**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc106632119)

[ГЛАВА 1. Основные понятия логистики как науки 6](#_Toc106632120)

[1.1. Сущность и функции логистики 6](#_Toc106632121)

[1.2. Проблемы развития логистики 11](#_Toc106632123)

[1.3. Уровни развития логистики 14](#_Toc106632124)

[1.4. Теория распределительной логистики 19](#_Toc106632126)

[1.4.1. Понятие распределительной логистики 19](#_Toc106632127)

[1.4.2.Задачи распределительной логистики 22](#_Toc106632130)

[1.5. Логистика и маркетинг 29](#_Toc106632135)

[ГЛАВА 2.АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ «МИЛАВИЦА» 39](#_Toc106632138)

[2.1. История развития фирмы 39](#_Toc106632139)

[2.2.Организационная характеристика фирмы 44](#_Toc106632140)

[2.3.Финансовый анализ 51](#_Toc106632141)

[2.4.Анализ каналов распределения 61](#_Toc106632142)

[ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ОПТИМАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЦЕПИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ 64](#_Toc106632143)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 73](#_Toc106632144)

[ЛИТЕРАТУРА 78](#_Toc106632145)

# ВВЕДЕНИЕ

В связи со становлением рыночных отношений в России в пос­ледние годы появилось и стало активно развиваться новое научно-практическое направление — логистика. Интерес, который прояв­ляют к логистике отечественные ученые, преподаватели вузов, на­учно-технические работники, менеджеры предприятий промыш­ленности и транспорта, инженеры и бизнесмены, объясняется не только новым для отечественной экономики и непривычно звуча­щим термином, но и, главное, — теми впечатляющими результа­тами, которые получены благодаря применению логистического под­хода в экономике промышленно развитых стран.

Зарубежный опыт показывает, что логистике принадлежит стратегически важная роль в современном бизнесе. Неслучайно все боль­ше специалистов, добившихся успеха в этой области, продвигает­ся на высшие должности в руководстве компаний. С позиций биз­неса под логистикой понимают эффективное управление матери­альными и сопутствующими (информационными, финансовыми, сервисными) потоками для достижения корпоративных целей с оптимальными затратами всех ресурсов. В настоящее время в пере­довых фирмах традиционные функциональные области логистики (транспортировка, управление запасами, закупками и заказами, складирование, грузопереработка, упаковка) интегрировались на базе общей информационно-компьютерной платформы, образовав стратегическую инновационную систему. Внедрение методов логи­стического менеджмента в практику бизнеса позволяет фирмам зна­чительно сократить все виды запасов продукции в производстве, снабжении и сбыте, ускорить оборачиваемость оборотного капита­ла, снизить себестоимость производства и затраты в дистрибью-ции, обеспечить наиболее полное удовлетворение потребителей в качестве товаров и сервиса.

В большинстве зарубежных стран созданы и эффективно функционируют логистические ассоциации, организации и сообщества. Выходит большое количество периодических изданий по различ­ным аспектам логистики. Так, в США существует около двадцати подобных изданий. Активно развиваются межгосударственные и транснациональные макрологистические системы, призванные об­легчить перемещение через границы информации, товаров, капи­тала и людей. Периодически проводятся всемирные и европейские конгрессы по логистике. Отечественная экономика переживает сейчас непростой пери­од, когда необходим поиск путей выхода из затянувшегося кризиса.

Одним из таких путей, как показывает мировой опыт, является построение логистических систем. Для России формирование и развитие логистических производственных, торговых, транспорт­ных и информационных систем имеет первостепенное значение, так как позволит ускорить интеграцию нашей страны в мировое экономическое и информационное пространство. Уже сегодня наша страна активно участвует в международных проектах TEDIM, UNCTAD, TACIS по созданию региональных транспортно-логистических и телекоммуникационных систем, сети логистических центров в торговле и на транспорте.

Разработан и внедряется ряд федеральных и региональных программ и проектов, элементами которых являются логистические системы (федеральные програм­мы: «Возрождение торгового флота», «Дороги России», «Терми­нал», «Российская сеть региональных информационно-аналити­ческих центров» и др.).

Логистика является относительно молодой и бурно развиваю­щейся наукой и сферой бизнеса. Многие вопросы, относящиеся к ее понятийному аппарату и терминологии, по мере развития рыночных отношений постоянно уточняются и изменяются, на­полняясь новым содержанием. Наиболее интенсивное развитие за рубежом логистика получила за два последних десятилетия. Именно тогда возникли современные логистические концепции и технологии, такие как «Integrated Supply Chain Management» (Интегрированное управление логистической цепью), «Lean Production» («Стройное» производство), «Time-based Logistics» (Логистика ведущего времени), «E-Logistics» (Электронная ло­гистика) и др.

За пос­ледние три года произошел определенный прорыв в отечественных публикациях по логистике — вышло несколько десятков книг и монографий, подготовленных в основном преподавателями различных отечественных вузов.

Все это указывает на актуальность выбранной темы дипломной работы.

Объектом исследования выбрана фирма «МИЛАВИЦА», одна из ведущих производителей женского белья.

# ГЛАВА 1. Основные понятия логистики как науки

# 1.1. Сущность и функции логистики

Логистика происходит от греческого слова «logistike», что означа­ет «искусство вычислять, рассуждать». История возникновения и раз­вития практической логистики уходит далеко в прошлое.

Известно, что еще в период Римской империи существовали служители, которые носили титул «логисты» или «логистики»; они занимались распределением про­дуктов питания. По мнению ряда западных ученых, логистика выросла в науку благодаря военному делу. Создателем первых научных трудов по логистике принято считать французского военного специалиста на­чала XIX в. Джомини, который дал такое определение логистики: «практическое искусство маневра войсками». Он утверждал, что ло­гистика включает не только перевозки, но и широкий круг вопро­сов, таких, как планирование, управление и снабжение, определе­ние места дислокации войск, а также строительство мостов, дорог и т.д.

Однако как военная наука логистика сфор­мировалась лишь к середине XIX века. Логистика стала активно применяться в период второй мировой войны. Четкое взаи­модействие военной промышленности, тыловых и фронтовых снаб­женческих баз и транспорта позволило своевременно и системати­чески обеспечивать американскую армию поставками вооружения, горюче-смазочных материалов и продовольствия в нужных ко­личествах. Вот почему во многих западных странах логистику поставили на службу эффективности управления материальными потоками в эко­номике. Как и другие методы прикладной математики, логистика постепенно стала переходить из военной области в сферу хозяйственной практики. Первоначально она оформилась как но­вый вид теории о реализации управления движением товарно-мате­риальных ресурсов в сфере обращения, а затем и производства.

В предпринимательской деятельности, экономической и научной литературе зарубежные специалисты выделяют два принципиальных направления в определении логистики. Одно из них связано с функ­циональным подходом к товародвижению, т. е. управлением всеми физическими операциями, которые необходимо выполнять при до­ставке товаров от поставщика к потребителю. Другое направление характеризуется более широким подходом: кроме управления товаро-движенческими операциями, оно включает анализ рынка поставщи­ков и потребителей, координацию спроса и предложения на рынке товаров и услуг, а также осуществляет гармонизацию интересов уча­стников процесса товародвижения.

Логистика, с одной стороны, — это планирование, управление и контроль поступающего на предприятие, обрабатываемого там и покидающего это предприятие потока материальной продукции и соответствующего ему информационного потока.

Многие специалисты исследуемой области отдают предпочтение экономической стороне логистики и трак­туют ее как совокупность различных видов деятельности с целью получения с наименьшими затратами необходимого количества про­дукции в установленное время и в установленном месте, в котором существует конкретная потребность в данной продукции.

Логистика, кроме того, опреде­ляется как некая система, выработанная для каждого предприятия с целью оптимального, с точки зрения получения прибыли, ускоре­ния движения материальных ресурсов и товаров внутри и вне пред­приятия, начиная от закупок сырья и материалов, прохождения их через производство и кончая поставками готовых изделий потреби­телям, включая связывающую эти задачи информационную сис­тему.

В ряде определений логистики подчеркивается ее оперативно-финансовый аспект. В них трактовка логистики исходит из времени расчета партнеров по сделке и деятельности, связанной с движени­ем и хранением сырья, полуфабрикатов и готовых изделий в хозяй­ственном обороте с момента уплаты денег поставщику до момента получения денег за доставку конечной продукции потребителю. В других определениях логистики находят отражение взгляды специалистов, акцентирующих внимание на отдельных функциях в рассматриваемом цикле.

Обобщая вышеизложенные определения логисти­ки, ее можно охарактеризовать **как науку управления материальными потоками от первичного источника до конечного потребителя с мини­мальными издержками, связанными с товародвижением и относящимся к нему потоком информации.**

В современных условиях западные специалисты выделяют не­сколько видов логистики: логистику, связанную с обеспечением произ­водства материалами (закупочная логистика); производственную ло­гистику; сбытовую (маркетинговую, или распределительную, логисти­ку). Выделяют также и транспортную логистику, которая, в сущности, является составной частью каждого из трех видов логистики. Неотъемлемой частью всех видов логистики является также обяза­тельное наличие логистического информационного потока, включа­ющего в себя сбор данных о товарном потоке, их передачу, обработ­ку и систематизацию с последующей выдачей готовой информации.

В логистической цепи (рис. 1) выделяют следующие главные звенья: поставка материалов, сырья и полуфабрикатов; хранение продукции и сырья; производство товаров; распределение, включая отправку товаров со склада готовой продукции; потребление готовой продукции.

Каждое звено логистической цепи включает свои элементы, что в совокупности образует материальную основу логистики. К материальным элементам логистики относятся транспортные средства и обустройства, складское хозяйство, средства связи и управления. Логистическая система, естественно, охватывает кадры, т.е. тех работников, которые выполняют все последовательные операции.

**Предприятие**

**П**

**о**

**с**

**т**

**а**

**в**

**щи**

**к**

**и**

**Хранение готовой продукции**

**Производство**

**Хранение сырья, полуфабрикатов**

**Хранение**

**в сфере снабжения**

**П**

**о**

**т**

**р**

**е**

**б**

**и**

**т**

**е**

**ли**

**Хранение в сфере сбыта**

**Промежуточное хранение деталей, узлов**

**Сбытовая логистика**

**Производственная логистика**

**Снабженческая логистика**

Рис. 1. Логистическая цепь

Усложнение производства и обострение конкуренции в 90-х гг. нашего столетия потребовали более точной увязки логистики со стратегическими целями фирм, а также активизации роли логисти­ки в повышении гибкости фирм, их способности быстро реагиро­вать на рыночные сигналы. В связи с этим главной задачей логистики стала разработка тщательно взвешенного и обоснованного предложения, которое способствовало бы достижению наибольшей эффективности работы фирмы, повышению ее рыночной доли и получению преимуществ перед конкурентами. Разумеется, ориентация на миними­зацию издержек остается в силе, как об этом уже отмечалось выше, но лишь при условии нахождения оптимального уровня сочетания из­держек и рентабельности основного и оборотного капитала, задейст­вованного в рамках рыночной стратегии.

Одна из основных задач логистики заключается также в создании интегрированной эффективной системы регулирования и контроля ма­териальных и информационных потоков, обеспечивающей высокое качество поставки продукции. С этой задачей самым тесным обра­зом сопряжено решение таких проблем, как: соответствие друг другу материальных и информационных потоков; контроль за материаль­ным потоком и передача данных о нем в единый центр; определение стратегии и технологии физического перемещения товаров; разра­ботка способов управления операциями движения товаров; установ­ление норм стандартизации полуфабрикатов и упаковки; определе­ние объема производства, транспортировки и складирования; рас­хождение между намеченными целями и возможностями закупки и производства.

