

А.А. Новаков

СЕКРЕТЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Вопросы и ответы



Алексей Андреевич Новаков
Секреты розничной
торговли. Вопросы и ответы

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8981527*

*Секреты розничной торговли. Вопросы и ответы. / Новаков А.А.: Инфра-Инженерия; Москва;
2013*

ISBN 978-5-9729-0060-2

Аннотация

В издании системно изложены теоретические, методические и практические аспекты работы розничного предприятия.

Затронуты вопросы стратегического анализа, управления закупками, логистикой, ассортиментом, мерчендайзингом, персоналом в розничной торговле.

Также освещены практические вопросы поиска и открытия новых магазинов, формирования ключевых показателей эффективности, выделения и описания типовых бизнес процессов, безопасности в торговле и организации интернет торговли.

Книга написана в форме пособия, которое можно читать по мере возникновения вопросов. Причем основной акцент сделан на возможность практического применения материалов пособия в организации работы как отдельных магазинов, так и розничной сети в целом.

Настоящее пособие предназначено для владельцев, руководителей и менеджеров, занимающихся вопросами организации работы как розничных сетей, так и отдельных магазинов.

Содержание

Глава 1	4
1. Что такое розничная торговля?	5
2. Что такое жизненный цикл товара?	7
3. Что такое жизненный цикл розничной организации?	10
4. Что такое стратегия розничной торговли?	12
5. Что значит миссия компании?	14
6. Стратегический анализ. Что такое SWOT-анализ?	16
7. Что такое формат магазина и чем он характеризуется?	19
8. Нетрадиционные формы розничной торговли – что это?	26
9. Что такое интернет-магазин?	30
10. Как управлять интернет-магазином?	32
11. Что такое франчайзинг?	33
12. Что такое розничные сети?	35
Глава 2	37
13. Что такое «управление закупками»?	38
14. В чем отличие закупок для розничной торговли?	40
15. Как выбрать поставщика?	41
16. Какие требования при выборе поставщиков?	43
17. Какие есть методы выбора поставщиков?	45
18. Как планировать закупки?	49
19. Какие существуют системы регулирования товарных запасов?	52
20. Как правильно составить договор поставки?	54
21. Что такое управление цепями поставок?	65
Глава 3	68
22. Что такое логистика?	69
23. Каковы функциональные области логистики?	71
24. Каковы задачи логистики?	72
25. Каковы функции логистики?	74
26. Что такое материальный поток?	75
27. Что такое логистическая операция?	78
28. Что такое логистические цепи?	79
Конец ознакомительного фрагмента.	80

Алексей Андреевич Новаков

Секреты розничной торговли. Вопросы и ответы

Глава 1

Розничная торговля

Цель бизнеса состоит в том, чтобы создавать и удерживать клиентов.

Тед Левитт

В этой главе ответы на вопросы:

- Что такое розничная торговля?
- Что такое жизненный цикл товара?
- Что такое жизненный цикл розничной организации?
- Что такое стратегия розничной торговли?
- Что значит миссия компании?
- Стратегический анализ. Что такое SWOT-анализ?
- Что такое формат магазина и чем он характеризуется?
- Нетрадиционные формы розничной торговли – что это?
- Что такое интернет-магазин?
- Как управлять интернет-магазином?
- Что такое франчайзинг?
- Что такое розничные сети?



1. Что такое розничная торговля?



***Розничная торговля** – составная часть внутренней торговли, заключительная фаза обращения предметов личного потребления, где происходит реализация товаров и услуг в обмен на денежные доходы населения.*

(Большая советская энциклопедия – издательство «Советская энциклопедия», 1969–1978 гг.).

***Розничная торговля** (англ. retail, ритейл) – продажа товаров конечному потребителю (частному лицу). В отличие от оптовой торговли товар, купленный в системе розничной торговли, не подлежит дальнейшей перепродаже (согласно действующему законодательству, пункту 1 статьи 492 Гражданского кодекса Российской Федерации), а предназначен для непосредственного использования.*

(Википедия – свободная энциклопедия в Интернете).

***Розничная торговля:** торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.*

(Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения»).

Розничная торговля (retailing) включает в себя виды экономической деятельности, связанные с продажей товаров и услуг потребителям для использования ими лично или их семьями. При этом речь идет о любом факте продажи товаров и услуг конечному потребителю, от автомобилей и готовой одежды до билетов в кинотеатр.

Из всех определений розничной торговли понятно, что торговля в розницу связана не только с продажей материальных (физических) товаров, но и с предоставлением услуг. Покупка определенной услуги (транспортные, услуги по ремонту, парикмахерские услуги) может быть основной целью потребителя или составной частью покупки «физического» товара.

Розничная торговля является последним этапом процесса распределения. Система распределения включает в себя все предприятия, организации, людей, участвующих в процессе перемещения товаров и услуг, а также в передаче права собственности на товары и услуги от производителя потребителю.

Типовая схема процесса распределения показана на рис. 1.

В процессе распределения розничная торговля играет связующую роль между поставщиками (производителями и оптовыми продавцами) и конечными потребителями. Она выполняет следующие функции:

- за счет большого числа предприятий розничной торговли происходит удовлетворение потребности конечного покупателя по месту его жительства или работы. При этом товар, поставляемый от поставщиков крупными партиями, делится на мелкие порции товара, соответствующие желаниям и потребностям конечного покупателя;
- через розничную торговлю производитель получает информацию о спросе на товар и имеет возможность регулировать объемы производства;

- через розничную торговлю происходит освоение новых рынков и осуществляется продвижение новых товаров;

- розничная торговля выполняет функции рекламы товара производителя.

Работа по продаже в розничных торговых предприятиях имеет свои особенности. Розничные торговые предприятия реализуют товары непосредственно населению для личного потребления, организациям, предприятиям, учреждениям для коллективного потребления или хозяйственных нужд.



Рис. 1. Типовая схема процесса распределения товара

Предприятия торговли выполняют в процессе работы ряд функций, увеличивающих ценность продаваемых ими товаров и услуг. Этими функциями являются:

- определение спроса и предложение на конкретные виды товара;
- поиск товаров, необходимых для розницы;
- обеспечение определенного ассортимента товара;
- дробление поступающих партий товара;
- приемка, хранение и маркировка товаров;
- обеспечение сервиса.

Развитие розничной торговли нуждается в изучении и прогнозировании потребительского спроса, формировании оптимального ассортимента товаров, анализе и определении прогрессивных форм и методов розничной торговли.

Роль и значение розничной торговли трудно переоценить. Розничная торговля является важной составной частью экономики, объемы розничных продаж и занятость в сфере торговли – это важные экономические показатели.



2. Что такое жизненный цикл товара?

В предыдущем вопросе речь шла о розничной торговле как продаже товаров и услуг. Так что же такое товар?



***Товар:** любая вещь, не ограниченная в обороте, свободно отчуждаемая и переходящая от одного лица к другому по договору купли–продажи.*

(Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения»).

Другими словами товар – это продукт труда, который предлагается рынку с целью приобретения, использования или потребления. Признаки вещи, которая является товаром, следующие: стоимость, полезность, ограниченная доступность.

Каждый товар имеет свой жизненный цикл, объемы, и продолжительности производства того или иного товара изменяются во времени циклически. Жизненный цикл товара – это время существования товара на рынке, промежуток времени от замысла изделия до снятия его с производства и продажи. В течение жизненного цикла товар обращается на рынке, пользуется спросом, приносит доход производителям и продавцам.

Концепция жизненного цикла товара описывает сбыт продукта, прибыль, конкурентов и стратегию маркетинга с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка. Концепция исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешевым товаром.

Жизненный цикл товара может быть представлен как определенная последовательность стадий существования его на рынке, имеющая определенные рамки. Динамика жизни товара показывает объем продаж в каждое определенное время существования спроса на него.

Жизненные циклы товаров очень разнообразны, но всегда можно выделить основные фазы:

1. Внедрение или выход на рынок.

Это фаза появления нового товара на рынке, иногда в виде пробных продаж. Фаза выхода начинается с момента распространения товара и поступления его в продажу. На этой стадии товар является новинкой, технология еще недостаточно освоена, производитель не определился в выборе производственного процесса. В этот период спрос на товар небольшой, затраты на рекламу велики, каналы товародвижения только устанавливаются. В этот период торговые сети проявляют осторожность по отношению к товару. На стадии выхода на рынок цены на товар обычно несколько повышены, торговля часто убыточна, а конкуренция – ограничена. Конкуренцию на этой фазе могут составить только товары-заменители. Целью всех маркетинговых мероприятий в период внедрения является создание рынка нового товара. Компания несет расходы, так как на этой фазе большие издержки производства, а расходы на стимулирование сбыта достигают обычно наивысшего уровня. Потребителями здесь являются новаторы, готовые идти на риск в апробировании нового товара.

2. Фаза роста.

Если товар требуется на рынке, то сбыт начинает существенно расти. На этапе роста обычно происходит признание товара покупателями и быстрое увеличение спроса на него.

Охват рынка увеличивается, информация о новом товаре передается новым покупателям. В этот период производство уже отлажено, интенсивно модернизируется, издержки на него сокращаются, растет качество продукции. Конкурирующие компании обращают внимание на этот товар и предлагают свои аналогичные. На этом этапе прибыли довольно высоки, так как рынок приобретает значительное количество товаров, а конкуренция очень ограничена. Цены слегка снижаются, так как производитель производит большой объем продукции по отработанной технологии. Маркетинговые расходы распределяются на возросший объем продукции. Потребителями на этом этапе являются люди, признающие новизну. Растет число повторных и многократных покупок.

3. Фаза зрелости.

Данная фаза характеризуется тем, что большинство покупателей уже приобрело товар. Темпы роста продаж падают, товар переходит в разряд традиционных. В этот период появляется большое количество модификаций и новых марок, увеличивается качество товара и отлаженность производства. На этой фазе достигается максимум объема продаж, темпы роста падают, снижается прибыль предприятия. Появляются запасы товара на складе, обостряется конкуренция. Предприятие предпринимает разнообразные методы стимулирования спроса: снижает цены, предоставляет льготы при повторных или неоднократных покупках товаров, улучшает сервис. В этот период слабые конкуренты уходят с рынка. Потребители здесь – медленно признающие новинки люди и консерваторы. Фаза зрелости является самым протяженным по времени периодом жизненного цикла товара.

4. Фаза насыщения.

Фаза насыщения фактически является периодом борьбы конкурентных товаров. Потребитель не отдает предпочтение какому-то одному товару или производителю. В этот период цена товара сильно снижается, но, несмотря на снижение цены и использование других мер воздействия на покупателей, рост продаж прекращается. В период насыщения охват рынка очень высок, компании стремятся увеличить свой сектор на рынке,

но сбытовая сеть уже не может увеличиваться. В качестве маркетинговых мероприятий для повышения объема продаж в этот период могут быть эффективны: улучшение качества товара, совершенствование сервисного обслуживания, активизация рекламных средств, снижение цены. Потребителями на этой стадии жизненного цикла товара являются консерваторы и приверженцы марки. Часто фазу насыщения соединяют с фазой зрелости по той причине, что четкого различия между ними нет.

5. Спад.

Период спада – это завершающая стадия жизненного цикла товара, характеризующаяся резким снижением продаж, а затем и прибыли. Сбыт может упасть до нуля или оставаться на очень низком уровне. Спад происходит как из-за устаревания товара и появления нового, более совершенного товара, так и из-за изменений в технологии, смены предпочтений и вкусов потребителей, а также из-за значительных успехов конкурентов на рынке. В этот период многие компании уходят с рынка. Потребители теряют интерес к товару, их число сокращается. В этот период основная масса потребителей – консерваторы с низкой платежеспособностью.

На этапе спада товар целесообразно снять с производства во избежание больших финансовых потерь, однако, как правило, компании неохотно отказываются от производства и реализации устаревших товаров, так как есть надежда на более благоприятную экономическую ситуацию. Компания может не уходить с рынка, сократив расходы на маркетинг, чтобы увеличить прибыль при том же объеме продаж. Возможна передача устаревшего товара другой, например, более мелкой компании, чтобы получить часть прибыли и одновременно разработать новый товар. И все же необходимо иметь в виду, что, несмотря на все старания,

прибыльность от реализации устаревшего товара падает, наступает глубокий спад и товар, в конце концов, снимается с производства.

Для предупреждения стадии спада в жизненном цикле товара целесообразно увеличивать продолжительность стадий роста и зрелости путем заблаговременного введения на рынок нового товара до момента насыщения рынка прежним товаром.

Первой задачей компании является выявление товаров, перешедших на этап упадка, посредством регулярного анализа тенденций продаж, доли рынка, издержек и прибыли.

Говоря о жизненном цикле товара, важно помнить, что жизненный цикл существует только в том случае, если он привязан к конкретному названию и конкретному производителю. В различных условиях рынка возникают разные жизненные циклы товара. Л.А. Иванов, известный бизнес-тренер и консультант, в «Книге директора по маркетингу» приводит ряд жизненных циклов товара (рис. 2).

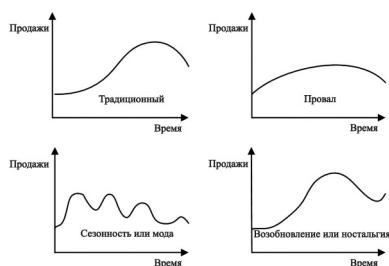


Рис. 2. Типы жизненного цикла товара

Продолжительность жизненного цикла сильно колеблется для разных товаров. Определенные резервы в удлинении жизненного цикла товара заложены в производстве и реализации не одного, а нескольких товаров. Причем эти товары могут в различных сочетаниях располагаться на различных рынках сбыта.

Концепция жизненного цикла товара имеет большое значение. Во-первых, она ориентирует руководителей на проведение анализа деятельности предприятия с точки зрения как настоящих, так и будущих позиций. Во-вторых, концепция жизненного цикла товара нацеливает на проведение систематической работы по планированию и разработке новой продукции. В-третьих, данная концепция помогает формировать комплекс задач и обосновывать стратегии и мероприятия маркетинга на каждом этапе жизненного цикла, а также определять уровень конкурентоспособности своего товара по сравнению с товаром конкурентной компании.

3. Что такое жизненный цикл розничной организации?



Подобно жизненному циклу товара, существует цикличность предприятий розничной торговли. Продолжительность существования всех розничных организаций ограничена, за свою жизнь они претерпевают четыре этапа развития:

- появление;
- рост;
- зрелость;
- спад.

Теория цикличности розничной торговли подразумевает, что розничные организации проходят все четыре этапа развития. Однако продолжительность каждого из этапов может широко варьироваться, как и общий срок жизни розничной организации.

Этап появления или создания организации – это этап предпринимательства, для него характерны творческий процесс, формулирование миссии, дерева целей и функций. На первой стадии прибыль невелика, так как средства необходимы для строительства, развития инфраструктуры, рекламы.

Этап роста – это этап формирования коллектива, развития коммуникаций, время активных контактов и высоких обязательств. В этот период число филиалов компании быстро растет, увеличиваются объемы продаж и прибыль организации. Этап роста обычно продолжается несколько лет, затем организация достигает возраста зрелости.

Этап зрелости, стабилизации – этап формализации правил, возрастания роли высшего руководства. В этот период структура компании относительно стабильна, организация устойчива и начинает увеличивать объемы продаж, выявляются все новые резервы развития. Период зрелости может длиться сколь угодно долго, пока компания ориентирована на потребителя и конкуренцию.

Этап спада связан с уменьшением спроса на продукцию и услуги организации, с сокращением рынка. Руководство компании активно ищет выход из кризиса. В этот период наблюдается снижение объемов продаж и доходности. В процессе упадка организации требуются активные поиски, вложения в новые разработки. Однако на этом этапе – этапе спада вывести организацию на новый период роста чрезвычайно сложно.

Недостатком теории жизненного цикла является, в первую очередь, нечеткое определение времени продолжительности каждого этапа и перехода от одной стадии к другой. Розничная компания хотела бы точно знать, когда закончится этап роста или зрелости и соответственно корректировать маркетинговые цели и стратегии.



4. Что такое стратегия розничной торговли?

Цели должны быть ясными, простыми и записанными на бумаге. Если они не записаны на бумаге и их каждый день пересматриваешь – это не цели. Это пожелания.

Робер Кийосаки

Для выживания и процветания организации в условиях меняющегося окружения предназначена стратегия розничной торговли. Стратегия – это анализ ситуации, внешней среды, конкурентов, выявление решающих факторов для достижения успеха, изучение и оценка вариантов решения для успешного развития организации.

Стратегия розничной торговли определяет:

- целевой рынок розничного продавца;
- форму торговли, которую планирует использовать ритейловая компания для удовлетворения потребностей целевого рынка;
- методы достижения и поддержания конкурентоспособности компании (создание и сохранение конкурентных преимуществ).

Стратегия – это план, в соответствии с которым розничная организация осуществляет свою деятельность. В стратегии компании должны найти отражение миссия, цели, характер деятельности, механизмы контроля розничной компании. Без четко определенной и интегрированной комплексной стратегии организация может запутаться в своих проблемах и окажется не в состоянии справиться с влиянием неблагоприятных факторов внешней среды.

Стратегия отвечает на вопросы: какие цели нужно достичь? как это сделать? кто является потребителем? какие потребности необходимо удовлетворять?

В целом процесс стратегического управления включает: стратегическое планирование, реализацию стратегии и стратегический контроль (рис. 3).

