировать их.

Созданный распределительный канал должен способствовать достижению следующих целей:

1. Обеспечить широкий охват целевого рынка.

2. Наиболее полно удовлетворять потребности потребителей целевого рынка.

3. Обеспечить предприятию наибольшую прибыль.

После определения целей распределения и их координации необходимо определить те задачи (функции), которые должен выполнять создаваемый канал распределения.

Стандартные задачи разработки структуры канала распределения можно свести к следующему:

- прогноз спроса потенциальных покупателей, а также их требований, предъявляемых к обслуживанию;

- формулировка конечных целей канала распределения товара и фиксация возможных ограничений для достижения этих целей;

- выявление основных вариантов построения каналов распределения;

- оценка основных вариантов и обоснование выбора канала;

- контроль деятельности канала распределения с целью стимулирования сотрудничества участников канала и снижения остроты конкуренции между ними.

Управление собственными распределительными системами для производителя не представляет особой сложности. Значительные трудности возникают при попытках управления независимыми каналами распределения.

После выбора каналов товародвижения необходимо организовать их эффективное функционирование, т.е. решить вопросы в области физического распределения. Физическое распределение включает работу с заказами, обработку грузов, организацию складского хозяйства, управление запасами и транспортировку.

## **2. Критерии и факторы выбора каналов распределения**

Сам процесс выбора канала сбыта в маркетинге можно разделить на 4 этапа:

- Определение предприятием стратегии сбыта.
- Поиск подходящих каналов сбыта.
- Анализ и оценка возможных каналов дистрибуции.
- Выбор партнеров и торговых посредников.

Но здесь надо соблюдать важное правило: необходимо довести список этих критериев до сведения всех потенциальных и реальных участников цепи поставок.

Это поможет торговцам принять взвешенное решение о сотрудничестве с производителем. Только в этом случае возможно формирование взаимовыгодных прочных отношений.

Требования к партнерам по каналу распределения, сформулированные заранее, позволяют снизить издержки на поиск (аналогично тому, как формулировка требований к сотрудникам, которых предприятие ищет на вакантные должности, позволяет ускорить и облегчить этот процесс).

Кроме того часто используют анализ альтернативных каналов сбыта на основе комплекса из 3-х групп критериев:

Экономические факторы – уровень возможных продаж, прогнозируемые расходы;

Контрольные факторы – период доставки товара до потребителя, система стимулирования продаж;

Адаптивные факторы – время необходимое для подключения канала к системе дистрибуции предприятия, уровень его гибкости и возможности адаптироваться к изменениям рыночной среды.

В международной экономической практике этот комплекс критериев называют «3С» сбыта, по первым буквам названий основных критериев:

«Cost» - затраты или издержки,

«Control» - контроль,

«Coverage» - покрытие рынка.

Кроме того есть расширенный подход к отбору каналов сбыта в маркетинге, получивший название «6С». Здесь к трем вышеперечисленным «С» прибавляются еще три:

«Capital» - капитал (инвестиции, требующиеся для создания сбытового канала),

«Character» - особенности канала (его свойства, степень соответствия целевому рынку),

«Continuity» - стабильность (финансовая устойчивость торгового посредника, его ориентированность на долгосрочное партнерство).

При выборе канала возможно использовать три критерия:

1. Экономический критерий – эффективность, сравнение прибылей и убытков, которые будут иметь место при различных вариантах каналов.

2. Критерий управляемости – оценивается возможность и степень влияния на рыночные решения, принимаемые участниками канала.

3. Критерий принадлежности или пригодности, оценивается степень способности данного состава участников выполнять функции распределения и обеспечить поступление товара на тот или иной рынок.

Механизм принятия решений о каналах распределения, как уже упоминалось, основывается на экономической и технологической целесообразности движения товара по такому пути, чтобы принести выгоду производителю, посредникам и конечному потребителю. Если любой элемент цепочки не получит рассчитываемую выгоду, канал распределения будет неэффективен.



### 3. Роль производителя в принятии решений о структуре КР

В выборе канала распределения принимает участие, как производитель, так и потребитель и посредник. Каждый из участников канала имеет свои конкретные цели, которые могут совпадать или не совпадать с целями других участников. Каждый из участников решает свои задачи под влиянием многих факторов.

Задачи, решаемые производителем товаров при проектировании каналов распределения:

- построение организационной структуры каналов и сетей распределения (сбыта);
- определение месторасположения распределительных центров (баз, складов) в каналах распределения;
- складирование, хранение и переработка продукции в системах складирования (фасовка, упаковка и маркировка товаров);
- управление запасами, консолидация продукции;
- транспортировка продукции, возвращаемой тары, упаковки, отходов, неликвидных товаров;
- обеспечение сохранности и защиты продукции, страхование рисков;
- разработка и поддержание стандартов обслуживания потребителей;
- ценообразование;
- передача прав собственности, владения и распоряжения продукцией от одного физического или юридического лица к другому;
- мониторинг и информационная поддержка функций распределения;
- финансирование (поиск и использование средств для покрытия затрат на обеспечение функционирования канала распределения);
- принятие риска и ответственности за эффективность функционирования канала распределения.

При проектировании процесса товародвижения согласованно требуется решить производственные и сбытовые вопросы.

Факторов, которые при этом должен учитывать производитель, достаточно много.

1. Изначально при решении вопроса о том, самостоятельно продавать продукцию или пользоваться услугами посредником, учитывается размер капитала производителя. Как правило, отсутствие значительного капитала заставляет товаропроизводителя самостоятельно продавать товар или пользоваться услугами небольшого количества торговых посредников.

С увеличением размеров капитала, а, следовательно, с ростом масштабов производства и увеличением объемов продаж, производитель имеет возможность расширять круг посредников, причем выбирать лучших, предъявлять к ним определенные требования.

При этом производитель может позволить себе долгосрочные капиталовложения в развитие собственной товаропроводящей сети и поддержание на необходимом уровне товарных запасов, а также предоставление крупным и выгодным покупателям коммерческого кредита.

2. Тип и особенности производства. При единичном характере производства обычно изначально предполагаются прямые связи производителя с покупателем. Массовый характер производства предполагает использование всех возможных каналов распределения товаров. Некоторое производство носит сезонный характер, например, переработка сельскохозяйственной продукции. Потребляется же выпущенная продукция относительно равномерно в течение года. В этих условиях необходимо создание сезонных запасов и для их хранения складов готовой продукции предприятия-производителя явно недостаточно, поэтому необходимо участие оптовых баз, что предполагает косвенный сбыт.

3. Вид выпускаемой продукции и ее особенности

- Срок хранения.
- Технологическая сложность.
- Доля в бюджете потребителя.

- Имиджевая составляющая товара (марки).
- Широта ассортимента.

4. Размер и характеристика рынка: его емкость, размер, требуемый сервис, уровень конкуренции

*Небольшой рынок* предполагает, что производитель товара может продавать его сразу конечному потребителю или розничному торговцу, и наоборот, *большой рынок* предполагает участие в распределении товара оптовых посредников.

5. Наличие разветвленной сети посредников: функции, традиции, финансовые ресурсы, опыт.

6. Необходимость контроля. Если компании принципиально необходимо контролировать деятельность товаропроводящей сети, то следует формировать несложную структуру каналов распределения.

7. Наличие маркетинговой информации. В случае недостатка знаний о запросах потребителей и особенностях их поведения целесообразно прибегнуть к помощи посредников, создав длинный канал распределения.

#### **4. Роль потребителей в принятии решений о структуре КР**

Следующий важный критерий оценки – уровень соответствия канала требованиям потребителей, т.е. сколько клиентов покупают продукцию именно через этот канал.

На определение и структурирование каналов распределения оказывают влияние следующие характеристики потребителей.

1. Вид потребляемой продукции,

При покупке товаров народного потребления спрос конкретных покупателей существенно не различается, и удовлетворить его покупатель может либо в одном из розничных торговых предприятий, либо на рынке, либо у непосредственного производителя.

При реализации продукции производственно-технического назначения спрос отдельных потребителей колеблется в больших диапазонах, и именно его размер чаще всего оказывается основополагающим фактором при выборе каналов распределения.

2. Количество потребителей. Данный показатель определяет длину и количество каналов. Большое число потребителей требует разветвленной сети каналов распределения (как правило, длинных), в то время как небольшому количеству будет достаточно простой структуры (возможен один короткий канал).

3. Географическая концентрация потребителей. Если покупатели располагаются на большой территории, то потребуются развитая структура распределения (длинные и широкие каналы), если сосредоточены в одном месте, то возможен короткий канал.

Если на определённой территории количество потребителей определённой продукции невелико и спрос каждого в отдельности незначительны, то его удовлетворяет различного рода посредники.

4. Частота потребления. Высокая частота потребления продукции потребует постоянного наличия и доступности товаров, а значит, сложного (длинного и широкого) канала распределения

5. Вовлеченность в процесс покупки. При высокой вовлеченности в процесс покупки потребитель готов мириться с небольшой распространенностью товара на рынке и даже заниматься его поисками, что делает возможным построение короткого и узкого канала распределения. При низкой вовлеченности потребитель будет покупать товары-аналоги, поэтому для укрепления конкурентоспособности компании следует насытить рынок своими товарами, для чего формируется сложная разветвленная структура каналов сбыта.

6. Финансовые ресурсы потребителей. Закупки больших партий товаров при прямом сбыте предполагают, что покупатель должен обладать на конкретный момент значительными денежными средствами. Покупает без торговых надбавок.

Если финансы незначительны, то можно организовать продажу через посредников небольшими партиями в соответствии с имеющимися средствами.

Прямой канал может быть выгоден покупателю за счет более низкой цены товара с учетом уплаты процентов за возможный банковский кредит по сравнению с закупками продукции с наценкой посредника.

7. Наличие условий для хранения товара определяет физические возможности покупателя принять определенное количество товаров одновременно. Это определяется наличием складских площадей и оборудования. Если это количество меньше транзитной нормы, то прямой сбыт исключается и необходимо использовать какие-то каналы косвенного сбыта.

8. Наличие разветвленной сети посредников. Этот фактор дает возможность охватить широкий круг потребителей и продавать небольшими партиями под индивидуальные требования к уровню обслуживания.

## **5. Роль посредников в принятии решений о структуре КР**

Принимая стратегическое или тактическое решение о каналах распределения, производитель предъявляет к возможным посредникам определенные требования:

- посредник должен обеспечивать достаточно большой объем сбыта, ибо надежней иметь дело с крупными посредниками, занимающими прочное положение на рынке определенного товара;
- зона действия посредника должна полней охватывать определенный территориальный рынок;
- посредник должен иметь устойчивую деловую репутацию и обширные деловые контакты;
- у посредника должно быть устойчивое финансовое положение;
- отношение посредника к товару должно быть заинтересованным и нацеленным не на разовые контакты с производителем, а на достаточно длительные отношения;
- важно, чтобы посредник хорошо знал продаваемый товар и умел довести до потенциального покупателя все преимущества покупки именно этого товара;
- производитель охотно пойдет на сотрудничество с посредником, если он продает товары, спрос на которые вызывает, в свою очередь, спрос на товары данного производителя;
- посредник должен располагать необходимыми складскими помещениями и оборудованием, и обеспечивать уровень запасов, дающий возможность бесперебойного торгового процесса;
- не последнюю роль для производителя товара играет уровень профессиональной подготовки продавцов его товара.

Показатели для выбора торговых партнеров

1. Платежеспособность. Наличие достаточных финансовых средств для своевременной оплаты, закупленной у производства продукции. Финансовая стабильность предприятия.

2. Длительность работы на рынке. Известность компании на рынке и среди покупателей, хорошая репутация.

3. Размер торговой наценки. Наценка должна соответствовать качеству торгово-посреднических услуг и не снижать конкурентоспособность продукции производителя.

4. Маркетинговая стратегия. Посредник должен хорошо знать потребительские качества товаров производителя, чтобы эффективно предлагать их покупателям. Умение привлекать покупателей в магазин, активная рекламная работа в точке продаж. Умение создавать и стимулировать спрос на товары производителя.

5. Ассортиментная политика. Товары производителя хорошо вписываются в ассортимент торговца, дополняют и усиливают его привлекательность. Типы и виды поставляемой производителем продукции соответствуют потребностям целевых покупательских групп, обслуживаемых торговцем.

6. Торговые услуги. Качество услуг, оказываемых торговцем поставщикам и конечным покупателям, должно соответствовать требованиям производителя.

7.Обслуживаемый рынок. Клиенты, обслуживаемые торговым предприятием, соответствуют типам конечных потребителей, являющихся приоритетными для производителя. Посредник охватывает регион, в который стремится производитель, при этом его деятельность не будет пересекаться с другими дистрибуторами.

8.Коммуникационная политика. Передача производителю полной и качественной информации о состоянии рынка, своевременная передача заявок на товары, уведомление о приемке товаров и возникающих проблемах. Проведение политики стимулирования продаж продукции производителя.

9.Профессионализм работников. Умение продавать продукт, оказывать торговые услуги оптовым и розничным покупателям, удовлетворять их потребности в информации и продукции, формировать перспективный спрос.

10.Степень готовности к совершению сделки. Подготовленность к взаимодействию с производителем, желание заключить с ним договор, оперативное принятие решений в ходе обсуждения условий совместной работы.

11.Требования к поставкам. Требования, предъявляемые к поставкам продукции производителем: частота, способ доставки, информационное сопровождение, предпродажная подготовка и пр.

12.Организация и технические средства. Наличие складских помещений; техническое оснащение складов; наличие условий, способствующих сохранности качества товаров; площадь торговых залов; торговое оборудование в местах продаж.

13.Торговые запасы. Возможность содержать запасы товаров, достаточное наличие продукции производителя, ее эффективная выкладка в торговых залах.

14.Возможности для осуществления продаж. Наличие организационных и технических возможностей для продажи товаров: скорость доставки покупателю заказанного товара, точность выполнения заказов, вероятность отсутствия в продаже необходимого покупателю товара.

При выборе каналов распределения определенную роль играют конкуренты. Для определения степени их влияния на создаваемый канал необходимо:

1. Изучить товары и торговые марки конкурентов. Следует определить существующие каналы продаж, ассортимент продукции, цены, представленность товаров на рынке, способы продажи.

2. Определить какие производители товаров представлены на рынке (с уточнением, какой основной производитель — ваш конкурент). При этом важно изучить их структуру сбыта, условия работы на рынке региона, цены, политику продвижения, особенности мерчандайзинга и т.п.

3. Выявить оптовых продавцов, поставщиков товаров-конкурентов и товаров-аналогов. Следует выяснить их условия работы с клиентами, цены, объемы продаж, наличие команды торговых представителей, схему организации деятельности в этих компаниях, наличие складских помещений и логистических возможностей, изучить пул клиентов и их отзывы.

4. Провести анализа продаж (если они осуществляются).

## **6. Транспортный фактор при выборе КР**

Важнейшей функцией каналов распределения является организация товародвижения, предполагающего физическое перемещение товаров из одного места в другое, поэтому транспортный фактор имеет важное значение при выборе каналов распределения товаров.

При рассмотрении влияния транспортного фактора на выбор каналов распределения следует принимать во внимание такие факторы:

- география путей сообщения,
- наличие у предприятий-потребителей железнодорожных подъездных путей.
- сферы целесообразного использования отдельных видов транспорта.
- подвижной состав, используемый для перевозки продукции.

При выборе канала распределения, после анализа всех факторов, необходимо соблюдать определенную последовательность действий по принятию решений.

1. Изучить конъюнктуру рынка и определить стратегические цели системы распределения.

2. Разработать прогноз величины материального потока, проходящего через систему распределения.

3. Составить прогноз необходимой величины запасов по всей системе, а также на отдельных участках материалопроводящей цепи.

4. Изучить транспортную сеть региона обслуживания, составить схемы материальных потоков в пределах системы распределения.

5. Разработать различные варианты построения систем распределения: с одним или несколькими распределительными центрами, расположенными не тех или иных участках обслуживаемой территории. Оценить транспортные и иные расходы для каждого из вариантов.

6. По критерию минимума приведенных затрат выбрать один из разработанных вариантов. Величина приведенных затрат определяется по формуле:

$$Z_{п} = C_{э} + C_{т} + K / T$$

где:  $Z_{п}$  – приведенные затраты по варианту;

$C_{э}$  – годовые эксплуатационные расходы;

$C_{т}$  – годовые транспортные расходы;

$K$  – капитальные вложения в строительство распределительных центров;

$T$  – срок окупаемости варианта.

Следует подчеркнуть, что для фирмы услуги посредника оправданы в том случае, если их стоимость, ниже собственных расходов на выполнение данных работ. В формализованном виде - это соотношение представляется в следующем виде:

$$П < С,$$

Где:  $П$  — размер оплаты услуг посредника

$С$  — объем затрат клиента по самостоятельной организации закупок и размещению заказа.

Естественно, целесообразность привлечения посредника определяется разностью между собственными затратами фирмы и стоимостью услуг посредника:

$$Ц = С - П.$$

Для того чтобы ценообразование посреднических услуг носило рыночный характер, необходимо наличие конкуренции на рынке, что предполагает наличие на товарном рынке большого количества предприятий, осуществляющих функции опта и не зависящих друг от друга.

## **Тема 6. Государственное регулирование каналов распределения**

### **1. Государственное регулирование каналов распределения**

Государственное регулирование – это одна из основных форм участия государства в экономике, которая состоит в его воздействии на распределение ресурсов и доходов на уровень и темпы экономического роста и благосостояние населения страны.

Для современной экономики характерно многообразие методов, форм и институтов государственного регулирования. Различают: административные, правовые, прямые и косвенные формы и методы государственного регулирования.

К административным методам относятся выдачи лицензий, разрешающих какую-либо деятельность, установление квот на экспорт и на импорт, квот для молодежи при создании новых рабочих мест, регулирование цен, качества продукции, дохода предприятия и т. д.

Государственно-правовое регулирование осуществляется на основе гражданского и хозяйственного законодательства через систему норм и правил, которые устанавливаются ими.

Прямое экономическое регулирование реализуется в форме безвозвратного адресного финансирования векторов, отраслей, территорий и отдельных предприятий. К нему относятся субсидии, которые включают различные дотации, доплаты из специальных бюджетных и внебюджетных фондов различного уровня. Сюда же входят льготные кредиты и налоговые льготы.

К косвенным формам экономического регулирования относится регулирование объема денежной массы, определение условий предоставления централизованных кредитов и процентных ставок, политика в области налогов, валютного курса, таможенных пошлин и др.

Основными принципами государственного регулирования в РБ являются:

- соблюдение равенства прав субъектов торговли на осуществление торговли;
- исключение неправомерного вмешательства государственных органов в деятельность субъектов торговли;
- приоритет экономических методов государственного регулирования торговли;
- обеспечение условий реализации права на свободу выбора торгового партнера и товара;
- ограничение, пересечение, предупреждение монополистической деятельности, создание равных условий для развития свободной конкуренции;
- защита государственных прав и законных интересов субъектов торговли и потребителей.

## **Вопрос 2. Закон «О торговле» и его основное содержание**

Действие закона «О торговле» в РБ распространяется на субъекты, которые осуществляют торговлю на территории РБ (юридические лица и индивидуальные предприниматели). Действие закона не распространяется на отношения, которые связаны:

- с осуществлением продажи товара физическим лицам, которые не являются индивидуальными предпринимателями;
- осуществлением внешнеторговой деятельности;
- куплей-продажей ценных бумаг;
- осуществлением валютно-обменных операций;
- оказанием коммунальных услуг;
- с деятельностью ломбардов.
- с объектами интеллектуальной собственности.

Данный закон вводит следующие понятия:

Торговля – это предпринимательская деятельность торговых организаций и ИП, в основе которой лежат отношения по продаже произведенных, переработанных или преобразованных товаров, а также по выполнению работ, оказанию услуг, связанных с продажей товара.

Товар – это вещи (предметы личного, семейного, домашнего потребления), продукция производственно-технического назначения и иное имущество, которое предназначено для продажи.

Рынок – это имущественный комплекс, который включает специально отведенные участки, на которых расположены здания, сооружения, оборудования и предназначены для осуществления юридическими и физическими лицами торговли сельхозпродукцией, ягодами и т. д.

Торговый объект – это имущественный комплекс, а также иное имущество, которое используется для осуществления торговли, принадлежащей на праве собственности в праве оперативного управления или на ином законном основании.

Торговый реестр – это перечень торговых объектов, торговых операций и ИП, которые осуществляют торговлю на территории РБ.

Закупочная интервенция – это закупка товаров у юридических лиц и ИП, которые осуществляют торговлю на территории РБ в автономном порядке в целях стабилизации и ликвидации товарного дефицита.

Различают следующие виды торговли:

- оптовая торговля – это такой вид торговли, которая осуществляется с целью дальнейшей перепродажи товаров, не связанных с личным потреблением;
- розничная торговля – это вид торговли товарами, предназначенными для личного, семейного, домашнего потребления и иного подобного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью;
- общественное питание – это вид торговли, включающий производство, переработку, реализацию, организацию потребления продуктов питания с оказанием либо без оказания сопутствующих услуг населению.

Формами осуществления торговли являются:

- комиссионная торговля (оптовая, розничная) – осуществляется на основании договоров комиссии;
- торговля на конкурентах – это оптовая торговля, которая характеризуется заключением на торгах договоров купли-продажи с претендентами, предложившими наилучшие условия;
- торговля на аукционах – это оптовая, розничная торговля, которая характеризуется реализацией товара на торгах в заранее установленное время и в назначенном месте, тому из присутствующих, кто предложит за них наивысшую цену;
- торговля по образцам – это оптовая, розничная торговля с выбором товаров покупателем по образцам, описаниям товара, которые содержатся в каталогах, рекламе, буклетах или представленном фото и иных информационных источников.
- торговля с использованием автоматов – это розничная торговля, которая осуществляется с использованием торговых автоматов;
- выездная торговля – это оптовая и розничная торговля, которая характеризуется доставкой товара в места или определенные территории вне постоянного расположения торгового объекта;
- посылочная торговля – это оптовая и розничная торговля, которая использует для доставки товара бандероли, посылки и другие почтовые отправления, а выбор товаров осуществляется при помощи каталогов и иных информационных источников;
- биржевая торговля – это оптовая и розничная торговля, которая характеризуется заключением договоров на биржевых торгах;
- торговля на ярмарках – это оптовая и розничная торговля, которая проявляется в определенном месте и в определенное время;
- электронная торговля – это розничная и оптовая торговля, которая характеризуется заказом, покупкой, продажей товаров с использованием информационных систем и сетей.

## **Тема 7. Оптовая торговля и ее функции**

### **1. Оптовая торговля и ее функции**

Оптовая торговля включает все виды посреднической деятельности по продаже товаров розничной торговли, предприятий в сфере промышленности, торговли, сельского хозяйства, учреждениям социальной сферы, профессиональных услуг или др. посредников в сфере оптовой торговли. Обобщая, можно сказать, что любая сделка между одним

производителем или посредником и другим производителем (посредником) относится к разряду оптовых сделок.

Оптовая торговля представляет чрезвычайно важную часть канала распределения. Без оптовых посредников их функции должны будут выполнять другие участники канала распределения. Например, многие мелкие розничные продавцы не сумели бы существовать, если бы пытались самостоятельно выполнять функции, которые реализуют оптовые посредники.

Если бы не было оптовых компаний, то в торговле продовольствия, бакалеи, гастрономической торговле существовали бы только магазины в рамках розничных сетей, которые в состоянии выполнить функции оптовых посредников.

Оптовые посредники оказывают целый набор различных услуг, к которым можно отнести:

- прогнозирование спросом;
- обработку заказов;
- управление запасами.

Прогнозирование спросом является ключевым фактором успешного продвижения товаров через систему распределения товаров. Неточное предсказание грозит накоплением товаров в избыточном или недостаточном количестве, в промежуточных звеньях распределения системы распределения, что может привести к недополучению значительной части прибыли.

В системах распределения потребности следующего участника канала в системе распределения выражаются путем размещения заказов на товары у предыдущего участка канала распределения.

Розничный продавец делает заказ на пополнение запасов оптовику, который заказывает товар взамен уже проданным у дистрибьютера или производителя, и так по всему каналу или цепи. Насколько гладко продается товар между участниками канала распределения, зависит от того, насколько быстро обрабатываются поступающие заявки в каждом звене канала (цепочки). Данный процесс состоит из множества рутинных конторских операций, на которые может уйти много времени, при выполнении которых могут возникнуть ошибки.

Важной функцией оптовой компании является формирование складских запасов товаров необходимых хранить таким образом, чтобы можно было исправить, сгладить любые неточности, которые могут возникнуть в процессе прогнозирования спроса.

Хранение товаров, т. е. управление запасами – это возможность гарантировать себе полное удовлетворение спроса, который возникает у покупателя.

Для достижения целей функционирования оптовой компании они должны учитывать соотношение двух характеристик:

- уровень обслуживания клиентов;
- затраты предприятия.

Уровень обслуживания важен в силу того, что эта характеристика зависит от степени удовлетворенности покупателей и всех участников канала распределения. Повышение уровня обслуживания приводит к повышению затрат, связанных с организацией сбыта и физического распределения товаров.

Т. о. решение, которое касается распределения товаров, является своеобразным компромиссом между минимизацией полных затрат в системе распределения и поддержкой удовлетворительного обслуживания покупателей и потребителей.

Определить, какой уровень обслуживания является удовлетворительным, – это непростая задача. Компания-производитель в данном случае должна выяснить требования своих покупателей и потребителей, а также определить уровни обслуживания, которые представляют конкуренты. Например, покупатели хотят, чтобы доставка осуществлялась своевременно, а поставленный товар был качественным. Иногда они рассчитывают, что оптовик возьмет на себя операции по управлению товарными запасами.



При сравнении качества обслуживания с конкурентами необходимо добиваться того, чтобы уровень обслуживания покупателей и потребителей как минимум был не ниже, чем уровень обслуживания у конкурентов.

Дополнительные издержки обеспечения большого объема товаров или предоставления более качественных услуг необходимо тщательно рассчитывать. С другой стороны, анализ потребности покупателей и потребителей может показать, что необходимо использовать стратегии относительно невысокого уровня качества обслуживания.

## 2. Виды оптовых посредников

Классификацию посредников проводят по двум признакам:

1. От чьего имени работает посредник.
2. За чей счет посредник ведет свои операции.

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

Исходя из этого, следует выделить два типа посредников: зависимые и независимые посредники.

Зависимые посредники являются полномочными агентами по сбыту (как бы отделом сбыта производителя) и работают на основе срочных и бессрочных трудовых соглашений. Зависимые посредники не претендуют на право собственности на товары, работая за комиссионное вознаграждение. Зависят от изготовителя, помогают в процессе изготовления товаров и в его распределении. Не принимают непосредственного участия в сделках купли-продажи своим капиталом и не несут при этом никаких коммерческих рисков. Их задача — найти покупателя для продукции изготовителя (продавца) и продавца для покупателя и содействовать подписанию контракта между ними.

К ним относятся: брокеры, закупочные конторы, комиссионеры и консигнаторы, аукционы, а так же три вида агентов (промышленные, сбытовые и торговые).

Особенности логистических цепей с зависимыми посредниками:

1. Подконтрольны производителям или потребителям, а материальные потоки по ассортименту соответствуют номенклатуре выпускаемой (или потребляемой) продукции.
2. Они ориентированы по территориальному признаку.
3. Хорошо управляемые.

Независимые посредники - это юридические и физические лица, которые действуют от своего имени и за свой счет. По отношению к производителю они выступают как покупатели, приобретающие товары на основе договора купли-продажи. Они становятся собственниками товара и могут реализовывать его на любом рынке и по любой цене. Принимают на себя все риски, связанные с движением товаров.

Независимые посредники составляют основу системы оптовых структур, поскольку замыкают на себе большое число розничных торговых предприятий и выполняют достаточно большой спектр операций. Сюда относятся дилеры, дистрибьюторы, джобберы, оптовики-купцы, оптовые предприятия, торговые дома, оптовики-коммивояжеры, оптовики-организаторы, оптовики-консигнаторы, оптовики-посылторговцы.

Среди оптовых компаний различают:

- оптовиков с полным циклом обслуживания, которые предоставляют услуги по хранению товарных запасов, по кредитованию, по доставке товаров, по оказанию содействия по управлению. Они могут проводить операции с различным ассортиментом;

- оптовиков с ограниченным циклом обслуживания, которые предоставляют покупателям значительно меньше услуг. Они могут торговать за наличный расчет, без доставки товаров, с обычно более ограниченным ассортиментом.

Дилеры - юридическое лицо, осуществляющее торговое посредничество за свой счет и от своего имени в интересах принципала, который при регистрации контрактов принимает на себя права и обязанности перед покупателем (дилером).

Дилер может работать от имени производителя или от своего имени, но оно должно совпадать с именем принципала либо указывать на него.

Отношения оформляются соглашением о предоставлении права на продажу, которое определяет условия, на основе которых дилер должен продавать товар, приобретенный у принципала. На основе данного соглашения стороны заключают договоры на поставку товара.

Условие соглашения:

- минимальный объем продаж на определенный период времени и право принципала расторгнуть договор, если фактический объем ниже минимального.

- права дилера и ограничения принципала по работе на определенной территории:

- а) права принципала не ограничены, он может выходить на этот же рынок с этим же товаром сам или через других дилеров;

- б) монопольное право дилера, но с оговоркой, в каких случаях дилер может самостоятельно сбывать свой товар на рынке монопольного дилера. Если же принципал выйдет на этот рынок с товарами номенклатуры, которая определена соглашением сам или через других дилеров, он должен заплатить вознаграждение монопольному дилеру;

- в) право «первой руки», сначала товар предлагается дилеру, при его отказе принципал может реализовать его сам или через других дилеров.

- Дилер: соблюдать интересы принципала.

- Дилер: организовать рекламу, предпродажный сервис, техническое обслуживание.

- Дилер: сообщает принципалу информацию о своей деятельности.

Вознаграждение дилера – разница между ценой покупки товара у принципала и его перепродажи. Размер может определяться четко, когда наступает право получения вознаграждения (дата заключения сделки, дата перечисления сумм на банковский счет), периодичность – в договор.

Дилерское вознаграждение занимает промежуточное положение между агентским до 5% и дистрибьюторским от 15%.

После поставки товара дилер производит оплату с принципалом и фактически становится собственником продукции, и продает товара от своего имени и за свой счет.

Дилеры могут становиться держателями привилегий, объединяя в своих руках ряд последовательных этапов процесса производства и распределения при формировании вертикальных каналов распределения. В логистической цепи дилеры занимают положение, наиболее близкое к конечным потребителям.

Различают следующие виды дилеров:

1. Эксклюзивные дилеры – единственные представители производителя в данном регионе, которые наделяются исключительными правами по реализации его продукции.

Для эксклюзивного Д. необходимо выполнение хотябы одного из условий:

1. Рынок должен быть достаточно большим (товары повседневного спроса: от десятков тысяч до миллиона единиц).

2. Рынок достаточно платежеспособный (товары длительного пользования: коэффициент предпочтения по большинству позиций не должны опускаться ниже 0,75). У нас не превышает 0,5.

3. Товар или услуга характеризуется сверхмассовым спросом (товар народного потребления – тот же порядок, что и численность населения, товар корпоративного назначения – порядок количества субъектов хозяйствования).

В целом для Беларуси ЭД – исключение.

Эксклюзивный дилер должен продавать продукцию только под одним брендом, но при этом он имеет маркетинговые привилегии от принципала: доступ к инновационной продукции; гибкие условия поставки; рекламно-информационную поддержку; льготное ценообразование.

2. Официальный дилер - он не обладает каким-то особым статусом, дающим какие-то привилегии. Многие дилеры подчеркивают тот факт, что они являются официальными дилерами, повышая в глазах потенциальных покупателей свой статус. По условиям стандартных контрактов, которые заключаются с дилерами, они имеют полное право называть себя официальными. Это действительно неплохо работает и увеличивает объемы продаж.

3. Авторизованные дилеры сотрудничают с производителем на условиях франшизы.

Дистрибьюторы – оптовые и розничные посредники, осуществляющие закупку определенного товара у крупных промышленных фирм-производителей, и сбыт товаров на региональных рынках от своего имени и за свой счет.

Дистрибьютор – это представитель конкретной торговой марки, который продвигает и продает ее на рынке благодаря своей организационной структуре и клиентской базе. Это посредник первого уровня, выполняющий сделки купли-продажи.

Являются агентами с исключительными или единоличными правами на ведение торговли товарами изготовителя-поставщика определенным способом на указанной территории.

Работает на долгосрочной основе.

Исключительность касается товара, географической территории и потребителей.

Производитель не вступает в конкурентную борьбу с дистрибьютеров, уходит с рынка, а оказывает помощь в продвижении своего товара: реклама, использование своего товарного знака, обучение персонала, послепродажное техническое обслуживание.

Заключается дистрибьюторский договор - это организационный договор, согласно которого дистрибьютору переходят права на распространение и продажу товаров, услуг. После подписания договора производителем выдается дистрибьюторский сертификат, который зачастую подписывает генеральный директор. В таком сертификате указывается вид дистрибьютора (фирмы-посредника):

Затем этот договор реализуется:

а) на основе отдельно заключаемых договоров купли-продажи договорных товаров;

б) на основе заключаемых дистрибьютером с потребителями договоров купли-продажи договорных товаров на договорной территории от своего имени и за свой счет.

В логистической цепи дистрибьютор обычно занимает положение между производителем и дилером.

Следует заметить, что дистрибьютор не обязан работать только на одного производителя. В то же время и у производителя может быть много дистрибьюторов. Иногда сами производители выступают с инициативой создания компаний-дистрибьюторов.

Более того, некоторых партнеров они наделяют особыми статусами, которые предполагают наличие расширенных прав. Так появляются официальные и эксклюзивные дистрибьюторы.

Виды дистрибьютеров:

1. Генеральный дистрибьютор – осуществляет сбыт в регионе своими силами или через дилерскую сеть. Это фирма-импортер (единственный представитель производителя), самостоятельно занимающаяся сбытом товаров в любой стране или нескольких одновременно, используя исключительно свои силы или с помощью дилерской сети.

2. Регулярные дистрибьютер, имеющие склады или арендуемые их – выполняют функции накопления и хранения товаров, заключают договора на поставку в будущих периодах, подсортировка и подборку ассортимента. Они приобретают товар в собственность и самостоятельно занимаются его реализацией конечным потребителям, принимая на себя все риски, связанные с возможным изменением конъюнктуры и моральным устареванием товаров. Дистрибьюторы регулярного типа самостоятельно занимаются рекламной

деятельностью, осуществляют транспортные операции, доставляя товары потребителям, ведут работу с покупателями, оказывая им консультационные услуги.

3. Регулярные дистрибьютер, не имеющие склады – участвуют в транзитных поставках.

4. Официальные дистрибьюторы – все те, кто заключили дистрибьюторское соглашение с компанией-производителем на условиях договора, где определены определенные требования по организации сбыта. Вознаграждение в виде скидок от объема закупаемого товара и плюс фиксированное вознаграждение за выполнение условий. Они имеют льготное обслуживание, эксклюзивные права на продажу, а также обязуются закупать определенный объем товара и реализовывать его по договорной цене.

5. Эксклюзивный дистрибьютор - в этом случае компания-производитель обязуется согласно договору продавать товар только одному дистрибьютору (посреднику) на оговоренной территории, а посредник имеет право покупать товар именно у компании-производителя и продавать его исключительно на территории, прописанной в договоре.

6. Собственный дистрибьютер – принадлежит компании при ограниченном ассортименте.

Отдельно следует выделить дистрибьюторов товаров промышленного назначения, они осуществляют продажи в основном производственным предприятиям, а не розничным торговцам. Наиболее видные среди них работают с широкой товарной номенклатурой. Как правило, свои фирмы они называют снабженческими домами со смешанным или специализированным ассортиментом.

Дистрибьюторы товаров промышленного назначения могут заниматься исключительно запасными частями и материалами для технического обслуживания или только самим оборудованием.

Дистрибутор должен отвечать ряду требований со стороны производителя (или, как часто говорят, портрету дистрибутора).

Портреты дистрибутора локального производителя замороженной продукции и федерального производителя детских подгузников будут выглядеть по-разному.

Во-первых, каждый портрет включает специфические функции, необходимые для дистрибуции конкретной продукции (например, транспорт с морозильными камерами или фуры для легких и габаритных памперсов).

Во-вторых, производители могут ориентироваться на широкопрофильных или узкоспециализированных дистрибуторов.

В зависимости от специализации:

Широкопрофильные дистрибуторы:

- широкий охват рынка (большая доля рынка), который обслуживают.
- неглубокий ассортимент продукции
- связь со многими каналами
- конкурируют между собой по цене
- прибыль меньше, чем могла бы быть.
- создают команды или выделяют менеджеров, занимающихся только продукцией поставщика и полностью или частично финансируемых им.

Узкоспециализированные дистрибуторы:

- узкий и глубокий ассортимент в выбранных категориях.
- дорогих и сложных товаров.
- с товарами, которые могут обеспечить значительный уровень прибыли.
- обладают достаточными компетенциями и навыками активных продаж, чтобы создавать или инициировать спрос на продукцию.
  - инвестируют время и деньги в специфику технической стороны и маркетингового продвижения продукции
  - работают только с соответствующими особенностям их деятельности каналами

Основной показатель степени взаимодействия производителя и дистрибьютера – это объем, который занимает продукция поставщика в общем обороте дистрибутора, которая, по принятой терминологии называется, критической массой:

- доля в пределах 7–10 % от оборота торгового партнера обеспечивает повышенную заинтересованность в продажах продукции и продвижении торговой марки;
- доля, достигающая 30 %, свидетельствует о том, что дистрибутор связывает свое будущее с вашей продукцией, – это предпосылка к стратегическому партнерству;
- доля около 50 % обеспечивает приверженность дистрибутора вашему бренду.

Качественную оценку потенциальных партнеров менеджеры могут начать с обобщения данных в краткой анкете, которая содержит основные характеристики дистрибутора, например:

- время работы на рынке, год основания компании;
- численность штата, численность и состав инфраструктуры продаж и логистики;
- охват клиентской базы, доля рынка;
- широта ассортиментной линейки, готовность работать со всей линейкой поставщика;
- финансовое состояние: готовность инвестировать в развитие, возможность выполнять финансовую дисциплину поставщика и т. д.;
- возможность оказывать маркетинговую поддержку бренду поставщика.

Отличие дилера от дистрибьютора

• Отличие дистрибьютора от дилера заключается в том, что первый вынужден действовать от имени фирмы-производителя и подчиняться строгим правилам, которые она устанавливает.

• Дилер более самостоятелен. Действуя от собственного имени и приобретая товар за собственные деньги, дилер сам определяет, по какой цене он будет перепродавать товар.

• В некоторых случаях отличия между дилером и дистрибутором кажутся довольно эфемерными. Дело в том, что все обязательства посредников детально оговариваются и фиксируются в соглашениях, которые заключает с ними производитель.

• И в некоторых случаях дистрибуторы, подобно дилерам, на свои средства покупают у фирмы-производителя ее продукцию для последующей реализации.

• Основное назначение дистрибутора – создать и развить сеть распространения продукции, раскрутить и продвинуть бренд.

• Дилер же заботится о том, чтобы доставить товар потребителю и реализовать его.