В соответствии с современными задачами логистики различают два вида ее функций: оперативные и координационные. Оперативный характер функций связан с непосредственным уп­равлением движением материальных ценностей в сфере снабжения, производства и распределения и, по существу, мало, чем отличается от функций традиционного материально-технического обеспечения. К функциям в сфере снабжения относится управление движени­ем сырья и материалов, отдельных частей или запасов готовой про­дукции от поставщика или пункта их приобретения к производст­венным предприятиям, складам или торговым хранилищам. В фазе производства функцией логистики становится управление запасами, включающее контроль движения полуфабрикатов и компонентов через все стадии производственного процесса, а также перемещение готовой продукции на оптовые склады и розничные рынки сбыта. Функции управления распределением продукции охватывают оперативную организацию потоков конечной продукции от пред­приятия-производителя к потребителям.

К числу функций логистической координации относятся: выяв­ление и анализ потребностей в материальных ресурсах различных фаз и частей производства; анализ рынков, на которых действует предприятие, и прогнозирование поведения других источников этих рынков; обработка данных, касающихся заказов и потребностей клиентуры.

# 1.2. Проблемы развития логистики

Интерес к проблемам развития логистики в промышленно разви­тых странах исторически был связан прежде всего с причинами эко­номического характера. В условиях, когда рост объемов производства и расширение внутринациональных и мирохозяйственных связей при­вели к увеличению издержек сферы обращения, внимание предпри­нимателей сконцентрировалось на поиске новых форм оптимизации рыночной деятельности и сокращения затрат в данной сфере.

Развитие логистики помимо стремления фирм к сокращению временных и денежных затрат, связанных с товародви­жением, определили следующие два фактора:

1. усложнение системы рыночных отношений и повышение тре­бований к качественным характеристикам процесса распределения;
2. создание гибких производственных систем.

Значительное воздействие на развитие логистики оказал переход от рынка продавца к рынку покупателей, сопровождавшийся существен­ными изменениями в стратегии производства и системах товародви­жения. Если в допереходный период решение о выпуске продукции предшествовало разработке сбытовой политики (стратегии), что фактически предполагало «подстраивание» организации сбыта под производство, то в условиях перенасыщения рынка императивом стало требование о формировании производственных программ в зависимости от объемов и структуры рыночного спроса.

Приспособление к интересам клиентуры в условиях острой кон­куренции, в свою очередь, потребовало от фирм-изготовителей про­дукции адекватной реакции на эти условия, и результатом стало повышение качества обслуживания, и прежде всего сокращение вре­мени выполнения заказов и безусловное соблюдение согласованно­го графика поставок. Тем самым фактор времени наряду с ценой и качеством продукции стал определять успех функционирования пред­приятия на современном рынке.

Далее необходимо указать на усложнение проблем реализации при одновременном росте требований к качеству процесса распре­деления. Это вызвало у фирм-продуцентов аналогичную реакцию относительно своих поставщиков сырья и материалов. В итоге обра­зовалась сложная система связей между различными субъектами рынка, которая потребовала модификации существовавших моделей организации в сфере снабжения и сбыта. Активно развернулись работы по оптимизации отдельных на­правлений товародвижения. Решались проблемы по оптимальному размещению складов, определению оптимальной величины партий поставок товаров, оптимальных схем маршрутов перевозок и т.д. Как известно, замена традиционных конвейеров роботами приве­ла к значительной экономии живого труда и созданию гибких произ­водственных структур, сделавших работу по изготовлению небольших партий продукции рентабельной. Появилась возможность для круп­ных предприятий перестраивать свою работу с массового производст­ва на мелкосерийное с минимальными издержками, малые же фирмы обрели шансы повысить свою гибкость и конкурентоспособность. В свою очередь, работа по принципу «малыми партиями» повлек­ла соответствующие изменения в системе обеспечения производства материальными ресурсами и сбыта готовой продукции. Во многих случаях поставки больших объемов сырья, полуфабрикатов и конеч­ной продукции стали не только не экономичны, но и просто не нужны. В связи с этим отпала необходимость иметь большие склад­ские емкости на предприятиях и возникла потребность в транспор­тировке грузов небольшими партиями, но в более жесткие сроки. При этом возросшие расходы на перевозку в значительной мере покрывались за счет сокращения складских издержек.

Кроме вышеизложенных факторов, непосредственно определив­ших развитие логистики, необходимо отметить и факторы, способ­ствовавшие созданию возможностей для этого. К ним, вероятно, следует прежде всего отнести: — использование теории систем и компромиссов для решения экономических задач; ускорение научно-технического прогресса в коммуникациях, внедрение в хозяйственную практику фирм ЭВМ последних поколе­ний, используемых в сфере товародвижения; унификацию правил и норм по поставке товаров во внешнеэ­кономической деятельности, устранение различного рода импорт­ных и экспортных ограничений, стандартизацию технических пара­метров путей сообщения, подвижного состава и погрузочно-разгрузочных средств в странах, осуществляющих интенсивные мирохо­зяйственные связи между собой.

Безусловно, важную роль в создании объективных возможностей для развития логистики сыграл технический прогресс в средствах связи и информатики. Он позволил на более высоком уровне проводить контроль всех основных и вспомогательных процессов товародви­жения. Применение современных средств информационного отслежива­ния материальных потоков способствуют внедрению «безбумажной» технологии. При такой системе на всех участках маршрута в любое время можно получить исчерпывающую информацию о грузе и на основе этого принимать управленческие решения. С помощью «компью­терной логистики» на протяжении всей цепи обслуживания осуще­ствляется анализ деятельности фирмы и дается оценка ее положения по сравнению с конкурентами. Сама же структура системы исходных данных, используемых для автоматического контроля, за­висит от особенностей каждого предприятия, для которого состав­ляется логистическая цепь с указанием всех узловых точек, входных и выходных путей к ним и соответствующих информационных по­токов. Информационные системы обеспечивают также данные о емкости рынка и его насыщенности товарами.

Признание важности всех видов информации, ее внутренних и внешних потоков, контроля за ними и их использованием привело во многих корпорациях к изменению форм деятельности подразде­лений, ответственных за функционирование информационных сис­тем.

Примерно в это же время были предприняты меры по регулиро­ванию международного товародвижения с целью упростить, мини­мизировать или устранить факторы, усложняющие прохождение товаропотоков, такие, как: различия в национальных стандартах на продукцию, большие расстояния в области передачи информации и перевозок, чрезмерно разросшийся объем документации по международным операциям с товарами и финансовыми расчетами по ним, наличие импортных квот и экспортных ограничений, весьма жесткие требования к упа­ковке и этикетированию грузов, разнообразие в технических пара­метрах транспортных средств и путей сообщения и т.д.

# 1.3. Уровни развития логистики

В реальной экономике системы логистики в рамках различных производственных объединений по объективным причинам нахо­дятся на различных стадиях, или уровнях развития. Существуют от­дельные стадии, через которые функции логистики неизбежно долж­ны пройти, прежде чем они достигнут высокого уровня развития. Анализ ведущих промышленных компаний различных капитали­стических стран позволил выявить в их рамках четыре последова­тельные стадии развития логистических.

Для первой стадии развития логистики характерен ряд следую­щих моментов. Компании работают на основе выполнения сменно-суточных плановых заданий, форма управления логистикой наиме­нее совершенна. Область действий логистической системы обычно охватывает организацию хранения готовой продукции, отправляе­мой с предприятия, и ее транспортировку (рис. 2).

Система действует по принципу непосредственного реагирования на еже­дневные колебания спроса и сбои в процессе распределения продук­ции. Работу системы логистики на данной стадии ее развития в компании обычно оценивают величиной доли затрат на транспорти­ровку и другие операции по распределению продукции в общей сумме выручки от продажи.

**1-й уровень**

**Управление материалами в**

**сфере производства**

**Сфера закупок и снабжения**

**Сфера физического распределения**

**Складирование**

**Производство**

**Складирование**

**Источники сырья**

**Заказчики**

**2-й уровень**

**Управление материалами в**

**сфере производства**

**Сфера закупок**

**и снабжения**

**Сфера физического распределения**

**Заказчики**

**Производство**

**Складирова-ние**

**Источники сырья**

**Складирование**

**3-й уровень**

**Сфера физического распределения**

**Управление материалами в**

**сфере производства**

**Сфера закупок**

**и снабжения**

**Заказчики**

**Складирование**

**Производство**

**Складирова-ние**

**Источники сырья**

**4-й уровень**

**Сфера физического распределения**

**Управление материалами в**

**сфере производства**

**Сфера закупок**

**и снабжения**

**Заказчики**

**Складирование**

**Производство**

**Складирование**

**Источники сырья**

Рис. 2. Уровни развития логистики на фирмах

Для компаний, имеющих системы логистики второго уровня раз­вития, характерно управление потоком производимых предприяти­ями товаров от последнего пункта производственной линии до ко­нечного потребителя. Контроль системы логистики распространяет­ся на следующие функции: обслуживание заказчика, обработка за­казов, хранение готовой продукции на предприятии, управление запасами готовой продукции, перспективное планирование работы системы логистики. При выполнении этих задач используются ком­пьютеры, однако, соответствующие информационные системы не отличаются, как правило, высокой сложностью. Работа логистичес­кой системы оценивается исходя из сопоставления данных сметы расходов и реальных затрат.

Системы логистики третьего уровня контролируют логистичес­кие операции от закупки сырья до обслуживания конечного потре­бителя продукции. К дополнительным функциям таких систем от­носятся: доставка сырья на предприятие, прогнозирование сбыта, производственное планирование, добыча или закупка сырья, управ­ление запасами сырья или незавершенного производства, проекти­рование систем логистики. Единственная сфера, которая не кон­тролируется менеджером по логистике, — это повседневное управ­ление предприятием. Работа системы оценива­ется не путем сравнения затрат прошлого года или сметы расходов, а сравнивается со стандартом качества обслуживания. При этом компании стремятся повысить производительность системы, а не сократить затраты, как это характерно для систем второго уровня. Управление осуществляется не по принципу непосредственного ре­агирования, а основано на планировании упреждающих воздейст­вий.

Число компаний, использующих логистические системы четвер­того уровня развития, пока еще невелико. Область действий логистических функций здесь в основ­ном аналогична той, что характерна для систем логистики третьей стадии развития, но с одним важным исключением. Такие компании интегрируют процессы планирования и контроля операций логис­тики с операциями маркетинга, сбыта, производства и финансов. Интеграция способствует увязке часто противоречивых целей раз­личных подразделений компании. Управление системой осуществ­ляется на основе долговременного (более одного года) планирова­ния. Работа системы оценивается с учетом требований международ­ных стандартов. Компании осуществляют свою деятельность, как правило, на глобальном уровне, а не только на национальном или региональном. Они производят продукцию для мирового рынка и управляют частью мировых систем производства и распределения, предусматривая оптимизацию расходов и удовлетворение требова­ний заказчиков. Управление функциями глобального распределения, а также по­током материалов и информации предъявляет новые, повышенные требования к менеджерам логистики. Усиливается потребность в привлечении других фирм («третьих участни­ков» — таможенных и экспедиционных агентств, банков) к участию в логистических процессах.

Практический опыт работы фирм в разных странах мира показал, что восхождение от низшей стадии развития систем логистики к более высоким происходит как постепенно, так и — при возникновении бла­гоприятных условий — скачкообразно. Такими условиями могут быть слияние предприятий, новый режим управления, политические ини­циативы (например, принятие закона о свободной торговле).

В последние годы в странах с развитой рыночной экономикой развитие ло­гистики характеризуется передачей функций контроля над распределе­нием готовой продукции от производственных фирм к специализирован­ным фирмам, т. е. внешним агентам. Эта тенденция проявилась снача­ла в Западной Европе и Японии и позже в США. Ожидается, что развитие данной тенденции приведет к значительным изменениям в организации работы по перемещению продукции.