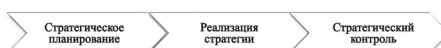


Рис. 3. Стратегическое управление

Стратегическое планирование розничной торговли имеет несколько важных достоинств и позволяет:

- провести тщательный анализ требований для разных типов розничной торговли;
- сформулировать цели розничной организации;
- получить представление о том, как выделиться среди конкурентов и выработать предложение, привлекательное для определенной группы потребителей;
- изучить экономические и правовые условия, в которых предстоит работать розничной компании, а также проанализировать своих конкурентов;
- обеспечить координацию всей деятельности компании;
- получить возможность прогнозирования кризисов и их избежания.

Стратегическое планирование может осуществляться владельцами компании, профессиональными менеджерами или теми и другими вместе. Этапы планирования и реализации стратегии розничной торговли взаимосвязаны. Чаще всего компания начинает процесс планирования с разработки общего плана, который детализируется и становится все более конкретным по мере прояснения тех или иных возможностей, а также их вероятных результатов.



Рис. 4. Стратегическое управление

Полный цикл стратегического управления показан на рис. 4.



5. Что значит миссия компании?

*«Кодак» продает фотопленку, но рекламируют они не фотопленку. Они рекламируют память.
Тед Левитт*

Первым основополагающим шагом стратегического управления организацией является определение миссии компании.



Миссия – это приверженность организации определенному типу бизнеса и своей особой роли на рынке. Миссию компании можно рассматривать как определение смысла существования организации, в котором проявляется ее отличие от других подобных организаций.

Миссия компании отражается в ее отношении к потребителям, собственным сотрудникам, поставщикам, конкурентам, государству и т. д. Четкая и ясная миссия позволяет компании обеспечить приверженность со стороны потребителей и выделяться среди конкурентов.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть.

Так для чего же формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

1. Для собственников компании миссия увеличивает вероятность достижения успеха, способствует осмыслению своего бизнеса, позволяет визуализировать мысли и взгляды относительно далекой перспективы, повышает престиж компании.

2. Для топ-менеджеров создание миссии задает общую цель деятельности организации, ее предназначение, помогает согласовывать интересы всех лиц, связанных с организацией, способствует уменьшению вероятности возникновения организационных конфликтов.

3. Сотрудникам компании миссия помогает почувствовать себя участниками общего дела, мотивирует их, способствует осознанию своего места в организации, помогает найти или расширить смысл своего существования.

4. Клиентам миссия позволяет знать, что можно ожидать от организации, помогает выявить компании, которые наилучшим образом им подходят.

5. Конкурентам миссия помогает правильно позиционировать себя и избегать ненужной конкурентной борьбы.

6. Для общества наличие миссии делает компанию более прогнозируемой, вносит ясность в деятельность организации.

Вот несколько примеров миссий известных организаций.

*«Цель компании **Motorola** – достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам продукции и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять нашим служащим и акционерам возможности для достижения разумных личных целей».*

*«Вносить технический вклад в развитие и благосостояние общества» – **Hewlett Packard**.*

*«Предоставить женщинам неограниченные возможности» – **Mary Kay Cosmetics**.*

«Испытать радость от усовершенствования и приспособления технологии для пользы общества» – Sony.

«Сделать людей счастливыми» – Walt Disney.

Важно отметить, что наличие миссии – недостаточное условие для процветания организации. Для того, чтобы миссия не оставалась всего лишь красивым, но недейственным слоганом, необходимо чтобы миссия определяла всю деятельность организации: от планирования до сбыта готовой продукции. Для того, чтобы миссия оказывала влияние на бизнес, стала двигателем процесса развития, нужны лидеры и команды, которые будут ее реализовывать, и соответствующая корпоративная культура. Необходимо объявить и довести миссию до каждого сотрудника организации, а далее на основе миссии нужно разработать дерево целей с последующим формированием стратегий, функций, процессов, должностных инструкций и т. д.



6. Стратегический анализ. Что такое SWOT-анализ?

Стратегический анализ начинается с всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в маркетинге. Иначе говоря, SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из анализа,

делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес.

Аббревиатура **SWOT** складывается из начальных букв английских слов: Strengths – силы, Weakness – слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы. Именно на них и строится SWOT-анализ.

SWOT-анализ включает в себя анализ ситуации внутри компании, а также анализ внешних факторов и ситуацию на рынке. Все данные впоследствии сводятся в одну таблицу, состоящую из 4 основных полей, которую также называют матрицей SWOT-анализа (рис. 5).

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weakness)
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)

Рис. 5. Матрица SWOT-анализа

Анализируя расположенные в таблице данные, составляется список возможных действий для нейтрализации слабых сторон компании, в том числе за счет сильных. Также разрабатываются возможные варианты развития компании при изменении внешних факторов, способы использования сильных сторон для уменьшения рисков.

SWOT-анализ применяется для:

- нейтрализации слабых сторон компании;
- анализа факторов конкурентного окружения;
- планирования реализации стратегий;
- конкурентной разведки.

На основе SWOT-анализа также разрабатываются возможные варианты развития компании при изменении внешних факторов, способы использования сильных сторон для уменьшения рисков и т. д.

Таблица 1 Пример SWOT-анализа

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknes)
• Пятнадцатилетний опыт в торговле бытовой техникой. • Известная в крае и ближайших регионах торговая марка. • Разветвленная розничная сеть со сложившейся инфраструктурой. • Сильные позиции в нише крупно-бытовой техники среднего и «нижне-среднего» сегмента. • Опыт освоения новых территорий, в том числе и за пределами края. • Отработанная технология открытия магазинов. • Высокие компетенции ряда менеджеров верхнего уровня. • Желание и готовность менеджмента компании к инновациям и развитию. • Желание акционеров по развитию бизнеса.	• Отсутствует миссия компании. • Не сформулированы цели компании. • Низкий уровень автоматизации процессов. • Отсутствие четкой маркетинговой стратегии по позиционированию компании. • Неустоявшаяся система стандартов работы розничной сети. • Высокая текучесть кадров. • Слабая система мотивации линейного персонала. • Функционально разделенная управленческая структура. Высокая бюрократизация процессов принятия решений. Низкий уровень делегирования полномочий. Как следствие – не сформирована команда, объединенная одной целью. • Ограниченный ассортимент.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
• Компетенция менеджмента позволяет сформулировать цели компании и определить пути их достижения. • Мощная инфраструктура позволяет реализовать намеченные планы по экспансии. Возможность занятия существенной доли регионального (районные центры, крупные села и города) рынка, не охваченного федеральными сетями. • Компетенции ряда руководителей высшего звена позволяют в короткие сроки существенно улучшить функциональность КИС. • Глубокое понимание местного рынка позволяет определить свой сегмент. • Мощная сервисная служба и ремонтная база позволяют предоставить широкий спектр услуг и ярко позиционироваться на рынке. • Расширение ассортимента в сторону мелкобытовой и цифровой техники.	• Ужесточение конкурентной борьбы. Дальнейшая экспансия в зоны действия компании федеральных сетей. Агрессивная маркетинговая (ценовая и рекламная) политика федеральных сетей. • Отсутствие четких, взвешенных решений по дальнейшему развитию компании, определению миссии и стратегических целей. • Политика «скупки голов» федеральных сетей. • Общий спад продаж крупно-бытовой техники.

В качестве примера приведен SWOT-анализ региональной компании по продаже бытовой техники и электроники (табл. 1).



7. Что такое формат магазина и чем он характеризуется?

Формат розничного магазина – это совокупность параметров, по которой определяется принадлежность торгового предприятия к какому либо существующему в мировой практике стандарту.

Формат в первую очередь зависит не от его внешних характеристик, а от ценности торговой точки для покупателей, а именно:

- местоположение;
- площадь торгового зала;
- количество товарных позиций;
- технология размещения товара;
- цена;
- реклама и продвижение;
- предлагаемые услуги;
- уровень обслуживания покупателей;
- внутренняя атмосфера магазина;
- послепродажный сервис.

Есть следующие традиционные форматы розничной торговли.

Дискаунтер (магазин низких цен) – магазин с узким ассортиментом и минимальным набором услуг для покупателей, с достаточно низкими ценам. Цены в дискаунтерах, как правило, на 10 % ниже, чем в среднем по рынку. При этом эффект низких цен достигается за счет преднамеренного сужения ассортимента. Главная идея создания магазинов такого типа – ценовое лидерство. Остальные факторы выбора покупателя приносятся в жертву достижению основного конкурентного преимущества по цене. Управление таким магазином направлено на снижение издержек за счет минималистского исполнения торгового зала, упрощенной выкладки товаров, снижения количества работающего персонала, ограничения ассортимента, который должен продаваться достаточно большими партиями за счет низких цен.

Супермаркет – крупный универсальный магазин, работающий по системе самообслуживания, предлагающий широкий ассортимент товаров (12–20 тыс. наименований). Как правило, супермаркет располагается в жилых районах, он может находиться как в центре, так и в спальных районах окраин городов.

Под словом «супермаркет» подразумевается магазин, торгующий большим ассортиментом продовольственных товаров и определенной номенклатурой непродовольственных товаров повседневного спроса, работающий по принципу самообслуживания и рассчитанный на массового покупателя. Часто супермаркеты имеют различные собственные производства – хлебопекарню, цех по производству мясных изделий, салатный цех и т. д.

Концепцию, лежащую в основе формата «супермаркет», можно определить термином «оптимальный». Его преимущество проявляется в сумме нескольких факторов ценности магазина для покупателя. Следовательно, супермаркет – самый технологически удобный и гибкий для розничного продавца формат. В то же время он интересен и покупателям, как обеспеченным, так со средним и ниже среднего достатком. Поэтому супермаркет является лидером в сфере розничной торговли.

Гипермаркет – один из самых больших форматов магазинов. Это предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные и непродовольственные товары универсального ассортимента преимущественно по форме самообслуживания, торговой площа-

дью обычно 4-10 тыс. м². Гипермаркет имеет достаточно широкий набор дополнительных услуг. Это – рестораны, детские площадки, кинотеатры. Для данного формата характерна высокая средняя покупка. Обязательным условием гипермаркета является наличие качественной парковки, зачастую он расположен недалеко от крупной железнодорожной или автобусной станции, аэропорта, обслуживая очень большой поток посетителей. Основным конкурентный фактор – ширина ассортимента, которая у этого торгового формата максимальна. Второй фактор – низкая цена. Слабым местом магазина формата «гипермаркет» является территориальное расположение. Как правило, гипермаркеты находятся в удалении от мест проживания населения, за городом.

Для гипермаркетов характерна самостоятельная ценовая политика, хотя они также объединяются в сетевые структуры. Магазины отличаются низкими уровнями наценки и, следовательно, розничных цен. Это становится возможным благодаря масштабу торгового предприятия и особенностям ценовой политики. На некоторые виды товаров в гипермаркетах, например, продовольственные товары, устанавливаются относительно низкие цены, что привлекает покупателей именно в эти магазины. На продовольственные товары определяется минимальная наценка. В противовес этому непродуктовые товары продаются с большей наценкой, что позволяет гипермаркету зарабатывать деньги. Гипермаркет – наиболее динамично развивающийся формат. Как правило, гипермаркет становится вторым или третьим форматом, с которым компания выходит на рынок.

DIY (сокр. от Do It Yourself, «сделай сам») – формат розничной торговли строительными товарами и товарами для дома, подразумевающий непосредственный доступ покупателей к товару и систему самообслуживания. Консультации торгового персонала, как правило, минимальны – покупатель сам находит и выбирает товар, сам берет его со стеллажей и доставляет на кассу.

Cash&carry – это магазин самообслуживания, торгующий мелким и средним оптом для юридических и физических лиц. Магазины формата *cash&carry* располагаются вдали от центра, на пересечении транспортных путей. Магазины *cash&carry* фактически берут на себя функции магазина-склада. Снижение уровня цен достигается за счет закупки товара в больших объемах напрямую у поставщиков и производителей. Они представляют собой нечто среднее между оптовым продавцом, который работает с огромными партиями товаров, и розничными магазинами, которые живут за счет меньшего оборота, но при очень высоких наценках. Магазины *cash&carry* являются не только альтернативой оптовым рынкам, но и серьезным конкурентом рознице. Мировым лидером в этом формате магазинов является Metro Cash&Carry.

Таблица 2 Сравнительная таблица основных сетевых форматов ритейловой торговли

	 Недвижимость	 Логистика	 Ассортимент
Супер-маркет	• Площадь от 2000 до 5000 кв. м. • Удобное расположение магазина. • Наличие подъездных путей.	• Доставка товаров осуществляется силами поставщиков или службой внутренних перемещений из распределительного центра сети супермаркетов.	• Ассортимент составляет от 4000 до 20 тыс. наименований. Баланс между food и non-food категориями обычно составляет 80% и 20%. • Основная идея ассортимента супермаркета – это разнообразие, качество продукции и возможность удовлетворить большинство запросов покупателей.
Гипер-маркет	• Площадь начинается от 10 тыс. кв. м и более. • Наличие удобных подъездных путей и возможность беспрепятственных погрузочно-разгрузочных работ партий товаров в контейнерных упаковках. • Наличие парковок большой площади для клиентов.	• Формат гипермаркета отличается максимальной механизацией и автоматизацией всех работ, связанных с движением товара. Транспортировка предполагает поставки большими партиями. • Сети гипермаркетов работают по одной из двух схем складской логистики: гипермаркет ввиду его большого размера сам является складом или сеть гипермаркетов имеет свой распределительный центр.	• Ассортимент включает все категории товаров массового спроса категорий food и non-food. • Соотношение продовольственных и непродовольственных товаров может достигать до 60 и 40 процентов соответственно.

Дискаунтер	• Площадь от 500 до 1500 кв. м. • Располагаются в жилых районах.	• Централизация логистического управления. • Магазины принимают товар от перевозчиков компании и тут же выставляют его в торговые залы. • Выкладка товара зачастую прямо в упаковках в торговый зал. • Отсутствие складов при магазинах.	• Ассортимент включает в себя только основные товары массового спроса. • Процент скоропортящихся товаров – минимален, большинство продуктов – «сухие» или глубокая заморозка. • Общее число товарных наименований составляет от 500 до 3000 позиций. • Основной ассортимент – пищевые продукты и небольшая часть – бытовая химия и сопутствующие товары. • Соотношение food и non-food определяется как 80% к 20%.
DIY	• Недвижимость, предназначенная для DIY, характеризуется наличием комфортных условий для работы с большим ассортиментом крупногабаритных и тяжеловесных товаров. • Площадь, как правило, от 5 тыс. кв. м для среднего магазина и от 10 тыс. кв. м – для крупного.	• Основная задача логистики – своевременно и с наименьшими затратами обеспечить магазины сети товарами, учитывая их специфику: габариты, вес и условия хранения. • Складские комплексы должны соответствовать всем предписаниям техники безопасности.	• Ассортимент продукции насчитывает от 10 до 30 тысяч позиций. • В целом ассортимент магазинов формата DIY можно определить как строительные материалы, инструменты, товары для дома и сада и предметы интерьера. Доля каждой группы товаров зависит от ценовой ниши, в которой работают магазины.

Cash&carry	• Площадь – 12-20 тыс. м². • Месторасположение – вдали от центра, на пересечении транспортных путей.	• Закупки товара в больших объемах напрямую у поставщиков и производителей.	• Ассортимент – 20-40 тыс. позиций. • Торговля мелким и средним оптом для юридических и физических лиц.
-----------------------	--	---	--

Другими форматами магазинов являются следующие.

Магазин у дома – небольшой магазин, предназначенный для обеспечения текущих потребностей живущих рядом с ним покупателей. Ассортимент такого магазина должен быть максимально сбалансированным и состоять из товаров повседневного спроса, поскольку покупки «рядом с домом» совершаются ежедневно и включают в себя основные товары потребительской корзины. Как правило, магазины у дома ориентированы на жителей района, постоянных клиентов. Магазин имеет круглосуточный режим работы, в ассортименте товаров акцент делается на свежие продукты повседневного спроса (овощи, фрукты, молоко, хлеб, мясные изделия).

Универсам (сокращение от «универсальный магазин самообслуживания») – магазин, торгующий широким выбором товаров разных категорий, однако большая часть ассортимента приходится на продовольственные товары. В отличие от обычного магазина в универсаме большинство товаров расположено на витринах в открытом доступе. Покупатель сам выбирает, что ему нужно, и расплачивается на кассе при выходе из магазина.

Универмаг (сокращение от «универсальный магазин») – это большой магазин, где продаются, как правило, непродовольственные товары, относящиеся к различным группам. Классические универмаги представляют собой 3-5-этажное здание с единым торговым пространством и ассортиментом до 100 тыс. наименований. Торговлю в универмаге и все операции, связанные с процессами торговли, проводит один оператор. Он же является владельцем (или арендатором) здания универмага. В аренду сдаются площади только под предприятия общественного питания и сервиса, причем их по отношению к общим торговым площадям немного. Так как в местах торговли в центре городов обычно возникают проблемы с парковкой автомобиля, наиболее «продвинутые» универсальные магазины имеют собственные автостоянки. Основной контингент посетителей составляют лица со средними доходами, поэтому оснащение универмага, как правило, обеспечивает определенный комфорт: автоматически раскрывающиеся входные двери, эскалаторы для перемещения с этажа на этаж, места для отдыха, комнаты матери и ребенка, фитнес-центры и т. д.

Эти розничные магазины предлагают продукты среднего качества и достаточно высокий уровень сервиса. Большинство универмагов предлагают широкий ассортимент, но некоторые специализируются на определенных товарах, например, на одежде и предметах личной гигиены.

Бутик – это маленький магазин, в котором продаются очень специализированные, высококачественные и, как правило, дорогостоящие товары. Магазины такого формата предлагают максимальный сервис по максимальной цене.