Подводя итоги, отметим, что отличие между дилерами и дистрибуторами заключается главным образом в их конечной цели. Для дистрибутора такой целью является продвижение, для дилера – продажа товара.

Производителям выгоднее и удобнее работать с дистрибуторами, потому что задачи продвижения продукта, его дальнейшей реализации, расширение географии сбыта ложатся на его плечи. Хотя между ними возникает очень много проблем, непонимания и конфликтов из-за разницы в бизнес-моделях дистрибутора и производителя. Большинство производителей «примеряет» на дистрибутор собственную модель, что вызывает у последнего отторжение. А производитель жалуется, что его программы стимулирования не работают и дистрибутор не заинтересован в продаже его продукции.

Основная цель каждого дистрибутора – получить наибольшую прибыль при снижении оборотного капитала, сохранив при этом возможность предлагать клиентам лучший ассортимент и обеспечивать доступность товара.

Цель производителя - «увеличение доли рынка» и именно в таком виде он транслирует ее дистрибутору – через мотивацию бонусами, специальные трейд-маркетинговые акции.

Эффективные дистрибуторы выстраивают оптимальный баланс в своем продуктовом портфеле: между быстро оборачиваемыми товарами с низкой прибыльностью и медленно оборачиваемыми товарами с более высокой прибыльностью. Правило Парето в отношении

портфеля дистрибутора действует таким образом: 20 % товаров приносят 80 % продаж, а другие 20 % товаров могут принести 80 % прибыли.

В современных условиях в связи со стремлением производителей включить в свой производственно-сбытовой цикл предприятия посредников через систему договоров, появились формально независимые посредники.

Для этого используют следующие виды договоров:

- договор-поручение, который заключается с поверенными или с торговыми агентами;
- договор комиссии, который определяет полномочия комиссионеров (находят партнеров, подписывают с ними договоры от своего имени, но за счет продавца или покупателя);
- договор простого посредничества.

Существуют так называемые неофициальные посредники - как правило, это физические лица, имеющие личные связи в разных сферах, действующие от своего имени. Опираются они на свою репутацию, знания, опыт и личные взаимоотношения. Материальных обязательств, как правило, не несут, но получают определенное вознаграждение за свои услуги, а юридическими договорами и обязательствами не связаны.

В последние годы, особенно в странах Запада, появилась категория «виртуальных» посредников, которые используют для своей деятельности Интернет. Продавец или покупатель размещает в Интернете свои сайты, где указывает род своей деятельности, предлагаемые товары или услуги.

## **Тема 8. Розничная торговля, особенности ее организации**

### **1. Регулирование розничной торговли.**

Главную роль государственной торговли в РБ играет система Министерства торговли. Для организации и координации торговой деятельности в РБ в состав Министерства включает следующие основные функциональные управления:

- управление экономики и торговли и развития рыночных отношений;
- управление финансов, цен, бухгалтерского учета и контроля;
- управление организаций потребительского рынка продовольственных товаров;
- управление организаций потребительского рынка непродовольственных товаров;
- управление организаций торговли и услуг;
- управление прав потребителей и контроля за рекламой;
- отдел общественного питания.

Посредством этих управлений Министерство торговли осуществляет регулирование, руководство и контроль за деятельностью всех розничных торговых организаций на территории РБ.

К полномочиям Министерства торговли в области регулирования торговли относятся:

- разработка и реализация долгосрочных и краткосрочных программ развития торговли;
- координация деятельности органов государственного регулирования и других организаций в области торговли;
- ведение торгового реестра;
- формирование товарных ресурсов, проведение закупочных и товарных интервенций;
- осуществление государственного контроля торговли;
- мониторинг конъюнктуры внешней и внутренней торговли;
- иные полномочия в соответствии с законодательством.

Руководство розничной торговлей на местном уровне осуществляется областными управлениями и главным управлением потребительского рынка Мингорисполкома, которые находятся в двойном подчинении по линии местных исполкомов и Минторг.

В их ведении находятся торговые организации муниципальной собственности. Данное управление осуществляет главное регулирующее руководство и контроль за деятельностью всех органов розничной торговли, которые находятся на территории области или города.

В современных условиях важное место в обслуживании населения отводится розничной торговле, которая осуществляется непосредственно промышленными предприятиями и объединениями. Это позволяет снизить издержки обслуживания и повысить уровень его культуры.

Розничная торговля промышленных предприятий совершается через систему отделов рабочего снабжения и путем фирменной торговли.

Значительное влияние на розничную торговлю оказывает сеть (ОРС), призванная организовывать торговое обслуживание рабочих и служащих важных отраслей промышленности. В настоящее время сохранило свое значение в некоторых отраслях промышленности и на транспорте.

Наиболее развитую торговую сеть имеют «ДОРОРС», «БелЖД», «ОРС БЕЛАРУСЬНЕФТЬ», «ОРС Трест» и т. д.

В РБ торговое обслуживание сельского населения в основном осуществляется потребительской кооперацией, которая в настоящее время обслуживает более 40% населения и занимает около 15% в розничном товарообороте республики. Данная сеть насчитывает свыше 11 тыс. магазинов, что составляет около 32% их общего количества в республике.

## **2. Развитие сетевого ретейла в республике**

Розничная сеть – это компания, управляющая несколькими торговыми точками, магазинами, у которых один владелец. Как правило, закупка товаров и принятие решения в сети происходит централизованно или скоординированно.

Преимущества и недостатки розничных сетей:

- крупные сети имеют преимущества при переговорах с поставщиками;
- рационализированные логистические затраты;
- ограниченная гибкость сети;
- усложненный контроль за работой торговых точек.

Исследования показывают, что в странах Западной Европы на долю сетей приходится от 60 до 90% розничного товарооборота.

Процесс горизонтальной интеграции торговых объектов в сети получил активное развитие и в РБ. Однако он осложнен рядом административных барьеров.

В странах Западной Европы процесс развития крупных сетей привел к тому, что концентрация сетевой торговли на отдельных игроках очень велика. Например, 4 крупнейших сети Великобритании контролируют 86% внутреннего рынка, в Германии 5 сетей контролируют 65% и т. д.

Широкое распространение на Западе получила также и вертикальная интеграция, а именно объединение в единую систему оптовиков, промышленных фирм и розничных продавцов, что привело к диверсификации торговых функций.

В РБ несмотря на открытие новых магазинов процесс интеграции заметен. По данным НААН, основными проблемами розничных сетей в РБ являются:

- регулирование ассортиментного перечня и наличие в обороте магазина большого удельного веса товаров повседневного спроса, по которым цены жестко регулируются. Действуют административные запреты на ввоз и вывоз товаров в регионы;
- чрезмерное количество документов, необходимых для разрешения торговли товарами;
- технические барьеры.

## **Вопрос 3. Мерчендайзинг: понятия, цели использования**

Мерчендайзинг – это подготовка товаров к продаже в розничной торговой сети, оформление торговых прилавков, размещение товаров в торговом зале, представление сведений о товаре.

Основные функции мерчендайзинга:

- размещение товаров в магазине;
- расположение в магазине рекламно-информационных материалов и фирменного оборудования;
- организация переводных заказов.

При размещении товаров в магазине необходимо учитывать следующие факторы:

- расположение точки продажи в самом магазине;
- расположение товаров относительно покупательского потока;
- расположение товаров относительно товаров конкурентов;
- объем, который занимает товар на стеллаже;
- расположение различных видов продукции производителя на стеллаже.

С учетом вышеперечисленных пунктов составляются стандартные выкладки товаров для каждой торговой точки. Эти выкладки должны создаваться отделом мерчендайзинга или отделом маркетинга.

Рассмотрим, как от места расположения товара зависит объем его продаж. При перемещении товара с нижней полки стеллажа на уровень глаз объем продаж возрастает в два раза, притом, что месторасположение товара это только один из факторов, которые учитываются в стандарте выкладки товаров. В супермаркете помимо правил выкладки товаров существуют и другие способы увеличения продаж. Например, создание дополнительных торговых точек, которые заключаются в том, что товар будет расположен в нескольких торговых секциях.

Создание таких дополнительных точек в среднем увеличивает объем продаж товара в розничном магазине на 20–30%.

В задачи службы мерчендайзинга также входит проверка правильности заполнения и размещения целей. В круг обязанностей службы мерчендайзинга входит размещение рекламных и информационных материалов в местах продаж, оформление внутренних и внешних витрин, обучение продавцов и их информирование о потребительских качествах.

Рекламные и информационные материалы размещаются в местах продаж для привлечения внимания покупателей к товару и сообщения им дополнительной информации.

Служба мерчендайзинга занимается не только размещением рекламных материалов, но и отслеживанием их наличия в магазине.

Источники получения информации о товаре можно разделить на неличные и личные.

К личным можно отнести торговый персонал магазина и других людей (родных, знакомых и др. покупателей), которым покупатель прислушивается. В обязанности сотрудников мерчендайзинга входят квалифицированно и интересно донести материалы до продавцов, именно советы в розничном магазине о потребительских качествах товара могут значительно повлиять на решение покупателя о покупке.

Еще одним важным аспектом мерчендайзинга является сбор и передача переводных заказов в отделы сбыта производителей и оптовых компаний.

Задача службы мерчендайзинга при посещении магазина: отслеживание наличия ассортимента товаров и организация своевременного заказа недостающих позиций.

Дополнительными функциями при работе отдела мерчендайзинга является сбор первичной маркетинговой информации о потребительских нуждах.

Мерчендайзеры собирают следующие виды информации:

- общий ассортимент товарной группы;
- уровень дистрибуции по каждой единице товара;
- средняя цена по каждой единице товара;
- потребительское предпочтение по товарному ассортименту;
- потребительские ожидания цен в розничных магазинах и т. д.



## Тема 9. Комиссионная торговля, консигнация

### 1. Комиссионная торговля

Комиссионная торговля – форма торговли, при которой торговый посредник, т.е. комиссионер, совершает торговую сделку от своего имени, а экономический результат от этой сделки достается владельцу товара. Комиссионер же получает комиссионное вознаграждение.

Комиссионная торговля получила очень широкое распространение во всем мире. Это связано с тем, что комиссионерами обычно выступают фирмы, имеющие определенную деловую репутацию и дающие возможность малоизвестным комитентам на выгодных для них условиях продавать или приобретать товар. Основная сфера комиссионной торговли сложилась следующим образом:- к услугам оптовиков-комиссионеров прибегают, как правило, промышленные компании, когда на рынках продукции производственно-технического назначения необходимо сбыть излишки тех или иных производимых ими товаров, преимущественно стандартизированных;- оптовики-комиссионеры обычно выступают для промышленных предприятий в качестве поставщиков сельскохозяйственного сырья, закупая его у непосредственных производителей;- розничные магазины могут принимать на реализацию на комиссионных условиях как новые, так и бывшие в употреблении товары;- сельскохозяйственную продукцию непосредственных производителей могут реализовывать на комиссионных условиях колхозные рынки и торгово-закупочные кооперативы.

Взаимоотношения сторон в процессе комиссионной торговли регулирует договор комиссии. По данному договору одна из сторон (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента. Комиссионер обязан выполнить принятое на себя обязательство на наиболее выгодных для комитента условиях. Если комиссионер совершил сделку на условиях более выгодных, чем указаны комитентом, то дополнительная выгода делится между ними, если другое не предусмотрено соглашением сторон. Договор комиссии может быть заключен на определенный срок или без указания срока, а также с указанием или без указания территории его исполнения. Комиссионер с целью исполнения договора может заключить с другим лицом договор субкомиссии, если иное не оговорено в договоре комиссии. При этом он остается ответственным за действия субкомиссионера перед комитентом, а в отношении субкомиссионера приобретает права и обязанности комитента.

Комиссионеры обычно имеют в наличии реализуемый товар, поэтому должны располагать необходимыми складскими площадями для его приемки, хранения, переработки и реализации. При этом комиссионер принимает на себя обязательство заботиться о надлежащем хранении товара. Под свою ответственность комиссионеры могут кредитовать покупателей товара, а также оказывать различного рода дополнительные услуги, в том числе представление различного рода рыночной информации, содействие в заключении договоров с транспортными компаниями и др. не исключена возможность продажи товара и со склада комитента, особенно если речь идет о крупногабаритных товарах. Комиссионное вознаграждение, выплачиваемое комитентом комиссионеру, зависит от целого ряда факторов, но в первую очередь от вида реализуемых товаров. В мировой практике самый низкий процент комиссионных получают торговцы, занимающиеся сбытом технически несложной, однородной продукции, в том числе и сырья. При реализации сложно технических товаров комиссионные значительно выше, однако в этом случае значительно выше операционные расходы. Если договор комиссии не исполнен по причинам, зависящим от комитента, то у комиссионера остается право на комиссионное вознаграждение и возмещение понесенных расходов. В настоящее время достаточное распространение получила комиссионная торговля потребительскими товарами непродовольственного назначения. В соответствии с Правилами комиссионной торговли непродовольственными товарами, на комиссию принимаются новые и бывшие в употреблении товары, годные для использования, не требующие ремонта или реставрации, отвечающие санитарным нормам и требованиям, безопасные для жизни и

здоровья граждан. При этом степень износа товара при его пригодности к употреблению не может являться основанием для отказа в приеме на комиссию.

На комиссию не принимаются товары, изъятые из гражданского оборота, или свободная реализация которых запрещена или ограничена по действующему законодательству:

- боевое и служебное оружие;
  - армейское снаряжение, форменное обмундирование и другие товары военного ассортимента;
  - газовая аппаратура без соответствующего освидетельствования службами газового хозяйства;
  - белье со штампом учреждений, организаций и предприятий; шкуры зверей без маркировки изготовителя; лекарственные средства и изделия медицинского назначения; изделия из драгоценных металлов и драгоценных камней, а также жемчуг, янтарь, мореный дуб от учреждений, предприятий и организаций;
  - изделия из драгоценных металлов производственно-технического назначения;
  - драгоценные металлы в сертифицированных слитках;
  - драгоценные изделия без оттисков пробирного клейма;
  - драгоценные камни в необработанном виде;
  - ордена, медали и другие нагрудные знаки, жетоны, плакетки, изготовленные из драгоценных металлов;
  - ограненные драгоценные камни, не закрепленные в изделия.
- Не принимаются также на комиссию:

- товары для новорожденных, белье для детей ясельного и дошкольного возраста, игрушки для детей до трех лет (исключая в герметичной упаковке);
- транспортные средства с поддельными регистрационными документами и с явными признаками изменения номеров агрегатов;
- товары от несовершеннолетних в возрасте от 15 до 18 лет без согласия родителей, усыновителей или попечителей.

От граждан товары на комиссию принимаются по предъявлению паспорта или другого документа, удостоверяющего личность. Субъекты хозяйствования должны предъявить накладные и доверенности, оформленные и выданные в установленном порядке.

При приеме на комиссию новых, не бывших в эксплуатации товаров, подлежащих в соответствии с законодательством обязательной сертификации, комитент должен представить сертификаты соответствия.

При приеме товаров на комиссию между комиссионером и комитентом заключается договор комиссии. Если на комиссию принимается несколько товаров, к договору комиссии прилагается перечень товаров, принятых на комиссию. Одновременно с этим выписывается товарный ярлык. Одним из существенных условий договора комиссии является цена. При заключении договора комиссионер должен проинформировать комитента о состоянии спроса и предложения на товары, сдаваемые на комиссию, что необходимо для установления реальной продажной цены. Размер комиссионного вознаграждения устанавливается в процентах к цене, по которой продан товар.

Договором комиссии предусматривается порядок и сроки уценки товаров. Уценка одного и того же товара производится не более трех раз, хотя при согласии комиссионера число уценок может быть увеличено. В случае, если товар не продан после третьей уценки, комиссионер либо дает согласие на дальнейшую уценку, либо возвращает товар комитенту, который обязан возместить затраты, связанные с хранением товара.

Товар, принятый на комиссию, поступает в торговый зал не позднее следующего дня после его приема. Комиссионер несет ответственность перед покупателем за соответствие товара характеристике его состояния, данной при приемке товара на комиссию. Товар, приобретенной в комиссионной торговле, обратно от покупателей не принимается.

Исключение составляют новые товары с производственными дефектами, не обнаруженными при приеме на комиссию, если они возвращены не позднее двух рабочих дней после покупки. Деньги за проданный товар выплачиваются комитенту не позднее, чем на третий день после его продажи при предъявлении договора комиссии и документа, удостоверяющего личность.

## **2. Консигнация.**

Консигнация (consignment) –

1) разновидность комиссионной продажи товаров за границу, при которой экспортер-консигнант (см.) отправляет товар на склад иностранной фирмы - консигнатору (см.) с поручением продать его на определенных условиях. Пока товар не реализован, он является собственностью отправителя и консигнатор несет ответственность за его сохранность. Платеж за присланный товар производится по мере его реализации в соответствии с продажной ценой, предусмотренной отправителем. Взаимоотношения сторон по К. определяются консигнационным договором.

2) форма компенсационной продажи товара, при которой владелец (консигнант) передает комиссионеру (консигнатору) товар для продажи со склада комиссионера.

Консигнант (consignor) - собственник товара, отправляющий его за границу для продажи на комиссионных началах - на консигнацию.

Консигнатор(cosigner) - торговый посредник, реализующий присланный из-за границы товар на основе комиссионного поручения владельца товара (см. консигнация). К. получает от поручителя товары, продает их со своего склада от своего имени за вознаграждение, которое поручитель выплачивает К. по договору консигнации (contract of consignment).

Консигнационный договор (contract of consignment) - договор, регулирующий имущественные правоотношения сторон, возникающие по поручению собственника товара (консигнанта) посреднику (консигнатору) реализовать на определенных условиях товар.

# **Тема 10. Ярмарочная, биржевая и аукционная торговля**

## **1. Ярмарочная и выставочная торговля**

Торговля на ярмарке - оптовая, розничная торговля, проводимая в определенном месте и в определенное время.

Оптовая торговля на ярмарке организуется и проводится на местном, республиканском, межгосударственном уровнях соответствующими уполномоченными государственными органами, торговыми и иными организациями, индивидуальными предпринимателями в целях реализации и рекламы товаров, формирования хозяйственных связей.

По ГОСТу «Торговля. Термины и определения» :

Оптовая ярмарка – самостоятельное мероприятие, доступное для всех товаропроизводителей, оптовых продавцов и покупателей, организуемое в установленном месте и на установленный срок с целью заключения договоров купли-продажи и формирования хозяйственных связей.

Характерные признаки ярмарочной торговли:

- оптовая реализация по представленным образцам; периодичность торгов;
- предварительное установление сроков и места продажи;
- единовременное и массовое участие продавцов и покупателей.

Основные задачи оптовых ярмарок:

- содействие насыщению потребительского рынка;
- определение структуры спроса и предложения на конкретные товары, выявление дополнительных рынков сбыта, ознакомление с новинками товаров, уровнем качества и упаковки, изучение продукции конкурентов;

- реклама товаров;
- продвижение на рынок новых товаров;
- стимулирование развития предпринимательства и оказание помощи (правовой, в частности);
- развитие производственной и торговой кооперации между предприятиями республики и стран СНГ;
- содействие формированию экономических отношений партнеров, ускоряющих оборот товаров и удешевляющих стоимость производства и реализации, обмен опытом;
- налаживание контактов с зарубежными партнерами и привлечение иностранных инвестиций в развитие потребительского рынка.

Значение ярмарок:

- усиливается воздействие торговых организаций на промышленность в отношении ассортимента и качества;
- покупатели имеют возможность подробно ознакомиться с товарным предложением, а промышленность – с особенностями сложившегося спроса;
- ускоряются сроки заключения договоров, т.к. представители обеих сторон находятся на ярмарке, можно оперативно урегулировать разногласия;
- сразу разрабатывается и подписывается спецификация к договору – при этом заказ покупателя корректируется с учетом возможностей производителя;
- укрепляются партнерские и личные контакты.

Классификация ярмарок

По продолжительности действия: постоянно действующие, периодически организуемые ярмарки.

По территориальному признаку и масштабам деятельности:

- региональные;
- региональные международные;
- международные;
- иностранные;
- национальные выставки Республики Беларусь за рубежом.

По ассортиментному признаку:

- специализированные;
- универсальные;
- смешанные.

По отраслевому признаку:

- отраслевые (одной отрасли);
- межотраслевые

По экономическому значению:

- оптовые ярмарки по формированию рыночных ресурсов на предстоящий год;
- коммерческие (выставки-продажи)

Выставка – периодически проводимое мероприятие, в рамках которого значительное число фирм (экспонентов) с помощью образцов демонстрирует новые товары одной или нескольких отраслей для информирования потенциальных покупателей о своей фирме и ее продукции в целях содействия продажам.

Таблица 1 – Основные признаки сходства и различия торговых ярмарок и выставок

Отличительные признаки	Ярмарка	Выставка
Организуются физическими и юридическими лицами и адресуются организованному рынку	ДА	ДА
Имеют ограниченную продолжительность	ДА	ДА
Действуют периодически в конкретных местах	ДА	ДА

Вход разрешен только по предъявлению билета	ДА	ДА
Проводятся в основном в одних и тех же местах	ДА	ДА
Предназначены для большого числа экспонатов	ДА	НЕТ
Предложение является лишь представительным для одной или нескольких отраслей	ДА	НЕТ
Ставит задачей распространение поощрения продаж по образцам	ДА	НЕТ
Осуществление продаж конечным потребителям входит в обычную практику	НЕТ	ДА
Ставят задачей осуществление продаж только промежуточным звеньям (промышленность, ремесленное производство, торговая сеть)	ДА	НЕТ
Продажа конечным потребителям осуществляется лишь в отдельных случаях (ограничения по времени и объему)	ДА	НЕТ
Как правило, разрешен свободный вход частным лицам	НЕТ	ДА
Вход частным лицам разрешен лишь в отдельных случаях	ДА	НЕТ

Инициаторы и организаторы выставок и ярмарок

- министерства, ведомства, концерны;
- местные органы исполнительной и распорядительной власти;
- Белорусская торгово-промышленная палата – ЧУП «Белинтерэкспо» БелТПП; • концерн «Белресурсы» и пр.

Закон РБ О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь 128-З от 8.01.2014 Статья 15. Требования к организации ярмарок Ярмарки проводятся на республиканском и местном уровнях государственными органами, юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями (далее для целей настоящей статьи – организатор ярмарки) в целях продажи и рекламы товаров (выполнения работ, оказания услуг).

Организатор ярмарки:

- согласовывает место и время проведения ярмарки на республиканском уровне с Министерством торговли Республики Беларусь, на местном – с областными, городскими (включая Минский городской), районными исполнительными комитетами по месту ее проведения;
- разрабатывает и утверждает план подготовки и проведения ярмарки, определяет режим работы ярмарки, порядок предоставления мест для продажи товаров (выполнения работ, оказания услуг) на ярмарке;
- публикует в средствах массовой информации и (или) размещает на своем сайте в сети Интернет информацию о проведении ярмарки;
- принимает меры по соблюдению продавцами требований законодательства Республики Беларусь, в том числе о защите прав потребителей, санитарно-эпидемиологическом благополучии населения.

Места проведения ярмарок должны соответствовать санитарно-эпидемиологическим, противопожарным, природоохранным и иным требованиям законодательства Республики Беларусь.

Места для продажи товаров (выполнения работ, оказания услуг) на ярмарке предоставляются юридическим лицам и физическим лицам, в том числе индивидуальным предпринимателям.

Размер платы за предоставление мест для продажи товаров (выполнения работ, оказания услуг) на ярмарке, а также за оказание услуг, связанных с такой продажей (уборка территории, проведение ветеринарно-санитарной экспертизы и другие услуги), определяется организатором ярмарки с учетом необходимости компенсации затрат на ее организацию.

Взимание платы за вход на ярмарку, выход с ярмарки, перемещение по территории, на которой проходит ярмарка, не допускается. Организация ярмарок, согласование их проведения осуществляются в порядке, установленном Советом Министров Республики Беларусь.

## **2. Аукционная торговля.**

Аукцион – продажа с публичного торга товаров, которые обладают индивидуальными свойствами и ценностью.

Аукционная торговля – это такой вид оптовой и розничной торговли, при которой продавец, желая получить прибыль, использует принцип прямой конкуренции нескольких покупателей, одновременно присутствующих при продажею.

Выдвинутые на аукцион товары реализуются гласно в заранее установленное время и в определенном месте.

Классификация аукционов

В зависимости от порядка организации:

- добровольные;
- принудительные (организуются по решению государственных органов с целью продажи собственного или конфискованного имущества)

В зависимости от технологии проведения, или способа

- с повышением цены – гласные и негласные (немые)
- с понижением цены («голландского типа»).

Предметом аукционной сделки являются, как правило,

- товары, обладающие индивидуальными и специфическими свойствами (антиквариат, картины, дорогая пушнина, ковры, лошади, чай, кофе, цветы),
- товары, продажа которых сопряжена с острой конкуренцией и возможными злоупотреблениями (продажа государством своего имущества, конфискованных товаров и др.).

## **3. Биржевая торговля**

Биржи – регулярно функционирующий оптовый рынок товаров, сырья, ценных бумаг.

Биржевая оптовая торговля – организационно оформленный регулярный оптовый рынок какого-либо товара, представляющий собой сложный рыночный механизм с комплексом правил, регламентирующих поведение хозяйствующих субъектов.

Товарная биржа является самостоятельным хозяйствующим субъектом, обладающим правом юридического лица.

Товарная биржа – это добровольное объединение юридических и (или) физических лиц для гласных публичных торгов товарами, которые проводятся в определенном месте, в определенное время и по заранее установленным правилам.

Цель биржевых торгов заключается в регулировании цен путем обеспечения конкуренции производителей товаров, выравнивании спроса и предложения, облегчении и упорядочении оптовой торговли.

Функции товарных бирж:

- организация работы брокеров и других лиц биржевого оборота на основе традиционных биржевых торгов или торгов через систему компьютерной связи;
- предоставление членам и клиентам биржи комплекса организационно-посреднических и информационно-коммерческих услуг;
- изучение конъюнктуры рынка и содействие обращению товаров и связанных с ними торговых операций;
- содействие в проведении лизинговых или факторинговых операций;
- регистрация контактов по совершенным на биржах сделкам;
- третейское разрешение споров по биржевым операциям.

### Отличительные черты биржевых торгов

- регулярность возобновления биржевых контактов, которая позволяет сосредотачивать на бирже большое число покупателей и продавцов и выявлять базисные рыночные цены;
- осуществление торгов по единым биржевым правилам, проведение торгов в строго отведенное время и определенном месте;
- торговля массовыми однородными товарами, качественно сравнимыми и взаимозаменяемыми (в процессе торговли устанавливаются минимальные партии продаваемых товаров);
- осуществление купли-продажи не товаров, как таковых, а контрактов на их поставку;
- свободное ценообразование под влиянием реального соотношения спроса и предложения;
- активное и непосредственное участие в торгах биржевых посредников (брокеров).

### Классификация бирж

По месту и роли в мировой торговле: международные, национальные и региональные

По ассортиментному профилю: узкоспециализированные - проводят операции с однородными товарами универсальные

По форме собственности биржи: государственные • акционерные общества

По степени участия в биржевых торгах: открытые - помимо посредников принимают участие и посетители закрытые – в торгах участвуют только биржевые посредники - брокеры, дилеры

Участниками биржевой торговли могут быть члены биржи, а также постоянные и разовые посетители.

Членами биржи являются юридические или физические лица, которые участвуют в формировании уставного капитала биржи либо вносят членские взносы в имущество фирмы.

Посетители – физические или юридические лица, получившие право на совершение биржевых сделок.

Основные функции товарных бирж: (по закону)

создание необходимых условий для биржевых торгов;

- регистрация биржевых сделок;
- котировка и ее публикация;
- изучение всех факторов, определяющих динамику биржевых цен;
- формирование биржевой инфраструктуры.

Брокер – это посредник, выступающий в качестве агента в отношениях между дилером и производителем товара или между производителем и оптовым потребителем товаров. Он связывает стороны, ведет дело за счет поручителя и получает куртажное вознаграждение в виде процента от сделки либо оговоренной суммы за каждую сделку. Независимые брокеры принимают заказы от клиентов, но сами не ведут их счета и не принимают деньги.

Дилер все продажи ведет за свой счет и от своего имени. Доходы они получают за счет разницы между покупной и продажной стоимостью товара и изменений курсов ценных бумаг и валют; также как и брокер соответственно зарегистрирован. Независимые брокеры и дилеры могут объединиться в фирмы или конторы.

Маклер – лицо, профессионально занимающееся деятельностью в сфере купли-продажи товаров, биржевой посредник, покупающий и продающий контракты за свой счет (отличие от брокера, заключающего сделки для клиента). • Трейдер – биржевой спекулянт, который является членом биржи и торгует для себя, вкладывая деньги в спекулятивные операции на сравнительно длительный период времени (недели, месяцы); • Джоббер - биржевой спекулянт, который реагирует на незначительные колебания цен, заключают контракты и ликвидируют их через несколько часов или даже минут.

## Тема 11. Встречная торговля

Одним из методов для решения проблем импортера с наличием достаточных сумм твердой валюты является метод встречной торговли. Термин встречная торговля является для международного бизнеса так называемым «зонтичным» термином, под который могут подпадать методы осуществления многих международных коммерческих операций. Встречную торговлю, например, можно наблюдать как при простых товарообменных операциях, так и при оплате сложнейших пакетов конструкционно-инжиниринговых услуг по созданию производственных объектов за рубежом теми товарами, которые будет выпускать данный объект. Именно поэтому встречную торговлю следует отнести к особому методу международной торговли, основное отличие которого состоит в его валютно-экономической природе. Несмотря на то, что некоторые экономисты объявляли встречную торговлю атавизмом неразвитых товарно-денежных отношений, этот метод международной торговли получил за последнее десятилетие XX в. еще большее развитие. Число стран, компании и правительства которых практикуют встречную торговлю, превысило сотню.

Можно выделить следующие виды встречной торговли:

- Бартерные операции - сбалансированный по стоимости прямой обмен товарами.
- Встречные закупки - покупатель предоставляет продавцу условия сначала закупить что-нибудь у него, а затем на вырученные деньги он приобретет продукцию продавца. В контракте может оговариваться объем встречных закупок, сумма.
- Операции с давальческим сырьем - операция по переработке сырья проводится в другом государстве.
- Компенсационные сделки - развитая страна продает комплексное технологичное оборудование, а расчет за поставку ведется произведенной продукцией.
- Выкуп устаревшей продукции - применяют развитые страны для расширения сбыта. Фирма выкупает свою продукцию прежних лет выпуска с зачетом ее стоимости при покупке нового образца. Купленная продукция ремонтируется и продается как бывшего употребления.

Можно выделить шесть основных форм встречной торговли:

- чистый бартер - сделка непродолжительна и (как правило) ограничена обменом товара на товар;
- клиринговое соглашение - денежных расчетов (как правило) нет, сделка имеет продолжительный характер, и с обеих сторон могут участвовать группы товаров (списки), третьи стороны к сделке не привлекаются;
- свитч - денежных расчетов (как правило) нет, сделка имеет продолжительный характер, и с обеих сторон могут участвовать группы товаров (списки), в урегулировании взаимоотношений экспортера и импортера принимают участие третьи стороны;
- офсет - денежные расчеты предусмотрены, взаимные обязательства не ограничены только двусторонней закупкой товара;
- встречная закупка - денежные расчеты предусмотрены, экспортер обязан закупить товар у импортера, происхождение товара, закупаемого у импортера, не связано с использованием товара, приобретенного у экспортера;
- байбэк - денежные расчеты предусмотрены, экспортер обязан закупить товар у импортера, закупаемый товар производится импортером с использованием товара, приобретенного у экспортера.

Однако в международной практике существуют и иные типы классификации форм встречной торговли.



## Тема 12. Интернет-торговля как особый канал распределения товаров

### 1. Сущность интернет-торговли

E-commerce — она же электронная торговля или электронная коммерция — объединяет все площадки и сервисы, где оплата происходит онлайн. В первую очередь — интернет-магазины, которые принимают электронные платежи.

Электронная торговля объединяет такие глобальные категории, как онлайн-продажи, интернет-банкинг, бронирования билетов и отелей, транзакции в платежных системах, онлайн-маркетинг и реклама.

В техническом плане электронная торговля в Интернете стоит на трёх основах: сервер, база данных и система доставки товара или услуги покупателю. Критически важна первая составляющая – качественный и быстрый сервер. База данных нужна крупным объектам, а доставка электронных товаров или услуг не требует сложной логистики.

Интернет-торговля должна включать следующие элементы:

- площадка (сайт, аккаунт, онлайн-магазин);
- каналы привлечения трафика (SEO, SMM, таргетированная реклама);
- системы обработки заказов, работы с клиентами – CRM, отделы продаж, службы поддержки;

- службы закупок, снабжения, доставки, возврата товаров.

Электронную торговлю можно классифицировать по двум признакам:

В зависимости от объекта торговли:

- физические товары — продукты, одежду, мебель, электронику, бумажные книги;
- цифровые товары — музыка, кино и сериалы, электронные книги, онлайн-курсы;
- услуги — фотосъемка, уборка, помощь с переездом и т.д.

В зависимости от целевой аудитории, с которой работает компания:

- B2B (Business-to-Business). Ниша «Бизнес для бизнеса» подразумевает коммерческие отношения между юридическими лицами, экономическими субъектами рынка. То есть компании, производители взаимодействуют между собой: заключают сделки, партнерские контракты. Для налаживания таких контактов, поиска партнеров и переговоров в B2B используются специализированные интернет-площадки, базы данных.

- B2C (Business-to-Consumer). Сфера «Бизнес для потребителя» предполагает торговлю товарами и услугами между юридическими и физическими лицами. Это, непосредственно, розничные продажи, но только с помощью онлайн-площадок – магазины, сервисы, банки и прочее. Преимуществом для клиентов являются большой ассортимент выбора, удобство заказа и доставка товаров на дом или в пункт выдачи. Электронная коммерция позволяет предпринимателю снизить затраты на содержание торговых и складских площадей.

- C2C (Consumer-to-Consumer). Электронная коммерция в нише «Потребитель для потребителя» подразумевает осуществление сделок между физическими лицами. Самым распространенным примером такого вида электронной коммерции является интернет-площадка Kufar, где физические лица пролают и приобретают различного рода товары или услуги посредством прикрепления на площадке онлайн-объявления.

- G2C (Government-to-Citizens). Довольно популярный вид электронной коммерции в последние годы «Правительство для граждан» - обеспечение доступа к государственной информации через онлайн-сервисы. Например, оплата налогов и штрафов, регистрация проектов и форм коммерческой деятельности, получение разрешительных документов и другое. К этой категории относятся также и информационная поддержка граждан, поэтому G2C не полностью относится к коммерческой нише.

- B2P (Business-to-Partners) или B2L (Business-to-aLLiance). Ниша «Бизнес для партнеров» - это коммерческие отношения с поставщиками услуг и товаров, между филиалами, партнерскими организациями одной сети или сторонними компаниями.

- B2B2C (Business-to-Business-to-Customer). Интеграция систем B2B и B2C в единой платформе «Бизнес для бизнеса и для потребителя». Например, компания закупает товары в Китае, заключает договоры со складами Карго на отправку заказов по адресам покупателей. Получается цепочка: компания-продавец (B2B) – склад (B2B) – покупатель (B2C).

Электронная торговля уменьшает также расходы, связанные с приобретением товаров и управлением запасами, за счет прямого, эффективного взаимодействия с широким кругом поставщиков и торговых партнеров. Различные виды бизнеса создают заново услуги по дистрибуции на основе приложений business-to-business, обеспечивающих добавочную стоимость.

Предпосылки развития электронной коммерции можно разделить на 2 группы. Это технические и экономические предпосылки.

Фундаментальная техническая предпосылка электронной коммерции – появление сети Интернет – инструмента, позволившего реализовать планы автоматизации всех этапов коммерческого прогресса.

Экономической предпосылкой электронной коммерции является необходимость снижения издержек, возникающих в коммерческих циклах и приближение их к нормам, достигнутым в результате автоматизации циклов производственных.

XX век характеризовался постоянным стремлением к снижению нормативного времени исполнения технологических операций в производстве за счет: внедрения принципов массового производства, механизации производства, автоматизации производства и гибкого автоматизированного управления проектированием и производством продукции.

За 20 столетие произошло значительное повышение производительности труда в сфере материального производства, что в значительной мере снизило удельный вес затрат на оплату обобществленного труда в структуре себестоимости обобществленной продукции. Концентрация производства, связанная с его механизацией и автоматизацией, привела к отдалению производителя от потребительских рынков. Характер этого отдаления не только географический, но и структурный. И образовавшиеся разделения стали заполнять структуры, которые продвигали товары от производителя к потребителю. Чем выше концентрация производства в обществе, тем сложнее торговые структуры, и тем больше коммерческих циклов происходит на маршрутах движения товаров. Таким образом получилось, что уровню развития автоматизации производства не соответствовал уровень автоматизации коммерческих процессов. Чтобы выравнять уровни автоматизации обоих процессов, появилась необходимость разработки различных эффективных программ и проектов, которые позволили бы справиться с большими объемами производства и снизить затраты на содержание этих объемов.

В развитии электронной торговли можно выделить следующие этапы:

- 1) 60-е годы – термин «электронная коммерция»;
- 2) 1968-70-е годы – электронные системы BACS и CHIPS;
- 3) 70-80-е годы – стандарт для организации электронного обмена данными – EDI, система SWIFT, появление Интернета, стандарт World Wide Web;
- 4) 90-е годы – появление интернет-магазинов, интернет-банкинга.

Самыми крупными интернет-площадками являются Amazon, Walmart, Alibaba (AliExpress), Rakuten, Allegro, Wildberries, Ozon, eBay, Lamoda, Joom и др.

За осуществление продаж на многих платформах взимаются комиссия, которая может быть разной на каждой платформе. Например, Amazon берет комиссию в размере 8–25% от продажной цены.

Чтобы продавать на Walmart, требуется фирма, которая уже некоторое время существует, и комиссия может составлять 8–25%, при этом большинство категорий товаров взимают 15% стоимости.

За продажу на платформе Rakuten требуется ежегодная плата в размере 39 долл. США, 0.99 доллара США за проданную единицу товара и комиссионные сборы.

## **2. Преимущества и недостатки электронной торговли как канала распределения**

Как и любая форма реализации продукции, электронная коммерция имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам электронной коммерции относятся:

1. Снижение затрат. Электронная торговля упрощает бизнес-процессы во многих отраслях предпринимательства, тем самым сокращает величину требуемых затрат. Например, чтобы открыть онлайн-магазин не нужно арендовать физическую площадь, нанимать штат продавцов и сотрудников доставки. Все действия можно автоматизировать, а, если товар электронный, то и упростить в разы сервис доставки. В итоге транзакционные издержки ниже, что сказывается на стоимости продукции или услуг.