Логистика по контракту, или с применением третьего участника, предполагает привлечение самостоятельной оптовой фирмы для выполнения ею всех или части функций компании по распределе­нию продукции, включая транспортировку, хранение, управление запасами, обслуживание заказчика и создание информационных систем логистики. В этом — одно из проявлений непрерывного процесса углубления общественного разделения труда. Включение в систему логистики специализированных фирм обус­ловлено, во-первых, тем, что они располагают таким опытом работы в сфере реализации услуг, который отсутствует в производственной фирме; во-вторых, стремлением последней сократить свои наклад­ные расходы и сконцентрироваться на основных производственных прибыльных функциях. Большинство из существующих специализированных компаний логистики образовалось путем отпочкования отделов логистики от крупных корпораций. Другая их часть возникла путем реорганиза­ции некоторых транспортных компаний, взявших на себя такие функции, как, например, упаковка, сборка, маркировка, сортиров­ка, хранение, управление запасами, стратегическое планирование распределения продукции.

Развитие логистических систем осуществляется во взаимосвязи с эволюцией концепции логистики и ее принципов, формировавших­ся в странах с рыночной экономикой в течение весьма длительного времени.

# 1.4. Теория распределительной логистики

# 1.4.1. Понятие распределительной логистики

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

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

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

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

Для того чтобы очертить границы распределительной логи­стики, необходимо рассмотреть схему процесса воспроизводства капитала, который, как известно, имеет три стадии (рис. 3).

**Д**

**Д1**

**Т**

**П**

**Т1**

Закупочная логистика

Производственная логистика

Распределительная логистика

Рис. 3. Процесс воспроизводства капитала и функциональные области логистики

Как видно из рис. 3, материальные потоки становятся объектом распредели­тельной логистики на стадии распределения и реализации готовой продукции.

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

1. Доведение материального потока до производства:
2. Управление процессом прохождения потока внутри произ­водства;
3. Управление процессом доведения готовой продукции до по­требителя.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# 1.4.2.Задачи распределительной логистики

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

Состав задач распределительной логистики на, микро- и ма­кроуровне различен.

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

1. планирование процесса реализации;
2. организация получения и обработки заказа;
3. выбор вида упаковки, принятие решения о комплектации, а также организация выполнения других операций, непосред­ственно предшествующих отгрузке;
4. организация отгрузки продукции;
5. организация доставки и контроль за транспортированием;
6. организация послереализационного обслуживания.

На макроуровне к задачам распределительной логистики от­носят:

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

Материальный поток исходит либо из источника сырья, либо из производства, либо из распределительного центра. поступает либо на производство, либо в распределительный центр, либо конечному потребителю (рис. 4.).

# 

Источник материального потока

Потребитель

материального потока

Рис. 4. Варианты поступления материального потока в систему потребления

Во всех случаях материальный поток поступает в по­требление, которое может быть производственным или непроизводственным.

Потребление производственное — это текущее использование общественного продукта на производственные нужды в качестве средств труда и предметов труда.

Потребление непроизводственное — это текущее использова­ние общественного продукта на. личное потребление и потребле­ние населения в учреждениях и предприятиях непроизводствен­ной сферы.

На всех этапах движения материального потока в пределах логистики происходит его производственное потребление. Лишь на конечном этапе, завершающем логистическую цепь, матери­альный поток попадает в сферу непроизводственного потребле­ния.

Логистическая цепь может завершаться и производствен­ным потреблением. Например, движение энергоносителей. По­ток угля, направляемый из угольного разреза, завершается при поступлении в производственное потребление на ТЭЦ или про­мышленном предприятии.

Производственным потреблением может заканчиваться по­ток орудий труда, например, изготовленных на машинострои­тельном заводе станков.

К производственному потреблению относится также процесс преобразования материального потока в распределительном цен­тре. Здесь осуществляются такие логистические операции, как подсортировка, упаковка, формирование партии груза, хранение, комплектация, фасовка, перемещение и другие. Комплекс этих операций составляет процесс производства в сфере обращения.

На всех этапах движения материальный поток является предметом труда участников логистического процесса. На ста­дии движения продукции производственно-технического назна­чения это могут быть необработанные сырьевые материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия и т. д. На стадии това­родвижения материальный поток представляет собой движение готовых товаров народного потребления.

Поставщик и потребитель материального потока в общем случае представляют собой две микрологистические системы, связанные так называемым логистическим каналом, или ина­че — каналом распределения.

***Логистический канал*** *— это ча­стично упорядоченное множество различных посредников, осу­ществляющих доведение материального потока от конкрет­ного производителя до его потребителей.*

Множество является частично упорядоченным до тех пор, по­ка не сделан выбор конкретных участников процесса продвиже­ния материального потока от поставщика к потребителю. После этого логистический канал преобразуется ***в логистическую цепь*** (рис. 5.).

Поставщик материального потока

Поставщик материального потока

Птребитель материального потока

Потребитель материального потока

Т1  Д1 Т1

Тn Д*т*  Тn  Тn

Т1

Д1

Т1

б)

а)

Рис. 5. Преобразование логистического канала в логистическую цепь:

а) логистический канал, б) логистическая цепь

Условные обозначения:

T1 ... Tn – множество транспортно-экспедиционных фирм, оказывающих комплекс услуг по доставке товаров;

Д1 ... Дm – множество дистрибьюторов.

Принятие принципиального решения о реализации продукции через агентскую фирму и, таким обра­зом, отказ от непосредственной работы с потребителем, являет­ся выбором канала распределения. Выбор же конкретной агент­ской фирмы, конкретного перевозчика, конкретного страховщи­ка и так далее - это выбор логистической цепи.

***Логистическая цепь*** - *это линейно упорядоченное множество участников ло­гистического процесса, осуществляющих логистические опе­рации по доведению внешнего .материального потока от одной. логистической системы до другой.*

На уровне макрологистики логистические каналы и логисти­ческие цепи являются связями между подсистемами макрологистических систем. В зависимости от вида макрологистической системы каналы распределения имеют различное строение. В ло­гистических системах с прямыми связями каналы распределения не содержат каких-либо оптово-посреднических фирм. В гибких и эшелонированных системах такие посредники имеются.

При выборе канала распределения происходит выбор формы товародвижения — транзитной или складской. При выборе логи­стической цепи — выбор конкретного дистрибьютора, перевоз­чика, страховщика, экспедитора, банкира и т. д. При этом могут использоваться различные методы экспертных оценок, методы исследования операций и другие.

Возможность выбора логистического канала является суще­ственным резервом повышения эффективности логистических процессов.

Рассмотрим каналы распределения, по которым товары из конечного производства через систему распределительных цен­тров попадают в конечное потребление (рис. 6.).

8

Конечное производство А

Конечное производство В

Транзитный поток

Распредели

тельный центр №1(в месте призводства)

Распредели

тельный центр №2(в месте птребления)

ПОТРЕБИТЕЛЬ

1

6

5

9

4

3

7

2

Транзитный поток

Рис. 6. Структурная схема каналов распределения товаров народного потребления (ТНП)

На данной схеме изображены два производства (А и В), вы­пускающие одинаковые товары. Это означает, что каждый из распределительных центров может выбирать поставщика с более выгодными для себя условиями поставки. В свою очередь, производство может выбирать различные каналы распределе­ния. Например, из производства А товар может попасть к ко­нечному потребителю по одному из следующих четырех марш­рутов: **8**; **1-6**; **1-7-5**; **2-5**.

Очевидно, что если производство А выйдет на рынок и самостоятельно свяжется с конечным потре­бителем (маршрут 8), то первоначальная стоимость товара воз­растет лишь на сумму расходов, связанных с доставкой, так как посредники (распределительные центры) будут исключены из цепи. Однако в этом случае потребитель вынужден будет по­купать у одного поставщика большое количество одинакового товара, что скорее всего для него неприемлемо.

Второй маршрут (1-6) неудобен по тем же причинам. Рас­пределительный центр № 1 расположен в месте сосредоточения производства и, как правило, закупает и продает большие пар­тии однородного товара. Эта категория посредников также не формирует широкого ассортимента. Широкий торговый ассор­тимент формирует оптовик (распределительный центр № 2), расположенный в месте сосредоточения потребления. Этот по­средник специализируется на оказании максимального сервиса конечному потребителю.

Таким образом, канал 1-7-5 обеспечи­вает наибольший сервис потребителю, но при этом включает двух посредников, то есть стоимость товара будет наиболее вы­сокой.

Необходимым условием возможности выбора канала распре­деления, а также оптимизации всего логистического процесса на макроуровне, является наличие на рынке большого количества посредников. В частности, оптимизация канала распределения, а затем и логистической цепи, возможна лишь при наличии на то­варном рынке большого количества предприятий, осуществляю­щих функцию опта.

Актуальность создания сети оптовых посредников для стран СНГ очевидна.

Правовое обеспечение экономической деятельности должно облегчать формирование и реализацию хозяйственных связей. информационные сети — делать возможным быстрый обмен ин­формацией, финансовая система — обеспечивать быстрое прохо­ждение финансовых средств.

Решение перечисленных задач является и функцией государ­ства, которое должно создать условия, способствующие разви­тию и оптимизации систем распределения материальных пото­ков.

# 1.5. Логистика и маркетинг

Маркетинг представляет собой систему управления, позво­ляющую приспосабливать производство к требованиям рынка в целях обеспечения выгодной продажи товаров. Главное звено в цепи воспроизводственного процесса, на котором товары на­ходятся в сфере внимания маркетинга — это звено **Т1 — Д1** (см. рис. 5.)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рассмотрим по отдельности каждую из этих сторон.

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

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

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

С точки зрения логистического подхода следует различать, во-первых, концепцию маркетинга как общую философию бизнеса, пронизывающую коммерческую организацию деятельности всех служб (прежде всего сбытовых), и, во-вторых, концепцию марке­тинга как функциональную деятельность специализированной служ­бы по изучению рынков сбыта выпускаемой продукции, выработке политики цен и составлению прейскурантов, организации рекламы и т. д.

Наиболее важными являются следующие функции маркетинга:

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

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

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

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

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

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

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

Изучение потребности в продукции не сводится только к выявле­нию различных групп потенциальных покупателей и анализу меха­низма принятия ими решений о закупке товаров. Проблема здесь состоит еще в определении потребностей покупателей, а главное — их платежеспособности. Поэтому поставщики продукции производ­ственно-технического назначения занимаются также анализом фи­нансового положения потребителей.

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

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

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

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

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

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

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

Стратегия использования горизонтальной интеграции служит обеспечению более крупной доли на рынке. Она заключается в присоединении фирм, производящих сходный продукт. Однако та­кого рода интеграция может натолкнуться на сопротивление госу­дарственных антимонопольных органов.

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

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

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

# ГЛАВА 2.АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ «МИЛАВИЦА»

# 2.1. История развития фирмы

В 1908 г. французские предприниматели - братья Турнье открывают в Минске частную фабрику «Франсуа-Турнье». Фабрика производит галантерейные товары.

Фабрика «Франсуа-Турнье» продолжает производить пуговицы, расчески, гребни и другие галантерейные товары до начала Первой мировой войны.

В 1914 году французские предприниматели, боясь разорения, эвакуируют фабрику вместе с оборудованием и большей частью рабочих.

К 1917 году цеха фабрики разрушены. После революции предприятие братьев Турнье национализируют, но его помещения не используют, и производство не восстанавливают.

В середине 20-х годов начинается реконструкция галантерейной фабрики: выдвинуто предложение организавать на базе предприятия артель по производству товаров широкого потребления. И в 1925 году на восточной окраине Минска (ныне район ул. Первомайской) начинает работать артель «Спартак». Артель выпускает почти тот же ассортимент продукции, что и фабрика «Франсуа-Турнье»: дамские гребни, расчески, пуговицы и мелкие бытовые товары.