Киоск – это маленький павильон, торговля в котором осуществляется через прилавок, при этом покупатель остается снаружи. Ассортимент товара и его запас в киоске ограничены, так как склад фактически – это и есть сам киоск. Данный формат торговли – это более цивилизованный аналог открытого лотка уличного продавца.

В качестве примера распределения рынка по формам торговли приведены некоторые данные по сектору розничной торговли Германии.

Таблица 3

Доля на рынке Германии различных форм предприятий розничной торговли с 2000 до 2004 г.

Формы торгового предприятия	Доля на рынке, %		
	2000	2002	2004
Гипермаркеты	11,4	11,5	11,7
Супермаркеты	8,1	7,9	7,7
Продовольственные дискаунтеры	8,8	10,3	11,5
Универмаги	4,2	3,9	3,7
Специализированные магазины	21,0	21,4	22,7
Традиционные специализированные магазины небольших размеров	27,4	25,9	24,1
Сетевые непродовольственные магазины	13,4	13,2	13,1
Торговля по каталогам	5,7	5,9	5,5
Всего	100	100	100

* за исключением торговли автомобилями, топливом, заправок, аптек. *Источник:* Торговый союз BAG, Berlin; Статистическое ведомство, Wiesbaden; info-institute, Munchen.

Таблица 4

Десять ведущих торговых предприятий в Германии в 2004 г.

№	Фирма	Основные виды торговли	Количество магазинов	Товарооборот Mrd, €
1	Edeka	Продовольственные магазины, С & С	7335	29,98
2	Rewe	Продовольственные магазины, С & С, туризм	8666	29,48
3	Metro	Продовольственные магазины, С & С	1741	28,79
4	Aldi	Дискаунтные магазины	4200	22,10
5	Schwarz-Gruppe	Гипермаркеты/Дискаунтеры	2500	21,30
6	Karstadt Quelle	Универмаги, торговля по каталогам	520	13,45
7	Tengelmann	Продовольственные магазины, строительные магазины	5336	13,181
8	Otto	Торговля по каталогам	-	7,10
9	Spar	Продовольственные магазины	2208	5,60
10	Lekkerland-Tobaccoland	Оптовая торговля	-	5,45

Источник: EHI Retail Network.

Таблица 5

Формы торговых предприятий фирмы REWE в Германии в 2004 г.

Форма предприятия	Розничная торговля	Количество	Товарооборот Mrd, €
Супермаркеты, гипермаркеты	Rewe, Minimal, HL, Toom, Rewe-Center, Globus, Kaufpark	5386	14,58
Дискаунтеры	Penny	2015	5,70
Дрогерии	Idea	148	0,13
Магазины электроники	ProMarkt	50	0,50
Строительные магазины	Toom, Klee	258	1,30
Туристические агентства	Atlas, DER	770	1,85
Всего		8666	29,48

Источник: EHI Retail Network.



8. Нетрадиционные формы розничной торговли – что это?

*Хороший торговый агент способен продать
три пары перчаток Венере Милосской.
Роберт Орбен в редакции Дм. Пашикова*

В предыдущем разделе были рассмотрены традиционные формы обслуживания, когда покупатель приходит в магазин, непосредственно выбирает товар и сразу же его оплачивает. Основными недостатками такой формы торговли являются большие затраты времени, а в некоторых случаях отсутствие нужного для покупателя товара или товара конкретного производителя. Для многих покупателей, проживающих далеко от крупных городов, вообще является актуальной проблема поиска и покупки многих товаров. В связи с этим получили распространение другие нетрадиционные формы торговли.

Нетрадиционными формами розничной торговли являются: внемагазинная, электронная, торговые автоматы. Основные методы, использующие комплексы стратегий внемагазинной торговли, – прямой маркетинг, прямые продажи и торговые автоматы.

Прямой маркетинг – это разновидность розничной торговли, при которой покупатель сначала знакомится с товаром или услугой «неличным» способом (например, прямая рассылка по почте, реклама на телевидении, по радио, в газете, журнале или в Интернете), а затем делает заказ по почте, по телефону, по факсу или с помощью компьютера.

С точки зрения розничной торговли, прямой маркетинг означает прямой расчет за товар безо всякой необходимости в магазине.

Видами прямого маркетинга являются:

Торговля с заказом товара по почте.

В этом случае до покупателя разными способами доводится информация о том или ином товаре. Например, клиентам высылаются каталоги – бесплатно в качестве подарка или за небольшую стоимость.

Таблица 6

Преимущества и ограничения прямого маркетинга

Преимущества прямого маркетинга	Ограничения прямого маркетинга
• Низкие затраты на открытие бизнеса. • Уменьшенные запасы товара. • Отсутствие необходимости в оборудовании, витринах и выкладках товаров, а также в расположении магазина в удачном месте. • Не нужно регулярно держать открытым магазин в одно и то же время, укомплектованный штатом сотрудников. • Возможность предлагать более низкие цены (благодаря сниженным расходам), чем у магазинных форматов торговли. • Возможность охвата более широкой географической территории, причем, дешево и эффективно. • Потребители получают удобный способ совершения покупок – без скопления людей, проблем с парковкой и очередей в кассу.	• Ограниченный, по сравнению с магазинами, спектр продаваемых товаров, в связи с тем, что перед покупкой товары нельзя непосредственно рассмотреть или потрогать. • Необходимость либерального отношения к возврату товаров с целью привлечения и удержания покупателей. • Низкая степень откликов (реакции) клиентов.

Покупатель высылает заявку на покупку товара через почтовое отделение. Оплата производится предварительно или в момент получения товара по почте. Там же могут быть и каталоги для заказа нужных товаров. Список товаров, а при необходимости и их фотографии, продавец размещает в газетах, журналах, сам распространяет по почтовым ящикам квартир письма, листовки, проспекты. С помощью почтовой доставки товаров продаются книги, аудио– и видеокассеты, простые электроприборы, одежда.

Продажа через Интернет и электронную почту.

Организация торговли по электронным каналам принципиально не отличается от продажи по телефону (с точки зрения поставки товара и получения за него денег). Отличие состоит в том, что продажа по телефону – это активные звонки с живой речью продавца, а торговля по электронным каналам (компьютерным сетям) – размещение информации о товарном предложении и ожидание входных пассивных звонков или письменных предложений от покупателя.

Торговля по каталогу.

Торговля по каталогу производится путем составления каталога с фотографиями, кратким описанием товаров и ценами на них. Каталоги размещаются в разных местах скопления покупателей, в первую очередь, в крупных торговых предприятиях или специальных бюро. Каталоги можно также купить и пользоваться ими дома. После оформления заказа и предварительной его оплаты, через определенное время покупатель может получить товар на складе или в секции магазина, где был сделан заказ. Цены по каталогу, как правило, выше розничных, но и заказ клиенты делают на те конкретные товары, которые в магазинах отсутствуют.

Другой способ внемагазинной торговли – это прямые продажи.

Прямые продажи включают личные контакты с потребителями у них дома (и в других «внемагазинных» местах, например, в офисе) и общение с ними по телефону по инициативе розничного торговца. Прямые продажи, как правило, подразумевают демонстрацию товара покупателю и рекомендации по использованию. Это дает возможность клиентам детально ознакомиться с продукцией в удобном для них месте и в удобное время. Покупатель может протестировать продукцию и при желании заказать ее с доставкой на дом.

Таблица 7 Преимущества и ограничения прямых продаж

Преимущества прямых продаж	Ограничения прямых продаж
• Небольшие накладные расходы, т.к. не нужны помещения и оборудование для магазинов. • Возможность проведения наглядной демонстрации товара и предоставления подробной информации. • Дома люди обычно чувствуют себя свободнее и естественнее, чем в магазине, они слушают более внимательно и не отвлекаются на товары конкурирующих торговых марок (как в магазинах).	• В настоящее время большинство женщин работает, поэтому их трудно застать дома. • Возможности охвата фирмой рынка ограничены количеством ее работников. • Эффективность продаж находится на низком уровне, поскольку большинство потребителей невосприимчивы к данному типу продаж – многие просто не открывают двери торговым агентам и не разговаривают с агентами, звонящими по телефону. • Текучесть кадров достаточно высока, потому что большинство работников заняты неполный рабочий день и контроля за ними практически не существует. • Чтобы создать мотивацию у торгового персонала, вознаграждение обычно устанавливают на уровне 25-50% от приносимого ими дохода. Это означает, что цены на товары выше средних.

Различают следующие способы прямых продаж:

- торговля вразнос;
- посылочная торговля.

Косметика, ювелирные изделия, товары для дома и услуги (например, чистка ковров), пылесосы, газеты и журналы – вот товары, которые иногда продают таким способом.

Видами прямых продаж являются:

Торговля вразнос.

Торговля вразнос не предполагает предварительного поиска покупателей. Коммивояжеры, т. е. торговые агенты, носят с собой нужные товары и предлагают их случайным людям, например, работающим в офисах или даже на улице. Таким образом продается косметика, кассеты, игрушки и т. д.

Большая роль в успехе продаж отводится подготовке продавцов по технике презентации товаров и личности самого продавца (коммивояжера). Стратегия продаж состоит или в «проталкивании» товара (т. е. в одноразовом контакте с покупателем), или в установлении с ним долговременных отношений, переводя случайного покупателя в постоянного своего клиента и даже в помощника, который или подбирает новых покупателей, или сам осуществляет торговые сделки под руководством коммивояжера. В свою очередь, некоторые из новых покупателей также становятся продавцами. Таким образом, формируется многоуровневая сбытовая сеть. Фирма-производитель товара, который продается через многоуровневую сеть, организует маркетинговую многоуровневую поддержку.

Продажа товаров по телефону.

Осуществляется с помощью активных исходящих звонков и последующей устной презентации товара. В случае согласия покупателя товар может быть доставлен на дом или оставлен для него заказ в магазине. Учитывая ограниченные возможности телефонной продажи (в день можно сделать 20–40 звонков), расчет делается на формирование круга постоянных покупателей, что определяется ценовой политикой, уровнем сервиса и качеством товара.

Торговые автоматы – это форма розничной торговли, в которой используется механизм выдачи товаров и предоставления услуг, управляемый монетами или карточками. Благодаря торговым автоматам устраняется потребность в торговом персонале и появляется возможность осуществлять продажи круглосуточно.

Таблица 8 **Преимущества и ограничения торговых автоматов**

Преимущества торговых автоматов	Недостатки торговых автоматов
• Отсутствие потребности в торговом персонале. • Возможность круглосуточной торговли. • Автоматы можно разместить в любых местах, где людям пользоваться ими удобнее всего.	• Высокие расходы на обслуживание. • Поломки и кражи автоматов. • Более высокие цены (на 15-20% выше обычных).

Через торговые автоматы производится продажа таких товаров, как сигареты, безалкогольные напитки, бутерброды, жевательные резинки и т. д. Торговые автоматы устанавливаются на вокзалах, в метро, на бензозаправочных станциях.



9. Что такое интернет-магазин?

В будущем на рынке останется два вида компаний: те, кто в Интернет, и те, кто вышел из бизнеса.
Билл Гейтс

Интернет-магазины – это индивидуальные предприниматели и организации, осуществляющие торговлю через сеть Интернет.

Основное отличие интернет-магазина от традиционного – в типе торговой площадки. Если обычному магазину нужен торговый зал, витрины, ценники, а также продавцы, кассиры и опытные консультанты, то у онлайн-магазина вся инфраструктура реализована программно. Другими словами, интернет-магазин – это совокупность программ, работающих на Web-сайте, которые позволяют покупателю дистанционно выбрать товар из каталога и оформить его заказ. Функции витрины и торгового зала выполняют «страницы» с иллюстрированным каталогом товаров, а консультантов – подсказки, инструкции и описания. Все остальное – как в обычном магазине. Даже в интерфейсе интернет-магазина сохраняются привычные элементы, например, виртуальная «корзина», куда можно складывать выбранные товары.

Кому нужен интернет-магазин? Интернет-магазин в первую очередь полезен владельцам стандартизированных товаров и услуг. Например, продавать с виртуальных полок сотовые телефоны и автозапчасти значительно проще, чем, скажем, одежду или обувь, которые требуется примерять.

Вторая группа потенциальных владельцев интернет-магазинов – компании, занимающиеся традиционной розничной деятельностью. В этом случае онлайн-бизнес тесно взаимосвязан с обычными продажами и выступает в качестве дополнительного к основному – розничной торговле. Такая схема является наиболее удачной. Ведь деятельность интернет-магазинов регламентирует практически та же законодательная база, что и работу обычных (офф-лайн) торговых точек. А опыт реальной работы с покупателями в значительной степени можно распространить и на интернет-магазин. Для владельцев магазинов офф-лайн торговли интернет-магазин является дополнительным инструментом для успешного бизнеса. Открытие интернет-магазина решает следующие задачи:

1. Создает онлайн-витрину, где покупатель может ознакомиться с ассортиментом продукции.
2. Помогает сформировать базу потенциальных клиентов, которые хотели бы получить предлагаемый товар.
3. Предоставляет дополнительное конкурентное преимущество среди подобных по профилю магазинов, так как интернет-магазин обеспечивает удобный для клиента сервис (постоянство, информативность, быстрота).

Почему выгодно покупать в интернет-магазинах? Обычно цены в интернет-магазинах ниже, чем в традиционной рознице. Почему? Кратко ответить на этот вопрос можно так: потому что постоянные издержки интернет-магазинов чрезвычайно малы по сравнению с традиционной розницей.

Итак, на чем экономит классический интернет-магазин, существующий исключительно в Сети?

1. Не нужны торговые площади для организации залов продаж. Значит, не приходится платить за отопление, электричество, воду, аренду помещения.
2. Не нужны большие склады для хранения товара. Соответственно, экономия на арендной плате, расходах на транспортировку, организации охраны и пр.

3. Отсутствует штат продавцов, так как все их функции исполняет интернет-магазин – показывает товар, информирует о ценах, принимает заказ. Следовательно, не приходится платить заработную плату продавцам.

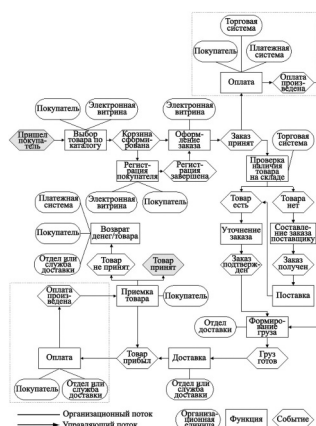


Рис. 6. Схема работы интернет-магазина

Эти и другие факторы позволяют интернет-магазинам продавать товары по ценам ниже среднерыночных.

Что же необходимо сделать, чтобы покупатель захотел купить товар в интернет-магазине? Основным рецептом успешных продаж является качественное, детальное описание товара (фотографии товара со всех сторон, технические характеристики изделия). Покупатель не видит товар и не держит его в руках, он сомневается, и чем больше информации ему будет дано – тем больше шансов, что покупатель оформит заказ.

Каждый товар в любом интернет-магазине должен обязательно содержать следующую информацию:

- фото товара (вид спереди, вид сбоку, вид сзади, комплектация, упаковка, видеофильм);
- описание технических характеристик изделия;
- вес, габариты (обычно используется в курьерских службах для расчета цены доставки);
- торговая марка товара;
- категория товара.

Принципиальная схема работы интернет-магазина приведена на рис. 6.



10. Как управлять интернет-магазином?

Управлять интернет-магазином означает выполнять две основные задачи:

- подготавливать и публиковать информацию о товаре;
- принимать и обрабатывать информацию о заказах. Чаще всего эти задачи выполняются средствами сайта с

интернет-магазином. Иногда подготовка информации о товаре и обработка заказов выполняются средствами системы управления предприятием. Во втором случае необходимо организовать обмен данными о товарах, заказах и заказчиках между интернет-магазином и системой управления предприятием.

Сайт нельзя считать интернет-магазином, если он не позволяет решать вышеуказанные задачи.

Любой интернет-магазин должен содержать в себе:

- витрину, где выставляется товар на продажу;
- систему, позволяющую анализировать продажи и управлять магазином;
- корзину – виртуальное хранилище, куда пользователь добавляет или удаляет товары в процессе заказа, выписывает заказ;
- возможность регистрации на сайте с целью записи реквизитов покупателя для выполнения заказа.

Самой важной задачей управления интернет-магазином является своевременное и оперативное получение информации об оформленном в интернет-магазине заказе. Получение информации о заказах чаще всего осуществляется при помощи письма, отправляемого интернет-магазином на почтовый ящик администратора интернет-магазина.

Письма из интернет-магазина являются хорошим способом доставки извещений о том, что в интернет-магазине покупателем оформлен заказ. Возможны и другие способы передачи информации и извещений о заказе, часто для этого используют SMS на мобильные телефоны администраторов или сообщения через ICQ и другие аналогичные системы.

По вопросу о том, кто должен управлять интернет-магазином, существуют разные мнения. Иногда высказывается точка зрения, что для управления магазином нужен специально обученный сотрудник, в совершенстве владеющий технологиями создания сайтов.

Существует и другое мнение. Анализируя две наиважнейшие задачи управления интернет-магазином: публикация данных о товаре, включая цены, получение и обработка информации об оформленных заказах, становится очевидным, что решение задач по управлению интернет-магазином должно быть предоставлено менеджерам компании, владеющей интернет-магазином. Именно они определяют, что, когда и по каким ценам можно и нужно продавать. Именно они знают, как надо обрабатывать заказы.

