

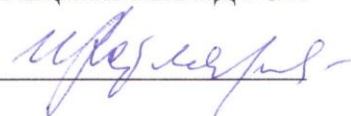
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления

Кафедра маркетинга

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой



_____ (подпись) (Ф.И.О.)

« _____ » _____ 2022 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ
ДИССЕРТАЦИЯ)**

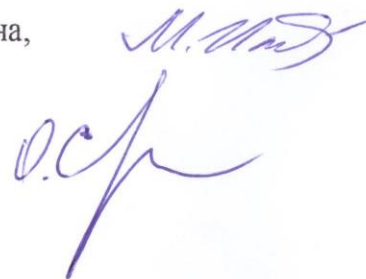
Маркетинговое управление процессом бережливого распределения в
крупных компаниях дистрибьютерах

Научный руководитель: Илышева Марина Анатольевна,
кандидат экономических наук наук, доцент

Нормоконтролер: Сторожева Ольга Сергеевна

Студент группы: ЭУМ-201905

Ф.И.О: Лашку Ксения Федоровна



Екатеринбург 2022

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Уральский федеральный университет имени
первого Президента России Б.Н. Ельцина»**

Институт экономики и управления

Кафедра маркетинга

Направление Менеджмент 38.04.02

Образовательная программа Маркетинг и управление проектом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой *И. Федорова*

« _____ » _____ 202__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы (магистерской
диссертации)

студента Лашку Ксении Федоровны ЭУМ-201905

1 Тема ВКР Маркетинговое управление процессом бережливого распределения в
крупных компаниях дистрибьютерах

Утверждена распоряжением по институту от « 21 » января 2022 г. № 33.01-05/104

2 Руководитель Илышева Марина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент
кафедры маркетинга

3 Исходные данные к работе отечественная и зарубежная литература по изучаемой
проблематике, статистические данные, годовые отчеты компании, данные
информационно-аналитических агентств, материалы маркетинговых исследований,
публикации деловых изданий

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

Исследовать актуальные методы и подходы осуществления системы бережливого
распределения в дистрибьютерских компаниях;

Провести маркетинговый анализ в контексте бережливого распределения крупных
компаний дистрибьютеров

Разработать проект по совершенствованию процесса распределения товаров и услуг в дистрибьютерской компании;

5 Перечень демонстрационных материалов: презентация Microsoft Power Point, таблицы, рисунки, диаграммы, схемы.

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта*

	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
Глава 1 Особенности маркетинговой деятельности дистрибьютерских компаний	01.05.2022-14.05.2022	
Глава 2 Маркетинговый анализ в контексте бережливого распределения крупных компаний дистрибьютеров	15.05.2022-28.05.2022	
Глава 3 Разработка концепции проекта по совершенствованию процесса распределения товаров и услуг в компании «ЭТМ»	29.05.2022-08.06.2022	

Руководитель /Ильшева М.А.

Задание принял к исполнению Лашку Ксения Федоровна

8 Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) закончена « 15 » июня 2022 г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов: * а) _____ б) _____
в) _____ г) _____

Считаю возможным допустить Лашку Ксению Федоровну

к защите его выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии.

Руководитель

9 Допустить Лашку К. Ф. к защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 5 от « 9 » июня 2022 г.)

Зав. кафедрой (подпись) Ф.И.О.

РЕФЕРАТ

Маркетинговое управление процессом бережливого распределения в крупных компаниях дистрибьютерах

ВКР (магистерская диссертация) состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 65 наименований. Работа включает 23 таблицы и 23 рисунка. Общий объем ВКР (магистерской диссертации) – 97 страниц.

Ключевые слова: бережливое распределение, дистрибьютеры

Цель исследования – разработка методических подходов и рекомендаций по внедрению принципов бережливого распределения в крупных компаниях дистрибьютерах.