2. Расширение целевой аудитории. Благодаря продажам через Интернет можно продавать продукцию по всему миру без особых затрат. С правильно разработанной логистикой можно осуществить доставку заказу в любую точку мира, где бы ни находился конечный потребитель. В таком случае можно использовать 2 варианта: разработка собственной системы логистики или организация партнерства с транспортными компаниями, которые и будут осуществлять доставку продукции. В сфере реализации электронных товаров и услуг – электронные книги, программы, сервисы и прочее, – целевой рынок будет неограничен за счет приобретения продукции в момент покупки. Простой пример – покупка лицензии антивирусной программы «Лабораторией Касперского». Для этого необходимо лишь оформить заказ, оплатить одним из возможных способов (мобильный банкинг, интернет-банкинг, система ЕРИП), ввести полученный ключ активации – и продукт получен.

3. Меньше посредников. Электронная коммерция позволяет работать напрямую с покупателями, исключая цепочку посредников. Так создается прямой канал между продавцом и покупателем, что сказывается на стоимости товаров и качестве обслуживания.

4. Возможность со 100% точностью анализировать продажи, продвижение, развитие бизнеса в сети. Системы аналитики, колтрекинга позволяют следить за ситуацией и своевременно принимать меры. Благодаря ведению баз данных и онлайн-заявок продавцы, или производители, смогут отслеживать тенденцию изменения объемов заказов в прошлых периодах и более точно делать прогнозы на будущие периоды.

5. Удобство для пользователей. Сейчас пользователи во многих странах мира могут совершать покупки, не покидая Facebook или Instagram. Это делает онлайн-шоппинг чрезвычайно комфортным для пользователей и в то же время способствует развитию бизнеса, ведь покупатели могут совершать быстрые покупки.

К недостаткам электронной торговли следует отнести:

1. Зависимость от информационно-коммуникационных технологий. Для осуществления коммерческой деятельности в сети Интернет требуется высокий и бесперебойный уровень доступа к данной сети, чтобы вовремя удовлетворять появившиеся заказы от потребителей. Кроме того, продавцы должны владеть высокоскоростными компьютерами и новейшим программным обеспечением. Покупатели будут отдавать предпочтение тем интернет-платформам, которые будут незамедлительно реагировать на возникшую потребность.

2. Особенности законодательства, налоги. Отсутствие правового регулирования онлайн-коммерции часто служит препятствием при заключении тех или иных сделок. Технологии развиваются стремительно и законодательные аппараты могут не успевать за ними. Даже США не может ограничить монополистическую деятельность технологических гигантов. Пользуясь этим, Facebook, Google, Amazon и Apple сами вводят правила и «законы» на своих сервисах и платформах. Например, сервисы Google доступны бесплатно, но для пользования ими покупатель должен дать разрешение на сбор и обработку своих персональных данных.

3. Угроза нарушения безопасности информации. Онлайн-торговля и бизнес в сети требует высокой гарантии конфиденциальности данных пользователей, покупателей, участников коммерческой деятельности. Для защиты данных активно внедряются сертификация, авторизация, капча и другие варианты борьбы с мошенничеством. Капча -

компьютерный тест, используемый для того, чтобы определить, кем является пользователь системы: человеком или компьютером.

4. Авторское право. Защита прав собственности – это давно не новая проблема для сети Интернет. На просторах интернета легко можно найти пиратские копии программного обеспечения, «слитые» в свободный доступ мастер-классы, книги и другая продукция интеллектуального труда, которые нарушают авторские права на оригиналы данных объектов.

## **Тема 13. Управление заказами**

### **1. Логистический цикл заказа и его составляющие**

Ключевым фактором успеха управления заказов должно быть нахождение эффективных путей удовлетворения множества различных типов потребителей с их специфическими ожиданиями и требованиями к качеству продукции.

Заказ – это заявка покупателя, в которой содержится перечень товаров, указаны количество, цена и иные сведения, необходимые для доставки товара.

Заказ образует информационный поток.

Материальный поток – это цепочка «производитель – посредник (распределительный центр) – потребитель». Заказ движется в обратном направлении.

Основные параметры заказа:

Объем – единичный, массовый.

Частота – разовый или систематический.

Срок исполнения – минимальный, максимальный, средний.

Приоритет – высокий, средний, низкий.

Статус – исполняется, отложен, закончен.

Время выполнения заказа включает продолжительность действий, выполняемых при обработке заказа.

Заказы бывают двух видов:

стандартные – имеют место, когда размещение заказов для поддержания требуемого уровня запасов продукции осуществляется постоянно и планомерно. Это обеспечивает снижение уровня затрат на создание и хранение запасов продукции.

специальные – имеет место, когда на складе отсутствуют запасы требуемой продукции.

Специальный заказ оформляется на основе заказов потребителей.

В процессе управления заказами большое значение имеет время его выполнения

Целью логистики любой компании при обслуживании клиентов является сокращения времени полного цикла заказа. Это является основой повышения конкурентоспособности компании, поскольку быстрое выполнение заказа повышает уровень обслуживания клиента.

Логистический цикл заказа - это интервал времени между оформлением заказа на поставку и доставкой заказанной продукции потребителю.

Полный логистический цикл выполнения заказа потребителя имеет разные временные и организационные точки отсчета для потребителя и поставщика.

С точки зрения потребителя цикл начинается с момента передачи заказа поставщику, а с позиций поставщика цикл начинается в момент приема заказа.

Этот временное расхождение может быть весьма внушительным, а может быть совсем незначительным. Задача логиста состоит в поиске такой организации процесса, которая позволит свести к минимуму эту временную разницу.

Максимальная продолжительность цикла исполнения заказов определяется временем, которое потребитель готов ждать с момента размещения заказа до получения товара (часы, дни). Фактическое время исполнения заказа может превышать это время. В таком случае возникает «разрыв времени исполнения заказа».

Разное время выполнения заказов непосредственно влияет на потребность заказчиков в соответствующих ресурсах, а также на надежность распределительной системы.

Длительный срок удовлетворения заказов приводит к росту запасов не только у потребителей, но и во всех звеньях логистической цепочки.

В то же время небольшой срок выполнения заказов может привести к ошибкам при их обработке и реализации. Материальные потоки могут не соответствовать заявленным количественным и качественным параметрам. Более того, могут быть сформированы просто ненужные материальные потоки.

С точки зрения затрат времени логистический цикл заказа в общем виде включает в себя:

- 1) время на формулировку заказа и его оформление в установленном порядке;
- 2) время на доставку или передачу заказа поставщику;
- 3) время выполнения заказа (время ожидания постановки заказа на выполнение, время выполнения заказа, время простоев, комплекса услуг);
- 4) время доставки изготовленной продукции заказчику;
- 5) время на подготовку продукции к потреблению.

Сокращение времени полного цикла заказа остается самой актуальной задачей логиста, и чем выше конкуренция на рынке, тем более значимо выполнение этой задачи

## **2. Управление заказами как функция распределительной логистики**

Управление заказами является одной из важнейших функций распределительной логистики. Ее доля в логистических издержках на этапе распределения значительно меньше, чем доля транспорта и управления запасами, однако роль данной функции очень значительна.

В сущности, именно управление заказами обеспечивает эффективное продвижение материальных потоков по логистическим цепям на пути от производителя к потребителю.

В широком смысле управление заказами является синтетической функцией, присущей управлению материальными потоками, как на этапе материально-технического обеспечения, так и на этапе сбыта готовой продукции. Однако приоритетное значение она приобретает лишь в тесной интеграции с функциями маркетинга, так как в условиях рыночных отношений именно этот союз является определяющим для всей производственно-коммерческой деятельности предприятия. В связи с этим во многих фирмах простые процедуры заказа были заменены на комплексные процедуры менеджмента заказов, включающие в себя все необходимые логистические активности.

Фокусируясь на входных требованиях потребителей, менеджмент заказов определяет пути и источники их наилучшего выполнения с позиции качества сервиса и минимизации затрат на эти цели.

Управление логистической деятельностью на этапе распределения осуществляется в следующей последовательности:

1. Формирование портфеля заказов.
2. Установление количественных и качественных параметров заказанной продукции, их дифференциация по избранным критериям.
3. Разработка плана поступления готовой продукции от производственных цехов на сбытовые склады логистической системы, его реализация и координация.
4. Управление материальными (товарными) потоками в транспортно-складских подразделениях логистической системы (нормирование и управление запасами, складская переработка, подготовка к производственному потреблению по требованиям заказчиков, упаковка, маркировка и т. д.).
5. Разработка и реализация многовариантного распределения готовой продукции от производственных цехов на сбытовые склады логистической системы, его реализация и координация.
6. Разработка и реализация многовариантного распределения готовой продукции.
7. Разработка планов поставки. Формирование товарных (грузовых) потоков.

8. Управление товарными (грузовыми) потоками за пределами логистической системы.

В упрощенном варианте логистический цикл управления заказами представлен на рисунке 4.

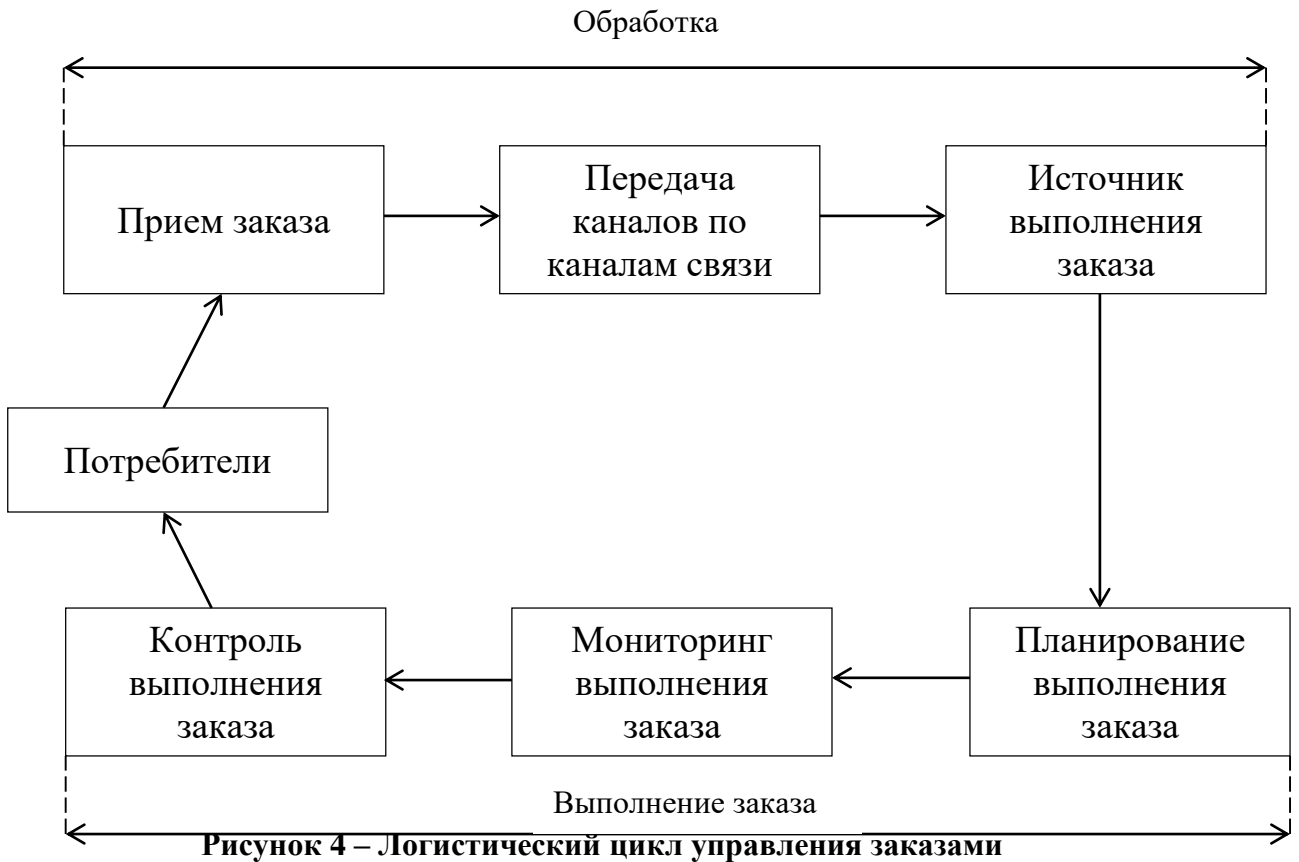


Рисунок 4 – Логистический цикл управления заказами

Формирование заказа со стороны заказчика (потребителя) связано с выполнением следующих логистических процедур:

1. Уточнение суммы остатков продукции;
2. Анализ текущей задолженности по заказам, в т.ч. на основе определения доли аннулированных и невыполненных заказов.
3. Включение в регулярный стандартный заказ всей продукции из необработанных специальных заказов.
4. Окончательное оформление заказа.
5. Отправка оформленного заказа поставщику.

Заказчик выполняет логистические процедуры при поступлении заказа после его выполнения:

1. Сверка полученной продукции с данными накладной;
2. Физический осмотр, полученной продукции на предмет обнаружения бракованной продукции.
3. Фиксация поступления продукции в складской документации.

По истечению определенного срока (например, 30 дней) применяется специальная схема работы с нереализованной продукцией (отправление ее на склад, в продажу, поставщику).

Основой для управления заказами со стороны исполнителя является портфель заказов, который представляет собой совокупность заказов потребителей (покупателей), имеющих на определенную дату. Это является основой для заключения договоров поставки продукции, которые в свою очередь становятся формализованным базисом в процессе управления материальными (товарными) потоками.

Объем портфеля заказов зависит от многих факторов внешнего и внутреннего порядка:

- от общеэкономической ситуации,
- деловой активности,
- покупательского спроса,
- уровня загрузки и состояния производственных, логистических мощностей и др.

Логистический цикл заказа включает этап обработки и этап выполнения заказов.

На этапе обработки поставщик и исполнитель заказа осуществляет следующие логистические процедуры для реализации заказа.

1. Прием и предварительная обработка заказов: менеджер заказов получает все заказы потребителей из различных потоков, включая пункты розничной торговли, электронные телекоммуникационные сети и системы, через курьерскую службу, в результате личных визитов представителей заказчиков и других источников, используемых фирмой; В современных условиях большая часть компаний перешла на электронный обмен данными (EDI).

Заказы могут быть документированными или не документированными (речевыми).

Информация, содержащаяся в заказах, предварительно обрабатывается путем заполнения соответствующих, стандартных первичных документов, а затем переносится в базы данных.

Конфигурирование – каждый заказ состоит из ряда продуктовых и сервисных атрибутов, которые необходимо учитывать при его выполнении. Менеджмент заказов идентифицирует эти требования, даже когда они не совсем четко специфицированы документально.

Этой процедуре обычно предшествуют определенные действия, основными из которых являются:

- контроль точности достоверности информации, например, данных о номенклатурном номере, количестве, цене и т. д.;
- контроль требуемой позиции продукции;
- подготовка документации о сроках выполнения заказа или возможном дефиците товара;
- регистрация и контроль кредитоспособности покупателя;
- перезапись информации о заказе, если это необходимо;
- выписка счета-фактуры и других, необходимых товарно-транспортных документов.

2. Передача заказов. Обработка заказов заключается в передаче их на склады, где проверяется наличие запрашиваемого продукта. Кроме того, заказ направляется в соответствующие экономические службы, проверяются цены, условия поставки.

Отдел финансов отслеживает кредитоспособность клиентов, эту функцию может исполнять служба безопасности: бухгалтерия проводит оформление – регистрацию сделок; отдел логистики предоставляет информацию о наличии товарных запасов на складе.

Для передачи заказов от одного звена к другому должны быть использованы все возможные средства связи и передачи информации с агрегированием данных в современных надежных и быстродействующих телекоммуникационных каналах.

3. Определение источников выполнения заказов. Основываясь на агрегированных данных о заказах, менеджмент должен определить конкретные источники их удовлетворения с учетом всех требуемых продуктовых и сервисных атрибутов.

Определяются источники выполнения заказа с наименьшими издержками и с учетом всех требований заказчика. Они могут размещаться как в дистрибутивной сети так в самом производстве продукции.

На этапе выполнения заказов осуществляются следующие логистические процедуры.

4. Планирование – для определенных на предыдущем этапе источников разрабатываются планы выполнения заказа по укрупненным и специфицированным группам товаров с расчетом времени циклов выполнения и доставки заказов в каждую торговую точку. Если заказанного продукта нет на складе, то дается задание производителям.

.Здесь же происходит подбор и комплектация заказов, которые включают в себя: отбор товара с места хранения; перемещение отобранного товара в зону комплектации; комплектация заказа в соответствии с бланком заказа; выполнение услуг: маркировка, упаковка и т.д.; перемещение и передача заказа в экспедицию отправки; упаковка грузовых единиц заказа; формирование партий отправки по клиентам; оформление сопроводительных документов и т.д.

После того как заказ готов к отгрузке, складские и сбытовые службы составляют график использования соответствующих транспортных средств. Они выбираются, помимо всего прочего, с учетом срочности поставки.

Существует несколько способов повышения качества и скорости операции отбора заказов и при этом уменьшить затраты на выполнение заказа:

- оптимизация упаковки, при которой запасы товара на складе поддерживаются в единицах, кратных наиболее востребованным объемам заказов – палета, полпалеты, четверть палеты;
- отбор товара на прямую из хранения (например, применение элеваторных стеллажей);
- упрощение процесс отбора заказов (устранение непроизводительных перемещений, документирования, поиска товара) и др.

б.Мониторинг и контроль. Процедуры выполнения и доставки заказанных объемов продукции потребителям сопровождаются непрерывным контролем сроков, объемов и качества поставок с помощью эффективной системы мониторинга, обеспечивая тем самым реализацию плана выполнения заказов.

При выполнении заказов могут использоваться различные схемы его выполнения:

- отгрузка товаров из свободного складского остатка;
- предварительное резервирование товара на складе с последующей отгрузкой;
- размещение заказа покупателя в ранее оформленных заказах поставщиков (товар будет автоматически зарезервирован под данный заказ покупателя в момент поступления товара от поставщика);
- «работа под заказ», т.е. оформление заказа товара поставщику под конкретный заказ покупателя.

Документальное оформление заказов.

1. Поставщику отправляется стандартный бланк заказа, который включает следующие пункты:

- название «Заказ» или «Заказ на поставку»;
- порядковый номер;
- название и адрес компании;
- лицо, ответственное за заказ;
- дату, наименование и адрес поставщика;
- сроки поставки и количество поставляемых товаров;
- описание товаров (спецификацию);
- адрес поставки;
- цену;
- расчетный счет (свой).

«Заказ на поставку» рассматривается как документ, на основе которого закупается необходимая продукция. В нем четко и ясно излагается соглашение между покупателем и поставщиком. В случае принятия заказ приобретает законную силу контракта, обязательного для исполнения. Заказ на поставку составляется на основании заявки.

Заявка – контрольный документ, по которому отпускаются средства на приобретение определенных видов продукции. В ней указывается: предмет закупки; код статьи, на которую относятся затраты; особые условия, регулирующие закупку (технические условия, требования по доставке, характер использования).



2. Копии заказа должны быть направлены в отделы материально-технического снабжения и финансовый отдел для сверки поступившего товара.

3. Уведомление об отгрузке направляет поставщик после подготовки продукции к отправке.

4. Сопроводительное письмо сопровождает партию и подтверждает, что эти товары предназначены для вашей организации.

### **3. Контроль системы управления заказами.**

В процессе совершенствования логистической системы следует стремиться к тому, чтобы контроль общей системы распределения стал непрерывным процессом. Это однако потребует определенных затрат времени и ресурсов. Хорошо, когда данный контроль имеет двухуровневую структуру: стратегический контроль управления заказами и тактический контроль.

Стратегический контроль осуществляется в следующих случаях:

- когда предприятие (фирма) изменяет маркетинговую и логистическую стратегию, например, при переходе от реализации товарной продукции через посредников к прямым продажам конкретным потребителям (могут быть модификации данного примера);

- если предприятие по той или иной причине меняет (уменьшает, увеличивает) размеры деятельности;

- в случае диверсификации производства и деятельности;

- при ассортиментном обновлении продукции;

- при потере или приобретении крупных, стратегически важных заказов;

- при изменении территориально-отраслевых ориентации на рынке;

- при изменении общеэкономической конъюнктуры и т.д.

Цель тактического контроля в управлении заказами заключается в выявлении текущих отклонений от плана удовлетворения заказов, а также извещение руководства о необходимости принятия коррективных мер.

Для организации текущего контроля необходимо иметь:

- комплекс соответствующих логистических стандартов;

- полноценную базу данных;

- оперативное информационное обеспечение о понесенных затратах входе выполнения заказов;

Все эти требования должны быть согласованы между собой и интегрированы с формализованной программой управления заказами и анализа производственно-хозяйственной деятельности в целом и логистической в частности.

Показатели контроля и анализа должны быть простыми, но достаточными для указания на необходимость проведения более глубокого изучения проблемной ситуации и принятия коррективных мер.

В функцию контроля можно отнести и оценку эффективности выполнения заказов.

Среди современных подходов к оценке совокупной эффективности всех операций, направленных на удовлетворение потребителей, все больший интерес вызывает концепция совершенного заказа.

Совершенный заказ – это самый высокий критерий качества логистических операций, поскольку «совершенный заказ» выступает мерилем общей эффективности всей интегрированной деятельности фирмы, а не отдельных функций.

Этот показатель характеризует, насколько равномерно и бесперебойно происходит выполнение заказа на всех этапах, т.е. насколько налажен весь многоэтапный процесс управления заказом и не возникают ли в нем сбои.

Совершенный заказ – это организация работы, которая отвечает следующим нормативам:

- 1) полная доставка всех изделий по всем заказанным товарным позициям;

- 2) доставка в необходимый потребителям срок с допустимым отклонением  $\pm 1$  день;
- 3) полное и аккуратное ведение документации по заказам;
- 4) идеальное соблюдение согласованных условий поставок (качественная установка, правильная комплектация, готовность к использованию и отсутствие повреждений).

Сегодня наилучшие логистические организации демонстрируют уровень совершенного заказа в 55-60% всех своих операций, тогда как большинству других не удается достичь и 20%.

Удовлетворение потребителя оценивается его восприятием сроков выполнения заказа (длительности функционального цикла), элементов совершенного выполнения заказа и способности фирмы реагировать на состояние заказа и выдвигаемые запросы (претензии).

Важными показателями удовлетворения потребителей являются:

- доставка к назначенному сроку – доля заказов, выполненных к назначенному сроку или раньше;
- расходы гарантийного обслуживания – уровень средних фактических расходов на гарантийное обслуживание в доходе;
- время реакции на претензии потребителей и их удовлетворения: время реакции на претензии – средний срок между поступлением заявки от клиента и его контактом с соответствующим представителем компании; время удовлетворения претензий – средний срок до полного удовлетворения требований клиента.

Ключевыми показателями времени выполнения заказов являются:

- длительность производственного цикла от заказа на поставку ресурсов до выпуска готового продукта – кумулятивный срок внешних и внутренних поставок, необходимых для создания готового к отправке продукта, если при поступлении от потребителя заказа на этот продукт отсутствовал наличный запас и не был размещен заказ на поставку производственных компонентов;
- время реакции цепи поставок – теоретическое время, необходимое для выявления и фиксации важных изменений рыночного спроса, внесения соответствующих корректировок в оперативные планы и увеличения производства продукции на 20%;
- выполнение производственного плана – средняя фактическая частота полного ( $\pm 5\%$ ) соблюдения календарных планов выпуска продукции.

## **Тема 14. Управление поставками**

### **1. Поставка и основные ее составляющие**

Поставка как экономическое понятие представляет собой продажу и доставку продукции оптовым покупателям.

Поставка – это форма организации договорных отношений между производителем (поставщиком) и потребителем (покупателем) по поводу возмездной передачи готовой для использования продукции (товара) в ходе исполнения договора купли-продажи.

Этими покупателями являются:

- посреднические торговые структуры для последующей перепродажи.
- предприятия сферы услуг для внерыночного потребления.
- промышленные предприятия и организации для переработки и производственного потребления.

Договор поставки – договор, по которому поставщик обязуется в обусловленные сроки передать в собственность (хозяйственное владение или оперативное управление) покупателю, товар, предназначенный для предпринимательской деятельности или иных целей, не связанных с личным потреблением.

Покупатель обязуется принять товар и платить за него обусловленную цену.

Условия поставки оговариваются в договоре в виде унифицированных терминов ИНКОТЕРМС.

Основные виды поставок:

1. По принципу приоритетности.

экспортные;

первоочередные (литерные);

обыкновенные, т.е. осуществляемые на общих основаниях.

2. По форме продвижения товарных потоков от поставщика до потребителя.

на транзитные устанавливают прямые логистические связи с конечным потребителем.

складские используются склады для промежуточного хранения.

3. По срокам поставки.

срочные - отгрузка производится для выполнения чрезвычайных поставок, особых заказов и в других неординарных случаях;

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

календарные - отгрузка производится по графику, предварительно согласованному между поставщиком и получателем.

4. По месту передачи товара потребителю

В месте производства товара – поставщик реализует свою продукцию покупателю без доставки. Покупатель получает и вывозит товарную продукцию самостоятельно.

В месте потребления – поставщик формирует товарные потоки и организует их передвижение к потребителю через логистические каналы.

С экономической точки зрения технология осуществления поставок через логистические цепи как процесс можно разделить на следующие основные этапы:

1. Реализация (продажа) товара.

Заключается договор поставки и осуществляется оплата покупателями продукции.

2. Формирование товарного потока (товарной партии)

Производится из товарных фондов на основе заказов ряда потребителей в форме партии продукции или штучного заказа.

3. Отгрузка. Логистическая операция отгрузки представляет собой передачу товарной продукции посреднику, перевозчику или собственной транспортной службе для доставки определенной партии в установленный пункт назначения.

Если реализация товара осуществляется на условиях самовывоза, то отгрузка партии осуществляется непосредственно потребителю в месте изготовления.

Отгрузка учитывается, как правило, в натуральных показателях, а датой (временем отгрузки) считается дата (время) приема продукции перевозчиком, зафиксированная в перевозочных документах, или дата (время) акта сдачи продукции покупателю в месте ее производства.

Операция отгрузки выполняет интегративную роль между логистическими операциями в рамках логистической системы (внутрисистемными) и комплексом логистических операций по доставке товарной продукции (продвижению товарного потока).

4. Доставка представляет собой процесс перемещения (транспортировки) груза в место назначения.

Сроки доставки характеризуют эффективность логистической системы и логистических цепей. Они зависят от многих факторов, и в первую очередь от разновидности груза, образующего грузовой поток, категории скорости, вида отправки и т. д.

Доставка бывает двух видов:

1. Централизованная.

В этом случае транспортно-перемещающие работы организуются поставщиком. Работы могут быть выполнены силами самого поставщика или с помощью привлеченных для этой цели транспортно-экспедиционных структур.

2. Децентрализованная.

Тогда транспортно-перемещающие работы организуются непосредственно получателем собственными силами или с помощью привлекаемых структур по оказанию логистических услуг.

Если доставка осуществляется собственными силами, то она называется выборкой продукции потребителем.

Продвижение материальных (товарных) потоков в логистических каналах и цепях не всегда заканчивается в момент получения товара заказчиком (потребителем, посредником). Часть партии поставки может быть возвращена обратно. Причины могут быть различными, например:

- повреждение продукции вследствие плохой транспортировки.
- изменения потребностей у покупателей.
- неправильное адресование.
- неприемлемое качество продукции.
- неправильная маркировка и т. д.

При организации доставки необходимо выбрать вида перевозки.

Униmodalная перевозка - выполняется одним транспортом вне зависимости от дальности расстояния.

Интерmodalная перевозка – перевозка грузов несколькими видами транспорта, но один из перевозчиков обязуется организовать доставку груза «от двери до двери» из одного пункта отправления или порта через один или несколько пунктов в конечный пункт. В зависимости как распределяется ответственность между отдельными перевозчиками, включенными в эту перевозку, выдаются различные транспортные документы.

Сегментированные перевозки – перевозчик организует транспортировку, принимает ответственность лишь за часть перевозки, осуществляемой им самим.

Комбинированные перевозки – перевозка груза в контейнере несколькими видами транспорта по особой технологии.

Мультиmodalные перевозки

Наиболее сложный вид перевозки, в котором точно просчитаны и согласованы оптимальная схема и маршрут движения транспорта, время и место подачи транспорта, время и место перегрузки товара, обеспечивается его временное хранение, и предоставляются дополнительные услуги.

Признаки:

Присутствие оператора

Осуществляющего перевозку от начального пункта до конечного пункта пути следования.

Единый сквозной тариф за перевозку.

Единый транспортный документ – мультиmodalный коносамент.

Единая ответственность за груз и исполнение договора перевозки.

Основные принципы функционирования мультиmodalной системы:

Единообразный коммерческо-правовой режим.

Комплексное решение финансово-экономических аспектов функционирования системы.

Использование системы электронного обмена данными (ЭОД), обеспечивающих сближение за передвижение груза, передачу информации и связь.

Единство всех звеньев транспортной цепи в организационно-технологическом аспекте, единая форма взаимодействия и координация всех звеньев транспортной цепи, обеспечивающей данное единство.

Координация всех участников транспортной системы.

Комплексное развитие транспортной инфраструктуры всех видов транспорта.

Терминальные перевозки – перевозка груза, организуемая и выполняемая через терминал – комплекс сооружений с терминалом для междугородних и международных перевозок мелкопартионных и других грузов. Совмещаются складские и перевалочные

функции с комплексом таможенной «очистки» грузов и вспомогательного сервиса. Используется косвенный канал отгрузки.

## 2. Этапы организации поставок

Логистический подход к управлению поставками предполагает рациональное решение следующих задач.

- Планирование поставок по заказчикам, объему, ассортименту и качеству
- Организация полноценного оперативного информационного обеспечения достоверными данными о ходе процессов, связанных с поставками.
- Регулярное осуществление всестороннего исчерпывающего анализа выполнения обязательств и плана поставок по объему, заказчикам, ассортименту и качеству.
- Проведение исследований тенденций, динамики и равномерности выполнения договорных обязательств по времени.
- Обеспечение системного контроля над соблюдением сроков поставок.
- Осуществление поставок и совершенствование комплекса логистических услуг, сопутствующих поставкам.

Этапы организации поставок.

Первый этап. Планирование поставок.

Основой управления логистическими процессами при осуществлении поставок является план (программа) поставки, который выражается в совокупности планово-расчетных документов, содержащих основные требования, предусмотренные договорными обязательствами: к объемам, номенклатуре, качеству, срокам поставки, каналам распределения, формам продвижения материальных потоков, логистическому сервису и т.д.

На основе приоритетов в логистике поддерживается *дисциплина обслуживания*, которая представляет собой комплекс правил (алгоритм) обслуживания заявки заказчика в логистической системе:

а) без приоритетов – FIFO «первым пришел – первым ушел», выполнение по мере поступления заказов.

б) наиболее распространена *гибкая дисциплина обслуживания*. Она реализуется путем введения системы приоритетов, которая включает комплекс абсолютных и относительных приоритетов в различной комбинации.

Исходя из сроков поставки, формируются календарные планы-графики поставок.

График поставок или план поставок - это документ, согласованный между поставщиком и потребителем, регулирующий сроки, ассортимент и порядок отгрузки товара, являющихся предметом договора купли-продажи, договора поставки и т.п.

Для разработки плана поставки необходимы данные об объемах:

- остатках готовой продукции в организации на начало отчетного и прогнозируемого периодов (ожидаемых);
- товарной продукции, запланируемой к выпуску в прогнозируемый период;
- остатков товаров на складах логистической системы начало отчетного и прогнозируемого периодов (ожидаемых);

Происходит детализация плана поставок.

1. Определяется объем поставки по всему предприятию и каждому потребителю в годовом и поквартальном разбивке по месяцам.

2. На основе годовых, квартальных и месячных планов составляется номенклатурный и календарный план-график, в которых детализируются по типам, маркам, видам, размерам производимой продукции, срокам поставок и конкретным потребителям.

График поставок обеспечивается финансовым и информационным сопровождением.

Второй этап. Исполнение поставки.

Исходя из формы товародвижения определяются способы исполнения поставок:

- прямая доставка от места производства к потребителю;

- доставка через распределительные звенья (центры) к потребителю;
- комбинирование этих двух способов.

В действительности могут быть следующие варианты исполнения поставки.

1. Интегрированное исполнение – производитель организует розничный распределительный центр, который обслуживает розничных посредников традиционными методами складской формы оптовой торговли: личный отбор, заказ по телефону, письменная заявка или выполняет продажи ПНП.

Или: производитель объединяет товары в группу единиц груза, помещенного в один блок. Доставка осуществляется пакетным перевозчиком, осуществляющим перевозку штучных грузов укрупненными местами в пакетах. Пакетная перевозка осуществляется без переформирования пакетов на всем пути от грузоотправителя до грузополучателя.

Производитель поддерживает логистическую цепь, используя два канала.

2. Специальное исполнение – производитель организует два отдельных специальных распределительных центра для поставки через магазины и для исполнения ПНП. Недостаток такого исполнения – дублирование средств на создание и функционирование центров и запасов товаров.

3. Внешнее исполнение – производитель отдает функции по исполнению заказов на аутсорсинг фирме или логистическому центру.

4. Прямое исполнение – прямая доставка от места производства к потребителю или исполнение «прямо на потребителя» организуется без промежуточного хранения и переработки, непосредственно производителем.

5. Складское исполнение – покупатель размещает заказ через интернет-сайт, производитель отправляет товар в ближайший магазин или склад для доставки покупателю или для дальнейшего подбора покупателей в магазине.

6. Сквозное поточное исполнение – товар отбирается и упаковывается в распределительном центре, а затем отправляется в магазин, где покупатель его забирает.

Современное распределение сфокусировано на движении товаров с наименьшими затратами и удовлетворении потребительских ожиданий. Достичь этого можно традиционными способами и путем осуществления операций «кросс докинга», реализации электронной коммерции.

Кросс докинг – технология, процесс приёмки и отгрузки товаров, и грузов через склад напрямую, без размещения на хранение.

Мобильный, технологически выверенный, а потому очень прогрессивный метод обработки товара. Статистика показывает, что до 12% конечной стоимости товара для потребителя составляют издержки производителя на логистику и хранение товара на складе.

Кросс-докинг позволяет компаниям различной направленности (производителям, дистрибьюторам, 3PL-операторам) удовлетворять потребности клиентов, для которых особое значение имеет время исполнения. Кросс-докинг является совокупностью логистических операций внутри цепи поставок, благодаря которым, чтобы исключить хранение товара на складе, приемка товаров от поставщиков, отгрузка со склада и доставка товаров грузополучателям, максимально точно согласуются по времени.

Иногда под кросс-докингом понимают прямую перегрузку товара между транспортными средствами или товароносителями. В этом случае, логистическая цепочка становится предельно простой, а время от момента заказа до момента получения товара заказчиком значительно сокращается.

Для сокращения затрат на организацию логистических процессов, связанных с технологией кросс-докинг, необходима непосредственная координация товарного и транспортного потока. Между тем, сравнивая технологии присущие традиционному складу и технологии кросс-докинга следует отметить, что при одинаковом товаропотоке, для кросс-докинга, необходимо большее количество задействованного автотранспорта за счет дробления поставок на более мелкие партии.

Поступление материалов на склад координируется с моментом отправки их грузополучателю, чтобы они передавались непосредственно из зоны (разгрузки) приемки в зону погрузки (экспедиции) и тут же отправлялись для перевозки клиентам. Помимо сокращения запасов, кросс-докинг устраняет все виды операций, не добавляющие ценности продукту, которые появляются при размещении товаров и грузов на хранение и последующей грузопереработке. В данном случае речь идет именно о четкой организации подборки грузовых единиц по направлениям.

В последние годы в распределительной логистике для повышения эффективности управления поставками широкое применение получил *метод быстрого реагирования*.

Это метод планирования и регулирования поставок товаров посредническим структурам - участникам логистических цепей по продвижению материальных потоков. Метод быстрого реагирования предполагает тесное взаимодействие между логистической системой (произцентом) и торговыми предприятиями (оптовыми, розничными), а также трансформационными (распределительными) центрами. С помощью данного метода осуществляют оптимизацию товарных потоков в звеньях логистической цепи.

Как правило, достигается значительное уменьшение запасов, но не ниже уровня, который в складывающихся условиях позволяет обеспечить немедленное удовлетворение большого числа заявок покупателей.

Реализация методов быстрого реагирования предполагает проявление всех преимуществ логистической системы, ее способность адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка.

Производитель должен обладать, и умело использовать возможности оперативно перестраивать производство на выпуск новых товаров мелкими партиями, своевременно регулировать алгоритм логистических работ и операций, мгновенно корректировать процесс управления товарными и иными потоками.

Такой ярко выраженный прагматический подход обуславливает наличие интенсивного информационного обмена между логистической системой и звеньями логистических цепей, особенно в области контроля за статичными и динамичными потоками товарного характера.

Метод быстрого реагирования основывается на решении так называемой задачи о распределении поставок. Это задача оперативного управления товарными запасами и их расходом в логистической системе и звеньях логистической цепи.

Сущность задачи заключается в следующем.

Предполагается, что на складах логистической системы и у посредников создается запас некоего товара.

Товар периодически заказывается основному производству для логистической системы и одновременно для всех складов логистической цепи.

Заказанное количество товаров прогнозируется и предполагается известным. Чтобы не отрываться от реальности, предусматривается, что заказ может выполняться с задержкой во времени.

Наличие товара на складах логистической системы и звеньев логистической цепи также известно. Требуется решить, как распределить определенное количество товара, образующего соответствующие материальные потоки, между всеми складами после выполнения основным производством совокупного заказа.

В процессе решения задачи предполагается также, что в течение определенного времени до реализации следующего совокупного заказа склады товар не получают. Совокупный заказ должен быть распределен между складами логистической системы и логистической цепи так, чтобы минимизировалась сумма транспортных и других логистических издержек, а также ожидаемых штрафов и потерь, обусловленных неудовлетворением спроса.

Третий этап. Анализ выполнения плана поставок и договорных обязательств.

Выполнение плана поставки можно охарактеризовать по ряду показателей:

- объем отгружаемой продукции в стоимостном и натуральном выражении;

- ассортимент отгрузки
- сроки отгрузки
- структура отгрузки по потребителям, регионам, видам транспорта и т.д.
- получение оплаты за партии товаров.

Анализ выполнения обязательств включает:

- оценку выполнения контрактов по объему поставок
- оценку договорных обязательств по равномерности и ритмичности поставок
- оценку ассортиментных отклонений поставок.

Оценка выполнения контракта по объему поставок: сравнение фактического объема и планового. При их несоответствии определяется относительный и абсолютный размеры недопоставок. Поставка сверх установленного контрактом, рассматривается как негативное явление или как недопоставка.

Очень важным аспектом в управлении поставками с позиций логистической концепции является выполнение договорных обязательств по равномерности и ритмичности поставок.

Неравномерная и аритмичная поставка приводит к возникновению очередей, повышению уровня товарных запасов, нерациональному использованию транспортно-перемещающих средств.

В связи с этим отрицательными последствиями могут быть:

- рост логистических издержек,
- снижение рентабельности,
- увеличение нерациональных затрат времени покупателей.

В сфере производства неравномерные и аритмичные поставки чреваты возникновением цепочки нарушений производственно-хозяйственных связей. Снижается оборачиваемость товаров и других оборотных средств. Все это деструктивно отражается на экономике в целом.

Равномерность поставки – это поступление товарных потоков равной мощности через равные промежутки времени.