Дизайнеры, программисты и другие ИТ-специалисты, выполнив свою работу на этапе создания интернет-магазина, должны уступить место профессионалам торговли.



11. Что такое франчайзинг?



***Франчайзинг** – это такая организация бизнеса, когда одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за плату право на определенный вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.*

Франчайзинг – один из эффективных способов развития бизнеса для компаний уже добившихся успеха и желающих развивать его дальше. С другой стороны, франчайзинг – это наилучшая возможность организовать надежное собственное дело для мелкого предпринимателя, начинающего свой бизнес. В роли франчайзера может выступать компания-производитель, оптовик или организация, оказывающая услуги.

Суть франчайзинга заключается в обмене: франчайзер отдает франчайзи право пользоваться относительно известным брендом, обучает секретам своего бизнеса и предоставляет определенные гарантии надежности бизнеса, так как на практике доказана его успешность. В ответ франчайзи делится с франчайзером своими деньгами и в какой-то степени своей независимостью.

Франчайзинг – это система организации розничной торговли, состоящая из компании франчайзера, которая разработала, успешно применила и продает элементы своего собственного тиражируемого бизнеса, и множества компаний или индивидуальных предпринимателей, которые купили у франчайзера право пользования его товарным знаком и методами ведения бизнеса. Существует два типа франчайзинга – на товар (торговую марку) и на формат бизнеса.

Каковы преимущества системы франчайзинга для франчайзера?

Во-первых, развитие сети франшизных предприятий позволяет не расширять собственную сеть и значительно экономить свой капитал и свои трудовые ресурсы.

Во-вторых, хозяин каждого предприятия – франчайзи более заинтересован в положительных результатах работы и снижении затрат по сравнению с наемным руководителем.

В-третьих, для франчайзера уменьшаются коммерческие риски, так как его собственный капитал участвует в расширении дела в минимальной степени.

В-четвертых, франчайзер не занимается будничными управленческими проблемами и не имеет проблем с персоналом каждой франшизной точки.

Что же получает франчайзи?

1. Организация или предприниматель, которые решают купить готовый бизнес, воспользовавшись концепцией франчайзинга, не начинают работать с нуля, они получают уже устоявшееся дело с налаженной и успешно функционирующей системой управления и ведения бизнеса и соответственно высокую степень надежности. При этом франчайзи является не работником франчайзера, а владельцем собственного бизнеса.

2. Франчайзи получает конкурентное преимущество перед обычными бизнесменами. Работая под известным брендом, франчайзи имеет гораздо лучшие стартовые позиции. Выбирая, к кому из нескольких компаний обратиться, клиент, как правило, выбирает более известное название, заботясь о качестве услуг или товаров.

3. Франчайзи получает помощь и поддержку от франчайзера. Это – комплект методических материалов в виде четких инструкций по оборудованию, материалам, поставщикам,

системе сбыта, технологии ведения дела, это – проводимые курсы обучения и тренинги, это – необходимые консультации и совместное решение возникающих проблем.

4. Решение вопросов финансирования. Бизнес в форме франчайзинга считается более надежным бизнесом по сравнению со свободным малым предпринимательством в связи с тем, что этот бизнес уже хорошо опробован и является частью системы франчайзинга, поэтому банки, лизинговые компании, другие финансовые кредитные организации более охотно работают с франчайзи по сравнению с обычными предпринимателями. Это дает возможность франчайзи получать кредитные ресурсы. Кроме того, франчайзер, являясь заинтересованной стороной, может быть гарантом при получении кредитов.

Развитие франчайзинга в целом повышает общую культуру предпринимательских отношений, способствует созданию новых рабочих мест, позволяет приобретать новые идеи, методы и технологии в бизнесе, создает комплексную систему практического обучения малому предпринимательству.



12. Что такое розничные сети?

Розничная сеть – это компания, управляющая несколькими торговыми точками (магазинами), у которых один владелец. Каждый магазин, входящий в розничную сеть, экономически не самостоятелен, но в правовом отношении он может быть и самостоятельным. Как правило, закупка товара, управление, принятие решений в сети происходят централизованно.

Преимущества розничной сети:

1. Консолидированные закупки товаров крупной торговой компанией обеспечивают лучшие ценовые условия от поставщика за счет закупаемых объемов.

2. Для сетевой структуры рентабельным становится наличие своего центрального склада, что, в свою очередь, позволяет создавать товарный буфер, компенсируя неритмичность и нарушение сроков поставки товаров внешними поставщиками.

3. Наличие склада и своего транспортного хозяйства создают предпосылки существенного сокращения площади подсобных помещений и соответственно товарных запасов в магазинах, а также снижают затраты и издержки на предпродажную подготовку товаров.

4. Имеется возможность сокращения аппарата управления в расчете на один магазин, а значит, уменьшение «кадрового голода» и содержание более высококвалифицированных специалистов.

5. Существенно увеличиваются возможности для широкой известности и узнаваемости магазинов компании, что способствует росту товарооборота.

6. Концентрация финансовых ресурсов у одного владельца позволяет расширять сеть, производить модернизацию торгового процесса.

7. Использование эффекта масштаба позволяет минимизировать логистические издержки;

8. Появляется возможность более целенаправленного формирования имиджа и узнаваемого образа в глазах потребителей и поставщиков.

К недостаткам корпоративной сети относятся:

1. Лишение для отдельного магазина инициативы в реализации ассортиментной и ценовой политики;

2. Директор (управляющий) магазином, не являясь владельцем, может быть недостаточно мотивирован в своей работе.

Строительство сетевой розничной торговой компании, как правило, начинается в трех случаях:

1. При строительстве второго магазина.

2. Когда оптовая компания принимает решение расширить бизнес за счет открытия «своих» розничных каналов сбыта.

3. Если есть проект создания розничной сети. Например, когда инвестиционные, производственные, нефтяные компании пытаются диверсифицировать бизнес, проникая в новые для себя отрасли и сферы.

Основные задачи, которые надо решить при переходе от отдельного магазина к эффективно функционирующей сети розничных магазинов:

1. Обеспечить возможность проведения централизованной закупочной политики – главного фактора формирования конкурентного преимущества торговой сети.

2. Снизить издержки, в том числе на аппарат управления – важное условие для установления конкурентной розничной цены.

3. Увеличить оборачиваемость финансовых ресурсов. Это достигается комплексом мер, главным из которых является высокотехнологичная логистика.

4. Обеспечить решение управленческих задач минимальным количеством управленческого персонала.
5. Оптимально разместить менеджеров на объектах торговой компании.
6. Вести эффективную ассортиментную политику.
7. Максимально автоматизировать технологические процессы, обеспечивая единое информационное пространство и актуальность информации в реальном масштабе времени.

Глава 2

Управление закупками

Для успеха не надо быть умнее других, надо просто быть на день быстрее большинства.

Лео Сцилард

В этой главе ответы на вопросы:

- Что такое «управление закупками»?
- В чем отличие закупок для розничной торговли?
- Как выбрать поставщика?
- Какие требования при выборе поставщиков?
- Какие есть методы выбора поставщиков?
- Как планировать закупки?
- Какие существуют системы регулирования товарных запасов?
- Как правильно составить договор поставки?
- Что такое управление цепями поставок?



13. Что такое «управление закупками»?

Управление закупками – область деятельности, в результате которой организация приобретает необходимые товары и услуги. Процесс закупки представляет собой организованное приобретение продукции для дальнейшей переработки или для перепродажи. Осуществление закупок (снабжения) – одна из важнейших функций в каждой компании. Для организации важно получить необходимые сырье, материалы, товары и услуги нужного качества, в нужное время, в нужном количестве, в нужном месте, от надежного поставщика и по выгодной цене.

В соответствии с этим можно выделить основные функции закупок:

1. Необходимость обеспечения непрерывности поставок сырья, материалов, товаров, предоставления услуг, необходимых для работы компании. Дефицит сырья, материалов и комплектующих может привести к остановке производства и соответственно к большим накладным расходам.

2. Сведение расходов, связанных с запасами, к минимуму. Одним из путей обеспечения непрерывного потока материальных ресурсов и готовой продукции является создание и хранение запасов этих ресурсов и продукции.

3. Поддержание и повышение качества. Продукция или услуги должны поставляться определенного уровня качества для того, чтобы конечный продукт отвечал принятым стандартам. В противном случае значительно возрастают производственные расходы на доведение качества до стандарта.

4. Поиск компетентных и надежных поставщиков. Успех функции закупок зависит от способности находить поставщиков и развивать отношения с ними, анализировать их возможности, выбирать соответствующего поставщика, а затем работать с ним, постоянно совершенствуя совместную деятельность.

5. Соблюдение принципа «цена-качество» в процессе закупки. Деятельность по закупке предполагает использование большого объема оборотных средств, поэтому необходимы товары и услуги с наименьшей общей стоимостью с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса.

6. Повышение конкурентоспособности. Компания будет конкурентоспособной, если сможет контролировать все расходы, связанные с закупками, и временные параметры с тем, чтобы избежать неприбыльной деятельности либо деятельности, требующей дополнительного времени. Для этого необходимы оптимизация размеров затрат, внедрение достижений технического прогресса.

7. Достижение эффективного сотрудничества с другими функциональными подразделениями компании. Закупочная деятельность не может быть эффективной без сотрудничества с другими отделами и сотрудниками компании.

8. Снижение административных расходов. Если деятельность по закупкам нерациональна, административные расходы отдела закупок будут слишком высокими.

Управление закупками подразумевает выполнение всех функций, которые необходимы для непрерывного ежедневного и долгосрочного обеспечения организации. Следовательно, деятельность службы закупок компании включает следующие задачи:

- определение потребности в материальных ресурсах;
- поиск потенциального поставщика;
- оценка возможности закупки в нескольких альтернативных источниках;
- выбор метода закупки;
- установление приемлемой цены и условий поставки;
- мониторинг товара до момента его доставки;

– оценка продукции поставщика и услуг.

В настоящее время в условиях свободных рыночных отношений закупочная деятельность компании характеризуется:

- свободой выбора партнера, контрагента по закупке;
- множественностью источников закупки (поставщиков);
- равноправием партнеров;
- свободой ценообразования;
- конкуренцией поставщиков и покупателей;
- экономической ответственностью сторон.

Управление закупками позволяет изыскивать наиболее приемлемые способы и методы приобретения и получения материальных ресурсов предприятием. Основой закупочной деятельности является представление материальных, информационных, финансовых ресурсов в виде потоков, а в дальнейшем управление этими потоками с целью оптимизации деятельности предприятия. Принимая во внимание существующие понятия, цели, функции и задачи закупочной деятельности компании, можно дать следующее определение.



Управление закупками – это управление материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками с целью обеспечения предприятия материальными ресурсами с максимально возможной экономической эффективностью.



14. В чем отличие закупок для розничной торговли?

Предприятия розничной торговли закупают товары для дальнейшей продажи покупателям. Покупка для перепродажи имеет ряд особенностей по сравнению с закупкой продукции промышленными предприятиями. Служба закупки в работе розничных организаций играет ведущую роль, потому что на нее возложена обязанность выбора товаров и услуг с целью выявления и удовлетворения нужд и желаний потребителей.

Закупщик в сфере розничной торговли выполняет три основные функции:

1. Оказывает влияние на поведение покупателя при совершении покупок и меняет его, предлагая новые товары и услуги.
2. Отвечает за приток товаров от поставщиков к конечным потребителям.
3. Оказывает влияние на мнение покупателей, служит покупателям источником идей и информации.

Коммерческая работа по закупке товаров складывается из следующих этапов:

- изучение и прогнозирование покупательского спроса;
- выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров;
- организация рациональных хозяйственных связей с поставщиками товаров, включая разработку и заключение договоров поставки, предоставление заказов и заявок поставщикам;
- организация и технология закупок непосредственно у производителей товаров, посредников, на товарных биржах, аукционах, у импортеров и других поставщиков;
- организация учета и контроля над закупками.

Требования потребителей заставляют многих розничных продавцов работать над улучшением основных показателей эффективности поставок: уровня запасов на полках магазинов и общих издержек на покупателя. Объем товара на полках магазинов – главный показатель удовлетворения запросов потребителя. Нехватка товарных запасов является наиболее частой причиной недовольства, указываемой при анкетировании покупателей розничных магазинов. Для поддержания высокого уровня запасов на полках требуются дополнительные издержки, возрастают затраты на содержание запасов и транспортировку, которые принимает на себя розничная торговля. Розничные магазины должны иметь превосходство в цепи поставок, чтобы достичь высокого уровня товарных запасов при допустимых издержках на продвижение и логистику.



15. Как выбрать поставщика?

Выбор поставщика является одной из наиболее важных задач службы закупок. Поиск поставщика начинают с изучения базы данных предпочтительных поставщиков компании. Если по каким-либо причинам (экономическим, стратегическим и др.) существующие поставщики перестают удовлетворять требованиям компании, возникает необходимость выбора новых поставщиков. Для этого, в первую очередь, необходимо проанализировать возможные источники информации о поставщиках. Практика анализа рынка поставщиков, применяемая различными компаниями, позволяет выделить следующие основные источники информации:

- каталоги и прайс-листы;
- торговые журналы;
- интернет-сайты;
- рекламные материалы: фирменные каталоги, объявления в СМИ;
- конкурсы;
- выставки и ярмарки;
- торги и аукционы;
- торговые представительства;
- собственные исследования;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками;
- конкуренты потенциального поставщика;
- торговые ассоциации, например, Торгово-промышленная палата РФ;
- специализированные информационные агентства и исследовательские организации;
- государственные открытые источники: регистрационная палата, налоговая инспекция, лицензионные службы и др.

Необходимо отметить, что такой источник информации, как «собственное исследование», может включать:

- неформальные личные контакты с коллегами, знакомыми, конкурентами;
- неформальные личные контакты и переписка с возможными поставщиками;
- общение с конкурентами потенциального поставщика и т. д.

Собственное исследование включает все методы и источники, не являющиеся формальными и не требующие официальных документальных запросов.

В последнее время для поиска поставщиков все чаще обращаются к Интернету. Сегодня редко можно найти фирму, эффективно функционирующую в бизнесе, которая бы не пользовалась услугами Сети.

При выборе поставщика возможны два пути:

1. Поставщик выбирается из числа тех предприятий, которые уже являются (или когда-то являлись) поставщиками компании-заказчика, деловые отношения с которыми уже налажены. Выбор значительно облегчается тем, что отдел закупок имеет точные сведения о деятельности поставщика.

2. Новый поставщик выбирается по результатам поиска и анализа нужного рынка, абсолютно нового, или того, с которым предприятие уже работало. Для проверки такого поставщика необходимо большое количество времени и материалов, поэтому проверку осуществляют только для тех компаний, которые действительно становятся кандидатами на получение крупного заказа. От нового поставщика, который конкурирует с теми, кто уже работает, обычно ждут большей эффективности.

Важно отметить, что установление отношений с новым поставщиком – процесс длительный и недешевый. Много времени уходит на исследования, оценку, выбор, переговоры,

достижение взаимопонимания с новым поставщиком. Следовательно, чтобы минимизировать затраты на поиск поставщиков, необходимо организовать с ними эффективную работу, позволяющую успешно выявлять и выбирать наиболее подходящих поставщиков. В процессе выбора новых поставщиков можно выделить четыре этапа:

1. Определение критериев выбора поставщика.
2. Процедуры выявления поставщика.
3. Процедуры оценки поставщика.
4. Переговоры о торговых соглашениях.



16. Какие требования при выборе поставщиков?

При выборе поставщика организация-покупатель в первую очередь составляет список поставщиков, у которых можно приобрести необходимые товары или услуги, затем осуществляет предварительную оценку поставщиков и сужает список до наиболее вероятных источников закупок. Как правило, предварительный выбор потенциального поставщика осуществляется на основе неформальной оценки.

Для окончательной детальной оценки возможного поставщика и осуществления выбора применяются как неформальные, так и формальные методы принятия решения на основе

выбранных критериев. Критерии отбора и оценки могут быть совершенно разными. Чаще всего, организации-покупатели ограничиваются тремя-четырьмя требованиями, но иногда встречаются и те, кто выдвигает десятки критериев для отбора. Однако можно выделить наиболее часто выдвигаемые критерии требований закупочной логистики:

1. Надежность поставок.
2. Высокое качество товара.
3. Цена, доступная покупателю.
4. Точное соблюдение оговоренных сроков текущих и срочных заказов.
5. Финансовые возможности и кредитоспособность компании, поставляющей продукцию.
6. Репутация компании в своей области производства.
7. Имидж.
8. Внешний вид поставляемого товара (его упаковка).
9. Наличие резервных возможностей выполнения договора поставщиком в случае непредвиденных обстоятельств.

Можно обобщить главные требования, которые выдвигаются компаниями во время выбора поставщика:

1. Качество поставляемой продукции (способность поставщика удовлетворить требования по качеству продукции, выдвигаемые заказчиком).
2. Уверенность заказчика в надежности предприятия-поставщика (финансовая стабильность, репутация компании, ее способность четко соблюдать сроки договоров и объемы поставок).
3. Приемлемая цена, в которой учтены не только затраты на покупку продукции, но и расходы на транспортировку, таможенные пошлины, сюда же включают страховку на случай резкого изменения валютного курса.
4. Соблюдение условий платежа и предоставление возможности внеплановых поставок. Те поставщики, которые готовы предоставить более выгодные условия платежа (например, отсрочку или возможность получения кредита), имеют преимущество перед другими поставщиками.

Итак, цена не единственный и зачастую не главный фактор при выборе поставщика. Для оптимальной работы службы закупок в компании должны быть разработаны конкретные требования к поставщикам, критерии выбора и методы.