В 1927 году возрастает спрос на товары производимые артелью и принимается решение о строительстве в Минске первой государственной галантерейной фабрики. Работы по возведению 2 корпусов, где разместятся 5 цехов фабрики, начинаются в апреле 1928 года. Большая часть оборудования заказана в Германии, а сырьё для производства закупается в Германии и Франции.

В 1930 году на фабрике «Белоруска» работает 345 человек. Производство продукции составляет более 1,5 миллиона гребней и 13 миллионов пуговиц.

В 1932 году фабрике присваивается имя полководца гражданской войны Михаила Васильевича Фрунзе.

В 1938 году построен третий производственный корпус фабрики площадью 6 400 кв. метров, установлено новое оборудование. Планируется, что после реконструкции на предприятии будет работать 1 500 человек.

В первые же дни Второй мировой войны авиация противника бомбит Минск. 22–23 июня 1941 года фабрика «Белоруска», расположенная на ул. Маркова (позднее ул. Галантерейная), полностью разрушена.

Восстановление фабрики начинается в феврале 1945 года: в здание бывшего дрожжевого завода по ул. Даумана, 13 свозят деформированное в огне оборудование, а также станки с советских заводов и предприятий Восточной Германии.

С мая 1945 года бывшая фабрика им. Фрунзе называется Минским комбинатом бытового обслуживания, а в октябре 1946 года предприятие получает название трикотажно-галантерейного комбината им. Фрунзе.

На трикотажно-галантерейном комбинате им. Фрунзе не только производят гребни и пуговицы, но и ткут трикотажные полотна, вырабатывают кожзаменитель, шьют сумочки, а также мужскую, женскую и детскую одежду. Осваивается производство совершенно новых видов изделий: прорезиненных плащей для детей и взрослых.

В 1964 году фабрика начинает выпускать первые корсетные изделия и становится единственным в БССР швейным предприятием, специализирующимся на производстве женского белья.

В 1968 году предприятие впервые поставляет свою продукцию на экспорт.

В конце 60-х обновляется 50% всего оборудования фабрики.

1 января 1970 года создаётся швейное производственное объединение «Комсомолка», головным предприятием которого является бывшая Минская швейная фабрика им. Фрунзе. Филиалами становятся швейные предприятия в Молодечно и Минске.

Все цеха головного предприятия переводятся в новое помещение (нынешний производственный корпус на ул. Нововиленской). Здесь выпускаются предметы женского туалета: бюстгальтеры, пояса, полукорсеты, грации, изделия для новорожденных и детей ясельного возраста. В 1977 году всего в объединении «Комсомолка» работает 3372 человека.

Увеличиваются производственные мощности и продолжается строительство предприятия. В 1980 году сдан в эксплуатацию складской корпус, в 1986 году — административно-бытовой корпус.

Минский филиал «Комсомолки» переезжает с ул. Чернышевского в корпуса головного предприятия на ул. Нововиленской, и Швейное объединение отныне состоит из Минской швейной фабрики и Молодечненской швейной фабрики.

В 1990 году Минская швейная фабрика выходит из состава производственного объединения и в 1991 году преобразовывается в арендное предприятие МИЛАВИЦА.

В 1992 году имущество фабрики выкупается членами арендного коллектива и предприятие становится акционерным обществом закрытого типа (ЗАО).

В 1996 году предприятию МИЛАВИЦА выдан первый в Республике Беларусь сертификат качества ISO 9001.

В 2000 году МИЛАВИЦА привлекает иностранные инвестиции и получает статус совместного предприятия.

В 2004 году МИЛАВИЦА становится самой крупной экспортной компанией Республики Беларусь, получает звание «Лучший экспортёр года».

МИЛАВИЦА по итогам исследования в рамках конкурса «Брэнд года 2004» признана «Самым известным брэндом» и «Самым предпочитаемым брэндом» в товарной группе «Белье». В номинации «Брэнд -Достояние Республики Беларусь» компания МИЛАВИЦА получает 3-е место.

Классические модели в «портфеле» компании — это то, чем МИЛАВИЦА заслужила признание женщин за годы работы на рынке корсетных изделий. Это практичные и эргономичные модели. Это удобство, функциональность и долговечность материалов и форм, классические цвета.

И, тем не менее, классическое бельё не застыло на месте: коллекция регулярно обновляется и каждый сезон дизайнеры МИЛАВИЦЫ пополняют ее новыми моделями в соответствии с последними разработками индустрии бельевой моды и пожеланиями потребителей.

Последние коллекции предлагают модели бюстгальтеров “push-up” и «балконет», жёсткие формованные чашки, силиконовые и съёмные бретели, эластичное полотно с микроволокном наряду с «вечными» хлопком и шитьём, цвета «пудра розы», «серебристый пион», темно-красный и темно-синий одновременно с традиционным набором «белый-бежевый-черный».

Модная коллекция МИЛАВИЦЫ — для тех, кто хочет быть оригинальным, не отказываясь от элегантности. Это качество МИЛАВИЦЫ плюс смелые цветовые сочетания и необычные конструктивные элементы. Это плод творчества дизайнеров-модельеров компании. В то же время это и последние тенденции в мире бельевой моды в области дизайна, материалов и фурнитуры.

Бельё модной коллекции представлено в более широкой цветовой гамме: здесь используются набивки, вышивки, современная отделка. При пошиве коллекции применяются более дорогие материалы и более сложные конструкции. Модели производятся ограниченными партиями.

В коллекции представлены романтические полупрозрачные «цветочные» модели, модели чёткого «графического» дизайна, а также модели с восточной тематикой. Отдельное внимание в новой коллекции, как всегда, уделяется моделям для дам пышных форм.

Праздничные коллекции МИЛАВИЦА шьёт к Рождеству,  весенним праздникам (Дню святого Валентина и 8 марта). Эти коллекции — подарок женщинам к праздникам, а также хорошая идея для подарка. В праздничных коллекциях активно используются яркие цветовые решения, изысканные  вышивки, декоративные  укаршения, призванные сделать это бельё нарядным.  
 8 Марта — особый праздник — праздник женственности, красоты, весны. А особый праздник требут особых подарков. К 8 марта компания МИЛАВИЦА приготовила всем своим покупательницам праздничные серии "Розовые сны", "Вера", "Виола", "Беатрисс". Цветовая гамма, набивка с рисунками облаков, неба, цветов создают весеннее романтическое настроение. Волнующая прозрачность и легкость в белье коллекции 8 МАРТА достигается за счет необыкновенно красивых  сетчатых полотен, изысканных кружев и облегченных конструкций моделей.   
Коллекция появилась в продаже в конце февраля 2005 года.

Линия бесшовного белья МИЛАВИЦЫ предлагает удобное, исключительно функциональное бельё нового поколения.

В состав бесшовного белья входят специальные волокна, благодаря чему бесшовные изделия МИЛАВИЦЫ не впитывают влагу, как хлопок, а пропускают ее через себя, и влага быстро испаряется; изделия не мнутся и хорошо держат форму.

В силу своих гигроскопичных свойств бесшовное бельё идеально подходит для занятий спортом. Кроме того, эффект «второй кожи» и отсутствие швов позволяет носить это бельё под облегающую одежду.

Все модели купальников под маркой МИЛАВИЦА выполняются из высококачественных полотен ведущих итальянских производителей. Используемые материалы проходят испытания на устойчивость окраски к воздействию света, стирки, пота, морской воды и хлора. Обязательно производится проверка на статику, токсикологию и на соответствие гигиеническим требованиям.

Коллекция купальников от МИЛАВИЦА представлена в двух линиях:

Для женщин большой размерно–полнотной группы предусмотрена серия моделей *«Грация»*. Использование современных технологий позволяет целенаправленно корректировать фигуру в области живота и груди.

*«Мода для всех»* — это сегмент классики и моды в группе средних цен. Данная линия отражает тенденции пляжной моды

# 2.2.Организационная характеристика фирмы

Внутренняя среда— это та часть общей среды, кото­рая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование орга­низации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние ко­торых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Рассмотрим наиболее важные для данной организации срезы.

*Кадровый срез* охватывает такие процессы, как:

• взаимодействие менеджеров и рабочих;

• наем, обучение и продвижение кадров;

• оценка результатов труда и стимулирование;

• создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

*Маркетинговый* срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

• стратегия ценообразования;

• стратегия продвижения продукта на рынке;

• выбор рынков сбыта и систем распределения.

Маркетинговые исследования рынка, проводимые работниками фирмы, обеспечивают организация необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей.

*Финансовый* срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в ор­ганизации:

• поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;

• создание инвестиционных возможностей и т.п.

Учет движения работников предприятия ведется кадровыми службами по числу выбывших и принятых работников и называется оборотом персонала. Различают необходимый (учитывает выбытие работников по объективным причинам – призыв в армию, сокращение штатов и др.) и излишний оборот персонала (связан с учетом людей, уволившихся по субъективным причинам, и характеризует текучесть кадров). Коэффициент текучести кадров определяется по формуле:

*излишний оборот*

*КТ =*

*среднесписочная численность*

*персонала за соответствующий квартал*

Считается, что нормальный уровень текучести кадров – до 10% в год.

По данным кадровой службы излишний оборот в 2004 году составил 201 человек.

КТ=201/1707\*100= 11,78%

Т.е. текучесть кадров выше нормы.

Большой интерес представляет собой анализ кадрового состава предприятия.

Общая характеристика персонала, возрастная и образовательная представлена в таблицах 1,2,3.

Таблица 1.

Общая характеристика персонала 2004 года

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | ед. изм. | 2003 | 2004 | Динамика,% |
| Среднесписочная численность, в том числе: | чел. | 1663 | 1707 | 103 |
| Торговый персонал |  | 80 | 88 | 110 |
| Рабочие | чел. | 1125 | 1154 | 103 |
| Служащие и специалисты | чел. | 458 | 465 | 102 |
| В том числе АУП | чел. | 185 | 188 | 102 |
| Текучесть кадров | % | 11,9 | 11,8 |  |

Наибольший прирост численности составили рабочие, т.к. в 2004 году произошло расширение производства и увеличение объема реализации в регионы. В меньшей степени увеличилось число АУП.

Таблица 2.

Возрастная характеристика персонала 2004 года

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст (лет) | Удельный вес(%) |
| 18-25 | 35 |
| 25-35 | 41 |
| 35-45 | 20 |
| 45-60 | 4 |
| **ИТОГО** | **100** |

В структуре численности доминирует возрастная группа до 35 лет, что указывает на наличие потенциала коллектива компании.

Таблица 3.

Образовательная характеристика персонала АУП в 2004

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Колич | Удельный вес(%) |
| Среднее | - | 0 |
| Н/высшее | 30 | 16 |
| Высшее | 158 | 84 |
| **Итого** | **188** | **100** |

Образовательный уровень управленческого персонала высок. Именно это позволяет компании удерживать лидерство на рынке.

С целью оценки трудового потенциала предприятия необходимо определить следующие показатели.

1. Коэффициент занятости персонала в аппарате управления Кз, характеризующий долю работников аппарата управления Чау в общей численности промышленно-производственного персонала Чппр, рассчитывается по формуле:

*Кз* **=**



Норматив - 0,04 – 0,07.

Кз =188/1707=0,11

Норматив превышен.

2. Показатель уровня квалификации работников Пкр рассчитывается по формуле:

*Пкр* **=**



Чау – численность работников аппарата управления с необходимым базовым образованием. Норма Пкр = 1.

Пкр=158/188=0,84

Показатель уровня квалификации работников несколько ниже норматива.

Уровень профессионализма в  компании высокий. В этой связи сложно найти на отечественном рынке готовых специалистов, которые могли бы  закрыть существующие потребности в управленческих кадрах. Именно поэтому компания делает ставку на активную работу с собственными кадрами. Это не означает отказ от поиска профессионалов, но приоритет отдается подбору потенциально сильных людей, которые хотят работать, готовы учиться и ставят перед собой в жизни очень амбициозные цели. На сегодняшний день значительная доля директоров магазинов — это сотрудники, которые начинали свою карьеру в компании с уровня продавцов.