В распределительной логистике разработаны и применяются различные методы оценки уровня равномерности поставок:

1. Наиболее простым и доступным является учет количественных и временных параметров поступления или генерации товарного потока на ленточном графике.

Это дает возможность оперативно контролировать соблюдение сроков и согласованных размеров поставки. Путем подсчета и суммирования временных единиц опоздания (дней, часов) можно наглядно проиллюстрировать соблюдение условий договора поставки.

Равномерность или неравномерность поставки визуально представляет линейный график, на котором уровни поставок отражаются в процентах к среднему уровню, принятому за 100.

2. Простым и доступным способом характеристики равномерности поставки является расчет удельного веса объема поставки за каждый договорный период, а затем сопоставление его с нормативным.

Нормативный определяется как  $1/n$  часть предполагаемого (прогнозируемого) объема отгрузки или поступления товаров.

В данном случае  $n$  - число периодов, т.е. интервалов между поступлением партий товаров, или число поставок или партий товаров. Чем больше сумма отклонений, тем больше неравномерность.

Несмотря на привлекательность представленных выше методов, они не могут дать всего необходимого для построения модели влияния степени равномерности поставки на уровень экономической эффективности. Они недостаточны для определения критерия выбора покупателем надежного поставщика.

3. Статистические методы: коэффициенты вариации ( $V$ ), этот показатель измеряется в процентах и теоретически могут изменяться от 0 до 100.



Коэффициент вариации – наиболее универсальный показатель, отражающий степень разбросанности значений независимо от их масштаба и единиц измерения.

Формула коэффициента вариации:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{X}}$$

где

V – коэффициент вариации

X – среднее значение анализируемых параметров.

$\sigma$  – среднеквадратическое отклонение или стандартное отклонение

Четвертый этап. Организация возврата поставок.

Следует заметить, что продвижение материальных (товарных) потоков в логистических каналах и цепях не всегда заканчивается в момент получения товара заказчиком (потребителем, посредником). Часть партии поставки может быть возвращена обратно.

Возрастающая потребность в организации возвратной логистики объясняется некоторыми факторами.

Во-первых, некоторые компании уже усвоили экономическую выгоду управления потоком возвращаемой продукции.

Во-вторых, ужесточение законодательства в области защиты прав потребителей, различные правовые и экологические требования, увеличение объема интернет-торговли, сокращение жизненного цикла продукции оказывают давление на участников рынка и заставляют нести ответственность за производимые и продаваемые ими продукты. Организация процесса возвратной логистики требует дополнительных затрат.

Масштабы возвратной логистики в общемировом масштабе огромны. Затраты на возвратную логистику составляют 4%-6% общих логистических издержек. Конечно же, большую часть возврата продукции инициируют потребители. Если проанализировать данные из различных мировых источников, то можно вывести средний процент возврата потребителями своих покупок, который составляет 7%.

Причины могут быть различными.

Неудовлетворенность (недовольство) потребителей. Производители и ритейлеры либо самостоятельно, либо по требованию законодательства позволяют потребителям в течение ограниченного периода возвращать приобретенные ими товары, если они не удовлетворяют их требованиям (в т.ч. с гарантией возврата денег).

Проблемы при использовании или установке. В случае возникновения трудностей при установке или использовании продукта потребитель воспринимает это как брак, хотя эти проблемы объясняются трудностью или сложностью процедур установки, а также нечеткими или неправильными инструкциями.

Гарантийные обязательства и брак. Бракованные, переставшие работать в период гарантийного срока товары могут возвращаться производителям или ритейлерам для их замены или ремонта.

Проблемы, связанные с доставкой (поставкой) продукции. Продукты должны поставляться в полном объеме и своевременно, т.к. в этом случае товары полностью или частично могут быть возвращены производителю или посреднику (ритейлеру, выполняющему функции доставки).

Возврат непроданной продукции. Производители часто предоставляют посредникам и ритейлерам возможность возврата непроданных запасов (товаров).

Окончание жизненного цикла (срока годности) или замена продукции. В ситуации, когда необходимо произвести замену продукта (и не смешивать новую продукцию с прежней), изъять негодные или устаревшие продукты, эти продукты возвращаются производителю на условиях договоренности между ним и ритейлером.

Отзыв продукции производителем. Ошибки при производстве продукции могут привести к их масштабному отзыву для устранения этих неисправностей или утилизации (уничтожения).

Интернет-торговля. Продажи через интернет способствовали резкому увеличению количества возвращаемой потребителями продукции. В среднем и общем по всем категориям товаров, проданным через интернет, возвращаются потребителями до 50%. В такой категории товаров, как электроника и высокотехнологичные продукты, доля возвратов может достигать 80%.

При любых обстоятельствах одной из функций распределительной логистики является рациональная организация приемки и размещения возвратной продукции и отправка ее на доработку.

## Тема 15. Анализ выполнения плана поставок

Очень важным аспектом в управлении поставками с позиций логистической концепции является выполнение договорных обязательств по равномерности и ритмичности поставок. Неравномерная и аритмичная поставка приводит к возникновению очередей, повышению уровня товарных запасов, нерациональному использованию транспортно-перемещающих средств. В связи с этим отрицательными последствиями могут быть: рост логистических издержек, снижение рентабельности, увеличение нерациональных затрат времени покупателей. В сфере производства неравномерные и аритмичные поставки чреваты возникновением цепочки нарушений производственно-хозяйственных связей. Снижается оборачиваемость товаров и других оборотных средств. Все это деструктивно отражается на экономике в целом.

Обычно товарные потоки направляются покупателю не сразу по мере производства готовой продукции, а с определенными интервалами, которые обусловлены комплексом факторов.

Например:

- необходимостью накопления размера партии товаров в целях формирования оптимального потока;
- протяженностью логистических цепей;
- возможностями действующей транспортной системы;
- потребностями посреднической среды;
- характеристикой складской инфраструктуры;
- равномерностью и ритмичностью производства у производителей и потребителей;
- маркетинговой политикой продавца;
- особенностями логистической системы и т.д.

Анализ реализации продукции тесно связан с анализом выполнения договорных обязательств по поставкам продукции. Недовыполнение плана по договорам для предприятия оборачивается уменьшением выручки, прибыли, выплатой штрафных санкций. Кроме того, в условиях конкуренции предприятие может потерять рынки сбыта продукции, что повлечет за собой спад производства. Недопоставка продукции отрицательно влияет не только на итоги деятельности данного предприятия, но и на работу торговых организаций, предприятий-смежников, транспортных организаций и т.д. При анализе реализации продукции особое внимание следует обратить на выполнение обязательств по госзаказу, кооперированным поставкам и по экспорту продукции.

Коэффициент выполнения договорных обязательств =  $K_{до} = (ОПл - ОПн) / ОПл$ , где ОПл – плановая отгрузка по договорным обязательствам; ОПн – невыполнение плана по отгрузке.

В процессе анализа производства и реализации продукции необходимо оценить также риск невостребованной продукции, который может возникнуть вследствие падения спроса на нее. Он определяется величиной возможного материального и морального ущерба предприятия, вызванного этой причиной. Каждое предприятие должно знать величину потерь, если какая-то часть продукции окажется нереализованной. Чтобы избежать последствий невостребованности продукции, необходимо изучить факторы ее возникновения с целью поиска путей недопущения или минимизации потерь.

Внутренние причины: неправильно составленный прогноз спроса на продукцию служащими предприятия; неправильная ценовая политика предприятия на рынках сбыта; снижение конкурентоспособности продукции в результате низкого качества сырья, оборудования, отсталой технологии, низкой квалификации персонала; неэффективная организация процесса сбыта и рекламы продукции.

Внешние причины: неплатежеспособность покупателей; повышение процентных ставок по вкладам; демографические, социально-экономические, политические и другие причины.

Риск невостребованной продукции можно подразделить на преодолимый и непреодолимый. Критерием отнесения его к одной из групп является экономическая целесообразность нововведений, направленных на продвижение товаров на рынок. Если дополнительные затраты на дизайн, улучшение качества, упаковку, рекламу, организационную перестройку производства и сбыта превышают сумму их покрытия выручкой, то экономически они нецелесообразны и риск, следовательно, является непреодолимым, и наоборот.

Риск невостребованной продукции может быть обнаружен на предпроизводственной, производственной и после производственной стадиях. Если риск обнаружен на предпроизводственной стадии, то экономический ущерб будет меньшим — это только расходы на исследование рынка, разработку изделия и др. Если же риск невостребованной продукции обнаружен на производственной или послепроизводственной стадии, то это может серьезно пошатнуть финансовое состояние предприятия: в сумму ущерба кроме указанных расходов войдут издержки на подготовку, освоение, производство и частично сбыт продукции.

В зависимости от стадии обнаружения риска невостребованной продукции управленческие решения могут быть разными: на предпроизводственной стадии можно не приступать к производству данного вида продукции, заменив его другим; на производственной стадии еще можно внести существенные изменения в дизайн, конструкцию, цену изделия и за счет этого продвинуть его на рынок; на послепроизводственной стадии нужно думать, как избежать банкротства, потому что невостребованная продукция — это прямой убыток для предприятия. Каждый товар должен производиться лишь в том случае, когда есть платежеспособный спрос на него, подкрепленный заявками или договорами на его поставку.

Важным обобщающим показателем, используемым для характеристики скорости реализации продукции, является продолжительность ее нахождения на стадии реализации. Для расчета данного показателя необходимо средние остатки готовой продукции разделить однодневный объем продаж. Рост его уровня свидетельствует о трудностях сбыта и повышении риска невостребованной продукции.

### **Методы оценки уровня равномерности поставок. Методы оценки ассортиментных отклонений поставок.**

В распределительной логистике разработаны и применяются различные методы оценки уровня равномерности поставок.

Наиболее простым и доступным является учет количественных и временных параметров поступления или генерации товарного потока на ленточном графике. Это дает возможность оперативно контролировать соблюдение сроков и согласованных размеров

поставки. Путем подсчета и суммирования временных единиц опоздания (дней, часов) можно наглядно проиллюстрировать соблюдение условий договора поставки. Равномерность или неравномерность поставки визуально представляет линейный график, на котором уровни поставок отражаются в процентах к среднему уровню, принятому за 100.

Простым и доступным способом характеристики равномерности поставки является расчет удельного веса объема поставки за каждый договорный период, а затем сопоставление его с нормативным.

Нормативный определяется как  $1/n$  часть предполагаемого (прогнозируемого) объема отгрузки или поступления товаров. В данном случае  $n$  - число периодов, т.е. интервалов между поступлением партий товаров. Чем больше сумма отклонений, тем больше неравномерность.

Несмотря на привлекательность представленных выше методов, они не могут дать всего необходимого для построения модели влияния степени равномерности поставки на уровень экономической эффективности. Они недостаточны также для определения критерия выбора покупателем надежного поставщика. Поэтому для этих целей дополнительно применяют ряд показателей, в частности, коэффициенты вариации ( $V$ ) и равномерности ( $R$ ). Оба эти показателя измеряются в процентах и теоретически могут изменяться от 0 до 100.

Для проведения комплексного анализа равномерности и ритмичности поставки в распределительной логистике определяют среднее время задержки поставок. Данный показатель характеризует превышение времени поставок товаров (в единицах логистического времени - днях, часах) по сравнению с нормативными (расчетными) интервалами.

Для обеспечения более полного удовлетворения потребностей населения необходимо, чтобы организация выполняла план не только по объему продукции, но и по ассортименту (номенклатуре).

Номенклатура - это перечень наименований изделий и их кодов, установленных для соответствующих видов.

Ассортимент - перечень наименований изделий с указанием количества по каждому из них. Различают полный, групповой и внутригрупповой ассортимент. В отличие от перечня наименований продукции (номенклатуры), ассортимент выражается в натуральном измерении по качеству, массе или другой единице измерения.

В условиях, когда субъект хозяйствования разрабатывает планы самостоятельно на основе контрактов (договоров) на поставку продукции, госзаказа, изучения конъюнктуры рынка, анализ выполнения плана позволяет оценить следующее:

- степень выполнения договорных обязательств;
- качество планирования;
- качество менеджмента.

При этом необходимо учитывать то обстоятельство, что планы выпуска продукции как в общем объеме, так и по ассортименту являются исходной базой для составления планов обеспечения организации необходимым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, оснащения соответствующим оборудованием, составления штатного расписания и т. п.

Анализ выполнения плана выпуска продукции по ассортименту позволяет установить причины неэффективного использования производственного потенциала организации.

Оценка выполнения плана по ассортименту основывается на сопоставлении планового и фактического выпуска продукции по основным ее видам, включенным в номенклатуру.

Оценка выполнения плана по ассортименту может проводиться несколькими способами:

#### 1. По способу наименьшего процента.

Данный способ является наиболее простым, при котором фактический объем производства каждого вида продукции в натуральном или стоимостном выражении сопоставляется с плановым и определяется выполнением плана (в процентах) по каждой позиции. Наименьший показатель выполнения плана по одной из позиций принимается за уровень выполнения плана или заказа по всему перечню.

2. По удельному весу в общем перечне наименований изделий, по которым выполнен план выпуска продукции.

3. По способу среднего процента, который рассчитывают делением общего фактического выпуска продукции в пределах плана на общий плановый выпуск продукции. При этом продукция, изготовленная сверх плана или не предусмотренная им, не засчитывается в выполнение плана по ассортименту.

Далее анализируются причины невыполнения плана по ассортименту. Они могут быть как внешние, так и внутренние.

К внешним причинам относятся:

- конъюнктура рынка;
- изменение спроса на отдельные виды продукции;
- состояние материально-технического обеспечения;
- несвоевременный ввод в действие производственных мощностей предприятия по не зависящим от него причинам и др.

Внутренние причины связаны:

- с недостатками в организации производства, системе управления и материального стимулирования;
- с плохим состоянием оборудования и его простоями;
- авариями;
- нехваткой электроэнергии;
- низкой культурой производства и т.п.

## **Тема 16. Реверсивная логистика**

Управлением возвратными процессами занимается логистика возвратов или обратная, или реверсивная логистика.

Возвратная логистика — процесс (вид деятельности) перемещения продукта из точки его потребления через звенья цепи поставок к точке происхождения (продажи, производства), с целью восстановления его ценности или обеспечения правильной утилизации продукта.

Реверсивная логистика охватывает планирование, управление, проведение и контроль всех остаточных потоков материалов, а также принадлежащих к ним финансовых и информационных потоков.

Обратное распределение определяется как процесс, посредством которого компания организует движение товаров, денег и информации в направлении, противоположном тому, в котором протекает нормальная логистическая деятельность

*Управление возвратным процессом* и его эффективность зависят от характеристики товарной продукции и логистических каналов. Сложность управления возвратными потоками зависит от количества звеньев логистической цепи, задействованных в возвратном процессе.

Иногда возврат осуществляется непосредственно со складов логистической системы, когда недостатки (дефекты) выявлены до отгрузки или с распределительных подразделений (складов, участков, станций, площадок, центров), контролируемых логистической системой продуцента. В этом случае управление возвратным потоком для лиц, принимающих решения, облегчено тем, что решение задачи сводится к оптимизации перемещения с одного склада на другой или в рамках одного склада, а затем согласованию действий и направлению дефектной продукции в основное производство для переработки.

Намного сложнее процесс возврата в тех случаях, когда доставку и размещение материальных потоков необходимо осуществлять со складов посредников.

Однако наиболее дорогостоящими логистическими процессами по управлению возвратными материальными потоками являются те, которые заключаются в организации возврата реализованной продукции со складов конечного потребителя.

Механизм управления возвратными потоками может быть упрощен при установлении прямых связей между производителем и потребителем с позиции послепродажного обслуживания. Эта интеграция помогает производителям и потребителям наладить взаимные сервисно-логистические связи, минуя основные каналы потоковых процессов.

Эффективность логистической системы резко возрастает, если создана комплексная интегрированная подсистема автоматизированного управления сбытом и логистики.

К возвратам сферы производства и обращения относятся возвратные материальные потоки, возникающие на стадии производства и распределения готовой продукции.

К ним причисляют:

- некондиционные товары,
- в частности товары ненадлежащего качества;
- неликвидные товары, в частности те, которые не пользуются спросом;
- товары, не проданные в срок по договору;
- товары устаревших моделей;
- товары с ошибками поставки, в частности товары ненадлежащего количества или поставленные с нарушением условия договора.

К возвратам сферы потребления относятся следующие возвратные материальные потоки:

- бракованные товары, в частности товары со скрытыми производственными дефектами;
- товары, утратившие свою полезность для потребителя, в частности использованные;
- товары с повторным обращением;
- оборотная тара и упаковка.

Для возвратных товарных потоков (ВТП) предложена классификация процессов управления ими в зависимости от таких свойств, как ликвидность, кондиция и степень влияния на жизнедеятельность человека.

По степени влияния на жизнедеятельность человека возвратные товарные потоки делятся на непосредственно и опосредованно влияющие на жизнедеятельность человека.

К категории товаров, непосредственно влияющих на жизнедеятельность человека, относятся продовольственные товары, предметы гигиены, лекарства, товары медицинского назначения и др.

Данные товары при ненадлежащем качестве грузопереработки, хранения и истекшем сроке годности способны причинить вред здоровью. Они не подлежат возврату в цепи поставок с целью повторной продажи потребителю или торговому представителю.

К категории товаров, опосредованно влияющих на жизнедеятельность человека, относятся все остальные товары, для которых нет жестких требований к грузопереработке, условиям хранения и срокам годности. Такие товары могут быть возвращены по цепи поставок.

Согласно специализированным словарям:

неликвидными считаются товарно-материальные ценности, ненужные предприятию, а также труднореализуемые готовые изделия, которые образуются вследствие ухудшения качества товаров в процессе хранения, а также морального износа и бывают кондиционными и некондиционными;

ликвидным считается товарно-материальный поток с высокой оборачиваемостью запасов;

некондиционным товаром считается не соответствующая оговоренным условиям и нормам продукция, в том числе не соответствующий стандартам товар с изъяном в результате производства (бракованный).

Кондиционным товаром считается соответствующая всем оговоренным условиям и нормам продукция.

Кондиционным ликвидным товаром является товар ненадлежащего количества; товар, поставленный с нарушением условий договора, ошибочно.

Кондиционным неликвидным товаром является: товар, не проданный в срок по договору; товар, не пользующийся спросом; товар устаревшей модели; товар повторного обращения; сезонные товары.

Некондиционным ликвидным товаром является: товар со скрытыми производственными дефектами;

- товар ненадлежащего качества;
- товар, поврежденный в процессе распределения;
- товар на гарантийном обслуживании.

Некондиционным неликвидным товаром является: товар с истекшим сроком годности; товар, направляемый на уничтожение

Возврат для перераспределения осуществляется при выполнении заранее оговоренных и разрешенных условий, устанавливаемых по договоренности с производителем или дистрибутором. Решаются следующие вопросы.

1. При каких условиях (например, допустимый срок, состояние товара и т. д.) возвращаемые товары, принимаются обратно розничным предприятием и фирмой производителем?

2. Каковы правила возмещения или компенсации? Берется ли штраф за возвращение товара во вскрытой упаковке?

3. Какая сторона отвечает за отправку товара обратно производителю?

4. Какие документы необходимы для подтверждения даты покупки, заплаченной цены и т. д.?

5. Как проводится ремонт (при наличии поврежденного товара возможны варианты: немедленный обмен, ремонт с помощью сторонних специалистов или пересылка производителем отремонтированного товара)?

6. Каковы полномочия работников при решении вопросов о возврате товаров?

Контроль возврата и утилизация товара заключается в следующем. Если товары опасны, то для производителя желательно контролировать этот процесс, чтобы не допустить повторного их использования.

Некоторые непроданные товары утилизируются, что означает переработку их в другие товары, чаще всего компоненты, которые можно реализовать по цене, позволяющей частично компенсировать потери от непроданного товара.

Рециклинг или повторное использование материалов, предусматривает организацию возвратного потока как товара (продукта) для повторного использования после переработки, так и упаковки.

Цели рециклинга:

- прекращение или сведение к минимуму использования материалов, загрязняющих окружающую среду;
- разработка безотходных, экологически чистых технологий;
- сбор и сортировка отходов и утиля в специальный транспорт;
- минимизация затрат на утилизацию и переработку отходов;
- быстрая переработка материалов, которые не могут быть повторно использованы; экологически безопасное складирование отходов, которые не могут быть использованы.

## **Тема 17. Управление логистическим сервисом**

### **1. Значение и сущность логистического сервиса**

Современный бизнес в условиях растущей конкуренции ищет все новые подходы уже не столько к завоеванию новых клиентов, сколько к укреплению связей с существующими потребителями. При этом в качестве основных инструментов бизнес использует не только

экономические рычаги, что конечно в условиях кризиса является особенно актуальным, но и делает ставку на развитие логистического сервиса.

Ключевые понятия в логистическом сервисе.

Сервис – работа по оказанию услуг, т.е. по удовлетворению чьих-либо нужд. Логистический сервис неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров потребителю.

Объектом логистического сервиса являются предприятия производственной и непроизводственной сферы, население.

Логистический сервис осуществляется либо самим поставщиком, либо экспедиторской фирмой, специализирующейся в области послепродажного обслуживания.

Многообразие услуг позволяет объединить их в группы и подгруппы со сходными характерными особенностями.

1. По временному параметру услуги, оказываемые в предпродажный и послепродажный период, а так же в процессе продажи товаров, могут классифицироваться на:

предпродажный сервис, к которому относятся услуги, связанные с подготовкой процесса продажи/поставки, мотивирующие коммерческий интерес со стороны потребителя/покупателя к продукции.

сервис в процессе продажи/поставки зависит от соответствующих условий договорных обязательств контрагентов коммерческой сделки по оказанию логистических услуг определенного качества и количества.

к послепродажному логистическому обслуживанию относят услуги: по обеспечению безотказной эксплуатации проданной/поставленной продукции, в том числе консультации по управлению запасами; подготовку, переподготовку персонала; монтаж/демонтаж и др.

2. В зависимости от формы оплаты логистический сервис делится на платный (дополнительный) и бесплатный (вмененный) весьма условно и формально.

3. По содержанию работ логистический сервис можно классифицировать на материальный и нематериальный.

К логистическим услугам материального характера относят услуги, направленные на потоки ТМЦ, их материальную субстанцию.

К нематериальному сервису, относят услуги, в основном связанные с функциями управления (например, консультации в области управления запасами, транспортными средствами, диспетчеризация потоков, разработка и реализация индивидуальных схем оплаты за поставку товаров, и т.п.

4. По направленности услуг выделяют прямой и косвенный логистический сервис. Прямой логистический сервис объединяет услуги, целевое назначение которых предопределено непосредственно предметом торговой сделки и направлено на материальный продукт и пользователя.

Косвенный логистический сервис обычно направлен не на объект торговой сделки, а на создание благоприятных условий, обеспечивающих долгосрочное взаимовыгодное коммерческое сотрудничество.

5. По степени адаптивности к потребностям конкретного клиента логистический сервис разделяют на стандартизированный и индивидуальный.

Стандартизированный сервис включает в себя пакет 76 услуг, потребность в которых наиболее часто испытывают клиенты.

Индивидуальный логистический сервис опирается на специфику потребностей клиентов.

6. По форме организации логистический сервис классифицируют на сервис, реализуемый собственными силами, с привлечением третьей стороны и организованный по принципу самообслуживания.

Особенности ЛС



1. Неосвязаемость сервиса. Заключается в сложности для поставщиков сервиса объяснить и специфицировать сервис, а также объясняется трудностями со стороны покупателя его оценить.

2. Покупатель зачастую принимает прямое участие в производстве услуг.

3. Услуги потребляются в больших размерах в то же время, в которое они производятся, т. е. услуги не могут складироваться и транспортироваться.

4. Покупатель никогда не становится собственником, покупая услуги.

5. Сервис – это деятельность (процесс) и поэтому не может быть протестирован прежде, чем покупатель его купит.

6. Сервис часто состоит из системы более мелких (субсервисных) действий, причем покупатель оценивает эти услуги.

Управление логистическим сервисом включает:

- организацию процессов, обеспечивающих реализацию предоставления логистических услуг;
- разработку сбалансированной системы показателей, позволяющей оценивать эффективность логистического обслуживания;
- налаживание контроля над их исполнением и проведение анализа контролируемых показателей;
- определение причин, вызвавших отклонения и разработка мероприятий по их устранению – проведение корректировки.

## **2. Сервисный поток. Услуги и операции в логистическом сервисе**

Обеспечение конкурентоспособности требует выполнения ряда логистических операций для предоставления клиентам набора нематериальных благ в соответствии с их потребностями.

Поток таких благ называется сервисным логистическим потоком.

Сервисные потоки – потоки услуг (не материальной деятельности, особого вида продукции или товара), генерируемые логистической системой в целом или ее подсистемой (звеном, элементом) с целью удовлетворения внутренних или внешних потребностей организации бизнеса.

Сервисный поток в качестве совокупности объектов включает виды логистического сервиса, которые существуют на всех этапах обслуживания.

Работу в области логистического обслуживания можно разделить на три основные группы:

- предпродажная, т.е. работа по формированию системы логистического обслуживания;
- работа по оказанию логистических услуг, осуществляемая в процессе продажи товаров;
- послепродажный логистический сервис.

Предпродажная работа в области логистического сервиса включает, в основном, *определение* политики фирмы в сфере оказания услуг, а также их планирование. Работы и операции по формированию спроса на логистическое обслуживание.

В процессе продажи товаров могут предоставляться разнообразные логистические услуги, в том числе эффективное передвижение материальных потоков и доставка продукции к месту назначения в строгом соответствии с заказом потребителя, *исполнение* заказа (подбор ассортимента, упаковка, формирование грузовых единиц и др.), информирование о наличии товарных запасов на складе, информирование о движении грузов. Услуги транспорта, складские, экспедиторские, финансово-кредитные услуги и др.

Послепродажный логистический сервис - это гарантийное обслуживание и послегарантийное обслуживание, обеспечение запасными частями, обязательства по рассмотрению претензий покупателей, обмен, возврат на доработку и т.д.

Логистические услуги весьма разнообразны. Их состав определяется стандартом СТБ 2047-2010 «Логистическая деятельность. Термины и определения», а также стандартом СТБ 2306-2013 «Услуги логистические. Общие требования и процедуры сертификации».

Логистические услуги можно рассматривать в разрезе функциональных областей логистики. Что касается распределительной логистики, то основными услугами являются:

1. Анализ потребительского спроса и поиск реальных и потенциальных потребителей, создание, поддержание и развитие связей с ними.
2. Анализ товаров, создаваемых конкурентами.
3. Сбор полной информации о товарах собственного производства и организация рекламной деятельности в рациональных формах.
4. Выдвижение предложений о приспособление собственного производства к нуждам потребителей для их максимального удовлетворения.
5. Организация получения и обработки заказа.
6. Выбор вида упаковки, принятие решений о комплектации, принятие решений о выполнении операций, предшествующих отгрузке.
7. Выбор каналов сбыта и посредников.
8. Организация поставок и контроль за их регулярностью.
9. Определение оптимального количества складов.
10. Организация гарантийного обслуживания и др.

### **3. Формирования системы логистического сервиса**

Логистическая сервисная система – это система управления сервисными потоками с целью придания им количественных и качественных характеристик в соответствии с требованиями внешней среды.

В ее состав входят:

Объекты – экономические потоки и организационные, технологические и социальные процессы.

Субъекты – потребители, специализированные сервисные подразделения и организации, посредники с полным циклом обслуживания.

Продукты логистического сервиса – логистические услуги.

Логистическая система строится на следующих принципах:

- свободного выбора потребителем формы и уровня логистического сервиса;
- эластичности и гибкости логистического сервиса;
- гарантированность логистического сервиса – обязательное сопровождение товара услугами определенного содержания и качества исполнения при определенных сроках и условиях предоставления;
- стандартизация логистических услуг – определение обязательных параметров: содержание, условия и уровень обслуживания и др.
- информированность логистического сервиса – наличие у персонала, обслуживающего клиентов, уникальной возможности для сбора и накопления коммерческой информации.

Определение политики предприятия в сфере оказания услуг связано с формированием системы логистического сервиса и предполагает проведение комплекса взаимосвязанных работ.

Действия по формированию системы логистических услуг выполняются в следующей последовательности:

1. Сегментация потребительского рынка, т.е. разделение его на конкретные группы потребителей, для каждой из которых могут потребоваться определенные услуги в соответствии с особенностями потребления;
2. Определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг;
3. Ранжирование услуг, входящих в составленный перечень. Сосредоточение внимания на наиболее значимых для покупателей услугах;
4. Определение стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов рынка;
5. Оценка оказываемых услуг, установление взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью оказываемых услуг, определение уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности компании;

6. Установление обратной связи с покупателями для обеспечения соответствия услуг потребностям покупателей.

При этом сегментация потребительского рынка может осуществляться по географическому фактору, по характеру оказываемых услуг или другому признаку. Выбор значимых для покупателей услуг, их ранжирование и определение стандартов логистического обслуживания производится путем проведения опросов потребителей.

Для разработки рациональной системы показателей оценки обслуживания потребителей, необходимо, понимание элементов, формирующих качество логистического сервиса. Чтобы понимать, как оценивать качество логистического обслуживания, следует четко осознавать набор элементов его формирующих.

Формирование политики компании в обслуживании потребителей, с одной стороны, разрабатывается отделом маркетинга на основании запросов потребителей при аналитической поддержке логистической службой компании.

#### **4. Оценка уровня и качества логистического сервиса**

В модели Зейтгамла, а также в разработках Ментцера, Флинта и Хульта, качество логистического сервиса предлагается оценивать относительно ожиданий покупателя. Особенно важно реализовывать данный подход, когда компания стремится добиться максимальной удовлетворенности потребностей своих клиентов.

Целесообразным следует считать определение качества логистического сервиса с точки зрения исполнения поставщиком, взятых на себя обязательств перед клиентом – выполнение в строгом соответствии своего предложения.

Это понятие распространяется на все виды сервиса и носит универсальный характер.

Построение потребительских ожиданий (удовлетворения требований покупателя) к качеству сервиса строится на основе использования следующих ключевых факторов:

- речевых коммуникаций (слухов), т. е. той информации, которую покупатели узнают от других покупателей о сервисе, который они собираются приобрести;
- личных потребностей (нужд) покупателя, его запросов, представлений о качестве сервиса, исходя из его характера, политических, религиозных, общественных и других представлений;
- прошлого опыта, т. е. использования такого же или подобного сервиса в прошлом;
- внешних сообщений (коммуникаций) – информации, получаемой от поставщиков сервиса посредством радио, телевидения, прессы (рекламы в средствах массовой информации).

Наиболее важными компонентами (параметрами) измерения качества сервиса будут следующие:

- осязаемость – та физическая среда, в которой представлен сервис, удобства, оргтехника, оборудование, вид персонала и т. п.;
- надежность – последовательность исполнения «точно в срок», т. е., например, в физическом распределении доставка нужного товара в нужное время в необходимое место и также надежность информационных и финансовых процедур, сопровождающих физическое распределение.
- гибкость поставки как критерий качества сервиса означает способность поставляющей системы учитывать особые положения (или пожелания) клиентов об изменении первоначальных условий поставки без нарушения согласованного срока выполнения заказа.

Сюда относят:

- возможность изменения формы заказа;
- возможность изменения способа передачи заказа;
- возможность изменения вида тары и упаковки;
- возможность отзыва заявки на поставку;
- возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа;

- отношение к жалобам при некомплектных поставках и др.
- ответственность – желание помочь покупателю, гарантии выполнения сервиса;
- законченность – обладание требуемыми навыками и компетентностью, знаниями для выполнения сервиса;
  - доступность – легкость установления контактов с поставщиками сервиса, удобное для покупателя время оказания сервисных услуг;
  - безопасность – свобода от опасности, риска, недоверия; сохранность груза при физическом распределении;
  - вежливость – поведение поставщика сервиса, корректность, любезность контактного персонала;
  - коммуникабельность – способность разговаривать на языке, понятном покупателю;
  - взаимопонимание с покупателем – искренний интерес к покупателю, возможность для контактного персонала войти в роль покупателя и знать его нужды (требования).

Параметры измерения качества сервиса в логистике при анализе и синтезе ЛС должно основываться на критериях, используемых покупателями услуг для этих целей. Когда покупатель оценивает качество сервиса, он сравнивает некоторые фактические значения «параметров измерения» качества с ожидаемыми им величинами этих параметров, и если эти ожидания совпадают, то качество признается им удовлетворительным.

Для каждого параметра измерения качества сервиса имеются две величины (условные): первая – измеряется ожиданиями покупателя;

вторая – измеряет восприятие покупателя по отношению к данному параметру.

Разница между этими двумя величинами называется расхождением (рассогласованием) и оценивает степень удовлетворения покупателя в данном параметре качества сервиса.

Качество сервиса в логистике будет определяться совокупным ожиданием покупателя в смысле минимальных расхождений между ожиданиями и фактическими параметрам, хотя, конечно, оценка расхождения и самих измерений будет субъективна.

Уровень логистического сервиса.

Основным критерием, позволяющим оценить систему сервиса как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического сервиса,

Уровень логистического сервиса – это количественная характеристика соответствия фактических значений показателей качества и количества логистических услуг оптимальным или теоретически возможным значениям этих показателей.

Расчет уровня логистического сервиса выполняется по следующей формуле:

$$n = \frac{m}{M} * 100\%$$

где

n – уровень логистического обслуживания;

m – количественная оценка фактически оказываемого объема логистических услуг;

M – количественная оценка теоретически возможного объема логистического сервиса.

Практически уровень обслуживания  $\eta$  можно рассчитать как индекс, т.е. отношение фактического числа товаров, имеющих в процессе, к числу максимально возможного количества товаров, предъявляемых потребителю в условиях поставки и обеспеченных надлежащим сервисным сопровождением.

Уровень обслуживания можно оценивать также по временному критерию. Сопоставляя суммарное время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг с суммарным временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего комплекса возможных услуг в процессе той же поставки, можно оценить уровень услуг. Расчет выполняют по следующей формуле:

$$Y = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} \cdot 100\%,$$

где

$N$  – количество услуг, которое теоретически может быть оказано;

$n$  – фактическое количество оказываемых услуг;

$t_i$  – время на выполнение  $i$ -й услуги;

$\sum_{i=1}^n t_i$  – суммарное время, затрачиваемое на оказание фактических услуг;

$\sum_{i=1}^N t_i$  – суммарное время, которое теоретически может быть затрачено на выполнение всего комплекса возможных услуг.

Следует подчеркнуть, что уровень логистического сервиса является комплексным показателем и зависит от многих факторов:

- скорости производства и доставки товара (скорости поставки);
- структуры комплекса логистических услуг, оказываемых потребителям;
- степени соответствия количественных и качественных параметров товарных потоков требованиям заказчика;
- установления оптимальной напряженности товарных потоков;
- рациональности транспортных средств;
- рациональности содержания запасов, оптимальных по структуре и количественным параметрам в звеньях логистической цепи;
- уровня цен и тарифов на логистические услуги;
- степени подготовки поставляемых товарных ресурсов к производственному потреблению у заказчиков.

Для оценки уровня логистического обслуживания выбираются наиболее значимые виды услуг, оказание которых сопряжено со значительными затратами, а отсутствие – с существенными потерями на рынке. Таким образом, существует определенная зависимость расходов на сервис от уровня обслуживания показана, которая показана на рис. 5.

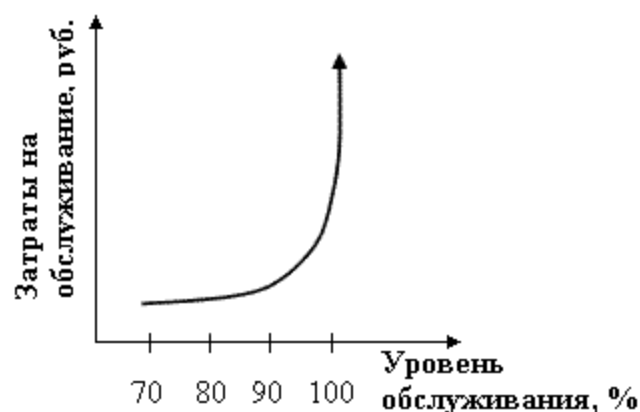


Рисунок 5 - Зависимость затрат на обслуживание от уровня обслуживания

Как видно на графике, начиная от 70% и выше затраты сервиса растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне обслуживания 90% и выше сервис становится невыгодным. Специалисты подсчитали, что при повышении уровня обслуживания от 95 до 97% экономический эффект повышается на 2%, а расходы возрастают на 14%.

С другой стороны, снижение уровня обслуживания ведет к увеличению потерь, вызванных ухудшением качества сервиса. Эта зависимость также может быть представлена графиком зависимости потерь при снижении качества обслуживания от уровня обслуживания  $\eta$ .



Рисунок 6 - Зависимость потерь, вызванных ухудшением обслуживания, от уровня обслуживания

Рост конкурентоспособности компании, вызванный ростом уровня обслуживания, сопровождается, с одной стороны, повышением расходов на сервис, а с другой – снижением потерь на рынке. Задача логистической службы заключается в поиске оптимальной величины уровня обслуживания  $\eta$ .

Оптимальный размер уровня сервиса можно определить, построив суммарную кривую  $F_3$ , отражающую поведение затрат, на обслуживание (функция  $F_1$ ) и потерь  $F_2$  от снижения качества обслуживания в зависимости от изменения уровня обслуживания (рис. 7).

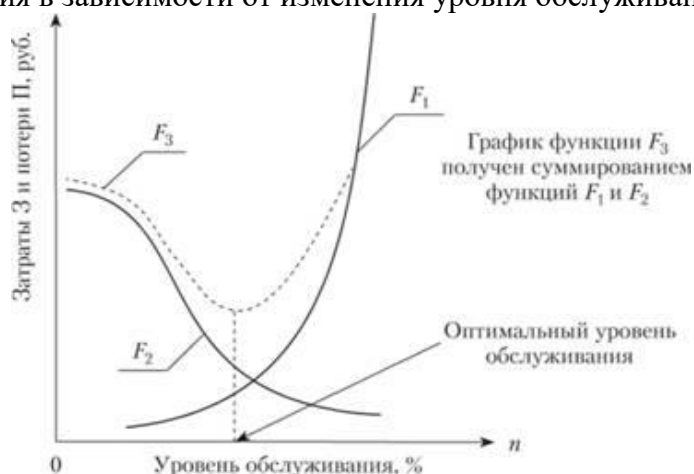


Рисунок 7 - Графики зависимости затрат, а также их суммарных величин (кривая  $F_3$ )  $F_1$  и  $F_2$  снижения качества обслуживания от уровня обслуживания.

Выбирая систему показателей для оценки логистического сервиса, каждый поставщик руководствуется принятыми в компании целями, задачами и приоритетами в обслуживании клиентов.

Поскольку услуга может быть оценена только после ее предоставления, ее качество оценивается по техническому и функциональному аспектам. Техническое качество определяет, то, что получил клиент, т.е. представляет собой материальное содержание услуги.

Техническое качество легко определить, оценить и сравнить. Функциональное качество проявляется в том, как оказывается услуга, т.е. в способе ее оказания.