17. Какие есть методы выбора поставщиков?

В закупках для оценки и выбора поставщиков используются преимущественно два метода: метод рейтинговой оценки факторов (или балльный метод) и метод анализа иерархий. Их отличие в сложности и степени субъективности оценки.

В основе метода рейтинговой оценки факторов лежит оценка каждого поставщика по балльной шкале. Сначала выбираются критерии или факторы оценки, каждому критерию определяется весомость или значимость (максимальная весомость равна единице). Каждому поставщику по каждому из факторов выставляется оценка по 5-балльной системе. Рейтинг поставщика рассчитывается как общая сумма произведений оценки поставщика по каждому фактору на весомость этого фактора (табл. 9).

Минусом данного метода рейтинговой оценки факторов является высокая степень субъективности оценки, особенно в определении весомости фактора.

Этот недостаток можно в значительной степени исправить, используя метод анализа иерархий. В методе используются управленческие оценки, которые выражаются в попарном сравнении факторов на определенном уровне иерархии с учетом их влияния на следующий, более высокий уровень. Попарное сравнение выделяет относительную важность одного фактора перед другим. При использовании метода рейтинговой оценки факторов принятие решения основано на оценке обширной, далеко не всегда однозначной информации. Метод предполагает постоянное сравнение двух факторов на основе некоторой шкалы предпочтений (табл. 10).

Таблица 9

Выбор поставщика методом рейтинговой оценки факторов

Наименование фактора	Весомость фактора	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4
Фактор 1	0,5	1	2	3	4
Фактор 2	1	2	3	4	5
Фактор 3	0,4	3	4	5	1
Фактор 4	0,8	4	5	2	2
Фактор 5	0,9	5	1	2	3
Фактор 6	1	1	5	3	4
Рейтинг		12,4	15,5	13,9	15,7

Таблица 10

Шкала оценок метода анализа иерархий

Оценка в баллах	Определение предпочтений	Пояснение
1	Отсутствие предпочтения	Факторы вносят одинаковый вклад в достижение цели
3	Незначительное предпочтение	Опыт и суждения дают незначительное предпочтение одному фактору перед другим
5	Существенное предпочтение	Опыт и суждения дают существенное предпочтение одному фактору перед другим
7	Сильное предпочтение	Предпочтение одного фактора другому выражено очень ярко
9	Абсолютное предпочтение	Свидетельство в пользу предпочтения одного фактора другому в высшей степени убедительно
2, 4, 6, 8	Промежуточные значения между соседними значениями шкалы	Ситуация, когда необходимо компромиссное решение

Если фактору i при сравнении с j присваивается одно из приведенных выше значений, то фактору j по сравнению с i присваивается обратное значение ($1/\text{значение}$). То есть если у одного фактора оценка 9 («абсолютное предпочтение»), то у другого $1/9$ или $0,11$ («фактор незначительный») и т. д.

В основе шкалы метода лежит способность человека производить количественные разграничения между пятью определениями: равный, слабый, сильный, очень сильный, абсолютный.

Рассмотрим метод на примере выбора поставщика. Предположим, что существует четыре критерия для оценки поставщиков: качество, цена, сроки поставки, транспортные расходы. Вначале необходимо присвоить оценки всем попарным сопоставлениям выбранных критериев. Если покупатель полагает, что «цена» немного важнее, чем «сервис», то это его мнение будет выражено тремя баллами («незначительное предпочтение»). Если «качество» менее предпочтительно «срока поставки», то значение будет равно 5 (0,5 в таблице). Полученные результаты вводят в таблицу (табл. 11).

Таблица 11 Пример метода анализа иерархий

Критерии	Цена	Сервис	Качество	Срок поставки
Цена	1	3	1	3
Сервис	0,33	1	0,33	1
Качество	1	3	1	0,5
Сроки поставки	0,33	1	2	1

Полученную матрицу можно использовать для определения весовых коэффициентов, которые показывают относительную значимость каждого критерия. Расчет весовых коэффициентов осуществляется следующим образом:

1. Вычисляются средние геометрические значения строк.
 2. Суммируются геометрические значения строк.
 3. Делится каждое значение на сумму.
- В результате сумма весовости всех факторов должна быть равна единице.
Пример расчета весовых коэффициентов приведен в табл. 12.

Таблица 12 Пример расчета весовых коэффициентов

Критерии	Среднее геометрическое	Весовой коэффициент
Цена	j $(1 \times 3 \times 1 \times 3) = 1,73205$	0,40
Сервис	j $(0,33 \times 1 \times 0,33 \times 1) = 0,57735$	0,13
Качество	j $(1 \times 3 \times 1 \times 0,5) = 1,10668$	0,26
Сроки поставки	j $(0,33 \times 1 \times 2 \times 1) = 0,90360$	0,21
	Σ 4,31968	1

Далее поставщики оцениваются по каждому фактору. Это делается точно так же, как при оценке весовости факторов. То есть рассчитывается произведение значений оценки поставщиков по строкам, а затем из полученного значения извлекается корень той степени, какое количество поставщиков оценивается. Пример оценки поставщиков по фактору «Цена» в табл. 13.

Таблица 13 Сравнение поставщиков по фактору «Цена»

Цена							
Постав- щики	Постав- щик 1	Постав- щик 2	Постав- щик 3	Постав- щик 4	Произ- веде- ние	Сте- пень 1/4	Оцен- ка
Постав- щик 1	1	6	0,33	7	14	1,93	0,3009
Постав- щик 2	0,17	1	0,14	3	0,07	0,52	0,0804
Постав- щик 3	3	7	1	9	189	3,71	0,5767
Постав- щик 4	0,14	0,33	0,11	1	0,01	0,27	0,042

Аналогично проводятся сравнения по всем другим факторам: «Сервис», «Качество», «Сроки поставки». Для того, чтобы принять окончательное решение по выбору поставщика, необходимо значение приоритета из всех таблиц по каждому фактору перенести в итоговую таблицу и рассчитать глобальный приоритет. Он определяется как сумма произведений весового коэффициента на оценку каждого поставщика по всем критериям. Пример расчета глобального приоритета приведен в табл. 14.

Таблица 14 Расчет глобального приоритета

Факторы	Весовой коэффициент	Оценка поставщика				Вес оценки			
		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4
Цена	0,40	0,3009	0,0804	0,5767	0,042	0,1204	0,0322	0,2307	0,0168
Сервис	0,13	0,1711	0,5610	0,1452	0,1227	0,0222	0,0729	0,0189	0,0159
Качество	0,26	0,1014	0,2485	0,2414	0,4087	0,0264	0,0646	0,0627	0,1063
Сроки поставки	0,21	0,4266	0,1101	0,0367	0,4266	0,0896	0,0231	0,0077	0,0896
Рейтинг поставщика	-	-	-	-	-	0,2586	0,1928	0,3200 Лучший поставщик	0,2286

Из итоговой таблицы видно, что лучшим поставщиком является третий поставщик.

Основным достоинством данного метода анализа иерархий является возможность глубокой оценки поставщиков.



18. Как планировать закупки?

Несмотря на то, что торговые компании отличаются друг от друга размерами, структурой, продукцией, которой они торгуют, всем им приходится иметь дело с оптимизацией управления закупками товара для дальнейшей реализации. Чем крупнее компания, тем серьезнее стоят перед ней проблемы оптимального и эффективного регулирования потока материальных ценностей. В условиях жесткой конкуренции для предприятий, имеющих дело с товарными запасами, крайне актуальным становится вопрос оптимизации товарных запасов. Ситуация на складе напрямую влияет на финансовые результаты деятельности предприятия.

В торговых компаниях потоками движения товара являются закупки и сбыт. Если в сбыте окончательное решение остается за покупателем, то на этапе закупок решение принимает само предприятие, и поэтому особенно важно, чтобы решение было правильным.

Правильно закупать товар – значит поддерживать такой уровень товарного запаса, который позволял бы, с одной стороны, избегать отсутствия товара на складе, поскольку это означает упущенную прибыль, а с другой – не допускать «затоваривания», приводящего к замораживанию оборотных средств и излишним складским затратам на хранение товарного запаса.

При расчете заказа должны быть учтены:

- накопленная статистика продаж по заказываемым товарам или их аналогам;
- текущее состояние товарного запаса;
- маркетинговые прогнозы изменения сбыта;
- показатели прибыльности, капиталоемкости и объемности заказываемых товаров;
- специфические условия работы с поставщиком (срок ожидания поставки, условия оплаты, минимальный объем заказа и пр.).

Основными задачами снабженческой службы являются:

- эффективное использование оборотных средств и складских площадей;
- обеспечение стабильности базового ассортимента (планирование закупок, поиск альтернативных поставщиков и пр.);
- получение оперативной информации о текущем состоянии товарного запаса;
- недопущение несанкционированных закупок.

Для планирования и расчета закупок необходимы специальные методики контроля и управления товарным запасом. Такие методики должны быть, с одной стороны, основаны на укрупненном подходе к расчету заказов, что обеспечило бы возможность их применения даже при достаточно широкой товарной номенклатуре, а с другой – достаточно точными и не столь упрощенными, что результаты их применения могли бы быть получены и без их использования, лишь по умозрительным оценкам.

В качестве примера такого доступного и эффективного инструмента можно привести расчет закупок на основе метода ABC. Эта методика основана на разбиении всего ассортимента на несколько групп по наиболее важным на данном этапе показателям торговли – это могут быть, например, прибыльность, капиталоемкость и объемность, и проведении дальнейшего расчета заказа по показателям, назначаемым по группам в целом.

Классификация ABC основывается на принципе Парето, отражающем подтверждаемый торговой практикой факт: продажа примерно 20–25 % всех артикулов ассортимента дает около 70–80 % итоговых показателей, например, прибыли. При применении метода ABC весь ассортимент сортируется в порядке убывания определенного показателя (например, удельной прибыли по результатам сбыта за последний месяц), затем последний записывается нарастающим итогом и, наконец, накопленные суммы записываются в процентах

к итоговой сумме. Затем назначаются границы групп. Обычно разделение производится на три группы, обозначаемые А, В и С, откуда название методики – «АВС». В первую группу относятся товары, дающие 50 % итоговой суммы (обычно это 10–20 % от общего количества товарных наименований), во вторую – следующие 25 %, оставшиеся – в третью.

После этого для каждой группы в целом назначается режим закупок. Последний определяется двумя показателями – минимальным и оперативным товарным запасом, выраженными в днях продаж.

Минимальный товарный запас (МТЗ) играет роль страхового товарного запаса и определяется относительной прибыльностью данного товара для предприятия. То есть это тот уровень запаса, который предприятие готово постоянно поддерживать, сознательно идя на «замораживание» оборотных средств, чтобы застраховаться от отсутствия на складе данного наименования и, как следствие, упущенной прибыли. Очевидно, этот запас должен быть тем больше, чем выше прибыльность данного наименования.

Второй показатель – оперативный товарный запас (ОТЗ) – задает объем запаса сверх страхового и тем самым определяет периодичность закупок данного товара. Этот запас зависит от капиталоемкости или объемности данного наименования – в большей мере от того из этих параметров, который в данной ситуации более критичен для предприятия.

Рассмотрим это на примерах. Если товар относится к числу наиболее прибыльных (то есть попадает в группу А по прибыльности), то по нему имеет смысл держать высокий уровень МТЗ, чтобы свести к минимуму вероятность его отсутствия на складе.

Допустим, у предприятия в настоящее время достаточно оборотных средств (или, например, продукция принимается на реализацию), и более критичным является объем (или площадь) складских помещений. Тогда если рассмотренный выше товар малообъемен, то по нему можно назначить также и высокий уровень ОТЗ. Помимо прочего, это позволит сэкономить и на транспортных расходах, поскольку определит большие объемы закупаемых партий и менее частую периодичность закупок. Таким образом, получим оптимальную динамику запаса, изображенную на рис. 7.

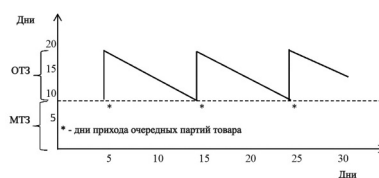


Рис. 7. Динамика запаса 1

Если товар столь же малообъемен, но менее прибылен, то нет смысла держать по нему высокий минимальный товарный запас, но оперативный товарный запас может быть достаточно велик в связи с малым объемом. Динамика запаса в этом случае будет выглядеть так, как это показано на рис. 8.

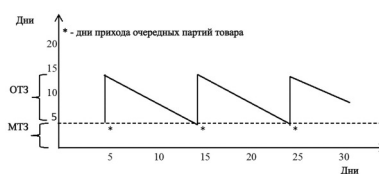


Рис. 8. Динамика запаса 2

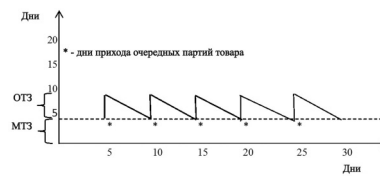


Рис. 9. Динамика запаса 3

В случае если товар малоприбылен и занимает относительно большой объем, то не только страховой, но и оперативный запас следует назначить по минимуму, чтобы не занимать дефицитные складские площади. Динамика запаса изображена на рис. 9.



19. Какие существуют системы регулирования товарных запасов?

Системой регулирования запасов называется совокупность мероприятий по регулированию объема запасов, поддержанию их в определенных оптимальных размерах, по организации непрерывного контроля над поставками и по оперативному планированию поставок.

Весь запас на предприятии можно условно разделить на две части: текущий, который изменяется от максимального до минимального уровня, и страховой, который должен оставаться неизменным.

Текущий запас служит для обеспечения бесперебойной работы предприятия или бесперебойного снабжения потребителей в интервале времени между поступлениями материальных ценностей на склад.

Страховой, или гарантийный, запас необходим для обеспечения работы в случае перебоев в процессе снабжения или значительных колебаний в процессе потребления.

Регулировать объем запаса можно изменением объема партии, интервала между поставками, а также изменением как объема поставок, так и интервала между ними.

Основными являются следующие системы регулирования запасов:

- с фиксированным размером заказа (партии);
- с фиксированной периодичностью заказа.

Наиболее простой и распространенной является система с фиксированным размером заказа. В ней размер заказов и поступающих партий – величина постоянная, а очередные поставки осуществляются через различные интервалы времени. Заказ на поставку очередной партии дается при уменьшении размера запаса на складе до установленного критического уровня – так называемой «точки заказа». Таким образом, интервалы между поставками очередных партий на склад зависят от интенсивности расхода материальных ценностей потребителями.

Регулирующими параметрами системы с фиксированным заказом являются «точка заказа» – установленный минимальный уровень запаса, при снижении до которого подается заказ на поставку очередной партии материальных ценностей, и размер заказа (партии поставки).

Недостатками данной системы являются необходимость регулярного учета движения остатков материальных ценностей на складе с тем, чтобы не упустить момента наступления «точки заказа».

Преимущество данной системы состоит в том, что максимальный желательный запас в этом случае всегда будет меньше, чем в системе с фиксированной периодичностью заказа. Это приводит к экономии затрат на содержание запасов на складе за счет сокращения площадей, занимаемых запасами.

В системе с фиксированной периодичностью заказа продукция заказывается и поступает на склад через равные промежутки времени, а размер запаса регулируется за счет изменения объема партии. При каждом поступлении очередной партии запас пополняется до определенного максимального уровня. Регулирующими параметрами системы с фиксированной периодичностью заказа являются максимальный уровень, до которого осуществляется пополнение запасов, и интервал между двумя заказами или очередными поступлениями партий.

В данной системе меняется размер заказа (объем партии), который зависит от степени расхода продукции в предшествующем периоде. Размер заказа равен разности между фиксированным максимальным уровнем, до которого производится пополнение запаса, и его фактическим объемом в момент заказа.

Достоинством данной системы является отсутствие необходимости вести систематический учет запасов на складах. Недостатки системы заключаются в необходимости делать заказ иногда на незначительное количество материала, а при непредвиденном интенсивном потреблении материалов возникает опасность израсходования запаса до наступления очередного момента заказа. Поэтому систему с фиксированной периодичностью заказа целесообразно применять при небольших затратах на заказ продукции, высокой стоимости запасаемых материалов и равномерном их расходе.

Модификацией этой системы является система с фиксированной периодичностью заказа и двумя фиксированными уровнями запасов. В этом случае, кроме верхнего максимального уровня, устанавливается также и минимальный, и если размер запаса снижается до такого уровня раньше наступления срока очередного заказа, делается внеочередной заказ. В остальное время данная система действует как система с фиксированной периодичностью заказа.

Достоинство этой системы – исключена нехватка материалов, а недостаток – необходимость вести постоянное наблюдение за уровнем запасов.

В тех случаях, когда система управления запасами имеет лишь два параметра – максимальный и минимальный уровни запасов, а интервал между очередными заказами и размер заказов (объем партий) не является фиксированным, такая система называется «максимум-минимум». Заказы в этой системе подаются при снижении запаса до минимального уровня, а размер заказа регулируется максимальным уровнем запасов. Система «максимум-минимум» разработана для условий высокой стоимости оформления заказа, допустимости дефицита и нежелательности создания чрезмерного запаса.



20. Как правильно составить договор поставки?

*Устный договор не стоит бумаги,
на которой он написан.
Сэмюэл Голдвин*

Договор поставки товаров регулирует отношения по оптовому обороту товаров между профессиональными продавцами и покупателями. По договору поставки поставщик (продавец), осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием. Стороны договора поставки – поставщик, с одной стороны, и покупатель, с другой стороны – предприниматели (юридические или физические лица), осуществляющие деятельность, связанную с получением прибыли, и с этой целью покупающие или продающие товар по договору поставки. Договор поставки должен содержать следующие важные сведения:

- предмет и количество передаваемого товара;
- порядок и сроки оплаты;
- ответственность покупателя за нарушение условий оплаты;
- момент оплаты поставки покупателем. Немаловажным также является условие о воз-

врате товара.