Мотивационная система работы с кадрами предусматривает возможность карьерного роста в двух направлениях: по административной вертикали и по горизонтали (то есть рост в квалификационном смысле). Регулярно проводятся аттестации, которые позволяют выявить квалификационный уровень сотрудника и определяют решение либо о повышении уровня категории, что предусматривает увеличение компенсации, либо рост по административной лестнице. Много примеров, когда люди растут только по горизонтали и становятся в высшей степени квалифицированными экспертами в определенных областях, но не обладают навыками административной работы. Уровень их дохода растет. История развития многих сотрудников компании — это продвижение вверх по иерархической лестнице. Специалист второй-третьей квалификационной категории очень быстро поднимается на более высокую должностную ступеньку. В целом, средний срок выращивания толкового специалиста в  компании составляет около 1,5–2 лет.

Приоритет отдается потенциально сильным людям. Если появляется возможность выбора из двух кандидатов, один из которых занимал высокий пост в розничной сфере, а другой не работал на розничном рынке, но его потенциал несоразмеримо выше с точки зрения бизнес-мышления, видения перспектив, навыков постановки задач и принятия решений, то предпочтение, несомненно, отдается второму кандидату. Компании  нужны очень сильные люди, соответствующие возрастающему масштабу задач, которые готовы надолго связать себя с компанией. С такими людьми в компании работают, даже если каких-то навыков им не хватает. Компания  располагает множеством ноу-хау и способна быстро обучить сотрудника, который ей потенциально интересен.

В компании существует несколько систем обучения, которые могут быть разделены на две ключевые группы. Во-первых, это системы, связанные с обучением потоковых сотрудников (продавцов, координаторов, администраторов и т.д.). И вторая группа рассчитана на непотоковых сотрудников, например, директоров филиалов, в обучении которых очень важен индивидуальный подход. Две эти группы предполагают разные логики и технологии работы.

Существуют программы обучения по информационным технологиям, по различным группам товаров, по технологиям и навыкам активных продаж. Действуют специальные программы для ключевых сотрудников, которые предусматривают сочетание лекционных курсов, практических занятий и стажировки на управленческих позициях.

В  работе с «топовыми» сотрудниками, существует ориентация на высокую степень персонификации. Программы стажировки настраивают соответствующего специалиста на определенную внутреннюю волну компании. Он должен понимать основные принципы ее организационной структуры, ее ценности, модели взаимоотношения внутри команды. Человек должен понять, как именно в компании принимаются решения. Естественно, что такие моменты сложно формализовать в рамках массовых программ обучения, поэтому обучение такого рода происходит индивидуально.

Компания  уделяет большое внимание нематериальным аспектам мотивации наших сотрудников.

Повременная и сдельная оплата труда на предприятии не применяется. Инженерно-техническим работникам установлены оклады.

Юридическим обоснованием для установления ставок и окладов является утвержденное руководителем предприятия штатное расписание.

Штатным расписанием предусмотрена вилка должностных окладов и ставок.

Работники предприятия об этом знают и они знают также, что установленный оклад или ставка полностью зависят от качества их труда и квалификации. Желание приблизить размер своего оклада к максимальному стимулирует их трудиться качественнее и повышать свою квалификацию.

Решение о выплате премии и ее размере принимается на основании оценки результатов работы сотрудника за истекший период. Такая оценка производится руководителем и подтверждается отделом человеческих ресурсов. В фирме «Милавица» использует единый метод, с помощью которого оцениваются все сотрудники, имеющие право на индивидуальную премию.

В настоящее время методом определения размера премии является умножение величины планируемой премии на величину процента выполнения личного годового плана (личных целей). В начале определенного периода (года) каждому сотруднику устанавливается целевая премия как процент от годового оклада. Ее величина различна для различных категорий работников - старшие руководители имеют более высокий планируемый процент, чем младшие руководители и специалисты. Эта величина может колебаться между 10-30 процентов для младших руководителей и специалистов, 10-40 процентов - для среднего звена руководителей, 15-50 процентов - для высшего руководства организации. Чем выше должность в организационной структуре, тем выше доля переменной части (в том числе, премии по результатам индивидуальной работы) в вознаграждении сотрудника. В конце периода происходит оценка степени выполнения сотрудником своего личного годового плана (личных целей): при 100 процентов выполнении он получает планируемую премию (целевой процент от оклада), при перевыполнении личного плана размер премии может быть увеличен, при недовыполнении - сокращен или премия может не выплачиваться совсем.

Руководство фирмы «Милавица» предоставляет следующие льготы своим сотрудникам:

* компенсация на питание;
* материальная помощь в размере среднемесячного заработка в случае свадьбы;
* материальная помощь в случае смерти одного из близких.

Поощряется повышение квалификации сотрудникам предприятия. Так студентам высших учебных заведений (имеются ввиду коммерческие), которые обучаются по профильным специальностям производится частичная компенсация (до 30 процентов) платы за обучение.

**2.3.Финансовый анализ**

Финансовый анализ является существенным элементом финансового менеджмента и аудита. Практически все пользователи финансовых отчетов предприятий используют методы финансового анализа для принятия решений по оптимизации своих интересов.

Собственники анализируют финансовые отчеты для повышения доходности капитала, обеспечения стабильности положения фирмы. Кредиторы и инвесторы анализируют финансовые отчеты, чтобы минимизировать свои риски по займам и вкладам. Можно твердо говорить, что качество принимаемых решений целиком зависит от качества аналитического обоснования решения.

Введение нового плана счетов бухгалтерского учета, приведение форм бухгалтерского учета, приведение форм бухгалтерской отчетности в большее соответствие с требованиями международных стандартов вызывают необходимость использования новой методики финансового анализа, соответствующей условиям рыночной экономики. Такая методика нужна для обоснованного выбора делового партнера, определения степени финансовой устойчивости предприятия, оценки деловой активности и эффективности предпринимательской деятельности. Основным, а в ряде случаев и единственным, источником информации о финансовой деятельности делового партнера является бухгалтерская отчетность, которая стала публичной. Отчетность предприятия в рыночной экономике базируется на обобщении данных финансового учета и является информационным звеном, связывающим предприятие с обществом и деловыми партнерами - пользователями информации о деятельности предприятия.

Субъектами анализа выступают как непосредственно, так и опосредованно заинтересованные в деятельности предприятия пользователи информации. К первой группе пользователей относятся собственники средств предприятия, заимодавцы, поставщики, клиенты, налоговые органы, персонал предприятия и руководство.

Каждый субъект анализа изучает информацию, исходя из своих интересов. Так, собственникам необходимо определить увеличение или уменьшение доли собственного капитала и оценить эффективность использования ресурсов администрацией предприятия; кредиторам и поставщикам - целесообразность продления кредита, условия кредитования, гарантии возврата кредита; потенциальным собственникам и кредиторам – выгодность помещения в предприятие своих капиталов и так далее. Следует отметить, что только руководство предприятия может углубить анализ отчетности, используя данные производственного учета в рамках управленческого анализа, проводимого для целей управления.

Вторая группа пользователей бухгалтерской отчетности - это субъекты анализа, которые непосредственно и не заинтересованы в деятельности предприятия, но должны по договору защищать интересы первой группы пользователей отчетности. Это - аудиторские фирмы, консультанты, биржи, юристы, пресса, ассоциации, профсоюзы.

Методика финансового анализа включает три взаимосвязанных блока: анализ финансовых результатов деятельности предприятия; анализ финансового состояния предприятия; анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Основными функциями финансового анализа являются:

1. объективная оценка финансового состояния объекта анализа;
2. выявление факторов и причин достигнутого состояния;
3. подготовка и обоснование принимаемых управленческих решений в области финансов;
4. выявление и мобилизация резервов улучшения финансового состояния и повышения эффективности всей хозяйственной деятельности.

Основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом аналитика и управляющего (менеджера) может интересовать как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекция на ближайшую или более отдаленную перспективу, то есть ожидаемые параметры финансового состояния.

Но не только временные границы определяет альтернативность целей финансового анализа. Они зависят также от целей субъектов финансового анализа, то есть конкретных пользователей финансовой информации.

Исходной базой финансового анализа являются данные бухгалтерского учета и отчетности, аналитический просмотр которых должен восстановить все аспекты хозяйственной деятельности и совершенных операций в их естественной форме, то есть в форме движения капиталов.

Основной принцип аналитического чтения финансовых отчетов - это дедуктивный метод, то есть от общего к частному. Но он должен применяться многократно. В ходе такого анализа как бы воспроизводятся историческая и логическая последовательность хозяйственных фактов и событий, направленность и сила влияния их на результаты деятельности.

Практика финансового анализа уже выработала основные правила чтения (методику анализа) финансовых отчетов. Можно выделить среди них шесть основных методов:

1. горизонтальный анализ;
2. вертикальный анализ;
3. трендовый анализ;
4. метод финансовых коэффициентов;
5. сравнительный анализ;
6. факторный анализ.

Горизонтальный (временной) анализ - сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом.

Вертикальный (структурный) анализ - определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

Анализ относительных показателей (коэффициентов) - расчет отношений данных отчетности, определение взаимосвязей показателей.

Сравнительный (пространственный) анализ - это как внутрихозяйственный анализ сводных показателей отчетности по отдельным показателям фирмы, дочерних фирм, подразделений, цехов, так и межхозяйственный анализ показателей данной фирмы с показателхми конкурентов, со среднеотраслевыми и средними общеэкономическими данными.

Вначале проведем вертикальный и горизонтальный анализ баланса (табл.4,5,6,7).

Таблица 4

Горизонтальный анализ актива баланса 2004 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Код строки | На начало отчетного года | На конец отчетного периода | Отклоне-  ния . | Динамика |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Нематериальные активы (04, 05) | 110 | 985 | 1003 | 18 | 101,8 |
| Основные средства (01 , 02, 03) | 120 | 653507 | 669700 | 16193 | 102,48 |
| Долгосрочные финансовые вложения (06, 82) | 140 | 358620 | 361523 | 2903 | 100,8 |
| ИТОГО по разделу I | 190 | 1013112 | 1032226 | 19114 | 101,89 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы | 210 | 474240 | 511680 | 37440 | 107,89 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19) | 220 | 56852 | 61230 | 4378 | 107,70 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 121786 | 123845 | 2059 | 101,69 |
| Денежные средства | 260 | 940 | 985 | 45 | 104,79 |
| Прочие оборотные активы | 270 | 89 | 75 | -14 | 84,3 |
| ИТОГО по разделу II | 290 | 653907 | 697815 | 43908 | 106,71 |
| **БАЛАНС (сумма строк 190 + 290)** | **300** | **1667019** | **1730041** | **63022** | **103,78** |

Анализируя табл.4, можно сделать вывод, что внеоборотные активы предприятия возрасли на 1,9%, что говорит об укреплении материальной базы. Более быстрыми темпами возросли запасы – 7,89%. Это произошло за счет увеличения объема продаж.