Оценке подлежит качество обслуживания на всех этапах взаимодействия поставщика и заказчика:

- качество предложения – оценивается, как поставщик делает коммерческое предложение, как проводит переговоры;
- качество размещение заявок, заказа - оценивается, как принимается заказ, степень автоматизации процессов, время размещения заказа, способность реагировать на изменения заказа и др.;
- качество прохождения заказа - оценивается, возможность контроля выполнения заказа;
- качество продукции - оценивается, ка налажена система менеджмента качества;
- качество упаковки и комплектации;
- качество отгрузки со склада - оценивается, организация отгрузки, скорость, сохранность упаковки и т.д.;
- качество транспортировки - оценивается, как она организована, как контролируется;
- качество оформление документов;
- качество обработки рекламаций и претензий.

При внедрении стратегии повышения качества логистического сервиса основанная сложность выполнения обязательств обусловлена многоаспектностью логистических функций и операций, осуществляемых самой компанией и ее логистическими посредниками. Важной составляющей работы высшего руководства логистики является выработка единого понимания позиции фирмы в принятой стратегии управления качеством для всех.

Управление качеством обслуживания клиентов требует от логистов обеспечения постоянного контроля над показателями, характеризующими выполнение логистического сервиса.

Реализация сформированной системы логистического сервиса, как и остальные логистические задачи требует тесного взаимодействия отделов маркетинга и продаж с отделом логистики и входящим в него подразделениями: контроля над обслуживанием клиентов, аналитической службы, складским и транспортным.

В рамках управления логистическим сервисом логистам приходится решать следующие задачи:

1. Разработка политики обслуживания компании, включающей установление стандартов на весь спектр услуг логистического сервиса и определения основных показателей для их оценки. Для каждого сегмента потребителей или конкретно для каждого клиента индивидуально устанавливается уровень обслуживания.

2. Контроль и непрерывный мониторинг основных показателей принятых для оценки уровня обслуживания клиентов, предполагает выбор и установление методов контроля над показателями, планирование количественных величин этих показателей и получение фактических показателей в результате их измерения (по каждой услуги и по процессу обслуживания в целом).

3. При анализе результатов обслуживания клиентов регистрируются отклонения и оцениваются причины их возникновения. Достижение показателями уровня сервиса значения не ниже запланированного (в условиях договора) говорит о совпадении ожиданий клиентов с предложением компании и возвращает цикл к стадии замера фактического значения.

4. Выявленные причины невыполнения запланированных показателей обслуживания, заставляют отдел логистики регулировать (корректировать) процессы, связанные с предоставлением услуг на уровне их планирования или на уровне организации конкретного процесса. При корректировке процесса логистика должна разработать подробный план мероприятий, направленных на достижение запланированных показателей.

При анализе результатов обслуживания клиентов регистрируются отклонения и оцениваются причины их возникновения. Достижение показателями уровня сервиса значения

не ниже запланированного (в условиях договора) говорит о совпадении ожиданий клиентов с предложением компании и возвращает цикл к стадии замера фактического значения.

Проведение анализа причин появления сбоя должно стать обязательным атрибутом системы управления качеством логистического сервиса, так как позволит не только выявить «виновника», но и сфокусироваться на «узком месте», прежде ускользавшем из поля внимания.

Для определения истинной причины возникновения сбоя предполагается проверить:

- правильность понимания ожиданий потребителей,
- соответствие стандартов (плановых величин показателей) этим ожиданиям,
- наличие проблем в логистических процессах стратегического и операционного уровней,
  - соответствие декларируемого качества логистического сервиса фактически оказываемому компанией поставщику.
  - В зависимости от источника отклонения,
    - процесс будет возвращаться либо на стратегический уровень разработки политики обслуживания;
    - либо на тактический уровень – контроля и мониторинга показателей (на этап планирования величин будущих значений);
    - либо отправляться в блок корректировки (на этап разработки и внедрения мероприятий).

Проведение анализа причин появления сбоя должно стать обязательным атрибутом системы управления качеством логистического сервиса, так как позволит не только выявить «виновника», но и сфокусироваться на «узком месте», прежде ускользавшем из поля внимания.

Для определения истинной причины возникновения сбоя предполагается проверить:

- правильность понимания ожиданий потребителей,
- соответствие стандартов (плановых величин показателей) этим ожиданиям,
- наличие проблем в логистических процессах стратегического и операционного уровней,
  - соответствие декларируемого качества логистического сервиса фактически оказываемому компанией поставщика.

## **Тема 18. Логистические и распределительные центры**

### **1. Логистический центр: понятие, назначение, функции**

В Европе транспортно-логистические центры имеют множество различных значений, в числе которых можно назвать следующие наиболее часто употребляемые:

- грузовая деревня (Freight village — англ.);
- центр грузооборота (guterverkehrszentrum — нем.),
- вся доставка (interporto - итал.)
- интермодальный хаб (центр деятельности);
- формирование перевозки различными видами транспорта (plates-formes multimodsles - франц.),
  - логистическая платформа;
  - логистический узел;
  - интермодальный терминал и др.

Вместе с тем различается не только их названия, но и цели создания и функционирования логистических центров. Так, в Италии главной целью является привлечение транзита грузов по морю, а в Германии - взаимодействие всех видов транспорта и т. д.



В 2001 году Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций (ЕЭК ООН) (называвшаяся в то время) Европейская конференция министров транспорта (ЕКМТ) и Европейская комиссия (ЕК) согласовали следующие определения:

**Логистический центр:** географическое объединение независимых компаний и предприятий, занимающихся грузовыми перевозками (например, транспортных посредников, грузоотправителей, операторов перевозок, таможенных органов), и сопутствующих услуг (например, по хранению, техническому обслуживанию и ремонту), включающие по меньшей мере один терминал.

Таким образом, логистический центр – это объект узловой инфраструктуры логистики, обладающий всеми необходимыми средствами для оказания комплексных логистических услуг сторонним организациям на коммерческой основе различными операторами.

**В деятельности логистических центров можно выделить три вида функций:**

- Логистические функции: транспорт, хранилище, управление запасами, управление заказами, упаковка, комплектация.
- Вспомогательные функции: экспедирование грузов, таможенное оформление, страхование, систематический оборот многоразовой транспортной упаковки, аренда контейнеров, поддонов и другой тары, информационные и ИТ-услуги, продвижение и маркетинг.
- Дополнительные функции: техническое обслуживание транспортных средств, продажа ГСМ и аксессуаров, ремонт тары и другой транспортной упаковки, гостиничные услуги, услуги общественного питания, банковские услуги, бухгалтерские услуги, телекоммуникационные услуги, услуги парковки.

На базе логистического центра также обеспечиваются: консультирование, посредничество, информационно-коммуникационное обеспечение, страхование, анализ и планирование и т.д.

**Признаки логистических центров:**

- расположение на определенной территории (за исключением виртуальных логистических центров);
- объединение нескольких коммерческих компаний для оказания логистических услуг;
- открытость (доступность) логистического центра для всех компаний, желающих вести в нем свою коммерческую деятельность;
- деятельность регулируется управляющей организацией, желательно 4PL-провайдером (за исключением сетевых логистических центров),
- наличие синергического эффекта от взаимодействия участников в составе логистического центра;
- наличие полного перечня логистических услуг не ниже уровня 3PL-провайдеров;
- современная логистическая инфраструктура и технологии (складские комплексы и офисные помещения не ниже класса «А»);
- наличие дополнительных сервисных услуг (например, заправочные станции, автомойки, кафе, консалтинговая и исследовательская деятельность);
- доленое распределение затрат (на развитие сервиса, информационные технологии, подготовку специалистов и так далее).
- участие государства в проектировании и строительстве логистического центра, а также в управлении им (желательно);
- расположение в крупных транспортных узлах;
- логистический центр должен служить средством взаимодействия местного транспорта и перевозок на дальние расстояния;
- доступ к различным видам транспорта (желательно);
- площадь территории логистического центра должна быть около и более 100 га (желательно)

## 2. Классификация логистических центров

В таблице представлена классификация логистических центров согласно различным классификационным признакам.

Таблица – Классификация логистических центров

Классификационный признак	Виды
По форме собственности	частные государственные
По радиусу действия	республиканские региональные международные
По виду обрабатываемых грузов	универсальные контейнерные тарно-штучных грузов
По размеру/мощности	логистический центр многофункциональный логистический центр технопарк
По специализации	С таможенным оформлением Специализирующиеся на транспортных и складских услугах
По режиму хранения	С низкотемпературными складами Без низкотемпературных складов
По обеспечению таможенных режимов	Общего пользования С таможенными складами Со складами временного хранения
По отраслевой направленности	Транспортно-логистические Оптово-логистические (торгово-логистические) Многофункциональные

Финская компания «Роугу Инфра Оу», специализирующаяся на вопросах транспортных систем, предложила следующую классификацию логистических центров Восточной Европы и России (2009 г.):

- Логистические центры с полным набором услуг (обслуживают международные перевозки). Данные объекты расположены в районах с железнодорожными подъездными путями, оказывают услуги высокого уровня (техническое обслуживание, офисы, складирование, перевозка контейнеров, таможня и так далее).

- Небольшие логистические центры с приспособленной площадью, на которой несколько компаний оказывают базовые логистические услуги (обслуживают перевозки различного уровня).

- Логистические центры, обслуживающие одну или несколько отраслей (обслуживание пищевой отрасли (продукты питания), автомобилестроения, электроники, медицины, отраслей нуждающихся в холодильном хранении и других). Организуют как международные поставки, так и локальные.

- Логистические центры, обслуживающие железнодорожные и контейнерные перевозки, организующие международные поставки. Имеют в наличии интермодальный терминал, оборудование для погрузки контейнеров, большую протяженность железнодорожных подъездных путей, располагаются близко к порту.

- Логистические центры, оказывающие современные услуги с добавленной стоимостью. Организуют международные, местные, национальные и региональные перевозки.

- Логистические центры городской логистики. Организуют дистрибуцию и транспортировку грузов по городу. Обслуживают местные и региональные перевозки.

Иерархия крупных логистических объектов в соответствии с их географическим охватом и мощностью, которую предложили Уэманс Б., Мазурел Э. и Нийкамп П..

- главные портовые терминалы размера XXL, которые представляют собой крупные транспортные узлы, аэропорты, глубоководные морские порты, обеспечивающие мировые транспортные сети.

- международные терминалы размера XL - это аэропорты и морские порты континентального уровня с меньшим масштабом деятельности.

- национальные терминалы (L), которые объединяют в своей деятельности сети железнодорожного, автомобильного и внутреннего водного транспорта.

- региональные терминалы (M).

- Объекты с наименьшим размером (S) осуществляют немасштабные операции и организуют работу только автомобильного транспорта и являются конечным пунктом транспортной сети.

Лайнер С. и Харрисон Р. (2001 г.): четыре категории в зависимости от основного вида транспорта, который они обслуживают.

- Порт, расположенный на внутренних водных путях, не является новым понятием в области международных и внутренних грузовых перевозок, их часто используют для перевозки сыпучих грузов.

- Воздушный грузовой порт становится все более распространенным в качестве специализированного грузового порта, на его территории функционируют таможенные, складские объекты, иногда даже промышленные центры. Обычно с помощью данного объекта перевозятся дорогостоящие или скоропортящиеся грузы.

- Приморской загрузочный внутренний порт служит пунктом для деконсолидации грузов на внутренних направлениях, располагается вблизи морского порта (50-250 км от главного порта), с которым связан автомобильными, железнодорожными или водными путями.

- Торговый и транспортный центр внутреннего порта располагается в местах стыковки нескольких видов транспорта, где есть большая свободная территория. Данные объекты предназначены для осуществления торговли, способствуют созданию добавленной стоимости товарам. Могут обслуживать как город, так и целый регион.

**Экономической и социальной комиссией для Азии и Тихого океана (2009 г.), разработана комплексная типология**, которая поделила интермодальные логистические центры в соответствии с их конструкцией, функциями и ролью, начиная от простых контейнерных площадок, заканчивая грузовыми деревнями.

**Институт логистики и управления цепями поставок (ILSCM)** при Университете Виктории в Мельбурне (Австралия) провел углубленное исследование темы логистических центров и логистических городов. Изначально в 2007 г. исследователями логистические центры были поделены им на четыре вида: грузовая деревня, внутренний порт, грузовой хаб и логистический город. В 2010 г. представленная типология была преобразована с учетом развития представлений в логистике.

Наименьшим по размеру и уровню оказания услуг логистическим центром, по мнению авторов, является городской **грузовой терминал**, то есть место, оборудованное для перевалки и хранения транспортных единиц. Данный объект имеет прямые связи по многим направлениям, позволяет осуществлять транспортировку грузов с помощью различных видов транспорта.

**Грузовой хаб** представляет собой узел, используемый для сбора, сортировки, перевалки и распределения грузов для той или иной области, включает в себя хотя бы один грузовой терминал. Предоставляет услуги с добавленной стоимостью, организует перевозку на региональном и международном уровнях.

**Логистическая деревня** имеет тождественное значение, которое было предложено Римьен К. и Грюнди Д. Отличается от грузового хаба привлечением промышленной

деятельности, что создает преимущества с точки зрения экономии и сокращения расходов.

**Крупнейшим логистическим центром, согласно ILSCM, является логистический город**, который представляет собой территорию города с пригородами, осуществляющие логистическую деятельность и поддерживающие услуги, предоставляемые транспортной инфраструктурой и логистическими узлами. Отличительными характеристиками данного территориального объединения является то, что логистический город предоставляет выгоды, полученные от объединения населения, создавая общую инфраструктуру (коммунальные услуги, общественный транспорт или образование), доступность и разнообразие рабочей силы, а также развитый рынок.

### **3. Распределительные центры**

Большинство западных стран обращают свое внимание на вопросы логистики. Где управление запасов должно проводиться совместно с координацией закупками, сбытом и доставкой товаров

Все эти ключевые задачи способны решить распределительные центры. Представляющие из себя склады для хранения товаров и продукции, как в небольших объёмах, так и в масштабных центрах. Распределительные центры являются узлами для решения логистических задач хранения грузов на своих складах на пути к розничным сетям.

Распределительный центр — это часть логистических процессов движения товаров. Опыт передовых компаний показал, что логистика на высоком уровне — это совместные и слаженные усилия всех последовательных этапов и звеньев начиная с маркетинговых мероприятий и заканчивая, работа потребителями на конечном этапе.

Оптимизация логистики должна строиться на эффективной синхронизации двух параллельных направлений: товарных и информационных, которые тесно взаимосвязаны между собой. Единая система кодирования сокращает различия географического, национального и корпоративного характеров.

Преимущества распределительных центров

Обеспечение эффективной и бесперебойной поставки товаров.

Возможность распределительным центрам самостоятельно заключать договоры, с поставщиками минуя звено дистрибьютеров и дилеров, что естественным образом сказывается на конечной цене.

Если нет распределительного центра, тогда в каждом отдельном магазине нужно выделять определенную площадь под личный склад. И при наличии РЦ за счет складских помещений можно расширить торговую площадь.

Экономия на персонале.

Централизованный контроль над качеством продукции.

Главные функции распределительных центров

Во-первых, РЦ производят управление товарными потоками и их распределение.

Во-вторых, складская функция — аккумуляция товаров.

В-третьих, это ключевая группировка товаров, используя группировку однотипных операций:

- Приемка товара на складское хранение;
- Пополнение и размещение товара в зонах отбора;
- Комплектация заказов для торговых точек;
- Отправка и экспедирование собранных заказов.
- Из вспомогательных процессов можно выделить:
- Инвентаризация товарных запасов;
- Работа с браком и способы его устранения;
- Возврату товара и тары;
- Работа с претензиями с поставщиками и покупателями.

## Тема 19. Логистика в торговле

### 1. Логистика в торговле.

К розничной торговле относят все виды деятельности, связанные с продажей товаров и услуг непосредственно потребителям для личного, некоммерческого использования. Розничная торговля может осуществляться как через магазины, так и вне магазина.

Большое разнообразие магазинов позволяет покупателю выбрать оптимальный вариант, как по цене, так и по ассортименту и качеству предлагаемых товаров. Магазины могут специализироваться на определенном узком ассортименте товаров и предлагать сравнительно дешевые товары. Супермаркеты и универмаги предлагают покупателям широкий ассортимент товаров. В настоящее время большое распространение получили именно крупные магазины, где можно купить практически все. Массовыми остаются небольшие магазинчики, максимально приближенные к покупателю.

Благодаря использованию современных технологий, электроники появилась новая форма торговли — вне магазина. К торговле вне магазина относят продажу через Интернет, сетевой маркетинг, личную продажу, продажу через автоматы, по каталогам, по образцам и др.

Развитие розничной торговли, так же, как и оптовой, с точки зрения логистики следует, в первую очередь, рассматривать как совершенствование звена системы товародвижения. Применяются различные принципы прогнозирования спроса, отбора товара, контроля над запасами. Для повышения эффективности контроля над запасами используются сканирующие устройства, позволяющие также сократить покупателю время на оплату товаров. Решения логистического характера должны формироваться уже на стадии проектирования магазинов, помещения которых должны удовлетворять требованиям сквозных технологических процессов. С учетом указанных требований должны выбираться:

- удобство передвижения покупателей по территории магазина;
- оптимальные размеры торговых, складских, служебных помещений и технологических зон;
- ширина дверных проемов;
- высота и площадь разгрузочных рамп;
- современная планировка торговых залов.

Гармонично вписываться в сквозную товаропроводящую систему должен и комплекс оборудования магазина, соответствующий его уровню. Все компоненты производительных сил магазина (помещение, технологическое оборудование, кадры, информация, товары и обращающаяся тара) должны быть увязаны в единую систему, которая в свою очередь должна быть включена в общую систему товародвижения.

Использование логистики в розничной торговле предусматривает построение согласованной, последовательной стратегической схемы, позволяющей своевременно реагировать на изменения и направленность запросов потребителей, в максимальной степени реализовывать сильные стороны торгового предприятия. Основными элементами служат изучение торговой зоны и другие логистические исследования. Также в рамках логистики необходимо проводить анализ покупателей в магазине, мониторинг спроса и конкуренции.

Внедрение логистического метода управления материальными потоками сопряжено, как правило, с серьезными проблемами, но, как свидетельствует мировой опыт, вполне осуществимо. Логистика — путь интенсивного развития торговли, которым начинают пользоваться, как правило, тогда, когда возможности экстенсивного развития уже исчерпаны. Например, во Франции резкий скачок в развитии логистики произошел после принятия правительством мер, ограничивающих возможности строительства новых крупных магазинов.

Существенной предпосылкой применения логистики является расширение ассортимента в розничной торговле, превращение его в максимально удобный для покупателя.

Например, ассортимент гипермаркета составляет около 25—30 тыс. наименований. Эффективно управлять таким ассортиментом без современных технологий работы с товарами, грузами и информацией нельзя.

Требует введения систем жесткого сквозного контроля и управления запасами появление на рынке множества скоропортящихся продуктов и продуктов, требующих особых условий хранения.

Перечислим проблемы логистического развития торговли:

- отсутствие налаженных логистических связей между участниками товародвижения и в первую очередь между предприятиями оптовой и розничной торговли;
- низкий технический уровень предприятий оптовой и розничной торговли, транспорта;
- слабое развитие информационных технологий. Отсутствие информационных систем, обеспечивающих сбор, хранение, обработку в необходимом режиме и обмен информацией между участниками товародвижения;
- слабое развитие логистического посредничества, широкая практика самостоятельного выполнения ряда не свойственных для предприятий оптовой и розничной торговли работ (например, транспортировка);
- слабое развитие цивилизованной конкуренции на товарном рынке, высокий уровень торговых наценок и, как результат, низкая заинтересованность участников товародвижения в применении логистики, обеспечивающей снижение эксплуатационных затрат;
- проблемы с организацией оборота тары;
- отсутствие наработанных методов формирования сквозных материалопроводящих систем в условиях рынка;
- отсутствие опыта оптовой торговли в условиях логистической организации товародвижения, а также недостаток ясного понимания персоналом предприятий оптовой и розничной торговли содержания и преимуществ логистического подхода к управлению материальными потоками.

## **2. Интеграционные процессы в торговле**

Торговля — одна из отраслей экономики, где процессы глобализации охватывают все аспекты развития. Особенно ярко они проявляются в интеграции розничных предприятий с предприятиями из других отраслей, создании финансово-промышленных торговых систем, использовании интернациональных цепей на национальном рынке, создании национальных франчайзинговых цепочек, в формировании крупных торговых комплексов.

Интеграция торговых предприятий представляет собой форму сотрудничества экономически и юридически самостоятельных предприятий в целях повышения надежности обеспечения, повышения эффективности своей деятельности, более полного удовлетворения спроса на требуемые материальные ресурсы и услуги.

Существование торговых предприятий в виде интеграции (например, сетей) особенно распространено за рубежом. В развитых странах дальнего зарубежья около 90% торгового оборота приходится на торговые сети, самые крупные из которых насчитывают до нескольких тысяч магазинов. Интегрированную торговую систему можно рассматривать в трех аспектах: социальном, организационном и экономическом.

В социальном аспекте интегрированная торговая система — это метод осуществления экономического сотрудничества и достижения социального компромисса во взаимоотношениях между малым, средним и крупным предпринимательством на потребительском рынке.

В организационном плане интегрированная торговая система является добровольным договорным объединением предприятий различной специализации и сферы деятельности, созданным в целях совместного решения предпринимательских задач.

В экономическом аспекте развитие различных форм интеграции в торговле имеет ряд существенных преимуществ: снижаются накладные расходы за счет введения

централизованных служб управления, снабжения, транспорта, учета. Закупки на выгодных условиях крупных партий товаров в конечном счете приводят к снижению цен и улучшению положения на рынке этих предприятий.

Формы интеграции торговых предприятий классифицируются следующим образом:

- по количеству отраслей, представленных кооперирующимися предприятиями (горизонтальная и вертикальная);
- горизонтальная интеграция:
- по типу предприятий (однотипная, комбинированная);
- по степени глобализации (локальные и интернациональные);
- по особенностям хозяйственных структур, входящих в объединение (холдинговые компании, торгово-финансовые группы и другие).

Опыт свидетельствует, что применение логистики позволяет существенно повысить эффективность торговли. К основным показателям эффективности применения логистики в торговле относят следующие.

1. Сокращение запасов в цепях товародвижения за счет:

- перераспределения запасов между оптовой и розничной торговлей и сосредоточения запасов в оптовом звене;
- применения современных технологий контроля состояния запасов;
- высокой степени согласованности участников в вопросах своевременного пополнения запасов.

Сокращаются как текущие, так и страховые запасы. Текущие — за счет использования технологии «точно в срок», а также формирования оптимальных размеров партий, а страховые запасы — за счет их концентрации в едином распределительном складе.

2. Максимальное использование площадей и объемов предприятий оптовой и розничной торговли. Логистическая оптимизация цепи товародвижения позволяет изменять структуру площадей магазинов в пользу увеличения доли торговых. Этого удастся достичь за счет:

- сокращения общего количества запасов и перемещения их значительной части из магазина в оптовое звено;
- перемещения части подготовительных операций (таких как фасовка, маркировка, проставление цен и др.) на более ранние стадии товародвижения.

Ускорение оборачиваемости капитала. Достигается за счет контроля времени сквозных процессов размещения и выполнения заказов.

Сокращение транспортных расходов. Удастся достичь за счет высокой согласованности участников в вопросах использования транспорта.

Сокращение затрат, связанных с грузопереработкой, в том числе затрат ручного труда.

Совокупный эффект от использования логистики превышает сумму эффектов от улучшения единичных перечисленных показателей, т.е. возникает синергетический эффект.

## 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1 Материалы для практических занятий по дисциплине «Распределительная логистика»

#### Тема 1. Содержание распределительной логистики. Основные понятия и функции распределительной логистики

##### 1. Контрольные вопросы:

1. Каковы исторические предпосылки выделения распределительной логистики?
2. В чем заключается роль распределительной логистики в логистической системе?
3. Каковы особенности управления товародвижением в логистической системе?
4. Что относится к области исследований в распределительной логистике?
5. Что является предметом изучения распределительной логистики и какова ее экономическая сущность?
6. Какие задачи решаются распределительной логистикой?
7. В чем заключаются функции распределительной логистики?
8. Каковы основные понятия, используемые в распределительной логистике?

##### 2. Назовите логистические процедуры в распределительной логистике при выполнении определенных функций:

1. Планирование и организация работы логистических цепей:
  - проведение исследовательской работы по сбору и обработке информации, необходимой для планирования и распределения продукции и услуг, анализу соответствия товара требованиям заказчика;
  - организации переговоров с потенциальными потребителями продукции;
  - финансирование движения товаров по логистическим цепям;
  - информационную поддержку;
  - организацию участия в выставках.
2. Поддержка стандартов качества товара и логистического сервиса:
  - обеспечение возврата и замены некачественного товара, т.е. организацию реверсивной логистики;
  - утилизацию тары и бракованной продукции;
  - управление мощностями сервисного оборудования;
  - оценку потребностей в сервисе и планирование сервисной сети;
3. Транспортировка:
  - выбор экспедиторской или транспортной организации, маршрута и тарифов, вида транспортного средства;
  - обеспечение технологического процесса перевозки товаров (погрузка, перевозка товаров с производственного склада готовой продукции на распределительный склад, разгрузка и передача товаров заказчику).
4. Организация складской деятельности:
  - определение количества и мест расположения складов, размера и архитектуры склада,
  - выбор системы складирования.
5. Управление технологическим процессом складирования:
  - формирование складской грузовой единицы;
  - организация разгрузки и приемки товаров, внутрискладской транспортировки (перемещение между различными зонами склада),
  - складирования и хранения запасов.



6. Управление товарными запасами:

- контроль наличия запасов на складе, осуществляемый через информационную систему.

7. Получение и эффективная обработка заказов:

- определение процедур приема заказов от клиентов;
- предоставление им информации о текущем состоянии заказа;
- подтверждение приема заказов и уведомление об отправке;
- выделение запасов под заказ;
- оформление документов на комплектование грузовых отправок.

8. Подготовка товарных потоков к генерации (к началу перемещения):

- сортировка, комплектация, упаковка и ряд других логистических операций.

9. Организация рациональной отгрузки и управление доставкой.

- отгрузка может осуществляться со склада или прямо из производственного цеха,
- доставка может сопровождаться или контролироваться с помощью средств навигации.

10. Сбор и обработка необходимой информации и создание телекоммуникационной

сети.

- система предназначена для продвижения материального ПОТОКА – объект логистической системы.

**3. На какие вопросы приходится отвечать логистам в их практической деятельности, решая задачи, связанные с распределительной логистикой?**

Логистам в их практической деятельности, решая задачи, связанные с логистикой распределения, приходится отвечать на следующие основные вопросы:

1) соответствует ли существующая сеть распределения поставленным целям и задачам компании?

2) не эффективнее ли перейти на аутсорсинг логистических услуг?

3) насколько эффективна действующая система распределения? Какими показателями измеряется эффективность системы?

4) обеспечивает ли система распределения требуемый уровень обслуживания клиентов?

5) оптимальна ли складская сеть в системе распределения: по количеству, размещению организации товароснабжения, распределению товарных запасов? 6) Какие стратегии деятельности компании вызовут изменения эффективности системы распределения? Потребуется ли это реорганизации в системе распределения? Как должна действовать логистика?

7) нашли ли отражение современные технические, технологические и информационные новации в деятельности логистической инфраструктуры компании?

8) как учитывается логистическая составляющая в показателях?

**4. Разграничьте процессы управления и технологические процессы в логистике распределения:**

Какими процессами происходит управление в логистике?

Какие технологические процессы происходят в логистике распределения?

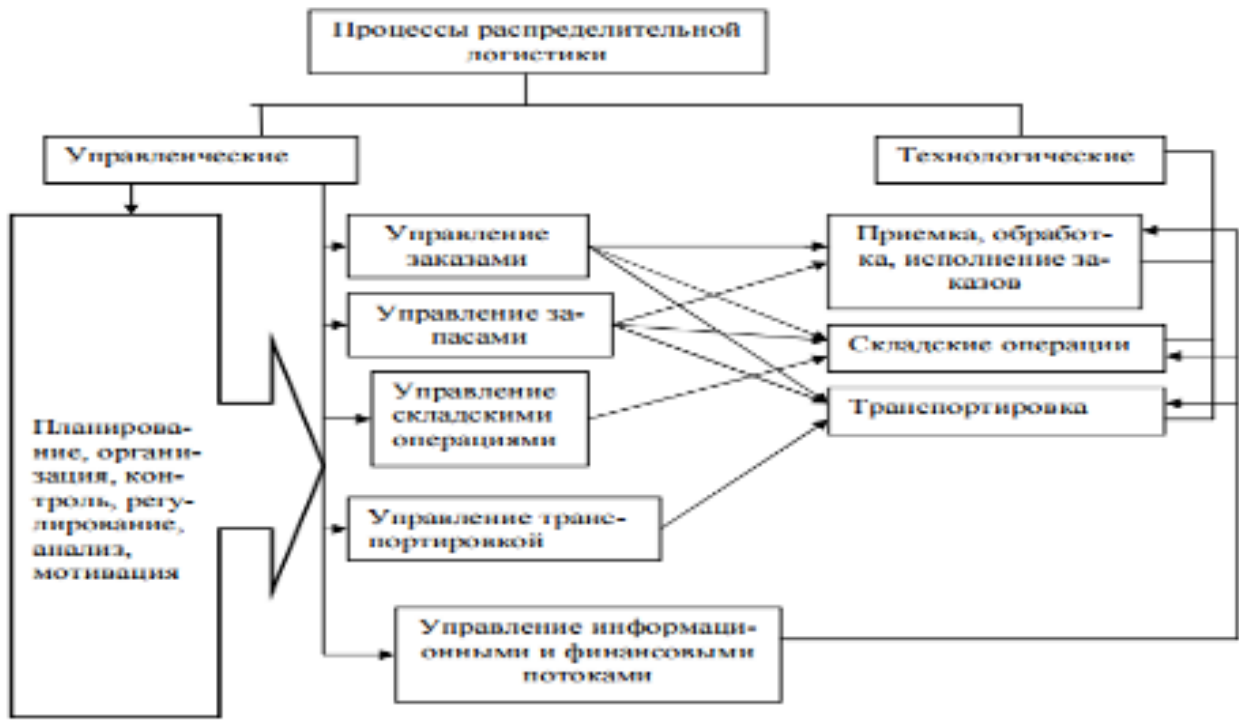


Рисунок 1 – Процессы в распределительной логистике

5. Заполните пустые графы в таблице.



Рисунок 2 – Функциональная связь звеньев логистической цепи товародвижения

## Тема 2. Каналы распределения товаров

### **1. Контрольные вопросы.**

1. Дайте определение понятию «канал распределения». Какие функции выполняют каналы распределения?
2. Перечислите основные параметры канала распределения и дайте им характеристику.
3. Что такое длина канала распределения? Установите различия в распределении потребительских товаров и товаров промышленного назначения. Схематически изобразите типичные каналы распределения для указанных объектов.
4. Что такое уровень канала распределения? Схематично изобразите одноуровневый и четырехуровневый каналы распределения.
5. Что такое ширина канала распределения? Изобразите схематично каналы с различной шириной.
6. Перечислите формы прямых продаж
7. Перечислите достоинства прямого сбыта по модели «завод – конечный потребитель».
8. В каких случаях целесообразно использовать прямой сбыт поставщику потребительских товаров?
9. В каких формах может выступать прямой сбыт и какие структуры при этом применяются?
10. Перечислите основные предпосылки, которые определяют целесообразность использования прямого сбыта.
11. Когда целесообразно использовать косвенные каналы поставщику продукции производственно-технического назначения?
12. Когда целесообразно использовать косвенные каналы поставщику потребительских товаров?
13. В чем состоит разница между прямым и косвенным сбытом?
14. Дайте характеристику традиционной системе распределения.
15. Какие объективные процессы привели к появлению вертикальной, горизонтальной и многоканальной маркетинговых систем?
16. Дайте определение вертикальной маркетинговой система (ВМС) и раскройте ее содержание.
17. Какие виды ВМС Вы знаете? Приведите примеры.
18. Что понимается под горизонтальной маркетинговой системой?
19. Какой признак лежит в разделении маркетинговых систем на эти виды?

### **2. Найти решения ситуаций**

**Ситуация 1.** Предположим, что к вам обратились с просьбой руководители двух предприятий оказать им помощь в решении проблемы определения наиболее приемлемых каналов распределения для производимой ими продукции. В связи с этим, что Вы можете посоветовать:

- а) автомобильному заводу, изготавливающему автобусы.
- б) молочному комбинату, производящему цельномолочную продукцию.

### **Ситуация 2.**

Предположим, что Вы стали менеджером по маркетингу кондитерской фабрики и вам поручено внести предложения по совершенствованию системы распределения.

Руководство хочет получить ответы на следующие вопросы:

Какие каналы распределение предприятие может использовать?

Какие каналы распределение являются наиболее привлекательными и почему?

Ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация 3.** Предположим, что к вам обратились с просьбой руководители двух предприятий оказать им помощь в решении проблемы определения наиболее приемлемых каналов распределения для производимой ими продукции. В связи с этим, что Вы можете посоветовать:

- а) фармацевтической фабрике, производящей лекарственные препараты.
- б) кондитерской фабрике, производящей карамель, шоколад и шоколадные конфеты.

**Ситуация 4.** ООО «Внедренческое предприятие Альтернатива» производит широкую номенклатуру вентиляционного, кондиционирующего, энергосберегающего оборудования. На все производимое оборудование предоставляется гарантия не менее 2-х лет. Наряду с оригинальными применяются комплектующие ведущих мировых производителей, что не только свидетельствует о высокой технологичности продукции, но и повышает доверие потребителей. Кроме того, ООО «Внедренческое предприятие Альтернатива» выполняет проекты, монтаж, наладку, сервис.

Какую стратегию распределения необходимо выбрать предприятию? Нарисуйте схему.

**Ситуация 5.** Многие бизнесмены считают, что никогда нельзя сосредоточиваться на одном посреднике, а необходимо иметь несколько посредников. В подтверждение правильности такого подхода они приводят золотое правило бизнеса: нельзя класть все яйца в одну корзину.

Согласны ли Вы с таким мнением?

Почему «да» или почему «нет»?

Объясните свою позицию.

### **3. Построить сеть каналов распределения.**

На рынке присутствуют 12 производителей и 100 покупателей. Какое количество связей между производителями и покупателями существует при отсутствии посредников? На сколько уменьшится количество связей, если появится один посредник?

## **Тема 3. Методология анализа и проектирования логистических каналов**

### **Тема 4. Формы распределения товаров и их характеристика**

### **Тема 5. Выбор каналов распределения товаров**

#### **Проектная работа по темам 3, 4, 5.**

Проектная работа осуществляется в следующей последовательности:

1. Группа студентов делится на подгруппы по три человека.
2. Выбирается одно из ведущих промышленных предприятий города Бреста.
3. На основе материалов лекций, материалов в Интернете и материалов аналитической практики раскрываются следующие вопросы:
  - а) рассматривается организационная структура предприятия и определяется отдел или специалисты, занимающиеся вопросами распределения на предприятии;
  - б) определяется основная продукция предприятия по укрупненному ассортименту;
  - в) определяются основные потребители данной продукции;
  - г) описываются три стратегии охвата рынка и выбираются возможные для применения на предприятии (обосновывается их применение).
  - д) рассматривается возможность использования прямого и косвенного сбыта на предприятии;
  - е) анализируются критерии и факторы выбора канала распределения для данного предприятия со стороны самого производителя и потребителя;
  - ж) определяются основные посредники для данного предприятия;

4.Строиться все возможные каналы распределения и дистрибуции для данного предприятия (схемы с описанием).

5.Описываются пять потоков в данных каналах.

Проделанная работа представляется в форме ПРЕЗЕНТАЦИИ.

На проектную работу отводится 14 часов на подготовку материалов и 4 часа на презентацию.

### **Круглый стол на тему: «Использование современных прямых форм распределения товаров в Республике Беларусь»**

Подготовительная работа осуществляется в следующей последовательности:

1.Группа студентов делится на подгруппы по три человека.

2.Группа выбирает одну из форм прямого распределения (список прилагается).

3.Готовит материалы. В материалах обязательно должно быть:

- описание формы, ее положительные и отрицательные стороны; международный опыт применения;

- применение в Республике Беларусь;

- проблемы применения и дальнейшее развитие;

- использование статистических материалов.

4.Представляет их в форме презентации.

### **Тема 6. Государственное регулирование каналов распределения**

Изучение нормативно-правовых актов, касающихся государственного регулирования каналов распределения в Республике Беларусь

### **Тема 7. Оптовая торговля, ее функции**

Произвести анализ оптовой торговли страны за указанный период, изучить динамику изменения числа объектов розничной и оптовой сети.

#### **Задание 1. Структура оптовой сети.**

1. Проанализировать динамику изменения структуры оптовой торговой сети, внести недостающие данные.

**Таблица 1 – Количество складов и объектов торговой сети организаций оптовой торговли Республики Беларусь**

Наименование объекта	2018	2019	2020	2021	2022
Всего					
Склады, расположенные в специальных помещениях	9 401	10 341	9 008	8 550	8 056
Удельный вес, %					
Магазины-склады	152	159	170	141	132
Удельный вес, %					
Склады-холодильники	194	171	189	183	213
Удельный вес, %					
Хранилища для картофеля, овощей и фруктов	37	45	30	23	24
Удельный вес, %					
Временно приспособленные помещения	2 469	2 719	2 512	2 497	2 526
Удельный вес, %					

2. Рассчитать удельный вес складов, расположенных в специальных помещениях, в общем числе объектов торговой сети и заполнить соответствующую строку.

3. Рассчитать удельный вес магазинов-складов в общем числе объектов торговой сети и заполнить соответствующие строки.

4. Рассчитать удельный вес хранилищ для картофеля, овощей и фруктов в общем числе объектов торговой сети и заполнить соответствующую строку.

5. Рассчитать удельный вес временно приспособленных помещений для хранения в общем числе объектов торговой сети и заполнить соответствующую строку.

6. Построить диаграмму, отражающую структуру объектов оптовой торговой сети для каждого года.

7. Представить графически динамику изменения количества объектов оптовой торговой сети.

8. Сделать выводы.

## **Задание 2. Анализ динамики оптового товарооборота**

1. Проанализировать динамику оптовый товарооборот по областям и г. Минску, внести недостающие данные.

**Таблица 2 – Оптовый товарооборот по областям и г. Минску**

Наименование объекта	2018	2019	2020	2021	2022
	млн.руб.				
Всего	48196,7	55024,0	61204,3	66022,2	76920,4
Брестская	2219,9	2587,7	2567,1	2819,4	3207,2
Удельный вес, %					
Витебская	1840,6	2806,5	2778,7	2575,7	2907,6
Удельный вес, %					
Гомельская	2686,3	2978,2	3285,3	3713,5	4671,0
Удельный вес, %					
Гродненская	1336,2	1607,7	1650,8	1930,2	2200,2
Удельный вес, %					
г.Минск	32964,9	36558,4	42519,0	45706,5	52985,1
Удельный вес, %					
Минская	5782,3	6958,9	6895,3	7518,5	9065,7
Удельный вес, %					
Могилевская	1363,5	1526,6	1507,1	1758,4	1883,6
Удельный вес, %					

2. Рассчитать удельный вес каждой области в общем объеме товарооборота и заполнить соответствующую строку.