Объектом исследования выступает деятельность компании дистрибьютера в рамках управления маркетинговыми процессами распределения (компании «ЭТМ»)

Научная новизна работы заключается в следующем: на основе изученных методов проектного управления и анализа проблематики внедрения бережливого производства в компаниях дистрибьютерах выявлены факторы бережливого распределения и соответствующие им практики, на основе которых предложен алгоритм реализации принципов бережливого распределения, который заключается в следующих пунктах:

- 1) Изучение текущего состояния компании;
- 2) Определения области распределения (внутренние операции распределения, внешние отношения с клиентами и поставщиками, процесс заказа или вся система, начиная с получения заказов клиентов и заканчивая доставкой товара);
- 3) Исследование и анализ текущего уровня выбранной области распределения с помощью инструмента «диаграмма Исикавы»;
- 4) Составление схемы «поток создания ценности» процесса распределения;

- 5) Анализ выбранной области распределения и выявление причин их появления и методов для их устранения;
- 6) Поиск путей оптимизации выбранной области процесса распределения с помощью изученных практик;
- 7) Составление проекта, направленного на оптимизацию выбранной области процесса распределения;
- 8) Определение целей, задач, ключевых участников проекта;
- 9) Определение жизненного цикла проекта и соответствующего календарного плана (диаграмма Ганта);
- 10) Анализ и оценка рисков (матрица рисков) и разработка мероприятий по их снижению;
- 11) Контроль выполнения проекта;
- 12) Определение дальнейших путей развития

Практическая значимость исследования состоит в разработке типового проекта по совершенствованию процесса распределения в дистрибьютерских компаниях, основанный на использовании предложенного алгоритма, что в свою очередь позволит повысить эффективность работы дистрибьютеров и усилить конкурентоспособность.

Эффективность рекомендаций – реализация проекта будет иметь положительные эффекты для компании, клиентов и персонала.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ ДИСТРИБЬЮТЕРАХ	11
1.1 ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИСТРИБЬЮТЕРСКИХ КОМПАНИЙ	11
1.2 СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ УСЛУГ КОМПАНИЯМИ-ДИСТРИБЬЮТЕРАМИ	20
1.3 ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ «LEAN» ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЦЕССАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ-ДИСТРИБЬЮТЕРАХ	30
2 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ В КОНТЕКСТЕ БЕРЕЖЛИВОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ ДИСТРИБЬЮТЕРОВ	46
2.1 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ДИСТРИБЬЮТЕРСКОЙ КОМПАНИИ «ЭТМ»	46
2.2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ «ЭТМ»	59
2.3 ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В КРУПНОЙ ДИСТРИБЬЮТЕРСКОЙ КОМПАНИИ	81
3 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В ДИСТРИБЬЮТЕРСКОЙ КОМПАНИИ	85
3.1. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ В КОМПАНИИ «ЭТМ»	85
3.2 СОЗДАНИЕ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	93
3.3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ ПРОЕКТА	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	103
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	106

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Стремление предложить клиентам высокий уровень обслуживания при сохранении приемлемой нормы прибыли заставило задуматься о новых способах устранения потерь в своих внутренних операциях. Бережливое мышление - один из наиболее эффективных методов, которые можно использовать.

Характеристика товара «от производителя» по праву воспринимается как конкурентное преимущество: покупатель понимает, что чем короче цепь поставки, тем ниже цена и действеннее обратная связь, а значит, лучше сервис. Чтобы оправдать ожидания конечного потребителя, производители оптимизируют пул торговых посредников и предъявляют повышенные требования к партнерам. И если раньше логистическая инфраструктура дистрибьютора использовалась исключительно в его микрологистике (транспорт – для доставки в розницу, склад – в качестве перевалочной базы), то сегодня, чтобы не выпасть из цепочки создания ценности, дистрибьюторы выступают логистическими операторами всей цепи поставок.

Для сохранения конкурентных позиций дистрибьютор должен оптимизировать издержки на своем участке цепи. Высвобожденные за счет этого средства можно направить на развитие логистического и информационного сопровождения дистрибьютором товаропотоков.

В то время как принципы Бережливого управления в основном неизменны для всех областей применения, конкретные аспекты бережливого производства были рассмотрены в стремлении создать ценность в распределительных центрах. В любой функциональной области, в основе которой лежит поток, могут использоваться принципы бережливого производства «Lean Production». Управление изменчивостью спроса, облегчение пополнения заказов, оптимизация потока продукции, упрощение структуры распределительных сетей, повышение лидерства персонала, а

также контроль запасов и операционных затрат являются важными аспектами бережливого распределения.

Цель исследования. Разработать методические подходы и рекомендации по внедрению принципов бережливого распределения в крупных компаниях дистрибьютерах.

Достижение цели исследования потребовало постановки и решения следующих задач:

1. Исследовать актуальные методы и подходы осуществления системы бережливого распределения в дистрибьютерских компаниях;
2. Изучить особенности создания потребительской ценности компаниями дистрибьютерами;
3. Выявить основные потери и потенциальные возможности для улучшения качества услуг дистрибьютера;
3. Разработать методические подходы и рекомендации для оптимизации распределения в дистрибьютерских компаниях;
4. Разработать проект по совершенствованию процесса распределения товаров и услуг в компании «ЭТМ» в концепции Бережливого распределения;
5. Оценить практическую значимость и эффективность проекта.