В договоре обычно прописывается возможность покупателя возвращать товар с истекшим сроком хранения или потерявший товарный вид из-за плохих продаж. Пример договора поставки товара:

ДОГОВОР ПОСТАВКИ

_____,
именуемое в дальнейшем «Продавец», в лице
_____, действующего на основании, с одной стороны и
_____, именуемый в дальнейшем «Покупатель», действующий на
_____, основании, с другой стороны, совместно именуемые
Стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. Предмет Договора.

1.1. Продавец обязуется передать товары в собственность Покупателя в соответствии с его Заявками, оформленными согласно установленной настоящим Договором форме, а Покупатель обязуется принимать и оплачивать товары на условиях и в порядке, установленных в настоящем Договоре.

1.2. Заявка Покупателя на поставку товара может направляться Продавцу в письменной форме, в электронном виде или посредством факсимильной связи не менее чем за 24 часа (не считая выходных дней) до даты поставки товара. В Заявке должен быть указан ассортимент и количество товара.

1.3. Периодичность поставок партий товара в течение срока действия настоящего договора, количество и ассортимент каждой партии определяются по согласованию Сторон, с учетом потребностей Покупателя и наличия на складе Продавца необходимого товара.

1.4. Продавец обязуется передать Покупателю товар свободным от любых прав третьих лиц, со всеми принадлежностями и документами (технический паспорт, инструкция по эксплуатации, гарантийный талон), а также иными документами, предусмотренными дей-

ствующим законодательством РФ и оформленными в соответствии с установленными требованиями. Указанная информация должна быть на русском языке.

1.5. Продавец гарантирует, что поставленный товар прошел таможенную очистку и ввезен на территорию России с соблюдением всех правил таможенного контроля, установленных таможенным законодательством России. В случае осуществления проверки хозяйственной деятельности Покупателя

1.3. со стороны контролирующих органов государства по требованию Покупателя в течение 3 (трех) календарных дней Продавец обязуется предоставить Покупателю на поставленный товар копии грузовых таможенных деклараций, заверенных печатью Продавца.

2. Цена товара.

2.1. Общая сумма договора определяется на основании согласованных и принятых к исполнению Покупателем счетов Продавца на оплату товара.

2.2. Цены на товары, поставленные в соответствии с настоящим договором, включают в себя стоимость таможенной очистки и транспортировки, НДС, стоимость упаковки, а также иные расходы, понесенные Продавцом при поставке товара.

2.3. Цена поставки определяется в рублях.

2.4. Все расчеты по настоящему договору производятся в рублях.

3. Качество товара.

3.1. Продавец обязан передать товар Покупателю, соответствующий по качеству действующим ГОСТам, ТУ для каждой группы товаров, что должно подтверждаться такими документами, как: сертификат соответствия, гигиенический сертификат, отказное письмо, сертификат пожарной безопасности.

Комплект документов, подтверждающих соответствие требованиям по качеству каждой группы товаров, передается Покупателю на каждую поставляемую партию товара.

Срок действия документов, переданных Покупателю в соответствии с настоящим пунктом, не должен истекать ранее, чем через 3 (три) месяца со дня поставки соответствующего наименования товара. В случае окончания срока действия документов, переданных Продавцом с поставленным товаром, Продавец обязан не менее чем за 10 (десять) календарных дней до окончания срока их действия представить Покупателю новые документы, оформленные в порядке, предусмотренном настоящим пунктом.

4. Сроки и условия поставки.

4.1. Товар поставляется Покупателю партиями в количестве и ассортименте, соответствующем данным, указанным в согласованных Счетах на товар.

4.2. Выборка товара со склада Продавца осуществляется Покупателем, либо представителем Покупателя, либо Перевозчиком Покупателя. Основанием для отпуска товара является предъявление представителем Покупателя оригинала доверенности унифицированной формы М-2, оформленной в установленном порядке.

4.3. Продавец считается исполнившим свои обязательства по поставке товара надлежащим образом с момента передачи товара и всех необходимых документов на складе Продавца Покупателю, либо представителю Покупателя, либо Перевозчику Покупателя.

4.4. Датой поставки товара считается дата передачи товара на складе Продавца Покупателю либо представителю Покупателя, либо Перевозчику Покупателя.

4.5. Продавец обязан поставлять товар в надлежащей упаковке, обеспечивающей сохранность товара при погрузке, транспортировке и хранении до момента реализации конечному потребителю.

4.6. С каждой партией товара Продавец обязан передать следующие документы:

- а) накладную по форме ТОРГ-12;
- б) счет-фактуру, оформленный в соответствии с требованиями ст.169 НК РФ;
- в) товарно-транспортную накладную Т-1;

г) документы, подтверждающие соответствие товара требованиям по качеству, заверенные в установленном порядке.

5. Условия платежа.

5.1. Оплата за товар производится Покупателем по мере реализации, с оплатой за проданный товар ежемесячно, в течение 5 (пяти) банковских дней после утверждения сторонами отчета о продажах. При этом товар не считается находящимся в залоге у Продавца.

5.2. Поддатой оплаты понимается дата приема банком Покупателя платежных документов к исполнению.

5.3. Оплата производится на основании накладной ТОРГ-12, счета-фактуры, товарно-транспортной накладной Т-1, оформленных в соответствии с действующим законодательством РФ.

Непредставление подписанных Продавцом накладной ТОРГ-12, счета-фактуры, товарно-транспортной накладной Т-1 дает право Покупателю на задержку оплаты на все количество дней просрочки исполнения Продавцом своего обязательства по представлению данных документов: накладной ТОРГ-12, счета-фактуры, товарно-транспортной накладной Т-1.

В случае непредоставления Продавцом оформленного в соответствии с требованиями ст. 169 НК РФ счета-фактуры в течение 30 дней с момента поставки Продавец в течение 5 (пяти) календарных дней с даты уведомления от Покупателя обязан оплатить Покупателю штраф в размере суммы, которую Покупатель не имел возможности предъявить к возмещению по налогу на добавленную стоимость по непредоставленным счетам-фактурам.

5.4. При оплате товаров Покупатель в одностороннем порядке вправе уменьшить сумму платежей за поставляемые товары на сумму неустойки и других причитающихся Покупателю платежей, а также в случае выявления факта продажи Продавцом товаров по цене, заведомо завышенной против уровня рыночных цен.

5.5. В случае если при поставке товара отсутствует или неправильно оформлен любой из документов, указанных в п.4.6. настоящего договора, Покупатель имеет право задержать оплату товара до полного предоставления правильно оформленной документации.

6. Упаковка. Знак соответствия.

6.1. Товары должны иметь стандартную упаковку, соответствующую виду товара и обеспечивающую его сохранность при транспортировке, разгрузке и хранении. На внешнюю сторону упаковки товара должна быть нанесена информация, позволяющая однозначно идентифицировать товар (артикул), страну его происхождения, особенности хранения и транспортировки.

6.2. Необходимая информация на русском языке, перечень которой установлен действующим законодательством РФ, должна быть размещена на каждой единице товара, на этикетке, листе-вкладыше и в полной технической документации, прилагаемой к каждой единице товара.

6.3. Продавец несет ответственность за порчу, ущерб и утрату товаров вследствие некачественной или ненадлежащей упаковки.

6.4. В случае выявления некачественной упаковки или несоответствия требований, предусмотренных п. 6.1. настоящего договора, Покупатель имеет право на отказ от приемки товара или на его возврат Продавцу.

7. Сдача-приемка товара.

7.1. Приемка Продукции по количеству, ассортименту и качеству внешнего вида упаковки осуществляется на складе Продавца по внешнему виду упаковки, транспортным и товаросопроводительным документам, удостоверяющим качество и комплектность Продукции (включая комплект документов, указанных в п. 4.6. Договора).

7.2. Покупатель принимает Продукцию по количеству и качеству внешнего вида упаковки без специальной проверки, если Продукция находится в надлежащей таре и упаковке, имеет все надлежащие транспортные и товаросопроводительные документы и у нее отсутствуют видимые повреждения.

7.3. При самовывозе приемка Продукции по количеству и качеству упаковки производится на складе Продавца.

7.4 Приемка Продукции по качеству и комплектности производится на складе Покупателя, а также в ходе предпродажной подготовки Продукции в течение 6 (шести) месяцев со дня ее поставки.

7.4.1. При обнаружении несоответствия качества, количества, ассортимента, комплектности, маркировки поставленной Продукции, ее тары или упаковки требованиям действующего законодательства, Заявке на поставку, настоящему Договору либо данным, указанным в маркировке и сопроводительных документах, а также в случаях обнаружения отсутствия сопроводительных документов, перечисленных в п. 4.6. Договора, Покупатель приостанавливает дальнейшую приемку Продукции, обеспечивая ее сохранность.

7.4.2. Одновременно с приостановлением приемки Покупатель обязан вызвать для участия в продолжении приемки Продукции и составлении Акта по форме ТОРГ-2, утвержденной Постановлением Госкомстата России от 25.12.98 № 132, представителя Продавца.

7.4.3. Уведомление о вызове представителя Продавца должно быть направлено ему посредством факсимильной связи (по телефону) не позднее 24 часов после обнаружения такого несоответствия.

7.4.4. Продавец обязан явиться не позднее чем в 3-дневный срок после получения вызова, не считая времени, необходимого для проезда, или не позднее, чем на следующий день после получения вызова Покупателя сообщить телеграммой или по факсимильной связи, будет ли им направлен представитель для участия в приемке Продукции.

7.4.5. При неявке представителя Продавца по вызову Покупателя, а также при неполучении ответа Продавца на вызов приемка Продукции и составление Акта по форме ТОРГ-2 производится Покупателем в одностороннем порядке.

7.5. Покупатель вправе принять товар при отсутствии или неверном оформлении документов, указанных в п. 4.6. настоящего Договора, или некоторых из них. В этом случае перечень отсутствующих документов, которые должны быть представлены Продавцом в течение 24 часов с момента приемки, фиксируется в соответствующем Акте (форма ТОРГ 2), который составляется и подписывается в момент приемки товара.

8. Рекламации.

8.1. Рекламации могут быть заявлены в отношении качества, количества и комплектности поставленного товара в случае его несоответствия условиям договора. Покупатель вправе предъявлять требования, связанные с несоответствием качества, количества и комплектностью товара, в течение всего срока годности либо гарантийного срока товара в порядке, предусмотренном Приложением 3 к настоящему Договору.

9. Обязанности Продавца.

9.1. Продавец обязан при поставке товаров предоставлять сопроводительные документы в соответствии с условиями п.4.6. настоящего договора.

9.2. Ежеквартально по состоянию на 1 (первое) число месяца, следующего за отчетным кварталом, предоставлять Акт сверки расчетов не позднее 10 (десяти) дневного срока по истечении указанного периода, а также по состоянию на 1 (первое) января каждого года, не позднее 20 (двадцатого) января следующего за отчетным годом, в бухгалтерию Покупателя.

В случае возникновения разногласий по предоставленному Акту Продавец обязан проинформировать Покупателя в течение пяти рабочих дней с даты направления Покупателем соответствующего требования.

9.3. Предоставить комплект документов со гласно Приложению 1, заверенных оттиском печати, датой заверения и подписью руководителя (или уполномоченного представителя согласно приказу предприятия или нотариальной доверенности) Продавца.

9.4. При изменении любых сведений в документах, указанных в Приложении 1, Продавец обязан предоставить Покупателю копии документов, в которых произошли изменения, заверенные оттиском печати и подписью руководителя (или уполномоченного представителя) Продавца в течение 5 (пяти) рабочих дней с момента внесения изменений.

9.5. В случае незаключения соглашения о компенсации Покупателю логистических издержек в соответствии с разделом 3 Приложения 2 к настоящему Договору, Продавец обязан принять от Покупателя оставшуюся нереализованной часть ранее поставленного по настоящему Договору товара. Расходы по возврату товара несет Продавец.

10. Ответственность сторон.

10.1. Продавец несет ответственность за правильное, своевременное оформление и передачу Покупателю счетов-фактур, накладных ТОРГ-12, товарно-транспортных накладных Т-1, а также сопроводительных документов, удостоверяющих качество и комплектность товаров в соответствии с настоящим Договором.

10.2. За просрочку оплаты за товар согласно п. 5.1 Продавец вправе потребовать от Покупателя уплаты неустойки в размере 0,1 % от стоимости неоплаченного товара за каждый день просрочки.

10.3. В случае взыскания государственными органами штрафов, пеней и иных платежей с Покупателя за несоответствие требованиям законодательства РФ товара и документации, Продавец обязан возместить Покупателю все взысканные платежи не позднее 5 (пяти) банковских дней с момента предъявления требования Покупателя и документа, подтверждающего произведенные платежи.

10.4. Неустойки и штрафы, предусмотренные настоящим договором, оплачиваются сторонами в течение 5 (пяти) банковских дней с даты получения рекламации от другой стороны.

Непредъявленные штрафные санкции не начисляются и не уплачиваются.

10.5. Оплата штрафов и неустойки не освобождает стороны от выполнения принятых обязательств.

11. Конфиденциальность.

11.1. Каждая Сторона обязана хранить строгую конфиденциальность всего объема информации, полученной от другой стороны или от третьих сторон в рамках договора, и принимать все возможные меры для защиты этой информации от раскрытия.

11.2. Передача конфиденциальной информации третьим лицам, опубликование или иное разглашение этой информации в течение 3 (трех) лет после прекращения срока действия договора может осуществляться только с согласия обеих сторон.

11.3. Сторона, виновная в разглашении конфиденциальной информации, обязуется возместить другой стороне в полном объеме все убытки (реальный ущерб и упущенную выгоду), причиненные разглашением конфиденциальной информации.

11.4. Не считается разглашением конфиденциальной информации передача одной из сторон каких-либо сведений или документов, запрашиваемых в установленном законом порядке представителями фискальных органов или организаций при исполнении своих служебных обязанностей. Сторона, представившая такие сведения или документы, обязана немедленно известить об этом другую сторону.

12. Форс-мажорные обстоятельства.

12.1. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по настоящему договору, если это является следствием обстоятельств непреодолимой силы или событий чрезвычайного характера, которые стороны не могли ни

предвидеть, ни предотвратить разумными мерами. Например, военных действий, издания запретительных актов законодательных органов государства, пожара, наводнения, стихийных бедствий, забастовок, финансового и экономического кризиса или других, не зависящих от сторон обстоятельств, если эти обстоятельства повлияли на выполнение договорных обстоятельств.

В этом случае срок исполнения обязательств отодвигается соразмерно времени, в течение которого будут действовать такие обстоятельства и их последствия. Срок уведомления о действии таких обстоятельств 3 (три) календарных дня со дня их наступления или прекращения.

12.2. Если форс-мажорные обстоятельства имеют место и препятствуют сторонам своевременно выполнить обязательства, то стороны, находящиеся в таких экстремальных условиях, освобождаются от исполнения обязанностей до прекращения действия указанных форс-мажорных обстоятельств при условии, что сторона, подвергшаяся действию форс-мажорных обстоятельств, немедленно уведомит другую сторону о случившемся с подробным описанием создавшихся условий.

13. Арбитраж.

13.1. Продавец и Покупатель примут все меры к разрешению всех споров и разногласий, возникших из настоящего договора или в связи с ним, путем переговоров. Срок ответа на претензию устанавливается 7 календарных дней с момента ее получения.

13.2. При недостижении соглашения все споры, связанные с настоящим Договором, подлежат рассмотрению в Арбитражном суде по месту нахождения истца.

14. Расторжение договора.

14.1. Любая из сторон может досрочно расторгнуть настоящий Договор, письменно уведомив об этом другую сторону не менее чем за 30 (тридцать) дней до предполагаемой даты расторжения.

14.2. В случае расторжения настоящего Договора стороны должны выполнить все свои обязательства, возникшие до дня расторжения Договора.

15. Срок действия договора.

15.1. Настоящий договор заключен сроком до ____ и вступает в силу с момента его подписания сторонами.

15.2. Настоящий договор может быть пролонгирован по взаимному письменному соглашению сторон.

16. Особые условия.

16.1. Особые условия, определяющие совместную коммерческую и маркетинговую стратегию, предусмотрены в Приложении 2 «Особые условия», являющемся неотъемлемой частью настоящего договора.

17. Общие положения.

17.1. Настоящий договор, включая приложения, составлен при полном понимании сторонами предмета договора.

17.2. Изменения и дополнения к настоящему договору действительны лишь в том случае, если они совершены в письменной форме.

17.3. Переход прав и обязанностей одной из сторон по настоящему договору к третьему лицу возможен с письменного согласия обеих сторон.

Продавец не вправе передавать в залог, уступать или иным образом обременять свои права и обязанности, возникающие из настоящего договора или в связи с его исполнением, без согласия Покупателя, и любое такое обременение или передача являются ничтожными.

17.4. Все реквизиты, указанные сторонами в п. 17.9. настоящего договора, являются действующими. В случае изменения банковских или почтовых реквизитов Стороны обязаны сообщать о них друг другу в течение 5 (пяти) рабочих дней.

17.5. Продавец гарантирует, что поставляемый товар не нарушает прав и законных интересов третьих лиц, в частности, прав на объекты интеллектуальной собственности. В случае нарушения настоящего пункта Продавец несет полную материальную ответственность.