3. Построить диаграмму, отражающую структуру оптового товарооборота по каждой области и г. Минску.

4. Представить графически динамику изменения оптового товарооборота по годам для каждой области и г. Минска.

5. Сделать выводы.

## Тема 8. Розничная торговля, особенности ее организации

Произвести анализ оптовой торговли страны за указанный период, изучить динамику изменения числа объектов розничной и оптовой сети.

### **Задание 1. Анализ структуры розничной торговой сети**

1. Проанализировать структуру розничной торговой сети по объектам, внести недостающие данные.

**Таблица 1 – Структура розничной торговой сети**

Наименование объекта	2018	2019	2020	2021	2022
1. Всего торговых объектов, ед.	49228	53628	54087	59145	62333
В процентах	100	100	100	100	100
1.1. магазины	44346	49088	49289	53653	56435
Удельный вес, %					
1.1.1. продовольственные	11693	16973	16575	16484	16664
Удельный вес, %					
1.1.2. непродовольственные	25064	32115	32714	37169	39771
Удельный вес, %					
1.1.3. смешанные	7589	–	–	–	–
Удельный вес, %					
1.2. палатки и киоски	4882	4540	4798	5492	5898
Удельный вес, %					
2. Торговая площадь магазинов, тыс. к. м.	4504	5005	5236	5353	5525
2.1. в среднем на один магазин.					

2. Рассчитать удельные веса в общем числе объектов торговой сети магазинов в целом, продовольственных, непродовольственных и смешанных магазинов, палаток и киосков. Заполнить соответствующие строки.

3. Рассчитать торговую площадь в среднем на один магазин и заполнить соответствующую строку.

4. Построить диаграмму, отражающую структуру объектов торговой сети.

5. Сделать выводы об изменениях в структуре объектов торговой сети.

### **Задание 2. Анализ динамики структуры розничной сети**

1. Проанализировать динамику изменения структуры розничной торговой сети, внести недостающие данные.

**Таблица 2 – Динамика изменения числа объектов розничной торговой сети и их торговой площади**

Наименование объекта	В % к предыдущему году			
	2022	2021	2020	2019
1. Всего розничных торговых объектов, ед.				
1.1. магазины				
1.1.1. продовольственные				
1.1.2. непродовольственные				
1.2. палатки и киоски				
2. Торговая площадь магазинов, тыс. кв. м.				
2.1. в среднем на один магазин, кв.м.				

2. Рассчитать динамику изменения числа объектов розничной торговой сети в 2014–2017 гг. в процентах к предыдущему году.

3. Представить графически тенденции в изменении числа объектов розничной торговой сети за указанные годы.

4. Рассчитать динамику изменения торговой площади магазинов и торговой площади в среднем на один магазин.

5. Представить графически тенденции изменения торговой площади магазинов и торговой площади в среднем на один магазин.

6. Сделать выводы.

### **Задание 3. Анализ динамики изменения количества объектов розничной торговой сети**

1. Проанализировать динамику изменения количества объектов розничной торговой сети по областям, внести недостающие данные.

**Таблица 3 – Количество объектов розничной торговой сети по областям, ед.**

<b>Регион</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Республика Беларусь, всего	44 346	49 088	49 289	53 653	56 435
Удельный вес, %	100	100	100	100	100
Брестская	8 156	8 531	8 343	8 992	9 251
Удельный вес, %					
Витебская	6 446	6 845	6 487	6 775	6 948
Удельный вес, %					
Гомельская	6 528	7 272	7 357	7 699	7 893
Удельный вес, %					
Гродненская	5 656	5 960	6 220	6 414	6 557
Удельный вес, %					
г. Минск	5 234	6 969	6 797	8 681	9 791
Удельный вес, %					
Минская	6 682	7 223	7 940	8 855	9 268
Удельный вес, %					
Могилевская	5 644	6 288	6 145	6 237	6 727
Удельный вес, %					

2. Рассчитать удельный вес магазинов в общем числе объектов торговой сети по областям и г. Минску и заполнить соответствующие строки.

3. Представить графически динамику изменения количества объектов торговой сети по областям и г. Минску.

4. Сделать выводы.

## **Тема 9. Комиссионная торговля, консигнация**

### **Контрольный вопрос:**

- 1) Назначение и особенности комиссионной торговли.
- 2) Договор комиссии, его характеристика.
- 3) Комиссионное вознаграждение и факторы, определяющие его величину.
- 4) Сущность делькредере, особенности применения.
- 5) Виды консигнации, их отличительные особенности.
- 6) Правовое регулирование комиссионной торговли в Республике Беларусь.



## Тема 10. Ярмарочная, биржевая и аукционная торговля

**Круглый стол на тему: «Особенности ярмарочной, биржевой и аукционной торговли»**

### **Темы докладов:**

1. Цели проведения ярмарок. Организационные мероприятия по подготовке и проведению ярмарки. Организация работы ярмарки.
2. Функции, задачи и виды товарно-сырьевых бирж. Понятие биржевого товара. Порядок ведения биржевых торгов. Участники биржевых торгов и их права.
3. Биржевая торговля в Беларуси.
4. Аукционы как особые торги. Аукционы как коммерческие организации. Открытые и закрытые аукционы.
5. Техника аукционной торговли. Аукционный торг с повышением цен. Гласный и негласный способы ведения торгов. Аукционный торг с понижением цен. Подписание контрактов и расчеты за товар.
6. Виды оптовых ярмарок, бирж, аукционов.
7. Сущность и сфера биржевой торговли.
8. Сущность и функции аукционной торговли.

## Тема 11. Встречная торговля

### **Контрольные вопросы.**

1. Сущность встречной торговли.
2. Специфика встречной торговли и ее эффективность.
3. Основные виды встречной торговли.
4. Торговые и промышленные компенсации.
5. Клиринговое соглашение.
6. Встречные закупки.

## Тема 12. Интернет-торговля как особый канал распределения товаров

### **Контрольные вопросы.**

1. История возникновения E- Commerce.
2. Современное состояние электронной торговли: показатели, проблемы, тенденции развития:
  - а) в мире в целом
  - б) в Евросоюзе
  - в) в Китае
  - г) в России
  - д) в Беларуси
3. Основные направления E- Commerce и их характеристика.
4. Характеристика B2C:
  - а) Ценность и удобства для покупателя (потребителя)
  - б) Минусы для покупателя
  - в) Почему покупатель не купил товар в интернет-магазине?
  - г) Изменение требований к интернет-магазинам со стороны покупателей.
5. Электронная торговля для производителя: минусы и плюсы.
6. Сложности для производителей:
  - 1) оптимизация производственного процесса;
  - 2) организация информационных потоков.

7. Электронная торговля и малый бизнес.
8. Электронная торговля и общество.
9. Виртуальные возможности электронной торговли.
10. Реальные ограничения в электронной торговле.
11. Интернет-магазин: понятие и содержание.
12. Проблемы открытия интернет-магазина:
  - а) решение вопроса о месте размещения магазина и его оборудовании;
  - б) регламентация вопросов, связанных с оформлением заказа и оплатой покупки;
  - в) определение способов выполнения заказов;
  - г) обеспечение конфиденциальности всей получаемой финансовой и другой информации.
  - д) решение вопроса что продавать, широта и глубина ассортимента.
  - е) найдите хорошего «строителя» для своего интернет-магазина.
13. Развитие фулфилмент сервисов и специализированная доставка: понятие, содержание и выгоды.
14. Постаматы и пункты выдачи заказов: понятия, содержание и выгода.
15. Онлайн и оффлайн бизнес из различных понятий превратился во взаимодополняющую структуру.
16. Электронная торговля и социальные сети.

### **Тема 13. Управление заказами**

#### **Контрольные вопросы.**

1. Что понимается под логистическим циклом заказа? Каковы его составляющие?
2. Какие службы заняты в логистическом цикле заказа.
3. Какие затраты времени включает логистический цикл заказа?
4. Какие процедуры включены в управление заказами?
5. Дайте определение понятию «заказ» и раскройте его основные параметры.
6. Назовите основные этапы заказа.
7. Раскройте логистические процедуры на каждом из этапов заказа.
8. Какие документы необходимы при принятии и выполнении заказа?
9. Раскройте понятие «Совершенный заказ» и назовите основные его нормативы.

#### **Решение задач.**

**Задача 1.** Обоснуйте правильность следующего положения. «Чем длиннее цепь поставки и больше число участников в цепи, а также операций по подготовке заказов, тем слабее реакция поставщика на изменение спроса клиента и выше уровень организационных проблем, которые приходится решать логистике».

Что Вы можете предложить, чтобы избежать данной ситуации?

**Задача 2.** Общее количество заказов за месяц 45760. Было доставлено клиентам в нужное время в нужном количестве 42000 заказов.

Определить процент выполнения заказа.

**Задача 3.** Общее количество килограмм, заказанных покупателями за месяц 2100560 кг. Количество заказанных покупателями килограмм доставлено к сроку – 2000010.

Определить процент выполнения заказа.

**Задача 4.** Общее количество заказов за месяц 45760. Количество претензий, которые были получены от клиентов по телефону, почте, от отдела продаж и т.д. – 352

Определить уровень претензий клиентов.

## Тема 14. Управление поставками

### Задание. Разработка плана поставок товаров

1. Составить карту–схему региона обслуживания логистической компании, указав на ней место расположения магазинов и распределительного центра. Использовать метод наложения сетки координат на карту.

2. Разработать маршруты доставки заказанных товаров в магазины и составить графики доставки заказанных товаров на 5 дней.

3. Рассчитать размер расходов, связанных с доставкой товаров в магазины за 5 дней.

4. Выполнить анализ разработанной схемы доставки.

### Исходные данные

Логистическая компания обслуживает магазины, поставляя товары с собственного распределительного центра. Карта–схема обслуживаемого района представляет собой «сетку», на которой нанесены координатные оси. Вертикальные и горизонтальные линии сетки представляют собой дороги, которые могут быть использованы для поездок из одного пункта в любой другой пункт на карте. При этом движение транспорта осуществляется только по горизонтальным или вертикальным линиям сетки. На пересечении в узлах сети находятся центр–склад и обслуживаемые магазины (координаты в таблице 6.1). Логистическая компания обслуживает 15 магазинов (по вариантам см. таблицу 2), поставляя товары с собственного распределительного центра. Координаты распределительного склада: Ц (16;10).

**Таблица 1 – Координаты узлов сети**

No узла сети	Координаты узла		No узла сети	Координаты узла		No узла сети	Координаты узла	
	X	Y		X	Y		X	Y
<b>1</b>	19	9	<b>11</b>	4	4	<b>21</b>	15	14
<b>2</b>	25	6	<b>12</b>	6	7	<b>22</b>	16	17
<b>3</b>	28	4	<b>13</b>	2	8	<b>23</b>	18	12
<b>4</b>	27	2	<b>14</b>	12	9	<b>24</b>	20	16
<b>5</b>	20	5	<b>15</b>	4	11	<b>25</b>	23	17
<b>6</b>	18	2	<b>16</b>	8	12	<b>26</b>	23	14
<b>7</b>	16	7	<b>17</b>	2	14	<b>27</b>	27	16
<b>8</b>	13	3	<b>18</b>	8	15	<b>28</b>	30	15
<b>9</b>	9	2	<b>19</b>	13	12	<b>29</b>	24	10
<b>10</b>	11	7	<b>20</b>	12	15	<b>30</b>	28	8

**Таблица 2 – Номера участников сети**

Магазин	Вариант																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	17	17	25	1	2	3	4	5	6	7	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
2	20	28	29	26	27	28	29	30	15	16	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3
3	27	30	19	8	9	10	11	12	13	14	11	13	15	17	19	21	23	27	29	1
4	2	4	16	19	20	21	22	23	24	25	4	5	6	7	9	9	10	11	12	13
5	12	3	8	3	4	5	6	7	8	9	22	23	24	25	26	27	28	29	30	11
6	1	20	4	9	10	11	12	13	14	15	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
7	5	23	11	20	21	22	23	24	25	26	13	17	21	23	25	29	2	7	11	17
8	29	10	9	12	13	14	15	16	17	18	16	18	19	22	12	3	4	6	7	8
9	11	14	10	4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	8	9	10	18	19
10	9	16	30	17	18	19	20	21	22	23	20	21	22	1	23	24	25	26	27	28
11	8	19	6	30	1	2	3	4	5	6	14	15	16	11	7	2	5	8	10	12
12	16	2	1	11	12	13	14	15	16	17	24	25	26	27	28	6	30	23	24	26
13	23	29	5	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	20	21	22	6	7
14	7	1	20	10	11	12	13	14	15	16	5	6	7	8	10	15	11	13	14	15
15	6	8	16	7	8	9	10	11	12	13	17	26	5	12	14	10	15	4	2	5

Объемы поступивших заказов за 5 дней представлены в таблице 3.

**Таблица 6.3 – Ведомость заказов магазинов, количество коробок**

№	Понедельник			Вторник			Среда			Четверг			Пятница		
	П	Б	Н	П	Б	Н	П	Б	Н	П	Б	Н	П	Б	Н
1	-	10	8	-	-	16	20	10	-	4	-	32	40	-	12
2	20	26	18	24	16	-	48	-	20	2	8	-	-	8	24
3	44	24	26	48	16	38	40	20	30	20	10	10	20	22	30
4	10	10	18	-	-	16	16	8	12	50	8	12	16	-	34
5	26	34	20	40	24	20	34	-	16	50	10	30	50	-	10
6	32	20	-	30	10	50	24	12	40	35	10	22	10	10	36
7	20	8	24	34	8	10	12	4	30	26	16	14	12	8	20
8	20	14	6	20	8	-	40	-	12	10	4	10	44	-	-
9	28	10	12	-	-	20	28	12	18	40	10	12	28	12	12
10	40	20	20	40	-	16	20	14	30	-	-	22	8	6	16
11	44	20	6	28	12	24	50	10	20	-	-	-	18	10	10
12	24	8	36	20	-	5	40	-	32	20	12	10	50	-	22
13	30	20	-	18	10	14	-	10	16	16	10	28	20	8	12
14	20	10	10	-	10	20	30	12	20	-	-	-	30	12	20
15	16	6	6	12	12	15	20	-	0	35	18	32	16	-	-
16	10	4	32	20	-	12	16	12	16	-	-	-	-	20	-
17	46	-	20	18	16	-	22	-	10	44	32	32	30	10	24
18	14	6	-	28	5	32	20	24	40	-	-	-	40	-	10
19	12	8	-	10	8	16	14	-	-	36	-	14	30	16	-
20	24	8	40	-	10	12	30	10	14	30	-	16	48	7	16
21	-	-	12	24	20	-	50	8	30	40	20	50	16	10	-
22	20	8	-	12	8	14	20	-	-	12	-	26	22	-	-
23	10	-	-	20	16	24	14	16	20	24	-	10	10	10	44
24	10	-	16	50	20	32	10	20	-	10	-	16	32	-	-
25	14	4	20	14	10	16	-	-	-	14	10	20	-	-	16
26	34	24	14	20	5	12	40	-	20	-	-	-	40	40	40
27	30	-	20	46	32	42	-	-	24	41	-	42	-	-	26
28	20	16	12	20	16	-	20	-	-	40	40	45	20	4	5
29	16	32	20	16	12	6	20	-	-	32	8	-	30	24	24
30	24	16	25	26	6	12	24	16	20	44	-	16	24	16	20

Используется собственный парк – 6 грузовых автомобилей, а также по необходимости – наемный транспорт. Грузовместимость собственного и наемного транспорта составляет 120 единиц груза (коробок).

Все намеченные к поездке автомобили выезжают со склада в 8 часов утра. Нормативная продолжительность рабочего дня водителя – 8 часов. Максимально допустимое дневное рабочее время для каждого транспортного средства и водителя – 11 час. Минимальный рабочий день – 6 час.

Ни при каких обстоятельствах график доставки грузов не должен предусматривать превышение этого максимума. Таким образом, продолжительность рабочего дня водителя – от 8 до 11 часов (включая возможные перерывы в пути).

**Расчет времени работы транспорта включает:**

*1. Время на загрузку на складе.*

Время первой загрузки транспорта не входит в рабочее время водителя. Если в течение дня транспортное средство будет использовано для выполнения более чем одного маршрута, то перед каждой последующей поездкой будет **30 мин.** загрузка.

2. *Время проезда по маршруту* определяется исходя из средней скорости движения равной 20 км/ч.

3. *Время разгрузки* принимается из расчета 0,5 мин на одну единицу груза. Норма времени на операции, связанные с оформлением прибытия груза в магазин, а также на операции по подготовке и завершению разгрузки автомобиля составляет 15 мин на один магазин.

4. *Перерыв в работе водителя* предусмотрен на 30 мин, если водитель провел за рулем автомобиля свыше 5,5 ч, т.е. протяженность маршрута свыше 110 км.

#### **Расходы по содержанию и эксплуатации одного транспортного средства:**

##### *а) собственного:*

– условно–постоянные расходы составляют 300 рублей в день; – условно–переменные расходы определяются исходя из нормы расходов на километр пробега, которая для собственного транспорта составляет 15 ден. ед./км.

##### *б) наемного:*

– условно–постоянные расходы – 1500 рублей в день, за предоставление в пользование автомобиля, независимо от степени его использования;

– условно–переменные расходы – за эксплуатацию автомобиля исходя из нормы расходов на километр пробега, которая составляет 30 ден. ед./км ( ).

Эти расценки включают оформление заказа, экспедирование и страхование груза.

**Оплата сверхнормативного труда** осуществляется по расценкам 300 рублей в час. Рабочее время сверх норматива (8 ч) рассчитывается с точностью до минуты.

**Другие виды расходов** – на охрану. Если наемный транспорт перевозит напитки, то в целях безопасности оплачивается услуги одного охранника по тарифу 600 рублей на человека на одну машину в день.

Собственный транспорт фирмы оборудован средствами безопасности, что исключает необходимость использования дополнительной охраны.

#### **Штрафные санкции**

##### *1. Неполное использование вместимости транспортного средства.*

1) поездка при загрузке транспортного средства менее чем на 75% от его грузовой вместимости – штраф в размере 50 рублей за каждую недогруженную единицу независимо от принадлежности транспортного средства (последний маршрут не штрафуются).

2) не использование собственного транспортного средства фирмы в течение дня – дополнительно в расчет транспортных расходов включают постоянную стоимость его дневного содержания – 1500 рублей.

##### *2. Неполное использование транспорта по времени.*

Штраф за транспортные средства, работающие меньше, чем 6 часов в день, составляет:

по собственным машинам – 300 ден. ед./день,

по наемным машинам – 500 ден. ед./день.

Расходы на штраф преднамеренно включены в сумму затрат, как издержки утраченных возможностей, чтобы подчеркнуть, насколько дорого обходится фирме содержание транспорта и водителей.

##### *3. Неполное выполнение заказа магазина*

Отклонение от сроков доставки недопустимо. Если по какой–либо причине поставка будет сделана в последующие дни, то за каждый просроченный день поставки взимается штраф в размере 100 рублей за каждую недопоставленную коробку в день.

## Методические рекомендации

1. Выполняется карта–схема обслуживаемого района по данным своего варианта. Рекомендуется рисовать на листе в клеточку (1 клетка = 1 км) или миллиметровой бумаге (1 см = 1 км). Использовать метод наложения сетки координат на карту.

### 2. Разработать маршруты доставки заказанных товаров в магазины.

Ограничивающие условия:

1) полное удовлетворение потребностей соответствующих потребителей по срокам и объемам,

2) грузоподъемность автотранспорта;

3) временные параметры работы водителей;

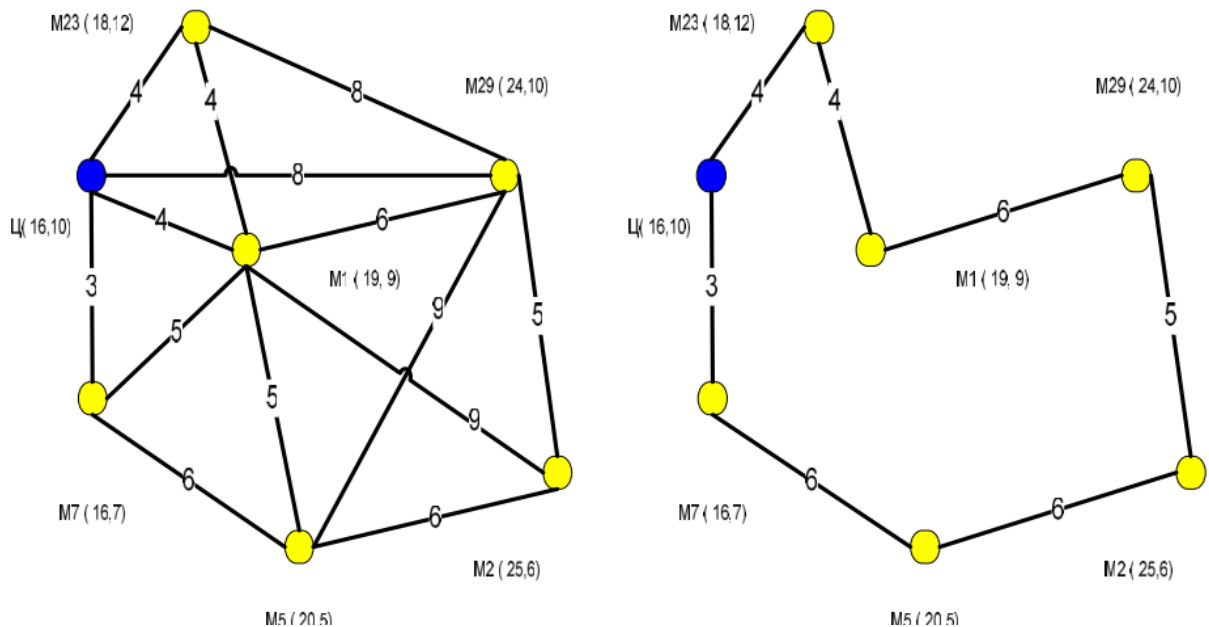
4) скоростной режим движения.

Для каждого кольцевого маршрута выполняют **расчеты пробега, времени и загрузки**.

На практике используются различные методы оптимизации кольцевых маршрутов. Так как решается задача оптимизации кольцевых маршрутов с большим числом пунктов назначения (более 15) и хорошо развитой дорожной инфраструктурой, то применять следует **комбинацию графического метода и метода математического моделирования** (комбинированный метод).

**Метод математического моделирования.** Алгоритм расчетов.

Шаг 1. На основе схемы размещения центра и магазинов на обслуживаемой зоне (рисунок 1) строится кратчайшая сеть (рисунок 2). Она связывает распределительный центр и все пункты назначения без замкнутых контуров, начиная с пункта, который отстоит на минимальном расстоянии от центра. Сеть строится таким образом, чтобы совокупный путь, соединяющий все пункты назначения и центр, был минимальным.



**Рисунок 1 – Схема размещения и кратчайшая сеть, связывающая распределительный центр и магазины**

Шаг 2. По каждой ветви сети, начиная с пункта, наиболее удаленного от центра Ц (считая по кратчайшей связующей сети – это пункт M23), группируются пункты на маршруты с учетом:

а) объема заказанных грузов (M1 – 70 коробок, M2– 68, M5 – 50, M7 – 46, M23 –50, M29 – 20);

б) грузоподъемности автотранспорта – 120 коробок.

При этом сумма грузов по группируемым пунктам маршрута должна быть равной или немного меньше грузоподъемности автомобиля, а общее число автомобилей – минимально необходимым. Возможные варианты маршрутов в таблицах 4 и 5.

**Таблица 4 – Предварительные маршруты объезда пунктов назначения (вариант 1)**

Маршрут	Пункты назначения	Заказ, коробок	Загрузка автомобиля, %
1	M23 – M1	$50 + 70 = 120$	100
2	M29 – M2 – M5	$20 + 68 + 32 = 120$	100
3	M5 – M7	$18 + 46 = 64$	53

**Таблица 5 – Предварительные маршруты объезда пунктов назначения (вариант 2)**

Маршрут	Пункты назначения	Заказ, коробок	Загрузка автомобиля, %
1	M23 – M1	$50 + 70 = 120$	100
2	M29 – M2	$20 + 68 = 88$	73
3	M5 – M7	$50 + 46 = 96$	80

Отметим, что вариант 2 обеспечивает более равномерную загрузку и заказ в полном объеме доставляется одной машиной, что снизит вероятность ошибок в поставках.

Шаг 3. Определяем рациональный порядок объезда пунктов маршрута. Поскольку в примере маршруты простые, только 2 пункта, расчет не требуется, а пример расчета будет показан ниже.

Шаг 4. Определяем направление движения по полученному кольцевому маршруту можно осуществлять в двух направлениях: начиная обслуживание с пункта M23 или с пункта M1. Пути движения в обоих направлениях будут равны между собой ( $4+4+4=12$  км), однако различными будут транспортные работы. Так, транспортная работа для направления движения с начальным пунктом M23 будет равна 760 коробок на км ( $4\text{км}\times 120\text{к} + 4\text{км}\times 70\text{к} + 4\text{км}\times 0\text{к}$ ), тогда как для направления движения с начальным пунктом M1 – соответственно 680 к-км ( $120\times 4 + 50\times 4 + 4\times 0$ ).

Поэтому маршрут No 1 имеет вид: Ц – M1 – M23 – Ц.

#### **Графический метод. Алгоритм расчетов.**

Шаг 1. Строится карта-схема реальной зоны обслуживания с нанесением в масштабе магазинов и распределительного центра (масштаб карты: 1 клетка = 1 км<sup>2</sup>). Вертикальные и горизонтальные линии сетки представляют собой дороги, которые могут быть использованы для поездок из одного пункта в любой другой пункт на карте. При этом движение транспорта осуществляется только по горизонтальным или вертикальным линиям сетки (исключается движение по диагоналям клеточек).

Шаг 2. Осуществляется группировка пунктов-потребителей на маршруты с учетом их потребностей и грузоподъемности автомобильного транспорта, участвующего в грузоперевозке. При этом используется алгоритм Свира (эффект дворника-стеклоочистителя). Воображаемым лучом, исходящим из распределительного центра, и постепенно вращающимся по или (и) против часовой стрелке, «стираем» с координатного поля изображенные на нем магазины, включая их в маршрут. Как только сумма заказа «стертых» потребителей достигает грузоподъемности автомобиля, фиксируется сектор,



обслуживаемый одним кольцевым маршрутом. Намечается путь объезда потребителей. Предварительные маршруты заносятся в форму таблицы 3 и 4.

Следует отметить, что данный метод дает точные результаты лишь в том случае, когда зона обслуживания имеет разветвленную сеть дорог, а также когда расстояния между узлами транспортной сети по существующим дорогам прямо пропорционально расстоянию по прямой.

В работе следует использовать комбинацию графического метода и метода математического моделирования (комбинированный метод). Для этого **выполняем шаг 1 и шаг 2 графического метода, а затем шаг 3 и шаг 4 метода математического моделирования.**

**ПРИМЕР.** Поясним расчеты для заказов на среду для варианта 1.

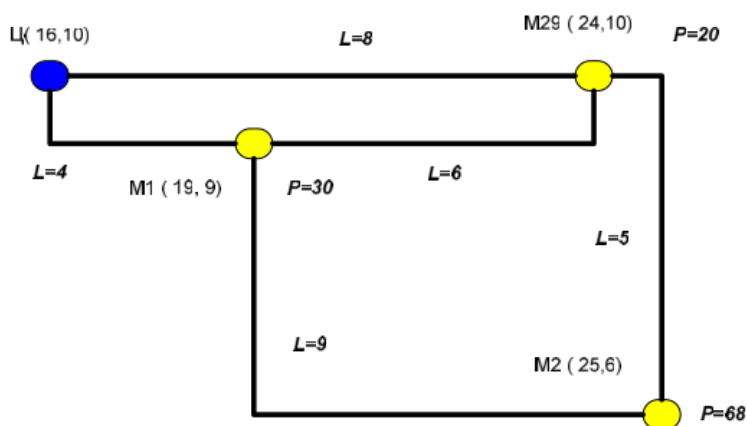
Шаг 1. Строим карту-схему.

Шаг 2. Установим исходящий из точки Ц (16, 10) воображаемый луч в горизонтальное положение (луч пересечет магазин 29) и начнем вращать его по часовой стрелке, формируя загрузку автомобиля. Для магазина No 29 в автомобиль укладывают 20 коробок продуктов. Далее в поле луча попадает магазин No 1, для которого грузят 30 коробок (20 продуктов и 10 – напитков). Продолжая движение луча, захватываем заказ 2 магазина (68 коробок). Суммарная загрузка автомобиля при этом достигнет 118 коробок. Грузовместимость автомобиля позволяет выполнить 120 единиц, следовательно, формирование маршрута завершено. Результаты занесем в таблицу 6.

**Таблица 6 – Предварительный маршрут объезда пунктов назначения**

Маршрут	Пункты назначения	Заказ, коробок	Загрузка автомобиля, %
1	M29, M1, M2	20 + 30 + 68 = 118	98
И т.д.			

Шаг 3. Определяем рациональный порядок объезда пунктов маршрута No1, включающий магазины M1, M2 и M29, расстояние между которыми показано на рисунке 6.2.



L – расстояние между пунктами маршрута, км

P – объем заказа в данном пункте маршрута, коробок

**Рисунок 2 – Маршрут No1**

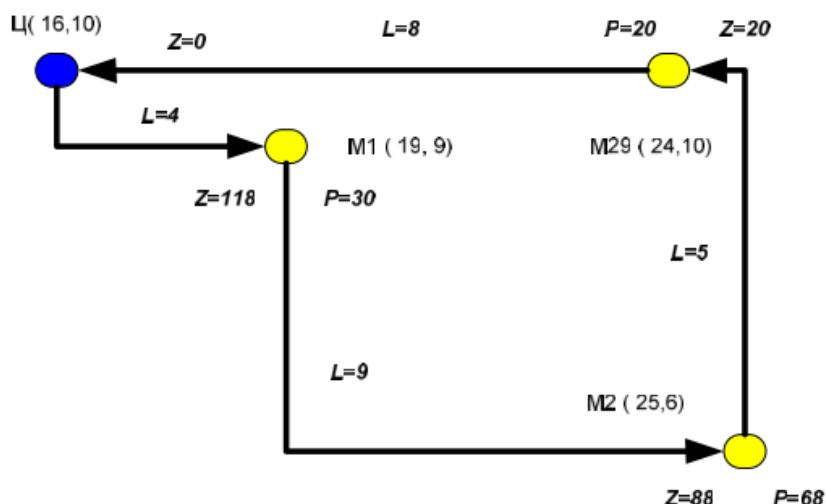
Строим таблицу-матрицу, в которой по диагонали размещаются пункты, включаемые в маршрут, и начальный пункт Ц, а в соответствующих клетках – расстояние между ними (таблица 7).

**Таблица 7 – Таблица-матрица предварительного маршрута**

Номер строки	Ц	4	13	8
1	4	M1	9	6
2	13	9	M2	5
3	8	6	5	M29
<b>Сумма</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>19</b>

Шаг 4. Движение по полученному кольцевому маршруту можно осуществлять в двух направлениях: начиная обслуживание с пункта M29 или с пункта M1. Пути движения в обоих направлениях будут равны между собой ( $8+5+9+4=26$  км), однако различными будут транспортные работы. Так, транспортная работа для направления движения с начальным пунктом M29 будет равна 1704 коробок на км ( $8\text{км}\times 118\text{к} + 5\text{км}\times 98\text{к} + 9\text{км}\times 30\text{к} + 4\text{км}\times 0\text{к}$ ), тогда как для направления движения с начальным пунктом M1 – соответственно 1364 к-км ( $118\times 4 + 88\times 9 + 5\times 20 + 8\times 0$ ).

Следовательно, более рациональным будет направление движения по маршруту с начальным пунктом M1, так как при этом будет проделана меньшая транспортная работа (см. рисунок 3).



- L – расстояние между пунктами маршрута, км
- P – объем заказа в данном пункте маршрута, коробок
- Z – загрузка транспортного средства, коробок

**Рисунок 3 – Порядок объезда магазинов по маршрут No1**

Вывод. Путь объезда магазинов по маршруту No 1 Ц –1 –2 –29 – Ц. Количество перевезенного груза  $P = 118$  коробок. Длина маршрута:  $L = 26$  км. Время работы машины на маршруте:  $T = 26 / 20 \times 60 + 118 \times 0,5 + 15 \times 3 = 182$  мин. Расчеты сводятся в таблицу 8.





**Таблиц 12 – Анализ плана доставки заказов**

Показатель	Формула для расчета	День недели					Всего
		Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	
Общие затраты по доставке заказов, ден. ед.	$C_{Добщ}$						
Количество перевезенного груза, коробки	$P_{общ}$						
Пробег транспорта, км	$L_{общ}$						
Количество маршрутов, ед.	$N$						
Коэффициент грузоподъемности транспорта использования	$K = \frac{P_{общ}}{Q * N}$						
Затраты по доставке, приходящиеся на 1 км пробега, ден. ед.	$C_L = \frac{C_{общ}}{L_{общ}}$						
Затраты на перевозку груза, ден. ед.	$C_P = \frac{C_{общ}}{P_{общ}}$						

Q – грузоподъемность транспорта, 120 коробок.

**Тема 15. Анализ выполнения плана поставок**

Необходимо произвести оценку посредника №1, №2 по результатам работы для принятия решений о продлении договорных отношений с одним из них. Фирма в течение 2-х месяцев поставляла посредникам №1 и №2 товары А и В. Поставлена задача о выборе одного из них. Проанализировав каждого из посредников, необходимо принять правильное решение с использованием оценки негорейтинга каждого посредника.

Расчет выполняется по следующим показателям: цена, надежность, качество поставляемого материала. Принять во внимание, что товары А, В не требуют бесперебойного пополнения. Информация о взаимной деятельности партнеров содержится в таблицах 1-4.

**Таблица 1 – Данные о динамике цен на поставляемую продукцию.**

Посредник	Объем поставки, ед./мес.				Стоимость услуг на единицу товара д.е.			
	в январе		в феврале		в январе		в феврале	
	А	В	А	В	А	В	А	В
1	2000	1000	1200	1200	10	5	11	6
2	9000	6000	7000	10000	9	4	10	6

**Таблица 2 – Данные о динамике оказания услуг ненадлежащего качества.**

Поставщик	Количество услуг ненадлежащего качества в течение месяца, ед.	
	в январе	в феврале
1	75	120
2	300	425

**Таблица 3 – Данные о динамике нарушений посредниками договора.**

Месяц	Поставщик			
	Первый		Второй	
	Кол-во поставок, ед	Всего опозданий, дней	Кол-во поставок, ед	Всего опозданий, дней
Январь	8	28	10	45
Февраль	7	35	12	36

**Таблица 4 – Значение критериев при оценке посредников.**

Показатель	Веса показателей	
	Посредник	
	первый	Второй
Цена	0,4	0,5
Качество	0,4	0,3
Надежность поставки	0,2	0,2
Условия платежа	0	0
Финансовое состояние поставщика	0	0

### Решение

#### ***1. Расчет изменения цены (средневзвешенного темпа роста)***

Для оценки посредника по критерию «цены» применяются следующие зависимости:

##### ***А. Средневзвешенный темп роста цен***

$$T_{ц} = \sum_{i=1}^n T_{цi} * d_i, \quad (1)$$

где  $T_{ц}$  – темп роста на  $i$ -тый вид товара;

$d_i$  – доля  $i$ -го вида товара в общем объеме поставок за данный период;

$n$  – число видов товаров.

##### ***Б. Темп роста цены на $i$ -й вид товара***

$$T_{цi} = \frac{P_i^1}{P_i^0} * 100\%, \quad (2)$$

где  $P_i^1$  – цена  $i$ -го товара в текущем периоде;

$P_i^0$  – цена  $i$ -го товара в предшествующем (базовом) периоде.

##### ***В. Доля $i$ -го вида товара в общем объеме товаров***

$$d_i = \frac{S_i}{\sum S_i}, \quad (3)$$

где  $S_i$  - сумма, на которую поставлен товар  $i$ -го вида в текущем периоде (д.е.)

Для первого посредника темп роста цен определяется по формуле 2.

$$\text{-по товару А: } T_{цА} = \frac{11}{10} * 100\% = 110\% .$$

$$\text{-по товару В: } T_{цВ} = \frac{6}{5} * 100\% = 120\% .$$

Для товара А в общем объеме поставок текущего периода:

$$d_A = \frac{1200 * 11}{1200 * 11 + 1200 * 6} = 0,65$$

Для товара В в общем объеме поставок текущего периода:

$$d_B = \frac{1200 * 6}{1200 * 11 + 1200 * 6} = 0,35$$

Средневзвешенный темп роста цен для 1-го поставщика:

$$T_{ц} = 110 * 0,65 + 120 * 0,35 = 113,5\%$$

По аналогии с использованием формул 1-3 производятся вычисления для 2-го посредника и расчет средневзвешенного темпа роста цен оформляется в таблицу 5.

**Таблица 5 – Данные расчета средневзвешенного темпа роста цен.**

Посредник	$T_{цА}, \%$	$T_{цВ}, \%$	$S_A, \text{д.е.}$	$S_B, \text{д.е.}$	$d_A$	$d_B$	$T_{ц}, \%$
1	110	120	13200	7200	0,65	0,35	113,5
2	111	150	70000	60000	0,54	0,46	128,94

## **2. Расчет показателей качества услуг (темпа роста услуг надлежащего качества)**

Темп роста оказания услуг надлежащего качества по отдельному посреднику рассчитывается по зависимости:

$$T_{н.к.} = \frac{d_{н.к.}^1}{d_{н.к.}^0}, \quad (4)$$

где  $d_{н.к.}^1$  - доля услуг ненадлежащего качества в общем объеме поставок текущего периода;

$d_{н.к.}^0$  - доля услуг ненадлежащего качества в общем объеме поставок предыдущего периода.

Для первого поставщика:

$$d_{н.к.}^1 = \frac{120}{2400} * 100\% = 5\%$$

$$d_{н.к.}^0 = \frac{75}{3000} * 100\% = 2,5\%$$

Результаты расчетов сведены в таблицу 6.

**Таблица 2.6 – Показатели качества доставки товаров.**

Посредник	Месяц	Общий объем поставок, ед./мес.	Доля услуг ненадлежащего качества в общем объеме, %	Темп роста услуг, %
Первый	Январь	3000	2,5	200
	Февраль	2400	5,0	
Второй	Январь	15000	2,0	125
	Февраль	17000	2,5	

### **3. Расчет показателя нарушения договора посредником (темпа роста среднего опоздания).**

В качестве количественной оценки надежности поставки используется величина среднего опоздания или число дней опоздания, приходящихся на одну поставку. Размер среднего опоздания определяется как частное от деления общего количества дней опоздания за определенный период на количество поставок за тот же период.

Темп роста среднего опоздания, % по каждому посреднику определяется по формуле:

$$T_{н.п.} = \frac{O_{ср.}^1}{O_{ср.}^0} * 100\%, \quad (5)$$

где  $O_{ср.}^1$  - среднее опоздание на одну поставку в текущем периоде, дней;

$O_{ср.}^0$  - среднее опоздание на одну поставку в предшествующем периоде, дней.