Таблица 5

Горизонтальный анализ пассива баланса 2004 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПАССИВ** | Код строки | На начало отчетного года | На конец отчетного периода | Отклоне-  ния . | Динамика |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставной капитал (85) | 410 | 1100000 | 1100000 | 0 | 100,00 |
| Добавочный капитал (87) | 420 | 365800 | 390521 | 24721 | 106,76 |
| Резервный капитал (86) | 430 | 693 | 760 | 67 | 109,66 |
| Фонд социальной сферы (88) | 440 | 120 | 129 | 9 | 107,5 |
| ИТОГО по разделу III | 490 | 1466613 | 1491410 | 24797 | 101,69 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Займы и кредиты (90, 94) | 610 | 35862 | 45200 | 9338 | 126,0 |
| кредиторская задолженность | 620 | 163423 | 190576 | 27153 | 116,62 |
| Резервы предстоящих расходов (89) | 650 | 1121 | 2827 | 1706 | 252,18555 |
| ИТОГО по разделу V | 690 | 200406 | 238631 | 38225 | 119,07 |
| **БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690)** | **700** | **1667019** | **1730041** | **63022** | **103,78** |

Горизонтальный анализ пассивов выявил существенный рост краткосрочной задолженности – 26,8%. Это означает, что предприятие работает с поставщиками с отсрочкой платежа, что и позволило ему увеличить объем реализации без затрат собственных средств

Положительным фактом является увеличение собственного капитала на 1,69% за счет увеличение резервного капитала на 9,7% и добавочного на 6,7%.

Таблица 6

Вертикальный анализ актива баланса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Код строки | На начало отчетного года | На конец отчетного года | Доля в валюте баланса,% | | Отклонения |
| На начало отчетного года | На конец отчетного года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Нематериальные активы (04, 05) | 110 | 985 | 1003 | 0,1 | 0,1 | 0,0 |
| Основные средства (01 , 02, 03) | 120 | 653507 | 669700 | 39,2 | 38,7 | -0,5 |
| Долгосрочные финансовые вложения (06, 82) | 140 | 358620 | 361523 | 21,5 | 20,9 | -0,6 |
| ИТОГО по разделу I | 190 | 1013112 | 1032226 | 60,8 | 59,7 | -1,1 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы | 210 | 474240 | 511680 | 28,4 | 29,6 | 1,1 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19) | 220 | 56852 | 61230 | 3,4 | 3,5 | 0,1 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 121786 | 123845 | 7,3 | 7,2 | -0,1 |
| Денежные средства | 260 | 940 | 985 | 0,1 | 0,1 | 0,0 |
| ИТОГО по разделу II | 290 | 653907 | 697815 | 39,2 | 40,3 | 1,1 |
| **БАЛАНС (сумма строк 190 + 290)** | **300** | **1667019** | **1730041** | 100,0 | 100,0 | **0,0** |

Вертикальный анализ актива баланса (табл.2) показал незначительные изменения долей статей баланса в валюте баланса, за исключением запасов. Причина этого пояснена при горизонтальном анализе баланса.

Таблица 7

Вертикальный анализ пассива баланса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПАССИВ** | Код строки | На начало отчетного года | На конец отчетного года | Доля в валюте баланса,% | | Отклонения |
| На начало отчетного года | На конец отчетного года |
| **1** | **2** | **3** | **4** | 5 | 6 | 7 |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставной капитал (85) | 410 | 1100000 | 1100000 | 66,0 | 63,6 | -2,4 |
| Добавочный капитал (87) | 420 | 365800 | 390521 | 21,9 | 22,6 | 0,6 |
| Резервный капитал (86) | 430 | 693 | 760 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Фонд социальной сферы (88) | 440 | 120 | 129 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| ИТОГО по разделу III | 490 | 1466613 | 1491410 | 88,0 | 86,2 | -1,8 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Займы и кредиты (90, 94) | 610 | 35862 | 45200 | 2,2 | 2,6 | 0,5 |
| кредиторская задолженность | 620 | 163423 | 190576 | 9,8 | 11,0 | 1,2 |
| Резервы предстоящих расходов (89) | 650 | 1121 | 2827 | 0,1 | 0,2 | 0,1 |
| ИТОГО по разделу V | 690 | 200406 | 238631 | 12,0 | 13,8 | 1,8 |
| **БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690)** | **700** | **1667019** | **1730041** | 100,0 | 100,0 | **0,0** |

Вертикальный анализ пассива баланса (табл.7) не выявил существенных изменений в структуре. Наибольшее изменение произошло (-1,8%) с собственными средствами и кредиторской задолженностью (1,8%)

В Приложении 3 приведена информационная база для расчета финансово-экономических показателей деятельности предприятия.

Основные финансово-экономические показатели предприятия за отчетный период приведены в табл.9.

Анализ финансово-экономических показателей предприятия показал, что выручка от реализации возросла на 8%, при этом себестоимость выросла на 7%, что уменьшило затраты на один рубль реализованной продукции на 1,2% и увеличило рентабельность на один пункт. Среднегодовая заработная плата увеличилась на 3% при росте производительности труда на 5%, что является хорошим показателем.

Таблица 9

**Основные финансово-экономические показатели**

**предприятия**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Ед. изм. | 2002г. | 2003 г. | 2004 г. | Отклонение | |
| п/п |  | абс.знач | % |
| 1. | Уставной фонд | тыс.руб. | 1100000 | 1100000 | 1100000 | 0 | 100 |
| 2. | Выручка от реализации продукции, | тыс.руб. | 3475343 | 3658256 | 3959521 | 301265 | 108 |
| 3. | Среднесписочная численность персонала | чел. | 1610 | 1663 | 1707 | 44 | 103 |
| 4. | Производительность труда | тыс.руб/чел | 2160 | 2200 | 2320 | 120 | 105 |
| 5. | Годовой фонд заработной платы | тыс.руб. | 86618 | 90300,9 | 95421,3 | 5120,4 | 106 |
| 6. | Среднегодовая заработная плата одного работника | тыс. руб. | 53,8 | 54,3 | 55,9 | 1,6 | 103 |
| 7. | Себестоимость продукции, услуг | тыс.руб | 2836350 | 2985632 | 3205363 | 219731 | 107 |
| 8. | Затраты на один руб. реализации | коп. | 0,82 | 0,82 | 0,81 | -0,01 | 09878 |
| 9. | Балансовая прибыль | тыс.руб | 638993 | 672624 | 754158 | 81534 | 112 |
| 10. | Рентабельность продаж | % | 0,23 | 0,23 | 0,24 | 0,01 | 104 |
| 11. | Среднегодовая стоимость основных фондов | тыс.руб. | 610832 | 633620 | 663500 | 29880 | 105 |
| 12. | Фондоотдача | руб./руб. | 5,69 | 5,77 | 5,97 | 0,2 | 103,5 |
| 13. | Фондовооруженность труда | тыс.руб./чел. | 379,4 | 288,01 | 285,99 | -2,02 | 99,3 |
| 14. | Удельный вес собственного капитала в общей валюте баланса | % | 87,5 | 88 | 86,2 | -1,8 |  |

Анализ таблицы 9 показывает, что балансовая прибыль возросла на 12%, и ее темп роста выше, чем темп роста выручки (8%).

Показатель фондоотдачи увеличился на 20 коп.

Среднегодовая заработная плата возросла на 3%, при росте производительности труда на 5%, что является хорошим показателем.

Рост себестоимости реализованной продукции (7%) меньше чем рост выручки от реализации, что повлекло снижение затрат на один рубль реализованной продукции на одну копейку и рост рентабельности продаж на 4%.

В целом динамика финансово-экономических показателей положительна, предприятие развивается динамично.

***Оценка финансовой устойчивости***

Финансовая устойчивость предприятия зависит от того, насколько оптимально сочетаются отдельные виды активов балансов и, в частности, основной и оборотный капитал, а соответственно постоянные и переменные затраты предприятия. Поэтому вначале необходимо проанализировать структуру источников предприятия и оценить степень финансовой устойчивости и финансового риска.

1. **Абсолютная устойчивость** финансового состояния встречается редко. Она задается системой условий: излишек (+) собственных оборотных средств или равенство величин собственных оборотных средств и запасов;
2. **Нормальная устойчивость** финансового состояния, гарантирующая его платежеспособность: недостаток (-) собственных оборотных средств, излишек (+) долгосрочных источников формирования запасов;
3. **Неустойчивое финансовое состояние** характеризуется нарушениями платежеспособности, при котором, тем не менее, сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения собственного капитала, а также за счет дополнительного привлечения долгосрочных кредитов и заемных средств;
4. **Кризисное финансовое состояние**, при котором предприятие находится на грани банкротства: недостаток (-) собственных оборотных средств; недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов.

Наряду с абсолютными показателями финансовую устойчивость характеризуют также финансовые коэффициенты:

1. Коэффициент маневренности:

*собственные оборотные средства*

*К1=*

*реальный собственный капитал*

Этот коэффициент показывает, какая часть собственного капитала находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать капиталом. Высокие значения этого коэффициента положительно характеризуют финансовое состояние. Оптимальный уровень: 0,5.



1. Коэффициент автономии источников формирования запасов:

*Собственные оборотные средства*

*К2=*

*Общая величина основных источников*

*формирования запасов*

Рост этого коэффициента отражает тенденцию к снижению зависимости предприятия от заемных источников финансирования и оценивается положительно.

1. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками:

*Собственные оборотные средства*

*К3=*

*Запасы*

1. Коэффициент обеспеченности собственными средствами:

*Собственные оборотные средства*

*К4 =*

*Оборотные активы*

Оптимальный уровень: К4 0,1.



Если коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода менее 0,1, то структура баланса считается неудовлетворительной, а само предприятие – неплатежеспособным.

В качестве критериев для оценки неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий используются следующие показатели:

― общий коэффициент ликвидности;

― коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами;

― коэффициент восстановления платежеспособности.

Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятие неплатежеспособным является наличие одного из условий:

а) если общий коэффициент ликвидности на конец отчетного периода имеет значение ниже нормативного (1,5);

б)если коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет значение ниже нормативного (0,3).

Общий коэффициент ликвидности рассчитывается:

*Текущие активы – Расходы будущих периодов*

*Кл =*

*Текущие пассивы – Доходы будущих периодов*

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равен:

*Текущие активы – Текущие пассивы*

*К0 =*

*Текущие активы*

Рассчитанные финансовые коэффициенты сведем в таблицу 10.

Таблица 10

Финансовые коэффициенты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Начало года | Конец года | Разница |
| Степень платежеспособности по текущим обязательствам | 0,657 | 0,723 | 0,066 |
| Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами | 3,294 | 2,937 | -0,357 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,616 | 0,530 | -0,087 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,005 | 0,004 | -0,001 |
| Рентабельность оборотных активов | 0,181 | 0,190 | 0,009 |
| Рентабельность продаж | 0,126 | 0,129 | 0,003 |
| Коэффициент оборотных средств в расчетах | 0,474 | 0,453 | -0,022 |
| Коэффициент автономии | 0,880 | 0,862 | -0,018 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 2,145 | 2,115 | -0,030 |
| Обеспеченность обязательств всеми активами | 8,318 | 7,250 | -1,068 |

Данные таблицы 10 выявили, что все финансовые коэффициенты имеют значение больше нормативных и имеют тенденцию к улучшению, а это указывает на нормальное финансовое состояние предприятия.

Расчет платежеспособности представлен в табл.11.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

А1 ≥П1, А2 ≥П2, А3 ≥П3, П4 ≤ А4.

Таблица 11.

Расчет платежеспособности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Активы |  | Пассивы |  | Разница |
| А, | 985 | П1 | 190604 | -189619 |
| А2 | 123920 | П2 | 45200 | 78720 |
| Аз | 546945 | П3 | 0 | 546945 |
| А4 | 1032226 | П4 | 1468272 | -436046 |
| Всего | 1704076 | Всего | 1704076 | 0 |

Соотношение А1 ≥П1 в практике практически не встречается, а остальные соотношения актива и пассива указывают излишек долгосрочных источников формирования запасов, поэтому организация платежеспособна.

# 2.4.Анализ каналов распределения

За весь период своего существования фирма «Милавица» пробовала различные методы распределения своей продукции.

Во времена планового распределения руководство фирмы не задумывалось о способах и методах продвижения своего товара на рынок, ей определялись объемы производства, поставщики и объемы поставок.

При переходе к рыночным отношениям у фирмы возникли проблемы с организацией распределения своей продукции.