17.4. 17.6. Если к Покупателю будет предъявлен иск на объекты интеллектуальной собственности в связи с продажей или использованием поставленного по настоящему договору товара, Продавец обязан оказать Покупателю содействие в защите прав, в том числе представлять Покупателю по его первому требованию все необходимые документы.

17.7. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим договором, ответственность сторон определяется в соответствии с действующим законодательством РФ.

17.8. Настоящий договор подписан в двух экземплярах – по одному для каждой из сторон, оба текста имеют равную юридическую силу.

Приложения:

1. Приложение 1 – Перечень документов, необходимых для заключения договора.
2. Приложение 2 – Особые условия.
3. Приложение 3 – Порядок предъявления и рассмотрения претензий.

Юридические адреса и подписи сторон:

ПОКУПАТЕЛЬ	ПРОДАВЕЦ

Приложение 1

к договору № _____ от « ____ » _____ 20 ____.

При заключении Договора Продавец предоставляет Покупателю заверенные копии следующих документов:

1. Выписка из ЕГРЮЛ (ЕГРИП) по состоянию не ранее 2 недель до даты заключения Договора.
2. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица (индивидуального предпринимателя).
3. Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе.
4. Учредительный договор (решение учредителя) о создании юридического лица.
5. Устав.
6. Решение о назначении руководителя юридического лица.
7. Свидетельство о внесении изменений (если менялись руководитель и учредители).
8. Документальное подтверждение полномочий руководителя (уполномоченного представителя) Продавца.
9. Копия документа, удостоверяющего личность руководителя (уполномоченного представителя) Продавца.
10. Документальное подтверждение о фактическом местонахождении складских и/или производственных и/или торговых площадей.

Приложение 2

к договору № _____ от « ____ » _____ 20 ____.

Особые условия

1. Реклама и продвижение товаров.

1.1. Стороны обязуются прилагать все усилия для осуществления взаимовыгодного продвижения товаров на рынке потребительских товаров. Для указанной цели Продавец обязуется постоянно предоставлять информацию о поставляемых товарах, заботиться о повышении качества и разнообразия ассортимента товаров.

1.2. Для ознакомления Покупателя с ассортиментом и качеством поставляемых товаров Продавец может передавать Покупателю образцы товаров.

1.3. Стороны могут проводить как совместно, так и с участием третьих лиц следующие рекламные мероприятия:

- размещение наружной рекламы силами Покупателя;
- размещение рекламных статей и рекламных роликов на сайте Покупателя, в средствах массовой информации силами Покупателя;
- распространение рекламных проспектов силами Покупателя;
- проведение промо-акций силами Покупателя;
- особая выкладка товаров (торцы витрин, промо-зоны, выделение товаров плакатами и особыми ценниками).

1.4. Сроки проведения рекламных мероприятий и стоимость услуг Покупателя должны быть оформлены в виде Дополнительного соглашения к настоящему Договору, которое вступает в силу после подписания обеими Сторонами.

1.5. По факту окончания проведения рекламного мероприятия по продвижению товаров Покупатель направляет Продавцу отчет о проделанной работе с приложенными копиями первичных документов проведенных рекламных мероприятий. Продавец в 5-дневный срок проверяет и утверждает данный отчет. Согласно утвержденному отчету, Покупатель в 3-дневный срок выставляет счет на оплату Продавцу.

Продавец проводит оплату, согласно счету на оплату на расчетный счет Покупателя в течение 5 (пяти) банковских дней, либо, по согласованию Сторон, оформляет двухсторонний Акт взаимозачета денежных требований, либо осуществляет поставку товара на сумму долга.

2. Стимулирование продаж.

2.1. Планирование закупок.

Покупатель и Продавец согласовывают план закупок на год поквартально. План составляется на основе информации о сроках поставок текущих моделей и датах появления новых на его складах.

2.2. Системность работы.

Отгрузки товаров осуществляются ежемесячно.

2.3. Ценообразование при организации нового розничного канала сбыта.

2.3.1. Продавец предоставляет Покупателю скид ку в размере не менее % от существующей цены на соответствующую партию товара, предназначенную для распределения по новым розничным каналам сбыта.

2.4. Бонусная схема.

Продавец выплачивает Покупателю следующие бонусы:

Квартальный бонус – __%, от квартального товарооборота.

Годовой бонус – __%, от годового товарооборота.

2.4.1. Продавец уплачивает Покупателю бонусы в течение 5 (пяти) банковских дней после подписания сторонами Акта о товарообороте за отчетный период. Оплата происходит в российских рублях путем перечисления денежных средств с расчетного счета Продавца на счет Покупателя.

2.4.2. Датой оплаты считается дата списания денежных средств с расчетного счета Продавца.

3. Складские остатки.

3.1. В случае если до истечения срока действия настоящего Договора товар не будет продан конечному потребителю, Продавец обязан компенсировать логистические издержки Покупателя, которые стороны договорились определить в размере _____ (_____) процентов закупочной цены непроданного товара (складских остатков).

3.2. Складские остатки подтверждаются Справкой-расчетом Покупателя установленной формы. Продавец имеет право в любой рабочий день направить своего представителя для проверки фактического наличия товара, письменно предупредив об этом Покупателя не менее чем за 3 (три) рабочих дня до даты прибытия представителя.

3.3. По результатам сверки складских остатков Стороны заключают дополнительное соглашение о компенсации Покупателю указанных в пункте 3.1. настоящего Приложения логистических издержек путем поставки нового товара на сумму компенсации, либо о зачете суммы компенсации в счет оплаты уже поставленных партий товара.

4. Дополнительные услуги. Продавец обязуется:

4.1. Оплатить Покупателю стоимость за оказание Продавцу ежеквартальных маркетинговых услуг в целях стимулирования покупательской активности, поддержки и расширения сбыта и дальнейшего развития сотрудничества по предоставлению информации о списке активных позиций товара Продавца и (или) статистики остатков поставленного товара.

Стоимость услуг равна ____% от общей стоимости поставленного и принятого Покупателем товара, без учета НДС. НДС начисляется по ставке 18 % дополнительно.

4.2. Оплатить Покупателю стоимость за оказание Продавцу ежеквартальных услуг по разгрузке товара, поставленного Продавцом по настоящему договору, в размере % от общей стоимости поставленного и принятого Покупателем товара, без учета НДС, рассчитанной в соответствии с п. 4.3. настоящего Приложения. НДС начисляется по ставке 18 % дополнительно.

4.3. К расчету стоимости услуг в соответствии с п.п. 4.1., 4.2. настоящего Приложения за каждый календарный квартал текущего года принимается общая стоимость поставленного и принятого Покупателем товара в каждом календарном квартале, в котором оказываются соответствующие услуги, без учета НДС.

4.4. Ежеквартально оплачивать Покупателю услуги по вводу в электронную базу Покупателя новых ассортиментных позиций, в размере рублей за каждую новую ассортиментную позицию, не включая НДС. НДС начисляется по ставке 18 % дополнительно.

4.5. В течение десяти календарных дней, следующих за днем окончания календарного квартала, Покупатель предоставляет Продавцу по реестру комплект документов:

- Акт сдачи-приемки услуг с фиксированием общей суммы согласно п. 4.1. и 4.2. данного Приложения за отчетный квартал, а также стоимость услуг согласно п. 4.4. настоящего Приложения. В случае, если Покупатель не получит возражения от Продавца относительно представленного Акта в течение 5 (пяти) календарных дней с момента его направления, акт считается принятым и подписанным Продавцом.

- Расчет стоимости услуг согласно п. 4.1., 4.2., 4.4. данного приложения, в случае окончания срока действия (расторжения) договора в отчетном квартале.

- Отчет об указании услуг согласно п. 4.1. данного Приложения.

- Счет на оплату услуг и вознаграждения.

- Счет-фактуру.

5. Прочие условия.

5.1. Все платежи по настоящему Приложению производятся Продавцом путем перечисления денежных средств на расчетный счет Покупателя.

5.2. Вся корреспонденция по настоящему Приложению, составляемая в письменном виде, считается надлежащим образом направленной и доставленной Продавцу, если она направляется Покупателем по указанному в договоре почтовому адресу, либо вручается

лично Продавцу. Покупатель считается исполнившим обязательства по передаче корреспонденции в момент приема почтовым отделением связи соответствующей корреспонденции либо передачи лично представителю Продавца.

5.3. Настоящее Приложение составлено в двух экземплярах, по одному экземпляру для каждой из сторон, дополняет условия указанного выше договора и является его неотъемлемой частью.

Приложение 3

к договору № ____ от « ____ » _____ 20 ____.

Порядок предъявления и рассмотрения претензий

1. В случае обнаружения при приемке товара несоответствия качества, количества или комплектности товара Покупатель составляет Акт (форма ТОРГ 2) в двух экземплярах, в котором указывается количество осмотренного товара и характер выявленных дефектов.

2. По недостаткам, выявленным при проведении предпродажной подготовки товара, для принятия Продавцом решения по претензии Покупателю необходимо представить следующие документы:

- Претензию Покупателя.
- Фотографии товара и упаковки, наглядно демонстрирующие механические повреждения.

3. По существенному недостатку (согласно За кону РФ «О защите прав потребителей»), выявленному при эксплуатации Продукции потребителем, для принятия Продавцом решения по претензии Покупателю необходимо представить не позднее 180 дней с момента оформления заключения о неисправности Продукции, следующие документы:

- Оригинал Претензии Покупателя.
- Акт проверки качества и/или акт на замену изделия авторизованного сервисного центра и/или заключение независимой экспертной организации (в случае невозможности получения заключения авторизованного сервисного центра).
- Заявление потребителя с указанием требования по удовлетворению претензии.
- Расписку потребителя об удовлетворении претензии или другой документ, подтверждающий факт удовлетворения требований потребителя.
- Гарантийный талон при наличии его у Потребителя.

4. В Претензии указываются: информация о товаре; выявленных в товаре недостатках; требования Покупателя; сумма претензии и обоснованный расчет, если претензия подлежит денежной оценке; обстоятельства, на которых основываются требования, и доказательства, подтверждающие их, со ссылкой на соответствующее законодательство; перечень прилагаемых к претензии документов и других доказательств.

5. Способы урегулирования принятых Продавцом претензий по качеству товара определяются по выбору Покупателя:

- устранение выявленных недостатков в товаре за счет Продавца.
- уценка товара с выявленными недостатками (размер уценки определяется по согласованию между Продавцом и Покупателем).
- поставка Покупателю товара в счет замены неремонтопригодного.
- возврат стоимости неремонтопригодного товара.

6. Продавец направляет в адрес Покупателя документ с принятым решением по претензии в течение 5 рабочих дней со дня получения документов, предусмотренных настоящим Договором.

7. Продавец обязан за свой счет произвести замену, возврат недоброкачественного и/или допоставку некомплектного товара в течение 14 (четырнадцати) календарных дней с момента получения рекламации от Покупателя.

8. Все транспортные расходы, связанные с заменой и возвратом недоброкачественных товаров, относятся на счет Продавца.

9. В случае несогласия Продавца с претензиями Покупателя по качеству, количеству или комплектности товара, либо по непредставленным документам, указанным в Акте, Продавец вправе подписать его с оговоркой о несогласии и направить в адрес Покупателя Протокол разногласий с указанием причин, в срок не позднее 5 (пяти) календарных дней с даты его составления Покупателем. Неполучение Покупателем в указанный срок Протокола разногласий по Акту означает согласие Продавца с претензиями Покупателя.

10. В случае возникновения разногласий по качеству товара между Продавцом и Покупателем Покупатель вправе за свой счет проводить проверку качества поставляемых товаров, в том числе с привлечением специалистов авторизованного сервисного центра либо экспертов. В случае обнаружения производственных (скрытых) недостатков товара Продавец возмещает Покупателю стоимость понесенных расходов по экспертизе, а также стоимость товара по цене, действующей на дату поставки товара, в течение 5 (пяти) календарных дней с момента получения требования Покупателя.



21. Что такое управление цепями поставок?

Что такое цепь поставок? В реальной жизни организации не действуют изолированно друг от друга. Фактически каждая из них действует как заказчик, когда покупает материальные ресурсы у своих поставщиков, а затем сама становится поставщиком, когда поставляет свою продукцию собственным потребителям. Большинство видов продукции в ходе создания проходят через несколько организаций, перемещаясь от поставщиков начального уровня до конечных потребителей. Для этих цепочек деятельности применяются самые разные названия. Когда акцент делается на операциях, говорят «процесс»; когда подчеркивается маркетинг, – «логистический канал»; когда на первое место ставят добавленную ценность, появляется термин «цепочка ценности» (value chain); когда анализируется удовлетворение потребительского спроса, говорят о «цепочке спроса»; когда рассматривается движение материального потока, используют общий термин – «цепь поставок» (supply chain).

Цепь поставок – множество звеньев логистической системы, линейно упорядоченное по материальному (информационному, финансовому) потоку с целью анализа или синтеза определенного набора логистических функций и (или) затрат. Цепь поставок описывает весь путь материалов, который они проходят с самого начала до самого конца. На этом пути материалы могут проходить через поставщиков сырья, производителей, операции по доводке, логистические центры, склады, операторов-посредников, транспортные компании, оптовиков, розничную торговлю и множество других операций и участников.

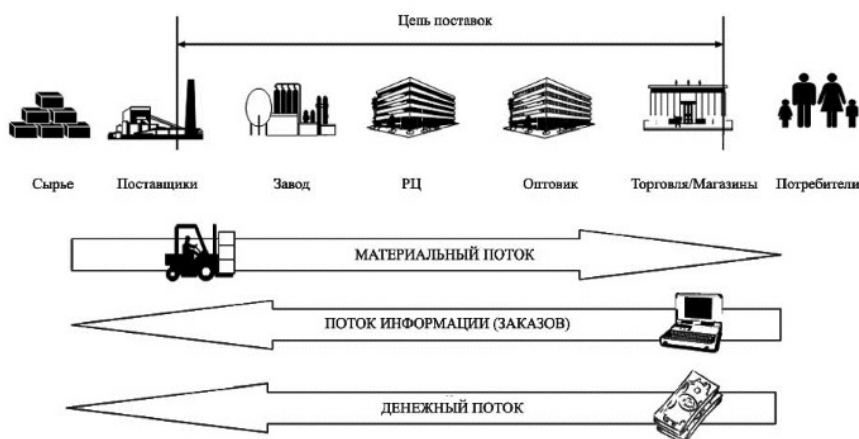


Рис. 10. Потоки в цепи поставок

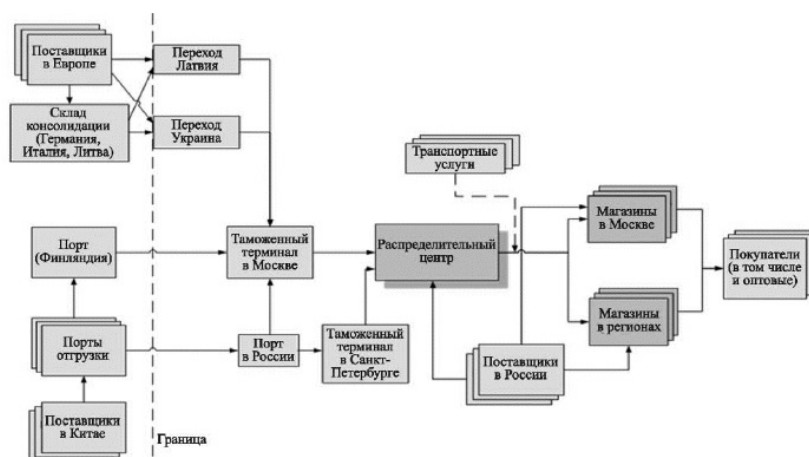


Рис. 11. Сеть поставок

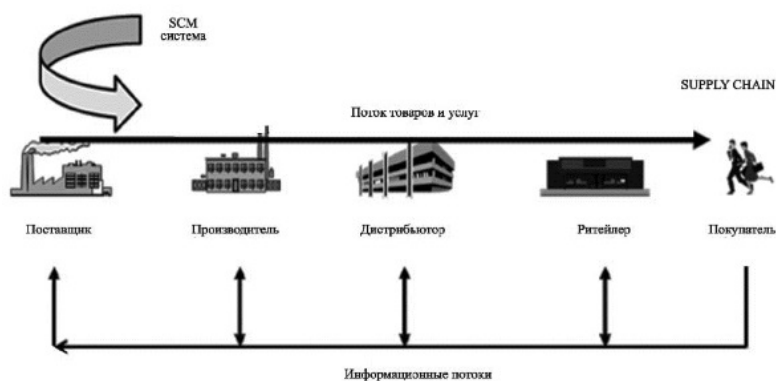


Рис. 12. Потоки в системе управления цепями поставок

Потоки в цепи поставок показаны на рис. 10.

Какова же структура цепи поставок? Самый простой способ представить цепь поставок – показать, как продукт перемещается через ряд компаний, каждая из которых добавляет к нему дополнительную ценность. Если рассматривать этот поток с точки зрения какой-то компании, то виды деятельности, выполняемые до нее, т. е. передвижение материалов в эту компанию, называются предыдущими видами деятельности, а те, которые осуществляются после выхода материалов из компании, последующими. Предыдущие виды деятельности распределяются по уровням поставщиков. Так, поставщик, отправляющий материалы непосредственно в компанию для осуществления с ней дальнейших операций, называется поставщиком первого уровня; поставщика, отправляющего материалы поставщику первого уровня, называют поставщиком второго уровня; и так далее до первоначального источника материальных ресурсов.