На основании данных таблицы 2.3 по формуле 2.5 рассчитан темп роста среднего опоздания для каждого из посредников:

$$T_{н.п.} = \left( \frac{35}{7} : \frac{28}{8} \right) * 100\% = 142,9\%$$

$$T_{н.п.} = \left( \frac{36}{12} : \frac{45}{10} \right) * 100\% = 66,7\%$$

Результаты расчета этого показателя приведены в таблице 7.

**Таблица 7 – Показатели нарушения договора посредником.**

Месяц	Посредник			
	Первый		Второй	
	Среднее опоздание	Темп роста среднего опоздания	Среднее опоздание	Темп роста среднего опоздания
Январь	3,50	142,9%	4,5	66,7%
Февраль	5,00		3	

### **4. Расчет рейтинга посредников (негорейтинга – рейтинга, рассчитанного по негативным характеристикам)**

Для определения рейтинга необходимо найти по каждому показателю произведение полученного значения темпа роста на вес (таблица 8). Сумма произведений по каждому посреднику и будут являться искомыми значениями их рейтингов (в данном случае



негативных характеристик). Предпочтение следует отдать тому посреднику, чей «негорейтинг» будет ниже. Вычисления произведены в таблице 8.

**Таблица 8 – Расчет «негорейтингов» посредников**

Показатель	Вес показателя		Оценка поставщика по данному показателю, %		Произведение оценки поставщика на вес, %	
	I	II	I	II	I	II
Цена	0,4	0,5	113,5	128,9	45,4	64,5
Качество товара	0,4	0,3	200,0	125,0	80,0	37,5
Надежность поставки	0,2	0,2	142,9	66,7	28,6	13,4
Рейтинг посредника					154,0	115,4

Вывод: следует закупки делать у посредника №2 – его негорейтинг ниже.

**Задания для самостоятельного выполнения**  
Вариант 1

**Таблица 1 – Данные о динамике цен на поставляемую продукцию.**

Посредник	Объем поставки, ед./мес.				Стоимость услуг на единицу товара д.е.			
	в январе		в феврале		в январе		в феврале	
	А	В	А	В	А	В	А	В
1	3000	1000	2500	2600	11	7	12	11
2	8000	7000	6500	9000	10	5	8	6

**Таблица 2 – Данные о динамике оказания услуг ненадлежащего качества.**

Поставщик	Количество услуг ненадлежащего качества в течение месяца, ед.	
	в январе	в феврале
1	80	250
2	110	335

**Таблица 3 – Данные о динамике нарушений посредниками договора.**

Месяц	Поставщик			
	Первый		Второй	
	Кол-во поставок, ед	Всего опозданий, дней	Кол-во поставок, ед	Всего опозданий, дней
Январь	9	15	11	56
Февраль	8	18	13	44

**Таблица 4 – Значение критериев при оценке посредников.**

Показатель	Веса показателей	
	Посредник	
	первый	Второй
Цена	0,6	0,7
Качество	0,2	0,2
Надежность поставки	0,2	0,1
Условия платежа	0	0
Финансовое состояние поставщика	0	0

## Вариант 2

**Таблица 1 – Данные о динамике цен на поставляемую продукцию.**

Посредник	Объем поставки, ед./мес.				Стоимость услуг на единицу товара д.е.			
	в январе		в феврале		в январе		в феврале	
	Товар							
	А	В	А	В	А	В	А	В
1	1000	2200	8200	3600	8	6	10	5
2	5000	4000	3500	12000	7	3	12	6

**Таблица 2 – Данные о динамике оказания услуг ненадлежащего качества.**

Поставщик	Количество услуг ненадлежащего качества в течение месяца, ед.	
	в январе	в феврале
1	85	110
2	100	225

**Таблица 3 – Данные о динамике нарушений посредниками договора.**

Месяц	Поставщик			
	Первый		Второй	
	Кол-во поставок, ед	Всего опозданий, дней	Кол-во поставок, ед	Всего опозданий, дней
Январь	9	18	17	26
Февраль	10	35	13	47

**Таблица 4 – Значение критериев при оценке посредников.**

Показатель	Веса показателей	
	Посредник	
	первый	Второй
Цена	0,2	0,3
Качество	0,6	0,4
Надежность поставки	0,2	0,3
Условия платежа	0	0
Финансовое состояние поставщика	0	0

### Тема 16. Реверсивная логистика

#### Контрольные вопросы

1. Причины возврата партий поставки.
2. Управление возвратным процессом и его эффективность.
3. Реверсивная логистика как процесс планирования, реализации и контроля логистических товаропотоков, возвращающихся из сферы потребления и обращения в результате обратного распределения.
4. Субъекты реверсивной логистики.
5. Классификация возвратных потоков.
6. Возврат для перераспределения. Частичный и централизованный возврат в торговле. Рециклинг (повторное использование материалов).

## Тема 17. Управление логистическим сервисом

### **Контрольные вопросы.**

1. Назовите определение логистического сервиса.
2. Какие виды работ в области логистического сервиса существуют?
3. Каковы предпосылки и тенденции развития деятельности по оказанию услуг потребителям материальных потоков в процессе товародвижения?
4. Каковы основные особенности логистического сервиса?
5. Каковы основные задачи логистического сервиса коммерческих организаций в условиях рыночной экономики?
6. Назовите основные принципы построения логистической системы предприятия.
7. Покажите зависимость экономических показателей деятельности предприятия от уровня оказываемого им логистического сервиса
8. Приведите примеры основных параметров измерения качества сервиса в логистике.

**Задание 1.** Зарубежные авторы, обсуждая проблемы сервисной логистики пользуются термином «логистика сервисного отклика» (service response logistics).

Что понимают авторы под этим термином?

Что представляет собой система SRL (логистика сервисного отклика): понятие, особенности, область применения.

**Задание 2.** Приведите примеры сервисных потоков. Каковы основные отличия сервисных потоков от существующих логистических (материальных, финансовых) потоков? Заполните таблицу.

**Таблица 1** – Основные отличия сервисных потоков организации от существующих логистических потоков

Логистические потоки	Сервисные потоки

**Задание 3.** Опишите основные сервисные потоки на вашем предприятии и постройте схему, назвав основные признаки классификации и виды сервисных потоков.

**Задание 4.** На примере вашего предприятия постройте концепцию формирования системы логистического сервиса, используя в качестве примера систему логистического сервиса в автосалонах.

**Задание 5.** Сформулируйте этапы формирования системы логистического сервиса и выстройте логическую последовательность действий, формирующих систему логистического сервиса на предприятии:

- Ранжирование перечня услуг. Сосредоточение внимания на наиболее значимых для потребителей материальных потоков логистических услугах.
- Оценка оказываемых услуг, установление взаимосвязи между уровнем логистического сервиса и стоимостью оказываемых услуг.
- Определение различными математическими методами уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

- Сегментация потребительского рынка с целью выделения групп потребителей для каждой из которых требуются определенные услуги в соответствии с особенностями потребления.

- Установление обратной связи с потребителями материалопотоков для обеспечения соответствия логистических услуг потребностям клиентов.

- Определение перечня наиболее значимых для потребителей услуг.

**Задание 6.** Имеются следующие данные об услугах, оказываемых фирмой. Перечень теоретически возможных услуг приведен в таблице 1.

**Таблица 1 – Перечень возможных услуг**

Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел./ч	Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел./ч	Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел./ч	Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел./ч
1	0,5	9	1	17	1	25	3
2	1	10	1	18	4	26	2
3	2	11	3	19	4	27	0,5
4	2	12	1	20	2	28	0,5
5	1	13	3	21	0,5	29	4
6	0,5	14	2	22	0,5	30	1
7	4	15	0,5	23	1	31	0,5
8	0,5	16	1	24	0,5	32	2

Номера услуг, фактически оказываемых фирмой: 7, 8, 11, 16, 21, 27, 32.  
 Определите уровень сервиса.

### **Тема 18. Логистические и распределительные центры**

#### **Задание. Размещение распределительных центров методом Ардалана**

Впервые этот метод был описан Алирезой Ардаланом в 1984 году в статье «Эвристический подход к эффективному размещению объектов сервиса». Термин «эвристика» означает «эмпирическое правило, позволяющее ограничить доступный набор решений в некоторой сложной предметной области».

Задача последовательного перебора применяется в случае, когда нужно выбрать определённое число мест размещения из большого количества вариантов. Трудность в этом случае заключается в том, что принятие решения по размещению распределительного центра в какой-либо точке изменяет исходную задачу. Если мы не будем применять метод Ардалана, при наличии большого числа альтернативных мест размещения нам придётся решать практически бесконечное количество частных задач.

Предположим, что наша компания планирует открытие двух автосервисов и центров продажи автозапчастей в городах Гомельской области. К рассмотрению принимаются помещения, расположенные в городах (А), (В), (С) и (D). Жители каждого города могут обращаться в автосервисы других городов. Сравнительное удобство такого обращения отражает расстояние между городами. В таблице 1 приведены расстояния между городами, численность населения и относительная важность расположения в них пункта сервисного обслуживания автомобилей.

Относительная важность расположения в городе автосервиса и магазина запасных частей – это комплексный показатель, определяющийся экспертным путём. В данном

случае он должен учитывать покупательную способность населения, средний уровень дохода, состояние дорожного покрытия в городе и окрестностях, распределение населения по полу и возрасту, наличие или отсутствие сервисов-конкурентов и т.д.

**Таблица 1 – Расстояние, численность населения и относительная важность размещения.**

Исходный пункт	Расстояние до города, км				Население, тыс.чел.	Относительная важность
	A	B	C	D		
A	0	260	363	114	43	0,8
B	260	0	439	146	32	1,2
C	363	439	0	477	99	1,4
D	114	146	477	0	43	1,0

Прежде всего, необходимо рассчитать приведенные расстояния для каждого маршрута движения, умножая расстояние между городами на численность населения и на относительную важность размещения автосервиса именно в этом городе. Так, например, чтобы узнать приведенное расстояние между пунктом (А) и пунктом (В) необходимо умножить 260 км на 43 тысячи человек и на коэффициент 0,8. Получившееся значение 8944 показывает относительное неудобство для жителей (А), связанное с обращением в автосервис, расположенный в (В). Чем больше получившееся (А), тем большее неудобство испытывают наши потребители.

Приведенные расстояния, учитывающиеся на первом этапе рассуждений, представлены в таблице 2

**Таблица 2 – Приведенные расстояния, этап 1.**

	A	B	C	D
A	0	8944	<b>12487</b>	3922
B	9984	0	<b>16858</b>	5606
C	50311	60845	<b>0</b>	66112
D	4902	6278	<b>20511</b>	0
Сумма	65197	76067	<b>49856</b>	75640

В таблице 2 наименьшая сумма наблюдается в столбце (С). Следовательно, при размещении автосервиса в городе (С) жители прочих городов будут испытывать наименьшие неудобства. Если бы нам нужно было разместить только один сервисный пункт, наши рассуждения на этом можно было бы окончить. Необходимость выбора места для ещё одного автосервиса несколько усложняет задачу. В таблице 3.3 представлены приведенные расстояния с учетом того, что один сервисный центр уже размещен в городе (С). Очевидно, что жители (С) не будут регулярно обращаться в автосервис, расположенный в другом городе. Следовательно, ожидаемое неудобство для жителей (С) от расположения автосервисов в других городах будет равно нулю.

Сравним ячейки АВ и АС таблицы 3.2. Приведенное расстояние, которое должны преодолеть жители (А), чтобы обратиться в автосервис, расположенный в (В), меньше, чем в случае обращения в уже размещенный автосервис (С). Следовательно, если в городе (В) будет присутствовать автосервис, жители города (А) будут преодолевать не более 8944 приведенных километров. Записываем значение 8944 в ячейку АВ в таблицу 3.3. Аналогично заполняем остальные ячейки.

В случае, если бы приведенное расстояние АВ оказалось больше, чем расстояние АС, мы были бы должны записать значение АС в ячейку АВ на следующем шаге рассуждений. Мы исходим из того, что жители изучаемых городов разумно предпочтут преодолеть меньшее расстояние и не станут обращаться в автосервис, расположенный на

большом удалении. В таблице 3 после уточнения приведенных расстояний выяснилось, что наименьшая сумма – в столбце (D), так как этот вариант наименее удобен для жителей прочих городов.

**Таблица 3 – Приведенные расстояния, этап 2.**

	A	B	C	D
A	0	8944	<b>12487</b>	3922
B	9984	0	<b>16858</b>	5606
C	0	0	<b>0</b>	0
D	4902	6278	<b>20511</b>	0
Сумма	14886	15222	<b>49856</b>	9528

Предположим, что у нас появились свободные средства, достаточные для открытия ещё одного сервисного центра. Изучим ячейку АВ таблица 4.3. Жители города (A) в случае нахождения третьего автосервиса в городе (B) могут обратиться в город B, C или D. Следовательно, жители города (A) из всех сервисных центров выберут именно его и приведенное расстояние составит 3922. Записываем это значение в ячейку АВ. Аналогично изучаем ячейку ВА. Результаты этих рассуждений приведены в таблице 4.

**Таблица 4 – Приведенные расстояния, этап 3.**

	A	B	C	D
A	0	3922	<b>12487</b>	<b>3922</b>
B	5606	0	<b>16858</b>	<b>5606</b>
C	0	0	<b>0</b>	<b>0</b>
D	0	0	<b>20511</b>	<b>0</b>
Сумма	5606	3922	<b>49856</b>	<b>9528</b>

Таким образом, очередной сервисный центр должен быть расположен в городе (B). Основная сложность при использовании этого метода – подбор анализируемых параметров и определение значений относительно важности размещения распределительного центра или сервисного центра в том или ином городе. Скажем, в рассмотренном выше примере вместо параметра «численность населения» мы могли бы учитывать параметры «количество автомобилей, зарегистрированных в данном городе» или «количество автомобилей определенной марки, принадлежащих жителям этого города». При подборе параметров следует исходить из доступности той или иной информации.

#### Задания для самостоятельного выполнения

##### Вариант 1

Аптечная сеть «Здоровье-36» планирует в следующем году открыть две аптеки в городах области. Требуется определить, применяя эвристический метод Ардалана, в каких городах аптек будет наиболее эффективно.

**Таблица 1 – Исходные данные**

Исходный пункт	Расстояние до города, км				Население, тыс.чел.	Относительная важность
	A	B	C	D		
A	0	108	82	58	18	0,5
B	108	0	96	48	36	0,9
C	82	96	0	71	12	1,4
D	58	48	71	0	49	0,9

## Вариант 2

Сеть лингвистических центров «Полиглот» планирует открытие двух площадок для занятий в новых районах города. В связи с высоким спросом на изучение иностранных языков группы, занимающиеся в центре города, переполнены. Требуется определить, применяя эвристический метод Ардалана, в каких районах размещение лингвистических центров будет более эффективно.

Таблица 1 – Исходные данные

Район	Расстояние, км				Население, тыс.чел.	Относительная важность
	A	B	C	D		
A	0	6	9	11	41	1,0
B	6	0	8	6	39	1,1
C	9	8	0	7	19	1,8
D	11	6	7	0	26	1,3

### Тема 19. Логистика в торговле

#### **Задание. Комбинированное прогнозирование объемов сбыта**

В условиях перехода экономики на рыночные отношения существенно меняются и информационные запросы управляющих структур по объему, составу, достоверности и оперативности информации. В связи с этим для руководителей различных уровней возрастает роль прогнозов в принятии обоснованных управленческих решений. В частности снабженческой, производственной и распределительной логистике широко используются методы прогнозирования. От точности и надежности прогноза зависит эффективность реализации различных логистических операций и функций: от оценки вероятности дефицита продукции на складе до выбора стратегии развития фирмы.

Сегодня в логистической практике широко используются такие методы прогнозирования, как простейшая модель экстраполяции тренда, адаптивные полиномиальные модели Брауна в различных вариациях, авторегрессионные модели, экспертные прогностические модели и другие. Каждый из перечисленных методов прогнозирования имеет преимущества и недостатки. Понятно, что одинаковые прогнозы получить посредством различных методов практически невозможно. Поэтому, если прогнозные значения, полученные разными методами, не совпадают, необходимо использовать их комбинацию.

Для получения комбинированной оценки прогноза на первом этапе необходимо с помощью известных вероятностных критериев отбросить те прогнозные оценки, которые не согласовываются с другими. Далее с целью совместной обработки оставшихся оценок прогноза для каждого из них следует найти вес метода прогнозирования. Весовые коэффициенты для каждого метода можно найти в их комбинации по следующей формуле:

$$P_i = \frac{1}{s_i^2} \left( \sum_{i=1}^n \frac{1}{s_i^2} \right)^{-1}, \quad (1)$$

где  $S_i$  – среднеквадратическая ошибка  $i$ -го прогноза;  
 $i$  – количество методов, участвующих в комбинированном прогнозе.

После установления весовых коэффициентов можно рассчитать уточненное значение прогнозируемого показателя, как средневзвешенное из всех комбинаций по формуле:

$$q_{\text{ком}} = \sum_{i=1}^n q_i * P_{i}, \quad (2)$$

где  $q_i$  – результат  $i$ -го прогноза.

Среднеквадратическая ошибка комбинированного прогноза рассчитывается по формуле:

$$S_{\text{ком}} = \sqrt{\sum_{i=1}^n S_i^2 * P_i}, \quad (3)$$

Таким образом, осуществляется комбинированный прогноз интересующего процесса.

### Задание

На основании ретроспективной информации необходимо произвести прогнозирование объемов сбыта для фирмы на второй квартал 2022 года с использованием двух моделей (линейный тренд и тренд параболы 2-ого порядка). Исходная информация приводится в таблице 1.

**Таблица 1 – Исходные данные**

Годы	Номер квартала	Объем реализации, тыс.руб
2019	I	21
	II	22,2
	III	23,85
	IV	24,75
2020	I	23,55
	II	27
	III	24,9
	IV	25,65
2021	I	25,05
	II	25,8
	III	25,8
	IV	25,05
2022	I	22,95

### Решение

По условиям задачи в качестве конкурирующих моделей взяты линейный тренд  $q_t = a_0 + a_1 * t$  и параболический тренд  $q_t = a_0 + a_1 * t + a_2 * t^2$ .

$a_0, a_1, a_2$  – определяемые параметры трендовых моделей;

$t$  – текущий номер уровня динамического ряда.

Предварительные вычисления коэффициентов нормальных уравнений для линейного тренда необходимо свести в таблицу.

**Таблица 2 – Расчет параметров уравнения линейного тренда**

Годы	Номер квартала	Объем реализации, $q_i$	Текущий номер уровня, $t$	$t^2$	$t * q_i$	$q_i$	$\Sigma(q_i - q_t)^2$
Сумма							



Для нахождения неизвестных параметров линейного тренда ( $a_0, a_1$ ) необходимо воспользоваться системой нормальных уравнений, представленной в виде формул:

$$\begin{cases} a_0 * n + a_1 * \sum t = \sum q_i \\ a_0 * \sum t + a_1 * \sum t^2 = \sum t * q_i \end{cases} \quad (4)$$

Для получения линейного уравнения, описывающего динамику реализации, необходимо рассчитанные параметры подставить в уравнение линейного тренда –  $q_i = a_0 + a_1 * t$ .

На основании этой модели необходимо получить прогнозное значение объема **на второй квартал 2019 года**.

$q_t$  - прогнозное значение объема реализации, рассчитанное с помощью уравнения линейного или параболического тренда.

Для получения параметров параболического тренда предварительные вычисления также следует занести в таблицу 3.

**Таблица 3 – Расчет параметров уравнения параболического тренда**

Годы	Номер квартала	Объем реализации, $q_i$	Текущий номер уровня, $t$	$t^2$	$t * q_i$	$t^3$	$t^4$	$t^2 * q_i$	$q_t$	$\sum (q_i - q_t)^2$
$\Sigma$										

Для нахождения неизвестных параметров моделей необходимо воспользоваться системой нормальных уравнений, представленной в виде формул:

$$\begin{cases} a_0 * n + a_1 * \sum t + a_2 * \sum t^2 = \sum q_i \\ a_0 * \sum t + a_1 * \sum t^2 + a_2 * \sum t^3 = \sum t * q_i \\ a_0 * \sum t^2 + a_1 * \sum t^3 + a_2 * \sum t^4 = \sum t^2 * q_i \end{cases} \quad (5)$$

На основании этой модели необходимо получить прогнозное значение объема реализации на второй квартал 2022 года.

Для повышения точности прогноза следует применить комбинированный прогноз.

Для этого по формуле (1.1) необходимо найти веса для каждого прогноза.

Вес для первого метода прогнозирования будет равняться

$$P_1 = \frac{S_2^2}{S_1^2 + S_2^2},$$

а для второго метода прогнозирования –

$$P_2 = \frac{S_1^2}{S_1^2 + S_2^2}.$$

$S_i^2$  - дисперсия  $i$ -го метода прогнозирования, которую можно рассчитать по формуле:

$$S_i^2 = \frac{\sum (q_i - q_t)^2}{n} \quad (6)$$

На основании рассчитанных дисперсий определяются веса каждого метода.

Далее необходимо найти комбинированный прогноз показателя, используя формулу

(2).

Для большей точности прогноза нужно произвести интервальное прогнозирование. Для этого находится интервал прогнозирования по формуле:

$$\delta = \frac{1 \cdot S_{\text{ком}}}{\sqrt{n}}, \quad (7)$$

где 1 - коэффициент доверия к прогнозу, рассчитываемый на основании таблиц теории вероятностей с доверительной вероятностью.

В экономических исследованиях в качестве доверительной вероятности, как правило, берут 0,95; коэффициент доверия к комбинированному прогнозу, который соответствует доверительной вероятности 0,95, будет равен 1,96.

Далее нужно найти границы прогнозируемого показателя по формуле:

$$q_{\text{ком}} - \delta < q_{\text{п}} < q_{\text{ком}} + \delta, \quad (8)$$

На основании полученных данных сделать вывод.

## 2.2 Материалы для лабораторных работ по дисциплине «Распределительная логистика»

### Лабораторная работа №1. «Розничная торговля, особенности ее организации»

Произвести анализ розничной торговли страны за указанный период, изучить динамику изменения числа объектов розничной и оптовой сети.

#### **Задание 1. Анализ структуры розничной торговой сети**

1. Проанализировать структуру розничной торговой сети по объектам, внести недостающие данные.

**Таблица 1 – Структура розничной торговой сети**

Наименование объекта	2018	2019	2020	2021	2022
1. Всего торговых объектов, ед.	49228	53628	54087	59145	62333
В процентах	100	100	100	100	100
1.1. магазины	44346	49088	49289	53653	56435
Удельный вес, %					
1.1.1. продовольственные	11693	16973	16575	16484	16664
Удельный вес, %					
1.1.2. непродовольственные	25064	32115	32714	37169	39771
Удельный вес, %					
1.1.3. смешанные	7589	–	–	–	–
Удельный вес, %					
1.2. палатки и киоски	4882	4540	4798	5492	5898
Удельный вес, %					
2. Торговая площадь магазинов, тыс. к. м.	4504	5005	5236	5353	5525
2.1. в среднем на один магазин.					

2. Рассчитать удельные веса в общем числе объектов торговой сети магазинов в целом, продовольственных, непродовольственных и смешанных магазинов, палаток и киосков. Заполнить соответствующие строки.

3. Рассчитать торговую площадь в среднем на один магазин и заполнить соответствующую строку.
4. Построить диаграмму, отражающую структуру объектов торговой сети.
5. Сделать выводы об изменениях в структуре объектов торговой сети.

### **Задание 2. Анализ динамики структуры розничной сети**

1. Проанализировать динамику изменения структуры розничной торговой сети, внести недостающие данные.

**Таблица 2 – Динамика изменения числа объектов розничной торговой сети и их торговой площади**

Наименование объекта	В % к предыдущему году			
	2022	2021	2020	2019
1. Всего розничных торговых объектов, ед.				
1.1. магазины				
1.1.1. продовольственные				
1.1.2. непродовольственные				
1.2. палатки и киоски				
2. Торговая площадь магазинов, тыс. кв. м.				
2.1. в среднем на один магазин, кв.м.				

2. Рассчитать динамику изменения числа объектов розничной торговой сети в 2014–2017 гг. в процентах к предыдущему году.

3. Представить графически тенденции в изменении числа объектов розничной торговой сети за указанные годы.

4. Рассчитать динамику изменения торговой площади магазинов и торговой площади в среднем на один магазин.

5. Представить графически тенденции изменения торговой площади магазинов и торговой площади в среднем на один магазин.

6. Сделать выводы.

### **Задание 3. Анализ динамики изменения количества объектов розничной торговой сети**

1. Проанализировать динамику изменения количества объектов розничной торговой сети по областям, внести недостающие данные.

**Таблица 3 – Количество объектов розничной торговой сети по областям, ед.**

Регион	2018	2019	2020	2021	2022
Республика Беларусь, всего	44 346	49 088	49 289	53 653	56 435
Удельный вес, %	100	100	100	100	100
Брестская	8 156	8 531	8 343	8 992	9 251
Удельный вес, %					
Витебская	6 446	6 845	6 487	6 775	6 948
Удельный вес, %					
Гомельская	6 528	7 272	7 357	7 699	7 893
Удельный вес, %					
Гродненская	5 656	5 960	6 220	6 414	6 557
Удельный вес, %					
г. Минск	5 234	6 969	6 797	8 681	9 791

Удельный вес, %					
Минская	6 682	7 223	7 940	8 855	9 268
Удельный вес, %					
Могилевская	5 644	6 288	6 145	6 237	6 727
Удельный вес, %					

2. Рассчитать удельный вес магазинов в общем числе объектов торговой сети по областям и г. Минску и заполнить соответствующие строки.

3. Представить графически динамику изменения количества объектов торговой сети по областям и г. Минску.

4. Сделать выводы.

### Лабораторная работа №2. «Управление заказами»

#### **Контрольные вопросы.**

1. Что понимается под логистическим циклом заказа? Каковы его составляющие?
2. Какие службы заняты в логистическом цикле заказа.
3. Какие затраты времени включает логистический цикл заказа?
4. Какие процедуры включены в управление заказами?
5. Дайте определение понятию «заказ» и раскройте его основные параметры.
6. Назовите основные этапы заказа.
7. Раскройте логистические процедуры на каждом из этапов заказа.
8. Какие документы необходимы при принятии и выполнении заказа?
9. Раскройте понятие «Совершенный заказ» и назовите основные его нормативы.

#### **Решение задач.**

**Задача 1.** Обоснуйте правильность следующего положения. «Чем длиннее цепь поставки и больше число участников в цепи, а также операций по подготовке заказов, тем слабее реакция поставщика на изменение спроса клиента и выше уровень организационных проблем, которые приходится решать логистике».

Что Вы можете предложить, чтобы избежать данной ситуации?

**Задача 2.** Общее количество заказов за месяц 45760. Было доставлено клиентам в нужное время в нужном количестве 42000 заказов.

Определить процент выполнения заказа.

**Задача 3.** Общее количество килограмм, заказанных покупателями за месяц 2100560 кг. Количество заказанных покупателями килограмм доставлено к сроку – 2000010.

Определить процент выполнения заказа.

**Задача 4.** Общее количество заказов за месяц 45760. Количество претензий, которые были получены от клиентов по телефону, почте, от отдела продаж и т.д. – 352

Определить уровень претензий клиентов.

### Лабораторная работа №3. «Управление поставками»

Необходимо произвести оценку посредника №1, №2 по результатам работы для принятия решений о продлении договорных отношений с одним из них. Фирма в течение 2-х месяцев поставляла посредникам №1 и №2 товары А и В. Поставлена задача о выборе

одного из них. Проанализировав каждого из посредников, необходимо принять правильное решение с использованием оценки негорейтинга каждого посредника.

Расчет выполняется по следующим показателям: цена, надежность, качество поставляемого материала. Принять во внимание, что товары А, В не требуют бесперебойного пополнения. Информация о взаимной деятельности партнеров содержится в таблицах 1-4.

**Таблица 1 – Данные о динамике цен на поставляемую продукцию.**

Посредник	Объем поставки, ед./мес.				Стоимость услуг на единицу товара д.е.			
	в январе		в феврале		в январе		в феврале	
	Товар							
	А	В	А	В	А	В	А	В
1	2000	1000	1200	1200	10	5	11	6
2	9000	6000	7000	10000	9	4	10	6

**Таблица 2 – Данные о динамике оказания услуг ненадлежащего качества.**

Поставщик	Количество услуг ненадлежащего качества в течение месяца, ед.	
	в январе	в феврале
1	75	120
2	300	425

**Таблица 3 – Данные о динамике нарушений посредниками договора.**

Месяц	Поставщик			
	Первый		Второй	
	Кол-во поставок, ед	Всего опозданий, дней	Кол-во поставок, ед	Всего опозданий, дней
Январь	8	28	10	45
Февраль	7	35	12	36

**Таблица 4 – Значение критериев при оценке посредников.**

Показатель	Веса показателей	
	Посредник	
	первый	Второй
Цена	0,4	0,5
Качество	0,4	0,3
Надежность поставки	0,2	0,2
Условия платежа	0	0
Финансовое состояние поставщика	0	0

### Решение

#### **1. Расчет изменения цены (средневзвешенного темпа роста)**

Для оценки посредника по критерию «цены» применяются следующие зависимости:

А. Средневзвешенный темп роста цен

$$T_y = \sum_{i=1}^n T_{yi} * d_i, \quad (1)$$

где  $T_{ц}$  - темп роста на  $i$ -тый вид товара;  
 $d_i$  – доля  $i$ -го вида товара в общем объеме поставок за данный период;  
 $n$  – число видов товаров.

Б. Темп роста цены на  $i$ -й вид товара

$$T_{ui} = \frac{P_i^1}{P_i^0} * 100\% , \quad (2)$$

где  $P_i^1$  - цена  $i$ -го товара в текущем периоде;  
 $P_i^0$  – цена  $i$ -го товара в предшествующем (базовом) периоде.

В. Доля  $i$ -го вида товара в общем объеме товаров

$$d_i = \frac{S_i}{\sum S_i} , \quad (3)$$

где  $S_i$  - сумма, на которую поставлен товар  $i$ -го вида в текущем периоде (д.е.)

Для первого посредника темп роста цен определяется по формуле 2.

-по товару А:  $T_{uA} = \frac{11}{10} * 100\% = 110\% .$

-по товару В:  $T_{uB} = \frac{6}{5} * 100\% = 120\% .$

Для товара А в общем объеме поставок текущего периода:

$$d_A = \frac{1200 * 11}{1200 * 11 + 1200 * 6} = 0,65$$

Для товара В в общем объеме поставок текущего периода:

$$d_B = \frac{1200 * 6}{1200 * 11 + 1200 * 6} = 0,35$$

Средневзвешенный темп роста цен для 1-го поставщика:

$$T_y = 110 * 0,65 + 120 * 0,35 = 113,5\%$$

По аналогии с использованием формул 1-3 производятся вычисления для 2-го посредника и расчет средневзвешенного темпа роста цен оформляется в таблицу 5.

**Таблица 5 – Данные расчета средневзвешенного темпа роста цен.**

Посредник	$T_{цА}, \%$	$T_{цВ}, \%$	$S_A, \text{д.е.}$	$S_B, \text{д.е.}$	$d_A$	$d_B$	$T_{ц}, \%$
1	110	120	13200	7200	0,65	0,35	113,5
2	111	150	70000	60000	0,54	0,46	128,94

**2. Расчет показателей качества услуг (темпа роста услуг надлежащего качества)**

Темп роста оказания услуг надлежащего качества по отдельному посреднику рассчитывается по зависимости:

$$T_{н.к.} = \frac{d_{н.к.}^1}{d_{н.к.}^0}, \quad (4)$$

где  $d_{н.к.}^1$  - доля услуг ненадлежащего качества в общем объеме поставок текущего периода;

$d_{н.к.}^0$  - доля услуг ненадлежащего качества в общем объеме поставок предыдущего периода.

Для первого поставщика:

$$d_{н.к.}^1 = \frac{120}{2400} * 100\% = 5\%$$

$$d_{н.к.}^0 = \frac{75}{3000} * 100\% = 2,5\%$$

Результаты расчетов сведены в таблицу 6.

**Таблица 2.6 – Показатели качества доставки товаров.**

Посредник	Месяц	Общий объем поставок, ед./мес.	Доля услуг ненадлежащего качества в общем объеме, %	Темп роста услуг, %
Первый	Январь	3000	2,5	200
	Февраль	2400	5,0	
Второй	Январь	15000	2,0	125
	Февраль	17000	2,5	

### **3. Расчет показателя нарушения договора посредником (темпа роста среднего опоздания).**

В качестве количественной оценки надежности поставки используется величина среднего опоздания или число дней опоздания, приходящихся на одну поставку. Размер среднего опоздания определяется как частное от деления общего количества дней опоздания за определенный период на количество поставок за тот же период.

Темп роста среднего опоздания, % по каждому посреднику определяется по формуле:

$$T_{н.п.} = \frac{O_{ср.}^1}{O_{ср.}^0} * 100\%, \quad (5)$$

где  $O_{ср.}^1$  - среднее опоздание на одну поставку в текущем периоде, дней;

$O_{ср.}^0$  - среднее опоздание на одну поставку в предшествующем периоде, дней.

На основании данных таблицы 2.3 по формуле 2.5 рассчитан темп роста среднего опоздания для каждого из посредников:

$$T_{н.п.} = \left( \frac{35}{7} : \frac{28}{8} \right) * 100\% = 142,9\%$$

$$T_{н.п.} = \left( \frac{36}{12} : \frac{45}{10} \right) * 100\% = 66,7\%$$

Результаты расчета этого показателя приведены в таблице 7.

**Таблица 7 – Показатели нарушения договора посредником.**

Месяц	Посредник			
	Первый		Второй	
	Среднее опоздание	Темп роста среднего опоздания	Среднее опоздание	Темп роста среднего опоздания
Январь	3,50	142,9%	4,5	66,7%
Февраль	5,00		3	

**4. Расчет рейтинга посредников (негорейтинга – рейтинга, рассчитанного по негативным характеристикам)**

Для определения рейтинга необходимо найти по каждому показателю произведение полученного значения темпа роста на вес (таблица 8). Сумма произведений по каждому посреднику и будут являться искомыми значениями их рейтингов (в данном случае негативных характеристик). Предпочтение следует отдать тому посреднику, чей «негорейтинг» будет ниже. Вычисления произведены в таблице 8.

**Таблица 8 – Расчет «негорейтингов» посредников**

Показатель	Вес показателя		Оценка поставщика по данному показателю, %		Произведение оценки поставщика на вес, %	
	I	II	I	II	I	II
Цена	0,4	0,5	113,5	128,9	45,4	64,5
Качество товара	0,4	0,3	200,0	125,0	80,0	37,5
Надежность поставки	0,2	0,2	142,9	66,7	28,6	13,4
Рейтинг посредника					154,0	115,4

Вывод: следует закупки делать у посредника №2 – его негорейтинг ниже.

**Задания для самостоятельного выполнения**  
Вариант 1

**Таблица 1 – Данные о динамике цен на поставляемую продукцию.**

Посредник	Объем поставки, ед./мес.				Стоимость услуг на единицу товара д.е.			
	в январе		в феврале		в январе		в феврале	
	А	В	А	В	А	В	А	В
1	3000	1000	2500	2600	11	7	12	11
2	8000	7000	6500	9000	10	5	8	6



**Таблица 2 – Данные о динамике оказания услуг ненадлежащего качества.**

Поставщик	Количество услуг ненадлежащего качества в течение месяца, ед.	
	в январе	в феврале
1	80	250
2	110	335

**Таблица 3 – Данные о динамике нарушений посредниками договора.**

Месяц	Поставщик			
	Первый		Второй	
	Кол-во поставок, ед	Всего опозданий, дней	Кол-во поставок, ед	Всего опозданий, дней
Январь	9	15	11	56
Февраль	8	18	13	44

**Таблица 4 – Значение критериев при оценке посредников.**

Показатель	Веса показателей	
	Посредник	
	первый	Второй
Цена	0,6	0,7
Качество	0,2	0,2
Надежность поставки	0,2	0,1
Условия платежа	0	0
Финансовое состояние поставщика	0	0

### 3 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

#### 3.1 Вопросы к зачету по дисциплине «Распределительная логистика» для студентов дневной и заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием

1. Распределительная логистика как часть логистической системы.
2. Предмет изучения распределительной логистики. Экономическая сущность распределительной логистики.
3. Задачи и функции распределительной логистики.
4. Взаимосвязь и различия логистики и маркетинга. Взаимосвязь распределительной логистики с другими подсистемами логистики.
5. Коммерческое, канальное и физическое распределение.
6. Каналы распределения: характеристики, варианты, функции.
7. Системы распределения товаров, их виды.
8. Вертикальные и горизонтальные системы распределения.
9. Основные методы, применяемые при анализе и проектировании каналов. Сущность каждого метода, его достоинства и недостатки.
10. Структура процесса формирования ЛДЦ: организационная фаза (анализ действующей и проектирование желаемой ЛДЦ), ее стадии и этапы.
11. Эксплуатационная фаза, ее стадии и этапы: внедрение, управление ЛДЦ и мониторинг ее функционирования. Схема процесса формирования ЛДЦ.
12. Основные этапы и процедуры на стадии предпроектной подготовки. Основные этапы разработки ЛДЦ на стадии проектирования.
13. Задача разработки показателей оценки уровней ЛДЦ. Критерии выбора посредников и показатели их оценки по этим критериям. Характеристика критериев.
14. Прямое и косвенное распределение, общая характеристика.
15. Достоинства и недостатки прямых каналов распределения для потребительских товаров и товаров производственно-технического назначения.
16. Прямые каналы распределения и их разновидности. Факторы, определяющие выбор прямых каналов распределения. Организация прямых продаж.
17. Косвенные каналы распределения и их основные формы. Значение омниканальных структур в распределении товаров.
18. Фирменная торговля и особенности ее реализации в Республике Беларусь. Задачи фирменных магазинов и секций.
19. Роль производителя, потребителя, посредников и транспортной сети при выборе вариантов каналов распределения.
20. Основные формы и методы государственного регулирования каналов распределения.
21. Административные формы государственного регулирования каналов распределения и их виды.
22. Экономические формы государственного регулирования каналов распределения и их инструменты.
23. Сущность оптовой торговли и ее функции.
24. Виды оптовых посредников.
25. Сущность и функции розничной торговли.
26. Классификация организаций розничной торговли в зависимости от предлагаемого товарного ассортимента, характера торгового обслуживания, принадлежности магазина, ценового фактора.
27. Современные торговые форматы, их характеристика.

### **3.2 Вопросы к экзамену по дисциплине «Распределительная логистика» для студентов дневной и заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием**

1. Базовый уровень сервиса. Концепция совершенного заказа
2. Виды каналов встречной торговли.
3. Договор поставки.
4. Значение эффективного управления поставками в распределительной логистике.

#### Понятие поставки

5. Интернет-торговля. Логистика «последней мили».
6. Консигнация.
7. Логистические посредники в каналах, их функции
8. Логистические центры и их виды: зарубежный опыт.
9. Маркетинговые системы: вертикальные, горизонтальные и многоканальные
10. Мерчендайзинг. POS-материалы.
11. Определение логистического сервиса. Предмет и объект логистического сервиса.