Первым этапом создания своей системы распределения была организация фирменного магазина в Минске и продажа оптовым покупателям со складов фирмы.

В дальнейшем фирма «Милавица» стала развивать сеть фирменных магазинов в Белоруссии, появились магазины в Бресте, Витебске, Гомеле, Могилеве и других городах. Постепенно стали налаживаться связи с крупными оптовиками в Баку, Барнауле, Брянске, Ереване, Киеве.

В настоящее время товарами фирмы «Милавица» торгуют розничные магазины Воронежа, Екатеринбурга, Краснодара, Нижнего Новогорода и рядя других городов в России. В эти города товар отправляется мелкими партиями непосредственно в адрес магазина.

В 2001 году в городе Москве был организован распределительный центр фирмы «Милавица». Финансирование его организации производилось непосредственно фирмой «Милавица».

Центр имеет юридическое лицо и правовую форму Закрытое Акционерное Общество, 75 процентов уставного капитала которого принадлежит фирме «Милавица». Распределительный центр в свою очередь имеет пятнадцать розничных магазинов, торгующих продукцией фирмы. Кроме того, из распределительного центра происходит снабжение мелких оптовиков Московской и прилегающих к ней областям.

Продукция фирмы поставляется на распределительный центр крупными партиями транспортом фирмы. Сложившаяся система распределения представлена на рис.7.

Рис.7. Существующая распределительная схема

**Фирма «МИЛАВИЦА»**

Фирменные магазины

Мелкие оптовики

Розница

Распредели

тельный центр (Москва)

Розница

Из рисунка видно, что единой политики распределения у фирмы нет. Самый главный недостаток существующей системы – многозвенность логистической цепи, при которой теряется возможность контроля за уровнем цен, что является основой успешного продвижения своих товаров на рынок. Следовательно, фирме «Милавица» необходимо провести анализ существующей системы распределения и провести ее модернизацию.

# ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ОПТИМАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЦЕПИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Прежде чем приступить непосредственно к управлению сбытовыми каналами, необходимо провести аудит существующей системы каналов распределения и определить, насколько используемая стратегия распределения адекватна целевой аудитории и категории продаваемого товара. Насколько оптимальны используемые каналы: позволяют ли они донести ценность продаваемого товара до целевого сегмента с наименьшими затратами?

Аудит системы каналов распределения включает в себя три этапа:

1. оценку стратегии распределения, определение оптимальной длины каналов;
2. оценку типа системы каналов распределения;
3. оценку непосредственных участников канала.

В предыдущем разделе нами был проведен анализ существующей распределительной системы, который показал ее несовершенство.

чем длиннее канал, тем дороже он обходится потребителю. Прибыль и расходы канала сбыта составляют до 50% цены, которую уплачивает при приобретении товара конечный потребитель.

Длинные каналы тяжелы в управлении, относительно затратны, однако зачастую иного выбора у производителя, желающего выйти на массовый рынок, может не быть, особенно если целью является завоевание массового рынка не только в своем регионе, но и по всей стране. Таким образом, выбор каналов распределения, определение их структуры и условий взаимодействия с ними - стратегическое решение, определяющее долгосрочную эффективность работы компании в целом.

Из таблицы видно, что на выбор самой стратегии распределения будут влиять два основных фактора: целевые сегменты, выбранные поставщиком, и ключевые характеристики продукта.

|  |  |
| --- | --- |
| **Стратегия распределения** | **Характеристика товара** |
| *Интенсивное распределение* -  компания стремится к максимальному увеличению количеству торговых точек. | Свойственно для производителей недорогих товаров, товаров повседневного спроса и товаров импульсивных покупок. |
| *Эксклюзивное распределение* -  Распределение ограничивается до очень небольшого числа посредников с правами эксклюзива на определенную территорию. | Характерно для товаров класса премиум, сверхсложной техники и предметов роскоши. Жесткий контроль над посредниками со стороны производителя. Высокий уровень сервиса. Ориентация на создание и сохранение безупречного имиджа торговой марки |
| *Селективное распределение* - достижение достаточного охвата и в то же время его ограничение, что позволяет работать только с квалифицированными дилерами. | Характерно для продаж В2В и товаров повышенной ценности. Компания-производитель работает с ограниченным количеством посредников на стандартных взаимовыгодных условиях. |

Следующий важный фактор, который необходимо принимать во внимание при разработке концепции управления каналами сбыта, - это возможные типы каналов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип канала** | **Особенности** | **Эффективность посредников** |
| **Прямой маркетинг** - продажа продукции без привлечения посредников |  |  |
| *Продажи без привлечения торгового персонала* - телемаркетинг, заказ по каталогам, почтовые заказы, интернет-продажи, TV-shop | Характерно для товаров широкого потребления. | Посредники отсутствуют. Персонала, непосредственно занимающегося продажами товара нет. Доставка осуществляется по почте или с помощью курьерских служб. |
| *Торговый персонал* **-** продажи осуществляются собственным торговым персоналом компании либо торговым персоналом компании специализированной торговой компании | Характерно для продаж В2В в своем регионе, для товаров массового потребления, но приобретаемых не часто: некоторые компьютерные программы, стройматериалы, медицинская техника. | Как правило, сосуществует с дилерскими продажами |
| **Каналы распределения с участием посредников** - состоит из сети независимых организаций, участвующих в процессе поставки товара или услуг конечному потребителю. | Характерно для торговли товарами массового спроса. | Обычно в канале участвует огромное количество компаний - торговцы, агенты и вспомогательные организации |
| *Конвенционные каналы -* тип посреднического канала, образованный сетью независимых посредников, которые стремятся максимально увеличить собственную прибыль, не заботясь об общей прибыли канала. | Наиболее характерны для молодого, слабо организованного российского рынка. Каждый из посредников "сам за себя", и каждый из них стремится оптимизировать политику закупок и сбыта, часто за счет компаний верхних и нижних уровней канала. Конфликты между участниками канала - повседневность. Функции участников канала дублируются. | Посредников много, они не организованы. Их совокупная эффективность весьма низка. |
| *Вертикальные маркетинговые системы (ВМС) -* представляют собой интегрированные сети производителей и посредников, профессиональное управление которыми направлено на достижение максимальной эффективности канала в целом. | Чем более зрелый рынок, тем характернее для него ВМС. Деятельность участников канала согласована и интегрирована в единую систему. Конфликты редки. За счет исключения дублирования функций снижаются расходы канала в целом, а опыт и компетенции каждого из участников канала используются максимально. | Деятельностью канала управляет один из его участников - крупный производитель, крупный оптовик или сеть розничных магазинов. |

В настоящее время развитие систем распределения движется в двух направлениях. Во-первых, это организация вертикальных маркетинговых систем (ВМС) и создание интегрированных цепочек поставок (supply chains); во-вторых, это развитие прямого маркетинга, прежде всего за счет возможностей, предоставляемых Интернетом.

Существует три типа ВМС: корпоративные, управляемые и контрактные. Основанием для классификации здесь служит степень власти управляющего участника. В корпоративной ВМС все или большинство участников канала принадлежат одному владельцу. Такая организация сбытовой системы позволяет добиться максимальной власти над каналом и соответственно наибольшей согласованности в действиях участников канала. Однако это весьма дорогое удовольствие. В последнее время такие системы стали редкостью, и не только из-за своей дороговизны. Разные участники канала должны обладать разными компетенциями, а управление сильно диверсифицированным бизнесом - очень сложное дело. Поэтому в настоящее время наиболее распространены управляемые ВМС, члены которых обладают финансовой и юридической независимостью, но действуют под контролем самого активного члена канала.

Необходимо отметить, что построение действительно управляемой ВМС (а все перечисленные выше системы являются управляемыми и за счет этого обеспечивают свою эффективность) - задача очень сложная. На построение эффективной системы распределения даже у компаний, не испытывающих трудностей с инвестициями, уходят годы. Отношение к этому вопросу отличает западные и российские компании. Западные компании вкладывают огромные силы и средства (значительно превышающие даже самые затратные рекламные бюджеты) в построение своей системы распределения. Особое внимание уделяется регламентации этой работы, подбору и обучению персонала, регулярному обмену опытом и мотивированию участников канала. Для дилеров проводятся специальные съезды, конференции, обучающие программы, программы поддержания корпоративных стандартов и корпоративной культуры. В отличие от западных коллег, российские бизнесмены практически не занимаются целенаправленно созданием сбытовой сети. Каналы распределения в российских компаниях, что называется, складываются исторически. Именно поэтому анализ таких систем показывает их эклектичность, непродуманность и, естественно, неэффективность.

У каждого из каналов есть свои преимущества и недостатки. Как же сделать выбор? Для облегчения процесса выбора можно воспользоваться матрицей следующего типа.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Весовой показатель значимости критерия | Варианты каналов | | |
| Ппрямой  (свои торговые точки) | конвенционный | вертикальный |
| Выполнение стратегических целей |  | | | |
| Достижение целевых потребителей | 0,3 | 3 | 5 | 5 |
| Экономичность | 0,2 | 1 | 2 | 4 |
| Возможность подчеркнуть конкурентные преимущества продукта | 0,15 | 5 | 1 | 3 |
| Возможность контроля |  | | | |
| Возможность получить требуемую отчетность | 0,2 | 4 | 0 | 3 |
| Возможность контролировать выкладку товара в рознице | 0,15 | 4 | 1 | 3 |
| Сумма баллов | 1,0 | 3,16 | 2,2 | 3,8 |

Из таблицы видно, что наиболее подходящим вариантом является ВМС. Прямой канал сбыта проигрывает ей за счет своей дороговизны и не лучшими возможностями представить товар в рознице.

Выбор посредников осуществляется на основе данных маркетинга и по критериям, аналогичным критериям выбора канала:

* способность посредника участвовать в достижении стратегических коммерческих целей поставщика;
* доступ посредника к целевым рынкам;
* способность торгового персонала посредника презентовать конкурентные преимущества товара поставщика;
* репутация посредника на рынке: имеющиеся в его "биографии" срывы поставок, демпинг, нарушения контрактных обязательств;
* мотивированность посредника на поддержание длительных и плодотворных отношений, его зависимость от конкурентов, наличие у него планов после приобретения соответствующего опыта вступить в игру в качестве уже конкурента, а не партнера;
* возможность влиять на взаимоотношения с посредником, возможность контроля над ним.

Итак, подготовительный этап пройден, концепция разработана и выбор посредников сделан.

Как правило, управление каналами распределения осуществляет директор по продажам или коммерческий директор, поскольку эта деятельность требует целостного видения ситуации с продажами на предприятии. Процесс управления включает следующие функции:

* **Планирование по каналам и между участниками одного канала**. Может осуществляться как фирмой самостоятельно, так и совместно поставщиком и дилерами. При этом планирование по каналам и между участниками должно отвечать выбранной стратегии.
* **Мотивирование и стимулирование посредников.** В процессе мотивации посредников используются два вида факторов: стимулирующие (скидки и бонусы) и партнерские. Последние направлены на формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений: совместное планирование деятельности канала, специальные условия сотрудничества, маркетинговую поддержку, обучение торгового персонала и т.п. На наш взгляд, из партнерских мер, кроме совместного планирования деятельности канала, для фирмы наиболее эффективны съезды и обучение дилеров, а также разработка рекомендаций по мерчендайзингу (выкладке) продукции.

Аудит системы распределения показал, что наблюдается высокая текучесть дилеров, что значительно повышает расходы на систему сбыта. Для изучения причин текучести было проведено исследование удовлетворенности дилеров условиями сотрудничества с компанией. Выяснилось, что дилеров вполне устраивает товар компании, но они не довольны отношением компании. Особенно много жалоб вызвало то обстоятельство, что компания никак не реагирует на предложения своих дилеров, не учитывает их пожеланий, не пытается наладить диалог; ведет себя так, будто дилеры - это ее структурные подразделения. Руководство компании также было удивлено, что их посредники предлагали вполне разумные вещи, выгодные обеим сторонам. В итоге было принято решение проводить совещания каждые полгода. Все расходы брала на себя компания. Такая мера сильно повысила лояльность и мотивированность дилеров на продолжение сотрудничества с компанией.