Потребители также занимают разные места в общей цепи. Тех из них, кто получает продукт непосредственно после операций, выполненных в компании, называют потребителями первого уровня; те, кто получает этот продукт от потребителей первого уровня, становятся потребителями второго уровня, и т. д. до конечных потребителей. Отдельные цепи поставок соединяются друг с другом, чтобы удовлетворить опросы самых разных типов потребителей. Общая цепь поставок разделяется на отдельные ветви, когда один и тот же продукт следует до разных пользователей разными путями. Концепция управления цепью поставок позволяет эффективно управлять ветвями цепи поставок, сокращая общий уровень затрат и повышая уровень логистического сервиса. Цепи поставок, охватывающие взаимоотношения различных участников логистических цепей, все чаще рассматриваются в качестве сетей поставок.

Пример сети поставок приведен на рис. 11.

Системы управления цепями поставок (англ. *Supply Chain Management, SCM*) предназначены для автоматизации и управления всеми этапами снабжения предприятия и для контроля всего товародвижения на предприятии. SCM системы позволяют:

- синхронизировать ключевые бизнес-процессы в цепи поставок на основе информационной интеграции;
- выравнивать и минимизировать запасы в цепи поставок;
- минимизировать время выполнения заказа;
- быстро реагировать на запросы потребителей;
- уменьшать неопределенности и риски в цепи поставок. Система SCM дает возможность значительного улучшения

удовлетворения спроса на продукцию компании и значительного снижения затрат на логистику и закупки. SCM охватывает весь цикл закупки сырья, производства и распространения товара. Как правило, выделяют шесть основных областей, на которых сосредоточено управление цепями поставок: производство, поставки, месторасположение, запасы, транспортировка и информация.

Управление цепями поставок представляет собой процесс планирования, исполнения и контроля с точки зрения снижения затрат потока сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, сервиса и связанной информации от точки зарождения заявки до точки потребления (включая импорт, экспорт, внутренние и внешние перемещения), т. е. до полного удовлетворения требований клиентов. Сущностью понятия «управления цепями поставок» является рассмотрение логистических операций на протяжении всего жизненного цикла изделий, т. е. процесс разработки, производства, продажи готовых изделий и их послепродажное обслуживание.

Управление цепями поставок представляет собой стратегию бизнеса, обеспечивающую эффективное управление материальными, финансовыми и информационными потоками для обеспечения их синхронизации в распределенных организационных структурах.

Глава 3

Розничная логистика

*Давайте посмотрим правде в глаза:
прибыльные компании обычно находятся
в нужном месте в нужное время, только и всего.*

Скотт Адамс

В этой главе ответы на вопросы:

- Что такое логистика?
- Каковы функциональные области логистики?
- Каковы задачи и функции логистики?
- Что такое материальный поток?
- Что такое логистическая операция?
- Что такое логистические цепи?
- Что такое распределительная логистика?
- Что значат распределительные каналы?
- Какова роль склада в логистике?
- Что такое адресная система хранения на складе?
- Что означает грузопереработка на складе?
- Для чего нужны распределительные центры?
- Каковы логистические операции распределительного центра?
- Что такое кросс-докинг?
- Какова роль транспорта в продвижении товара в логистической системе?
- Каковы показатели логистической деятельности?
- Какова организационная структура службы логистики?



22. Что такое логистика?

Понятие «логистика» имеет много трактовок.



***Логистика** – управление закупкой, перевозками и хранением материальных объектов предприятия.*

***Логистика** – теория управления материальными и информационными потоками.*

***Логистика** – наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием, переработкой и другими операциями в процессе доставки готовой продукции потребителю.*

***Логистика** – процесс организации цепи доставки и управления этой цепью в самом широком смысле. Данная цепь может охватывать как поставки сырья, необходимого для производства, так и управление материальными ресурсами на предприятии, доставку на склады и в распределительные центры, сортировку, переработку, упаковку и окончательное распределение в местах потребления.*

***Логистика** – направление маркетинга, система оптимизации управления транспортировкой и складированием товара на основе использования экономико-математических моделей, компьютеризации и автоматизации складов и транспортных средств.*

Наиболее широкая трактовка понимает под логистикой управление всеми видами потоков (материальными, людскими, энергетическими, финансовыми и др.), существующими в экономических системах.

Логистика как наука разрабатывает научные принципы, методы, математические модели, позволяющие планировать, контролировать и управлять транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями.

Логистика с точки зрения экономики управляет потоками материалов, финансов и информации на отдельном предприятии, и цель ее – оптимизировать и уменьшить издержки производства.

Логистика как хозяйственная деятельность – это процесс управления движением и хранением сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции в хозяйственном обороте от первичного источника сырья до конечного потребителя готовой продукции, а также связанной с этими операциями информацией.

Основным объектом управления логистики как хозяйственной деятельности является материальный поток, проходящий по логистической цепи, начиная от первичного источника сырья через все промежуточные процессы вплоть до поступления к конечному потребителю. Таким образом, суть логистики – создание некоего конвейера (бизнес-процесса), упорядочивающего всю работу организации, а не отдельных ее частей.

Одно из самых полных определений логистики, отражающее то, чем занимается данная наука сегодня, приведено в книге «Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов» под общей и научной редакцией доктора экономических наук, профессора В.И. Сергеева.



***Логистика** – наука об управлении материальными потоками, связанной с ними информацией, финансами и сервисом в определенной микро-, мезо– или макроэкономической системе для достижения поставленных перед нею целей с оптимальными затратами ресурсов.*



23. Каковы функциональные области логистики?

В логистической деятельности выделяют шесть основных функциональных областей:

1. Закупочная логистика – решает вопросы, связанные с обеспечением предприятия необходимыми видами материальных ресурсов. Деятельность закупочной логистики направлена на то, чтобы компания получала необходимые по качеству и количеству сырье, материалы, товары, услуги в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно выполняющего свои обязательства, с хорошим сервисом и при заданном уровне общих затрат.

2. Производственная логистика – решает задачи обеспечения качественного своевременного производства продукции в соответствии с хозяйственными договорами, сокращения производственного цикла и оптимизации затрат на производство. Производственная логистика управляет материальными и информационными потоками на пути от склада материальных ресурсов до склада готовой продукции.

3. Распределительная логистика – решает задачи реализации готовой продукции, обеспечения рационализации процесса продвижения продукции к потребителю и формирования системы эффективного логистического сервиса. Для решения этих задач используют два варианта продвижения готовой продукции: реализацией занимаются сами производители или торгово-посреднические предприятия.

4. Транспортная логистика – решает вопросы управления материальным потоком на транспортных участках, выполняет транспортные работы в процессе доведения материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя.

5. Складская логистика – решает задачи управления товарно-материальными ценностями в процессе их складирования, грузопереработки и упаковки.

6. Информационная логистика – рационализирует организацию движения информационных потоков. Информационные системы обеспечивают управление материальными потоками, используя микропроцессорную технику, информационные технологии и другие составляющие процесса информатизации, добиваясь эффективного управления информационными потоками.



24. Каковы задачи логистики?

Задачи логистики весьма разнообразны и, как правило, разделяются на три группы: глобальные, общие, частные.

К **глобальным задачам** логистики относятся следующие:

- создание комплексных, интегрированных систем материальных и информационных потоков;
- стратегическое согласование, планирование и контроль за использованием логистических мощностей в сфере производства и обращения;
- постоянное совершенствование логистической концепции в рамках избранной стратегии в рыночной среде;
- моделирование логистических систем и условий их надежного функционирования.

При решении глобальных задач очень важен временной компонент. Дело в том, что внешняя среда меняется достаточно быстро, поэтому, если решение глобальной задачи происходит медленнее, чем происходят изменения во внешней среде, результат решения будет отрицательным.

Общими задачами логистической системы являются:

- осуществление сквозного контроля за потоковыми процессами в логистических системах;
- разработка и совершенствование способов управления материальными потоками;
- многовариантное прогнозирование развития событий;
- стандартизация требований к качеству логистических операций;
- выявление несбалансированности между потребностями рынка в логистических операциях и возможностями логистической системы;
- выявление центров возникновения потерь материальных и нематериальных ресурсов;
- разработка способов управления движением товаров;
- определение стратегии и технологии физического перемещения товаров;
- разработка системы учета и анализа логистических издержек;
- прогнозирование объемов производства, перевозок, спроса и т. д.;
- организация предпродажного и послепродажного обслуживания потребителей;
- координация деятельности различных подразделений предприятий;
- контроль материальных потоков.



Рис. 13. Реализация логистических задач

Частные задачи в логистике более узкие, имеют локальный характер, являются более динамичными и разнообразными:

- снижение уровня страховых запасов;
- максимальное сокращение времени хранения продукции в запасах;
- определение оптимального количества складов;
- сокращение времени перевозок продукции;

- выбор вида транспорта для перевозки грузов;
- рациональное распределение транспортных средств;
- быстрая реакция на требования потребителей;
- оперативная обработка и выдача информации.

Возникает вопрос, какие подразделения реализуют логистические задачи? Схема подразделений представлена на рис. 13.



25. Каковы функции логистики?

Логистические функции – укрупненные группы логистических операций, направленных на реализацию цели логистики. Концептуально можно выделить следующие функции логистики (рис. 14):

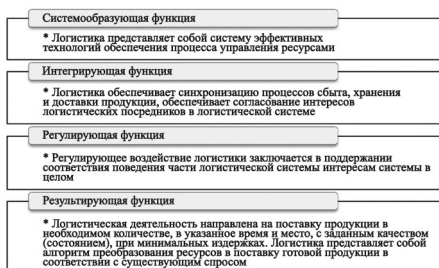


Рис. 14. Концептуальные функции логистики

Логистические функции на предприятии можно разделить на ключевые и поддерживающие (рис. 15).

Реализуют логистические функции следующие организации:

- транспортные предприятия;
- торговые предприятия;
- коммерческо-посреднические организации;



Рис. 15. Логистические функции на предприятии

- предприятия-изготовители;
- специализированные внешние логистические организации.

Все функции логистики взаимосвязаны и направлены на управление материальным потоком, т. е. весь комплекс логистических функций подчинен единой цели.



26. Что такое материальный поток?

Материальный поток является ключевым показателем логистики. Материальные потоки образуются в результате транспортировки, складирования и выполнения других материальных операций с сырьем, полуфабрикатами и готовыми изделиями – начиная с первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя.

Материальные потоки могут протекать между различными предприятиями или внутри одного предприятия.

На макроуровне цепочка, через которую проходит материальный поток, состоит из нескольких самостоятельных предприятий. Традиционное управление этими предприятиями осуществляется каждым собственником отдельно (рис. 16).

Сквозное управление материальным потоком позволяет видеть и управлять всей системой в целом. При логистическом подходе объектом управления выступает сквозной материальный поток (рис. 17).

Принципиальное отличие логистического подхода к управлению материальным потоком (МП) от традиционного заключается в:



Рис. 16. Традиционный подход к управлению материальным потоком

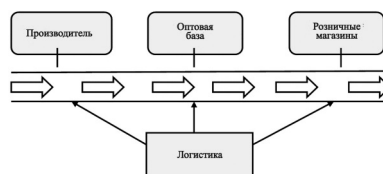


Рис. 17. Логистический подход к управлению материальным потоком

- объединении разрозненных МП в единый сквозной МП;
- выделении единой функции управления сквозным МП;
- технической, экономической, информационной интеграции отдельных звеньев логистической цепи в единую систему, как на уровне различных предприятий, так и на уровне различных служб внутри предприятия.

Объектом изучения логистики являются сквозные МП, потоки услуг и сопутствующие им финансовые и информационные потоки.

Материальный поток – это грузы, рассматриваемые в процессе приложения к ним различных логистических операций и отнесенные к временному интервалу. Большое количество грузов и логистических операций заставляет четко обозначить, какие именно потоки исследуются. При решении одних задач изучается груз – это, к примеру, при проектировании распределительной сети складов и их количества. При решении других задач, например, при организации внутрискладского логистического процесса, детально изучается каждая операция.

Основные признаки материальных потоков:

- отношение к логистической системе;
- натурально-вещественный состав потока;
- количество образующих потоки грузов;
- удельный вес образующего поток груза;

- степень совместимости грузов;
- консистенция грузов (степень вязкости, степень хрупкости).

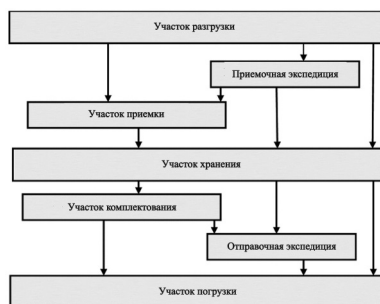


Рис. 18. Схема материального потока на складе дистрибьюторской компании

Материальные потоки могут протекать между различными предприятиями или внутри одного предприятия. На рис. 18 приведен пример материального потока, протекающего внутри склада дистрибьюторской компании.

По отношению к логистической системе материальный поток может быть внешним, внутренним, входящим и выходящим.

Внешний – это материальный поток, протекающий во внешней для предприятия среде. Это не любые грузы, а лишь те, к организации которых предприятие имеет отношение.

Внутренний – это материальный поток, образующийся в результате осуществления логистических операций с грузом внутри логистической системы.

Входной – это материальный поток, который поступает в логистическую систему из внешней среды. Например, входной материальный поток может складываться из: разгрузки железнодорожных вагонов, выгрузки контейнеров, разгрузки автомобильного транспорта.

Выходной – это материальный поток, который поступает из логистической системы во внешнюю среду. Например, операции по погрузке различных видов транспортных средств.

По натурально-вещественному составу материальные потоки делят на **одноассортиментные** и **многоассортиментные**. Такое разделение необходимо, так как ассортиментный состав потока существенно отражается на работе с ним.

По количественному признаку материальные потоки делят на **массовые, крупные, мелкие и средние**.

Массовым считается поток, возникающий в процессе транспортировки грузов не единичным транспортным средством, а их группой, например, железнодорожный состав или несколько десятков вагонов, колонна автомашин и т. д.

Крупные потоки составляют несколько вагонов, автомашин.

Мелкие потоки образуют количества грузов, не позволяющие полностью использовать грузоподъемность транспортного средства и требующие при перевозке совмещения с другими попутными грузами.

Средние потоки занимают промежуточное положение между крупными и мелкими. К ним относят потоки, которые образуют грузы, поступающие одиночными вагонами или автомобилями.

По удельному весу образующих поток грузов материальные потоки делят на **тяжеловесные** и **легковесные**.

По степени совместимости образующих поток грузов материальные потоки делят на **совместимые** и **несовместимые**. Этот признак учитывается в основном при транспортировке, хранении и грузопереработке продовольственных товаров.

По консистенции грузов материальные потоки делят на потоки **насыпных, навалочных, тарно-штучных и наливных** грузов.

Классификацию материальных потоков можно представить схематически (рис. 19).



Рис. 19. Классификация материальных потоков

Ключевую роль в управлении материальными потоками играют следующие предприятия и организации:

Производственные предприятия: предприятия, добывающие сырье и материалы, производители комплектующих товаров, а также производители готовой продукции.

Оптовые предприятия: вся группа посредников, занимающихся торгово-посреднической деятельностью.

Логистические посредники: посредники, обеспечивающие продвижение материальных и информационных потоков между другими звеньями логистической системы. Основная деятельность этих посредников связана с выполнением логистических функций и направлена на предоставление своим клиентам логистического сервиса (транспортные агентства, экспедиционные компании, склады общего пользования, терминалы и т. д.).

Предприятия торговли и сферы услуг, являющиеся конечными потребителями логистической системы и реализующие товары или услуги индивидуальным потребителям.

Участники, обеспечивающие функционирование логистической системы через проведение информационных и финансовых потоков: банки, биржи, страховые агентства и т. д.



27. Что такое логистическая операция?

Логистическая операция – это совокупность действий, направленных на преобразование материального или информационного потока.

К логистическим операциям с материальным потоком можно отнести погрузку, транспортировку, разгрузку, комплектацию, складирование, упаковку и другие операции. Логистические операции с информационным потоком – это, например, сбор, обработка и передача информации, соответствующей материальному потоку. Следует отметить, что издержки на выполнение логистических операций с информационными потоками составляют существенную часть логистических издержек.



Рис. 20. Классификация логистических операций

Выполнение логистических операций с материальным потоком, поступающим в логистическую систему или покидающим ее, отличается от выполнения этих же операций внутри логистической системы. Это объясняется имеющим место переходом права собственности на товар и переходом страховых рисков с одного юридического лица на другое.

Классификация логистических операций приведена на рис. 20.



28. Что такое логистические цепи?

Логистической цепью называется определенным образом организованная совокупность логистических операций, обеспечивающих достижение общих целей. В практическом смысле под логистической цепью подразумеваются не только и не столько участники сбытового процесса, сколько совокупность логистических операций, объединенных общностью, как результатов, так и участников сбытовой деятельности. Из этого можно заключить, что логистические цепи обладают следующими основными свойствами:

- системность (под которой подразумевается, что каждая отдельно взятая операция не образует логистическую цепь, а она возникает лишь в определенном состоянии логистических операций);

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

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

- адаптивность, т. е. постоянная настройка элементов цепи на изменяющуюся конъюнктуру рынка;

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

В свойствах реальных логистических цепей заложены и основные их преимущества:

- добровольное объединение ресурсов и усилий субъектов логистики для достижения общесистемных целей;

- технологическое и организационное сопряжение логистических операций для минимизации потерь несопряженности;

- экономическое единство выражения конечного результата функционирования логистической цепи по каждой операции и для каждого участника;

- совместное генерирование идей, обеспечивающих повышение эффективности логистики.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.