#### Логистика сервисного отзыва.

12. Организация регулирования торговли в Республике Беларусь
13. Охват рынка - распределение интенсивное, селективное, эксклюзивное
14. Проблемы управления в логистических цепях. Барьеры в логистической цепи
15. Распределительная логистика как часть логистической системы
16. Расчёт коэффициента равномерности и коэффициента аритмичности
17. Реверсивная логистика.
18. Рециклинг и его эффективность
19. Роль потребителя в выборе вариантов и факторы влияния на их выбор
20. Роль производителя в выборе вариантов каналов. Основные факторы влияния на

#### выбор

21. Роль транспортной сети при выборе вариантов каналов распределения
22. Современные форматы организаций розничной торговли
23. Социально-экономические формы регулирования
24. Сущность и особенности комиссионной торговли.
25. Сущность и назначение посылочной торговли
26. Сущность и функции оптовой торговли
27. Сущность и функции розничной торговли
28. Товарная биржа
29. Торговые зоны
30. Управление заказами как функция распределительной логистики
31. Факторы, влияющие на возникновение конфликтов. Понятие конфликта
32. в канале
33. Формирование логистических центров в Республике Беларусь
34. Фулфилмент. Виды фулфилмента.
35. Ярмарочная и выставочная торговля

## 4 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### 4.1 Учебная программа по дисциплине «Распределительная логистика»

Р-1 2022

Учреждение образования  
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор

М.В. Нерода

« 29 » 06 2022

Регистрационный № УД-дд-1-085/уч.

Распределительная логистика

Учебная программа учреждения высшего образования первой ступени по  
учебной дисциплине для специальности

1-26 02 05 Логистика

2022

2022

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта ОСРБ 1-26 02 05-21, типового учебного плана № Е 26-1-004/ пр.-тип, утв. 19.05.2021, учебного плана БрГТУ по специальности 1-26 02 05 Логистика, типовой учебной программы по учебной дисциплине «Распределительная логистика» для специальности 1-26 02 05 «Логистика» регистрационный № УД 514-21/уч. от 16.12.2021 г.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Станкевич Д. В., старший преподаватель кафедры экономической теории и логистики

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой экономической теории и логистики  
Заведующий кафедрой *Г.Б. Медведева*  
(протокол № 13 от 07.06 2022);

Методической комиссией экономического факультета  
Председатель методической комиссии  
(протокол № 5 от 15.06 2022); *Л.А. Захарченко*

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 7 от 29.06. 2022);  
*Методический совет БрГТУ от М.И. Сегюч*

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Распределительная логистика» разработана для студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика» очной формы обучения и заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием. Структура учебной программы и методика преподавания дисциплины учитывает последние достижения в области педагогики и информационных технологий ориентирует студентов на приобретение соответствующих профессиональных компетенций.

Распределительная логистика является неотъемлемой частью общей логистической системы, обеспечивающей наиболее эффективную организацию распределения готовой продукции.

Распределительную логистику можно рассматривать в разных аспектах с учетом предмета изучения. Прежде всего, это деятельность, связанная с выбором канала распределения, его проектированием, созданием и управлением им (институциональный аспект). Кроме того, это деятельность, направленная на организацию физического прохождения материального потока – товародвижение (функциональный аспект).

С другой точки зрения, это наука о планировании, организации, контроле и регулировании функций и операций с материальными и нематериальными оттоками в процессе доведения готовой продукции до потребителя. С учетом указанных аспектов, экономическая сущность распределительной логистики определяется как комплекс функций, связанных с процессом доведения готовой продукции от производителя до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, обеспечивающий эффективную деятельность всех участников. Актуальность изучения данной дисциплины подтверждается бурным ростом спроса на специалистов по логистике и интересом к данному направлению.

Целью изучения дисциплины «Распределительная логистика» является формирование у студентов целостного и глубокого представления о концепции и методологии решения задач распределения готовой продукции на основе системного подхода.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

обучение студентов основам организации распределения готовой продукции производственных предприятий и товаров в торговых системах;

формирование навыков, связанных с анализом и проектированием систем распределения на основе изучения и прогнозирования спроса.

В ходе освоения программы учебной дисциплины «Распределительная логистика» у студентов должны быть сформированы академические компетенции, соответствующие следующим требованиям:

– АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

– АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

– АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

– АК-4. Уметь работать самостоятельно.

– АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).

– АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

– АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.

– АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

– АК-10. Использовать основные законы естественнонаучных дисциплин в профессиональной деятельности.

– АК-13. Ориентироваться в базовых положениях экономической теории, применять их с учетом рыночной экономики.

– АК-14. На научной основе организовывать свой труд, самостоятельно оценивать результаты своей деятельности.

Изучение учебной дисциплины будет способствовать и формированию социально-личностных компетенций, соответствующих следующим требованиям:

- СЛК-1. Обладать качествами гражданственности.
- СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.
- СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.
- СЛК-6. Уметь работать в команде.

Содержание учебной дисциплины содействует приобретению профессиональных компетенций специалиста, который должен быть способен:

– СК-12. Применять методы выбора и обоснования структуры логистических каналов распределения товаров.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- основные понятия, концептуальные положения и методы, используемые в распределительной логистике;
- виды и особенности логистических каналов распределения, их уровни, сферы целесообразного использования;
- методы обоснования и выбора логистических каналов распределения;
- возможности применения принципов распределительной логистики в конкретных условиях;

уметь:

- анализировать и моделировать распределительные логистические системы (подсистемы);
- применять методы выбора и обоснования структуры логистических каналов распределения товаров;
- рассчитывать параметры функционирования элементов распределительной логистической инфраструктуры;
- анализировать и оценивать экономическую эффективность принимаемых логистических решений в сфере распределения;

владеть:

- методами анализа выполнения программы поставок;
- методами оценки управления поставками;
- методами оценки уровня обслуживания потребителей.

Изучение учебной дисциплины осуществляется на лекциях, практических и лабораторных занятиях. Закрепление теоретических знаний и практических навыков, а также развитие исследовательских и познавательных способностей реализуется в рамках самостоятельной и управляемой самостоятельной работы студентов.

Общее количество часов, отводимое на изучение учебной дисциплины «Распределительная логистика» в соответствии с учебным планом учреждения высшего образования по специальности 1-26 02 05 «Логистика» для очной формы получения образования составляет 224 часа, аудиторных часов 96 часов, из них лекции - 48 часов, практические занятия - 48 часа; для заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием, на изучение учебной дисциплины, согласно плану набора в 2019 и 2020 гг., отведено 198 часов, аудиторных - 18 часов, в том числе лекций - 6 часов, практических занятий - 6 часов, лабораторные занятия - 6 часов; для заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием, на изучение учебной дисциплины, согласно плану набора в 2021 г., отведено 224 часа, аудиторных - 24 часа, в том числе лекций - 12 часов, практических занятий - 12 часов.

Форма текущей аттестации – зачет, экзамен.

План учебной дисциплины для дневной формы получения  
высшего образования

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
1 - 26 02 05	Логистика	3	5,6	224	6	96	48	-	48	-	-	5/зачет 6/экзамен

План учебной дисциплины для заочной формы получения высшего образования,  
интегрированного со средним специальным образованием  
(в соответствии с учебным планом учебного заведения набор 2019 и 2020)

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
1 - 26 02 05	Логистика	3	5	198	5	18	6	6	6	-	-	5/экзамен

План учебной дисциплины для заочной формы получения высшего образования,  
интегрированного со средним специальным образованием  
(в соответствии с учебным планом учебного заведения набор 2021)

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
1 - 26 02 05	Логистика	3	5,6	224	6	24	12	-	12	-	-	5/зачет 6/экзамен



# 1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

## 1.1 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ И ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Содержание распределительной логистики. Основные понятия и функции распределительной логистики

Распределительная логистика как часть общей логистической системы. Предмет изучения распределительной логистики. Функции распределительной логистики. Коммерческое, каналное и физическое распределение. Основные понятия, используемые в распределительной логистике.

Тема 2. Каналы распределения товаров

Понятие распределения товаров. Политика распределения и ее задачи - стратегические и тактические. Определение канала распределения товаров. Варианты каналов распределения для товаров народного потребления, производственно-технического назначения, услуг и их отличия. Функции каналов распределения товаров. Системы распределения товаров, их виды. Вертикальные и горизонтальные системы распределения.

Тема 3. Методология анализа и проектирования логистических каналов

Значение задачи обоснования инструментария анализа и проектирования логистических каналов. Основные методы, применяемые при анализе и проектировании каналов: институционально-описательный; графический; функциональный, структурный. Комплексная методика создания логистической цепи распределения товаров. Структура процесса формирования ЛДЦ. Схема процесса формирования ЛДЦ. Основные этапы и процедуры на стадии предпроектной подготовки. Завершающий этап предпроектной стадии - разработка задания на проектирование. Основные этапы разработки ЛДЦ на стадии проектирования. Реперные точки (определяющие моменты) процесса формирования ЛДЦ: выбор посредников (определение уровней канала); определение критериев оптимальности и ограничений ЛДЦ.

Тема 4. Формы распределения товаров и их характеристика

Прямое и косвенное распределение, общая характеристика. Достоинства и недостатки прямых каналов распределения для потребительских товаров и товаров производственно-технического назначения. Прямые каналы распределения и их разновидности. Факторы, определяющие выбор прямых каналов распределения. Организация прямых продаж. Косвенные каналы распределения и их основные формы. Значение омниканальных структур в распределении товаров. Фирменная торговля и особенности ее реализации в Республике Беларусь. Задачи фирменных магазинов и секций.

Тема 5. Выбор каналов распределения товаров

Варианты каналов распределения. Факторы, влияющие на решения о структуре каналов распределения. Участники каналов распределения, определяющие их выбор: производители, потребители, посредники, транспортная сеть, органы государственного управления. Роль производителя, потребителя, посредников и транспортной сети при выборе вариантов каналов распределения. Управление каналами распределения. Оценка деятельности участников каналов.

Тема 6. Государственное регулирование каналов распределения

Основные формы государственного регулирования распределения товаров: административные и экономические. Методы госрегулирования: прямые и косвенные.

Административные формы регулирования, их основные виды. Экономические формы регулирования и их основные инструменты.

#### Тема 7. Оптовая торговля, ее функции

Сущность оптовой торговли и ее функции. Виды оптовых посредников. Оптовики с полным и ограниченным циклом обслуживания. Брокеры и агенты. Виды специализированных оптовиков.

#### Тема 8. Розничная торговля, особенности ее организации

Сущность и функции розничной торговли. Классификация организаций розничной торговли в зависимости от предлагаемого товарного ассортимента, характера торгового обслуживания, принадлежности магазина, ценового фактора. Современные торговые форматы. Магазины у дома, супермаркеты и гипермаркеты, их характеристика. Моллы, аутлетцентры, ритейл-парки. Жесткие и мягкие дискаунтеры. Мерчандайзинг. Виды мерчандайзинга. POS-материалы, используемые в мерчандайзинге.

#### Тема 9. Комиссионная торговля, консигнация

Назначение и особенности комиссионной торговли. Договор комиссии, его характеристика. Делькредере. Консигнация. Виды консигнации.

#### Тема 10. Ярмарочная, биржевая и аукционная торговля

Роль оптовых ярмарок в формировании хозяйственных связей. Виды оптовых ярмарок. Сущность и сфера биржевой торговли. Сущность и функции аукционной торговли.

#### Тема 11. Встречная торговля

Сущность встречной торговли. Специфика встречной торговли и ее эффективность. Основные виды встречной торговли. Торговые и промышленные компенсации. Клиринговое соглашение. Встречные закупки.

#### Тема 12. Интернет-торговля как особый канал распределения товаров

Интернет-магазин как особый информационный ресурс субъекта торговли. Интернет-витрина и интернет-магазин. Регистрация интернет-магазина. Условия оплаты и доставки товара. Ключевые показатели эффективности работы интернет-магазина. Логистика «последней мили» и принципы ее реализации. Интернет-платформы и маркетплейсы, их роль в распределении товаров. Фулфилмент. Виды фулфилмента. Внутренний и внешний фулфилмент. Основные операции фулфилмента. Фулфилментцентры. Требования к подготовке товара для фулфилмента.

#### Тема 13. Управление заказами

Портфель заказов как совокупность заказов потребителей. Объем портфеля заказов и факторы, его определяющие. Автоматизированные системы управления заказами (АСУЗ). Контроль системы управления заказами – стратегический и тактический (текущий).

#### Тема 14. Управление поставками

Значение эффективного управления поставками в распределительной логистике. Понятие поставки. Виды оптовых покупателей. План (программа) поставки как основа управления логистическими процессами при ее осуществлении. Дисциплина обслуживания. Виды доставки: централизованная и децентрализованная. Управление возвратным процессом и его эффективность.

### Тема 15. Анализ выполнения плана поставок

Анализ договорных обязательств и его содержание. Оценка выполнения контракта по объёму поставки. Последствия незапланированных товарных потоков или несогласованных параметров. Условия выплаты неустойки. Оценка договорных обязательств по равномерности и ритмичности поставок. Равномерность поставки. Ритмичность поставки. Последствия неравномерной и аритмичной поставки. Факторы, определяющие интервалы в поставках. Методы оценки уровня равномерности поставок. Учёт генерации товарного потока на ленточном графике. Метод сравнения удельных весов поставки (за каждый договорный период): реальной и нормативной. Расчёт коэффициента равномерности (R). Показатель среднего времени задержки поставок (D). Расчёт коэффициента аритмичности поставок (КАР). Методы оценки ассортиментных отклонений поставок.

### Тема 16. Реверсивная логистика

Причины возврата партий поставки. Управление возвратным процессом и его эффективность. Реверсивная логистика как процесс планирования, реализации и контроля логистических товаропотоков, возвращающихся из сферы потребления и обращения в результате обратного распределения. Субъекты реверсивной логистики. Классификация возвратных потоков. Возврат для перераспределения. Частичный и централизованный возврат в торговле. Рециклинг (повторное использование материалов).

### Тема 17. Управление логистическим сервисом

Значение и сущность логистического сервиса. Предмет и объект логистического сервиса. Определение логистического сервиса. Ключевые параметры качества логистического обслуживания. Обслуживание потребителей: основные концепции и понятия. Понятие базового уровня сервиса и его показатели – доступности, функциональности и надёжности. Классификация услуг. Логистический сервис и сервисная логистика. Показатели качества логистического сервиса.

### Тема 18. Логистические и распределительные центры

Узловые точки логистической сети. Региональные распределительные центры. Логистические центры и их виды. Основное назначение транспортно-логистических центров и оптово-логистических центров. Логистический парк. Организационная структура логистического центра. Роль логистических центров в создании логистической системы Республики Беларусь.

### Тема 19. Логистика в торговле

Торговые зоны. Первичная, вторичная и третичная торговые зоны. Аналоговая модель торговой зоны. Логистика в розничной торговле. Развитие розничной торговли как звена логистической системы товародвижения. Основные направления развития логистики в торговле. Цифровизация распределительной логистики.

## 1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ (СЕМИНАРСКИЕ), ЗАНЯТИЯ ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Содержание распределительной логистики. Основные понятия и функции распределительной логистики

Понятие распределительной логистики. Область исследований в распределительной логистике. Взаимосвязь и различия логистики и маркетинга.

### Тема 2. Каналы распределения товаров

Основные характеристики канала распределения: уровень, длина, ширина, мощность. Варианты каналов распределения для товаров народного потребления, производственно-технического назначения, услуг и их отличия. Системы распределения товаров, их виды.

### Тема 3. Методология анализа и проектирования логистических каналов

Основные методы, применяемые при анализе и проектировании каналов: институционально-описательный; графический; функциональный, структурный. Комплексная методика создания логистической цепи распределения товаров.

### Тема 4. Формы распределения товаров и их характеристика

Характеристика форм распределения товаров, анализ достоинств и недостатков. Факторы, определяющие выбор прямых каналов распределения. Организация прямых продаж. Значение омниканальных структур в распределении товаров.

### Тема 5. Выбор каналов распределения товаров

Факторы, влияющие на решения о структуре каналов распределения. Роль производителя, потребителя, посредников и транспортной сети при выборе вариантов каналов распределения. Оценка деятельности участников каналов.

### Тема 6. Государственное регулирование каналов распределения

Методы госрегулирования: прямые и косвенные. Административные формы регулирования, их основные виды. Экономические формы регулирования и их основные инструменты.

### Тема 7. Оптовая торговля, ее функции

Анализ и характеристика оптовых посредников.

### Тема 8. Розничная торговля, особенности ее организации

Анализ и изучение розничных посредников. Мерчандайзинг. Виды мерчандайзинга. POS-материалы, используемые в мерчандайзинге.

### Тема 9. Комиссионная торговля, консигнация

Комиссионное вознаграждение и факторы, определяющие его величину. Делькредере. Виды консигнации.

### Тема 10. Ярмарочная, биржевая и аукционная торговля

Виды оптовых ярмарок, бирж, аукционов. Сущность и сфера биржевой торговли. Сущность и функции аукционной торговли.

### Тема 11. Встречная торговля

Сущность встречной торговли. Специфика встречной торговли и ее эффективность. Основные виды встречной торговли. Торговые и промышленные компенсации. Клиринговое соглашение. Встречные закупки.

### Тема 12. Интернет-торговля как особый канал распределения товаров

Анализ интернет-торговли в Республике Беларусь. Ключевые показатели эффективности работы интернет-магазина. Интернет-платформы и маркетплейсы, их роль в распределении товаров.

### Тема 13. Управление заказами

Объем портфеля заказов и факторы, его определяющие. Автоматизированные системы управления заказами (АСУЗ). Контроль системы управления заказами – стратегический и тактический (текущий).

#### Тема 14. Управление поставками

План (программа) поставки как основа управления логистическими процессами при ее осуществлении. Виды доставки: централизованная и децентрализованная. Управление возвратным процессом и его эффективность.

#### Тема 15. Анализ выполнения плана поставок

Равномерность поставки. Ритмичность поставки. Последствия неравномерной и аритмичной поставки. Расчёт коэффициента равномерности (R). Показатель среднего времени задержки поставок (D). Расчёт коэффициента аритмичности поставок (КАР). Методы оценки ассортиментных отклонений поставок.

#### Тема 16. Реверсивная логистика

Субъекты реверсивной логистики. Классификация возвратных потоков. Возврат для перераспределения. Частичный и централизованный возврат в торговле. Рециклинг (повторное использование материалов).

#### Тема 17. Управление логистическим сервисом

Ключевые параметры качества логистического обслуживания. Обслуживание потребителей: основные концепции и понятия. Показатели качества логистического сервиса.

#### Тема 18. Логистические и распределительные центры

Роль логистических центров в создании логистической системы Республики Беларусь.

#### Тема 19. Логистика в торговле

Основные направления развития логистики в торговле. Цифровизация распределительной логистики.

### 1.3. ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ, ИХ НАЗВАНИЕ

Для заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием

Лабораторная работа №1. «Розничная торговля, особенности ее организации».

Лабораторная работа №2. «Управление заказами».

Лабораторная работа №3. «Управление поставками».

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ (РАБОТЕ)

Курсовая работа по данной дисциплине не предусмотрена.

**3.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**для дневной формы получения высшего образования**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	5 семестр						
1.1	Содержание распределительной логистики. Основные понятия и функции распределительной логистики	4	-	2	-	6	Устный опрос, решение задач, зачет
1.2	Каналы распределения товаров	2	-	2	-	4	Устный опрос, решение задач, зачет
1.3	Методология анализа и проектирования логистических каналов	4	-	2	-	8	Устный опрос, решение задач, зачет
1.4	Формы распределения товаров и их характеристика	4	-	1	-	8	Устный опрос, решение задач, зачет
1.5	Выбор каналов распределения товаров	2	-	1	-	4	Устный опрос, решение задач, зачет
1.6	Государственное регулирование каналов распределения	4	-	2	-	8	Устный опрос, решение задач, зачет
1.7	Оптовая торговля, ее функции	2	-	1	-	4	Устный опрос, решение задач, зачет
1.8	Розничная торговля, особенности ее организации	4	-	1	-	8	Устный опрос, решение задач
1.9	Комиссионная торговля, консигнация	2	-	2	-	4	Устный опрос, решение задач, зачет
1.10	Ярмарочная, биржевая и аукционная торговля	2	-	1	-	6	Устный опрос, решение задач, зачет
1.11	Встречная торговля	2	-	1	-	4	Устный опрос, решение задач, зачет
	Итого за 5 семестр	32	-	16	-	64	
	6 семестр						
2.1	Интернет-торговля как особый канал распределения товаров	2	-	4	-	10	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.2	Управление заказами	2	-	4	-	6	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.3	Управление поставками	2	-	4	-	4	Устный опрос, решение задач, экзамен

2.4	Анализ выполнения плана поставок	2	-	4	-	12	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.5	Реверсивная логистика	2	-	4	-	8	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.6	Управление логистическим сервисом	2	-	4	-	8	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.7	Логистические и распределительные центры	2	-	4	-	6	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.8	Логистика в торговле	2	-	4	-	10	Устный опрос, решение задач, экзамен
	Итого за 6 семестр	16	-	32	-	64	
	Всего	48	-	48	-	128	

**3.2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
 для заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним  
 специальным образованием  
 (в соответствии с учебным планом учебного заведения набор 2019 и 2020)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	5 семестр						
1.1	Содержание распределительной логистики. Основные понятия и функции распределительной логистики	2	-	-	-	4	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.2	Каналы распределения товаров	2	-	2	-	4	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.3	Методология анализа и проектирования логистических каналов	-	-	-	-	16	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.4	Формы распределения товаров и их характеристика	-	-	2	-	4	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.5	Выбор каналов распределения товаров	-	-	-	-	4	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.6	Государственное регулирование каналов распределения	-	-	-	-	16	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.7	Оптовая торговля, ее функции	-	-	-	-	8	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.8	Розничная торговля, особенности ее организации	-	2	-	-	4	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.9	Комиссионная торговля, консигнация	-	-	-	-	8	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.10	Ярмарочная, биржевая и аукционная торговля	-	-	-	-	12	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.11	Встречная торговля	-	-	-	-	8	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.12	Интернет-торговля как особый канал распределения товаров	-	-	-	-	12	Устный опрос, решение задач, экзамен



1.13	Управление заказами	-	2	-	-	12	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.14	Управление поставками	-	2	-	-	4	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.15	Анализ выполнения плана поставок	2	-	2	-	4	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.16	Реверсивная логистика	-	-	-	-	16	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.17	Управление логистическим сервисом	-	-	-	-	16	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.18	Логистические и распределительные центры	-	-	-	-	12	Устный опрос, решение задач, экзамен
1.19	Логистика в торговле	-	-	-	-	16	Устный опрос, решение задач, экзамен
	Всего	6	6	6	-	180	

**3.3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
для заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним  
специальным образованием  
(в соответствии с учебным планом учебного заведения набор 2021 г)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	5 семестр						
1.1	Содержание распределительной логистики. Основные понятия и функции распределительной логистики	1	-	1	-	8	Устный опрос, решение задач, зачет
1.2	Каналы распределения товаров	1	-	1	-	8	Устный опрос, решение задач, зачет
1.3	Методология анализа и проектирования логистических каналов	-	-	-	-	12	Устный опрос, решение задач, зачет
1.4	Формы распределения товаров и их характеристика	1	-	1	-	6	Устный опрос, решение задач, зачет

1.5	Выбор каналов распределения товаров	1	-	1	-	8	Устный опрос, решение задач, зачет
1.6	Государственное регулирование каналов распределения	-	-	-	-	14	Устный опрос, решение задач, зачет
1.7	Оптовая торговля, ее функции	1	-	1	-	6	Устный опрос, решение задач, зачет
1.8	Розничная торговля, особенности ее организации	1	-	1	-	8	Устный опрос, решение задач
1.9	Комиссионная торговля, консигнация	-	-	-	-	10	Устный опрос, решение задач, зачет
1.10	Ярмарочная, биржевая и аукционная торговля	-	-	-	-	10	Устный опрос, решение задач, зачет
1.11	Встречная торговля	-	-	-	-	10	Устный опрос, решение задач, зачет
	Итого за 5 семестр	6	-	6	-	100	
2.1	Интернет-торговля как особый канал распределения товаров	2	-	-	-	10	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.2	Управление заказами	1	-	2	-	8	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.3	Управление поставками	1	-	2	-	8	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.4	Анализ выполнения плана поставок	-	-	2	-	12	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.5	Реверсивная логистика	-	-	-	-	16	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.6	Управление логистическим сервисом	2	-	-	-	14	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.7	Логистические и распределительные центры	-	-	-	-	16	Устный опрос, решение задач, экзамен
2.8	Логистика в торговле	-	-	-	-	16	Устный опрос, решение задач, экзамен
	Итого за 6 семестр	6	-	6	-	100	
	Всего	12	-	12	-	200	

## 4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### 4.1 Перечень литературы

#### Основная:

1. Государственная программа развития цифровой экономики и информационного общества: Постановление Совета министров Респ. Беларусь с изм. от 14 февраля 2020 г. № 86 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь, 18.02.2020, 5/47796.
2. Гражданский Кодекс Республики Беларусь: Кодекс Респ. Беларусь от 7 дек. 1998, № 218-3: с изм. и доп. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2021.
3. Дыбская, В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 233, [1] с. : ил.- (Научная мысль. Логистика).
4. Коммерческая логистика : учебник для укрупненной группы направлений бакалавриата "Экономика и управление" / А.П. Тяпухин [и др.]. – Москва : КНОРУС, 2019. - 316, [1] с.
5. Концепция развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28 декабря 2017 года № 1024 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь, 10.01.2018, 5/44658.
6. Логистика и управление цепями поставок : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Логистика" / [О.В. Ерчак и др.] ; под ред. И.И. Полещук, О.В. Ерчак. - Минск : БГЭУ, 2019. - 396, [1] с. : ил.
7. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. - Москва : Юрайт, 2021. - 357 с.
8. О государственном регулировании торговли и общественного питания / Закон Республики Беларусь 8 января 2014 г. N 128-3 (в ред. Закона Республики Беларусь от 13.07.2016 N 397-3) // Консультант плюс: Беларусь. Технология Проф [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». - Минск, 2017.
9. О ратификации Договора о Евразийском экономическом союзе: Закон Респ. Беларусь, 9 окт. 2014 г. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2014.
10. Тяпухин А. П. Логистика. Управление цепями поставок : учебник / А. П. Тяпухин. - Москва : КНОРУС, 2021. - 453 с.

#### Дополнительная:

11. Барановский, С.И. Логистика: практическое пособие / С. И. Барановский, С. В. Шишло. - Минск: Беларуская навука, 2016. - 223 с.
12. Левкин, Г. Г. Логистика распределения : учебное пособие / Г. Г. Левкин, Д. И. Заруднев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 111 с. : схем., табл. - Режим доступа: URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=:598538> (дата обращения: 01.12.2021). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4499-1621-1. - DOI 10.23681/598538. - Текст : электронный.
13. Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалавриата: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / [В.В. Щербаков и др.]; под ред. В.В. Щербакова; Санкт-Петербургский гос. экон. ун-т. - М. : Юрайт, 2016.-582 с.
14. Логистика распределения : практикум / И. В. Жуковская, Ф. Ф. Галимулина, А. А. Лубнина, М. В. Леонова ; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. - Казань : Казанский научно- исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2018. - 84 с. : табл. - Режим доступа: URL.: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560809> (дата обращения: 01.12.2021). - ISBN 978-5-7882-2397-1. - Текст : электронный.
15. Логистика. Теория и практика: учебник / Б.А. Аникин [и др.]; под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. - М.: Проспект, 2016. - 339 с.

16. Логистика: учебное пособие для учащихся учреждений образования, реализующих образовательные программы среднего специального образования по специальности "Маркетинг" / [О. В. Берниковская и др.]; под ред. И. И. Полещук. - 2-е изд., стер. - Минск: РИПО, 2018. - 267 с.

17. Мясникова, О.В. Оптимизация решений в логистике распределения: учеб. пособие / О. В. Мясникова, С.М. Гедрис. - Минск : Институт бизнеса БГУ, 2019.- 179 с. 13.Хуго, М. Логистика : руководство для профессионалов / М. Хуго; [пер. с англ. А. Камитовой]. - 3-е изд. - М. : Бомбора, 2020 - 248 с.

4.2. Перечень компьютерных программ, наглядных и других пособий, методических указаний и материалов, технических средств обучения, оборудования для выполнения лабораторных работ.

Microsoft Excel

4.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. Устный опрос.
2. Решение заданий.
3. Тестирование в системе дистанционного обучения БрГТУ moodle.bstu.by, а также в системе Google Класс.
4. Письменный зачет
5. Письменный экзамен
6. Письменные отчеты по практическим и лабораторным работам.
7. Мультимедийная презентация докладов.

Перечень вопросов к зачету

28. Распределительная логистика как часть логистической системы.
29. Предмет изучения распределительной логистики. Экономическая сущность распределительной логистики.
30. Задачи и функции распределительной логистики.
31. Взаимосвязь и различия логистики и маркетинга. Взаимосвязь распределительной логистики с другими подсистемами логистики.
32. Коммерческое, канальное и физическое распределение.
33. Каналы распределения: характеристики, варианты, функции.
34. Системы распределения товаров, их виды.
35. Вертикальные и горизонтальные системы распределения.
36. Основные методы, применяемые при анализе и проектировании каналов. Сущность каждого метода, его достоинства и недостатки.
37. Структура процесса формирования ЛДЦ: организационная фаза (анализ действующей и проектирование желаемой ЛДЦ), ее стадии и этапы.
38. Эксплуатационная фаза, ее стадии и этапы: внедрение, управление ЛДЦ и мониторинг ее функционирования. Схема процесса формирования ЛДЦ.
39. Основные этапы и процедуры на стадии предпроектной подготовки. Основные этапы разработки ЛДЦ на стадии проектирования.
40. Задача разработки показателей оценки уровней ЛДЦ. Критерии выбора посредников и показатели их оценки по этим критериям. Характеристика критериев.
41. Прямое и косвенное распределение, общая характеристика.
42. Достоинства и недостатки прямых каналов распределения для потребительских товаров и товаров производственно-технического назначения.
43. Прямые каналы распределения и их разновидности. Факторы, определяющие выбор прямых каналов распределения. Организация прямых продаж.
44. Косвенные каналы распределения и их основные формы. Значение омниканальных структур в распределении товаров.

45. Фирменная торговля и особенности ее реализации в Республике Беларусь. Задачи фирменных магазинов и секций.
46. Роль производителя, потребителя, посредников и транспортной сети при выборе вариантов каналов распределения.
47. Основные формы и методы государственного регулирования каналов распределения.
48. Административные формы государственного регулирования каналов распределения и их виды.
49. Экономические формы государственного регулирования каналов распределения и их инструменты.
50. Сущность оптовой торговли и ее функции.
51. Виды оптовых посредников.
52. Сущность и функции розничной торговли.
53. Классификация организаций розничной торговли в зависимости от предлагаемого товарного ассортимента, характера торгового обслуживания, принадлежности магазина, ценового фактора.
54. Современные торговые форматы, их характеристика.

#### Перечень вопросов к экзамену

36. Базовый уровень сервиса . Концепция совершенного заказа
  37. Виды каналов встречной торговли.
  38. Договор поставки.
  39. Значение эффективного управления поставками в распределительной логистике.
- Понятие поставки
40. Интернет-торговля. Логистика «последней мили».
  41. Консигнация.
  42. Логистические посредники в каналах, их функции
  43. Логистические центры и их виды: зарубежный опыт.
  44. Маркетинговые системы: вертикальные, горизонтальные и многоканальные
  45. Мерчендайзинг. POS-материалы.
  46. Определение логистического сервиса. Предмет и объект логистического сервиса.
- Логистика сервисного отзыва.
47. Организация регулирования торговли в Республике Беларусь
  48. Охват рынка - распределение интенсивное, селективное, эксклюзивное
  49. Проблемы управления в логистических цепях. Барьеры в логистической цепи
  50. Распределительная логистика как часть логистической системы
  51. Расчёт коэффициента равномерности и коэффициента аритмичности
  52. Реверсивная логистика.
  53. Рециклинг и его эффективность
  54. Роль потребителя в выборе вариантов и факторы влияния на их выбор
  55. Роль производителя в выборе вариантов каналов. Основные факторы влияния на выбор
  56. Роль транспортной сети при выборе вариантов каналов распределения
  57. Современные форматы организаций розничной торговли
  58. Социально - экономические формы регулирования
  59. Сущность и особенности комиссионной торговли.
  60. Сущность и назначение посылочной торговли
  61. Сущность и функции оптовой торговли
  62. Сущность и функции розничной торговли
  63. Товарная биржа
  64. Торговые зоны

65. Управление заказами как функция распределительной логистики
66. Факторы, влияющие на возникновение конфликтов. Понятие конфликта
67. в канале
68. Формирование логистических центров в Республике Беларусь
69. Фулфилмент. Виды фулфилмента.
70. Ярмарочная и выставочная торговля

#### 4.4. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

Количество часов, предусмотренных на самостоятельное изучение учебной дисциплины – 128 часов для дневной формы обучения и 90 для заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием.

Самостоятельная работа предусматривает изучение вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, конспектирование учебной литературы; изучение дополнительной литературы и интернет-источников; подготовку докладов и презентаций.

При выполнении самостоятельной работы обучающимся рекомендуется использовать основную и дополнительную литературу, а также периодический журнал «Логистика и управление цепями поставок» (<http://www.logistika-prim.ru>).

#### Перечень вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение по темам дисциплины

Тема 1. Содержание распределительной логистики. Основные понятия и функции распределительной логистики

Сотрудничество и конкуренция каналов распределения и их участников. Связь распределительной логистики с другими дисциплинами.

Литература [6, 7, 12]

Тема 2. Каналы распределения товаров

Барьеры в логистической цепи. Проблемы управления в логистических цепях. Прямые, эшелонированные и смешанные логистические каналы. Логистические посредники в каналах, их функции (базисные, ключевые и поддерживающие). Преимущества использования посредников. Типы посредников (зависимые и независимые). Стратегии в логистических каналах: охвата рынка (территории), потребителей, ассортимента.

Литература [3, 6, 7, 10]

Тема 3. Методология анализа и проектирования логистических каналов

Сущность каждого метода проектирования каналов распределения, его достоинства и недостатки. Логистическая дистрибутивная цепь (ЛДЦ) как упорядоченное (оптимизированное) множество субъектов, осуществляющих доведение материального потока готовой продукции от источника генерации (производителя) до места назначения (потребителя).

Литература [3, 6, 7]

Тема 4. Формы распределения товаров и их характеристика

Сферы целесообразного использования прямых и косвенных каналов распределения.

Литература [6, 12, 14, 17]

Тема 5. Выбор каналов распределения товаров

Критерии оценки вариантов: экономический, управляемости и пригодности. Основные факторы влияния на выбор производителя, потребителя, посредника и транспортной сети.

Литература [4, 7, 11, 13]

Тема 6. Государственное регулирование каналов распределения

Необходимость государственного регулирования каналов распределения. Основные законодательные акты, используемые для регулирования каналов распределения в Республике Беларусь. Организация регулирования торговли в Республике Беларусь. Закон РБ «О торговле» и его основное содержание. Материальные балансы и их роль в регулировании распределения товаров. Виды и структура материальных балансов.

Литература [1, 2, 5, 8, 9]

Тема 7. Оптовая торговля, ее функции

Оптовые конторы производителей и покупателей: сбытовые отделения и конторы, закупочные конторы.

Литература [6, 12, 14, 16]

Тема 8. Розничная торговля, особенности ее организации

Особенности розничной торговли. Мерчандайзинг - понятие и цели применения.

Литература [6, 12, 14, 16]

Тема 9. Комиссионная торговля, консигнация

Комиссионное вознаграждение и факторы, определяющие его величину.

Литература [12, 14, 15]

Тема 10. Ярмарочная, биржевая и аукционная торговля

Цели проведения ярмарок. Организационные мероприятия по подготовке и проведению ярмарки. Организация работы ярмарки. Функции, задачи и виды товарно-сырьевых бирж. Понятие биржевого товара. Порядок ведения биржевых торгов. Участники биржевых торгов и их права. Биржевая торговля в Беларуси. Аукционы как особые торги. Аукционы как коммерческие организации. Открытые и закрытые аукционы. Техника аукционной торговли. Аукционный торг с повышением цен. Гласный и негласный способы ведения торгов. Аукционный торг с понижением цен. Подписание контрактов и расчеты за товар.

Литература [6, 12, 14, 15]

Тема 11. Встречная торговля

Бартер как наиболее традиционная разновидность встречной торговли. Операции с давальческим сырьем как форма встречной торговли (толлинг).

Литература [6, 12, 14, 15]

Тема 12. Интернет-торговля как особый канал распределения товаров

Крупнейшие интернет-магазины, особенности их функционирования.

Литература [6, 7, 10, 17]

Тема 13. Управление заказами

Последовательность процедур управления логистической деятельностью на этапе распределения. Портфель заказов как совокупность заказов потребителей, имеющих на определенную дату (в микро - и макрологистических системах). Возможности оптимизации операций по складированию, хранению и перегрузочным работам. Безбумажная технология

управления заказами. Время выполнения заказов. Стандартизация времени выполнения заказов (примеры ряда стран).

Литература [3, 6, 7, 14]

#### Тема 14. Управление поставками

Три товарных фонда: рыночный, промышленной переработки, внерыночный. Задачи управления поставками с логистической позиции. Информация, необходимая для разработки плана поставки. Экспортные, первоочередные (литерные), обыкновенные поставки (на общих основаниях). Дисциплина обслуживания. Классификация поставок по срокам: срочные, периодические, календарные. Оценка выполнения контракта по объему поставки.

Литература [3, 6, 7, 16]

#### Тема 15. Анализ выполнения плана поставок

Влияние на равномерность поставки способов товародвижения и выбора логистического канала. Последствия несоблюдения сроков поставки. Метод сравнения удельных весов поставки (за каждый договорный период): реальной и нормативной. Расчет коэффициента вариации (V)

Литература [6,7]

#### Тема 16. Реверсивная логистика

Основные направления развития реверсивной логистики в мире и в Республике Беларусь.

Литература [3]

#### Тема 17. Управление логистическим сервисом

Управление сервисом в процессе предпродажной подготовки, в процессе продажи (реализации) товаров; в процессе послепродажного сопровождения. Ведущая роль в организации традиционного логистического сервиса экспедиторской деятельности и работы транспорта.

Литература [6, 7]

#### Тема 18. Логистические и распределительные центры

Информационно-аналитический центр как ядро логистического центра. Состав типичного регионального логистического центра. Программа развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 г.

Литература [17]

#### Тема 19. Логистика в торговле

Магазинная и внемагазинная розничная торговля. Развитие розничной торговли как звена логистической системы товародвижения. Проектирование магазинов с учетом решений логистического характера. Построение стратегической схемы включения розничного магазина в логистическую цепь.

Литература [6, 7, 17]



## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название Кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Закупочная логистика	ЭТЛ		
Управление цепями поставок	ЭТЛ		

Содержание учебной программы  
согласовано с выпускающей кафедрой

Заведующий выпускающей кафедрой,  
кандидат экономических наук, доцент \_\_\_\_\_ Г. Б. Медведева