Контроль и управление коммуникацией - еще один важный фактор управления каналами сбыта. Он позволяет производителю направлять деятельность членов канала в интересах поставщика или, по крайней мере, оказывать на нее значительное влияние.

Контролю могут подвергаться:

* цены;
* качество обслуживания;
* технология обслуживания;
* соблюдение требуемого ассортиментного плана;
* соблюдение частоты и ритмичности закупок.

Если позиции поставщика не достаточно сильные, то ему следует как минимум добиться организации довольно интенсивного информационного обмена с дилерами. Еще один вид элементарного контроля, который может и должен организовать каждый поставщик, - это контроль за своевременностью оплат.

Пропускная способность канала во многом определяется отношениями между его участниками. Наиболее часто встречающийся конфликт - вертикальный: - конфликт между участниками разного уровня. Дилеры не довольны условиями, предлагаемыми поставщиком. Горизонтальный конфликт - конфликт, возникающий между компаниями одного уровня. Одни дилеры считают, что другие пользуются у поставщика незаслуженными преференциями. Многоканальный конфликт, как правило, возникает, если поставщик работает одновременно с несколькими типами каналов по сходным или, хуже того, одинаковым условиям, в частности, если поставщик работает с оптом и розницей по одинаковым или незначительно отличающимся ценам.

Наиболее действенны следующие механизмы урегулирования конфликтов:

* совместная разработка и утверждение членами канала списка задач, приоритетных для всех членов канала. Например, снижение затрат при перемещении товара внутри канала, увеличение скорости доставки, договоренность о фиксированной розничной цене и т.п.;
* обмен сотрудниками между участниками канала для повышения взаимопонимания;
* совместное членство в торговых и других ассоциациях. В этом случае правила, установленные в ней, обеспечивают профилактику конфликтов, а сама ассоциация может выступать посредником-миротворцем;

Регулярная оценка участников канала и корректировка условий сотрудничества с ними в зависимости от их успеха в продвижении товара на рынок, а также корректировка клиентской базы, прекращение работы с теми, кто не выполняет свои обязательства или не способен "потянуть" требуемый объем продаж. В условиях стабильности участники канала расслабляются, теряют деловую хватку, снижается качество, падают темпы роста. Оценка работы посредников, как правило, напрямую связана с их мотивированием. Особенно хорошо это видно на примере бонусной системы: по результатам оценки деятельности посредника ему начисляется вознаграждение. Кроме того, по итогам оценки могут корректироваться и условия договора в ту или иную сторону.

Изменение работы с участниками распределительной цепи не даст сиюминутного эффекта, но со временем эффективность распределения повысится ощутимо.

Кроме сказанного выше можно предложить создание следующей логистической распределительной цепи (рис.8)

**Фирма «МИЛАВИЦА»**

Фирменные магазины

Распредели

тельный центр (Москва)

Розница

Распредели

тельный центр (Барнаул)

Рис.8. Предлагаемая распределительная схема

Распредели

тельный центр (Киев)

Распредели

тельный центр (Минск)

Розница

Розница

Розница

Создание крупных распределительных центров, принадлежащих фирме, позволит осуществлять жесткий контроль за поведением продавцов, уровнем цен, и качеством торговли.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Логистика происходит от греческого слова «logistike», что означа­ет «искусство вычислять, рассуждать». История возникновения и раз­вития практической логистики уходит далеко в прошлое.

Известно, что еще в период Римской империи существовали служители, которые носили титул «логисты» или «логистики»; они занимались распределением про­дуктов питания. В предпринимательской деятельности, экономической и научной литературе зарубежные специалисты выделяют два принципиальных направления в определении логистики.

Одно из них связано с функ­циональным подходом к товародвижению, т. е. управлением всеми физическими операциями, которые необходимо выполнять при до­ставке товаров от поставщика к потребителю. Другое направление характеризуется более широким подходом: кроме управления товаро-движенческими операциями, оно включает анализ рынка поставщи­ков и потребителей, координацию спроса и предложения на рынке товаров и услуг, а также осуществляет гармонизацию интересов уча­стников процесса товародвижения.

Обобщая вышеизложенные определения логисти­ки, ее можно охарактеризовать как науку управления материальными потоками от первичного источника до конечного потребителя с мини­мальными издержками, связанными с товародвижением и относящимся к нему потоком информации.

Одна из основных задач логистики заключается также в создании интегрированной эффективной системы регулирования и контроля ма­териальных и информационных потоков, обеспечивающей высокое качество поставки продукции. Интерес к проблемам развития логистики в промышленно разви­тых странах исторически был связан прежде всего с причинами эко­номического характера. В условиях, когда рост объемов производства и расширение внутринациональных и мирохозяйственных связей при­вели к увеличению издержек сферы обращения, внимание предпри­нимателей сконцентрировалось на поиске новых форм оптимизации рыночной деятельности и сокращения затрат в данной сфере.

Безусловно, важную роль в создании объективных возможностей для развития логистики сыграл технический прогресс в средствах связи и информатики. Он позволил на более высоком уровне проводить контроль всех основных и вспомогательных процессов товародви­жения.

В реальной экономике системы логистики в рамках различных производственных объединений по объективным причинам нахо­дятся на различных стадиях, или уровнях развития.

Существуют от­дельные стадии, через которые функции логистики неизбежно долж­ны пройти, прежде чем они достигнут высокого уровня развития. В последние годы в странах с развитой рыночной экономикой развитие ло­гистики характеризуется передачей функций контроля над распределе­нием готовой продукции от производственных фирм к специализирован­ным фирмам, т. е. внешним агентам. Эта тенденция проявилась снача­ла в Западной Европе и Японии и позже в США. Ожидается, что развитие данной тенденции приведет к значительным изменениям в организации работы по перемещению продукции.

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

Поставщик и потребитель материального потока в общем случае представляют собой две микрологистические системы, связанные так называемым логистическим каналом, или ина­че — каналом распределения.

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

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

Проведенный финансовый анализ показал, что балансовая прибыль возросла на 12%, и ее темп роста выше, чем темп роста выручки (8%), показатель фондоотдачи увеличился на 20 коп.

Среднегодовая заработная плата возросла на 3%, при росте производительности труда на 5%, что является хорошим показателем.

Рост себестоимости реализованной продукции (7%) меньше чем рост выручки от реализации, что повлекло снижение затрат на один рубль реализованной продукции на одну копейку и рост рентабельности продаж на 4%.

В целом динамика финансово-экономических показателей положительна, предприятие развивается динамично.

Все финансовые коэффициенты имеют значение больше нормативных и имеют тенденцию к улучшению, а это указывает на нормальное финансовое состояние предприятия.

Соотношения актива и пассива указывают излишек долгосрочных источников формирования запасов, поэтому организация платежеспособна.

За весь период своего существования фирма «Милавица» пробовала различные методы распределения своей продукции.

Во времена планового распределения руководство фирмы не задумывалось о способах и методах продвижения своего товара на рынок, ей определялись объемы производства, поставщики и объемы поставок.

При переходе к рыночным отношениям у фирмы возникли проблемы с организацией распределения своей продукции.

В настоящее время товарами фирмы «Милавица» торгуют розничные магазины Воронежа, Екатеринбурга, Краснодара, Нижнего Новогорода и рядя других городов в России. В эти города товар отправляется мелкими партиями непосредственно в адрес магазина.

В 2001 году в городе Москве был организован распределительный центр фирмы «Милавица». Финансирование его организации производилось непосредственно фирмой «Милавица».

Из проведенного анализа видно, что единой политики распределения у фирмы нет.

Самый главный недостаток существующей системы – многозвенность логистической цепи, при которой теряется возможность контроля за уровнем цен, что является основой успешного продвижения своих товаров на рынок.

Следовательно, фирме «Милавица» необходимо провести анализ существующей системы распределения и провести ее модернизацию.

Прежде чем приступить непосредственно к управлению сбытовыми каналами, необходимо провести аудит существующей системы каналов распределения и определить, насколько используемая стратегия распределения адекватна целевой аудитории и категории продаваемого товара.

В настоящее время развитие систем распределения движется в двух направлениях. Во-первых, это организация вертикальных маркетинговых систем (ВМС) и создание интегрированных цепочек поставок (supply chains); во-вторых, это развитие прямого маркетинга, прежде всего за счет возможностей, предоставляемых Интернетом.

Аудит системы распределения показал, что наблюдается высокая текучесть дилеров, что значительно повышает расходы на систему сбыта. Для изучения причин текучести было проведено исследование удовлетворенности дилеров условиями сотрудничества с компанией.

Выяснилось, что дилеров вполне устраивает товар компании, но они не довольны отношением компании. Особенно много жалоб вызвало то обстоятельство, что компания никак не реагирует на предложения своих дилеров, не учитывает их пожеланий, не пытается наладить диалог; ведет себя так, будто дилеры - это ее структурные подразделения. Руководство компании также было удивлено, что их посредники предлагали вполне разумные вещи, выгодные обеим сторонам. В итоге было принято решение проводить совещания каждые полгода. Все расходы брала на себя компания. Такая мера сильно повысила лояльность и мотивированность дилеров на продолжение сотрудничества с компанией.

Изменение работы с участниками распределительной цепи не даст сиюминутного эффекта, но со временем эффективность распределения повысится ощутимо.

Кроме сказанного выше можно предложить создание следующей логистической распределительной цепи:

создание крупных распределительных центров, принадлежащих фирме, что позволит осуществлять жесткий контроль за поведением продавцов, уровнем цен, и качеством торговли.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М., 2001.
2. Бакарев П. Ф. Этапы стратегического управления: управление компанией. - М., 2001.
3. Балабанов И. Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. - М., 2002.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Триада Лтд., 2001.
5. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.,2001
6. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 1998.
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент - М.: Гардарика, 1999.
8. Гаджинский A.M. Основы логистики: Учебное пособие. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 2002.
9. Гончаров П.П. и др. Основы логистики: Учебное пособие. — Оренбург: Изд. центр ОГАУ, 2000.
10. Дегтяренко В.Н. Основы логистики и маркетинга: Учебное пособие / ГАС. - Ростов, 2002.
11. Дыбская В.В. Логистика для практиков. Эффективные решения в складировании и грузопереработке. – М.: ИПТИЛ ВИНИТИ РАН,2002
12. Залманова М.Е. Логистика: Учебное пособие. — Саратов: Саратовский гос. техн. ун-т, 1995.
13. Костоглодов Д.Д. Харисова Л.М. Распределительная логистика. — Ростов-на-Дону: Экспертное бюро, 2002.
14. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок. М.: Альпина Паблишер, 2003.
15. Лаврова О.В. Материальные потоки в логистике: Конспект лекций. — Саратов: Саратовский гос. техн. ун-т, 2003.
16. Логистика: Учебное пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. - М.: ИНФРА-М, 1997.
17. Маркова В.Д., Кузнецов С.А. Стратегический менеджмент. М.: ФОРУМ, ИНФРА-М, 2003.
18. Неруш Ю.М. Логистика. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001
19. Плоткин Б.К. Основы логистики: Учебное пособие / ЛФЭИ. - Л., 2001.
20. Рейфе М.Е. Организация развития логистической деятельности на оптовом рынке - СПб., 1996.
21. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. - М.: Экономика, 1995.
22. Сергеев В.И. Задачи оптимизации организационных структур логистических систем//Транспортная логистика и логистика транспорта: Межвузовский научный сборник. — Саратов: СГТУ, 1996.
23. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001