Предмет исследования: организационно - управленческая деятельность по развитию бережливого распределения в крупных компаниях-дистрибьютерах на электротехническом рынке

Объект исследования: компании дистрибьютеры

Методология исследования. В качестве методологического инструментария в работе были использованы:

- Маркетинговые инструменты (модель Фишбейна, анализ конкурентов по методике Котляревской И.В., анализ ориентации компании на рынок с помощью анкеты Ж.Ж. Ламбена, адаптированной Т. Малковой, лист оценки конкурентоспособности, SWOT-анализ, матрица пяти сил Портера);

- Инструменты проектного управления (календарное планирование, методы оценки рисков, методы снижения рисков, метод структурной декомпозиции, диаграмма Исикавы, диаграмма Ганта); - Инструменты Бережливого производства (выстраивание потока создания ценности, «8 видов потерь»).

Степень научной разработанности темы. Для исследования основ, инструментов и методов проектного управления и бережливого производства теоретической и методологической базой являлись работы, учебные пособия и статьи российских и зарубежных авторов в области управления проектами, маркетинга, и бережливого производства, таких как Котляревская И.В., М. Портер, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс, Дункан В., Клирк Зильстра, М. Спирмен, М.Вейдера, Амр Махфуз и другие, а также Интернет ресурсы.

Литература по методам оценки бережливости была сосредоточена только на оценке бережливого производства. Использовались различные подходы к оценке бережливости. Тем не менее, до сих пор не существует интегрированной системы оценки бережливости, которая могла бы обеспечить количественный индекс бережливости, отражающий общий уровень бережливости дистрибьюторских компаний.

Научная новизна работы

На основе изученных методов проектного управления и анализа проблематики внедрения бережливого производства в компаниях дистрибьютерах выявлены факторы бережливого распределения и соответствующие им практики, на основе которых предложен алгоритм реализации принципов бережливого распределения, который заключается в следующих пунктах:

- 1) Изучение текущего состояния компании;
- 2) Определения области распределения (внутренние операции распределения, внешние отношения с клиентами и поставщиками, процесс

заказа или вся система, начиная с получения заказов клиентов и заканчивая доставкой товара);

3) Исследование и анализ текущего уровня выбранной области распределения с помощью инструмента «диаграмма Исикавы»;

4) Составление схемы «поток создания ценности» процесса распределения;

5) Анализ выбранной области распределения и выявление причин их появления и методов для их устранения;

6) Поиск путей оптимизации выбранной области процесса распределения с помощью изученных практик;

7) Составление проекта, направленного на оптимизацию выбранной области процесса распределения;

8) Определение целей, задач, ключевых участников проекта;

9) Определение жизненного цикла проекта и соответствующего календарного плана (диаграмма Ганта);

10) Анализ и оценка рисков (матрица рисков) и разработка мероприятий по их снижению;

11) Контроль выполнения проекта;

12) Определение дальнейших путей развития

Практическая значимость исследования состоит в разработке типового проекта по совершенствованию процесса распределения в дистрибьютерских компаниях, основанный на использовании предложенного алгоритма, что в свою очередь позволит повысить эффективность работы дистрибьютеров и усилить конкурентоспособность.

Эмпирической базой послужили материалы внутренней отчетности компании ЭТМ: организационная структура компании, рекламные материалы для клиентов компании, регламенты. Также проведен опрос среди руководителей подразделений в целях ориентации компании на рынок.

Научная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ ДИСТРИБЬЮТЕРАХ

1.1 ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИСТРИБЬЮТЕРСКИХ КОМПАНИЙ

В условиях современного рынка экономическая активность и, в частности, торговля, как неотъемлемая ее составляющая, набирают все большие обороты, а формы коммерческого взаимодействия сторон приобретают все более сложный вид. В свою очередь, необходимость адаптации сбытовой политики к современным реалиям побуждает участников рынка к поиску разнообразных путей к конечному потребителю, в том числе к использованию услуг третьих лиц: посредников, агентов и представителей [16].

В процессе ведения экономической деятельности перед производителем товаров неизбежно встает вопрос о выборе наиболее предпочтительного и эффективного способа доведения своего товара до конечного потребителя. Он может заниматься этим самостоятельно, выстроить работу с посредниками, наладить реализацию через торговые сети, отгружать товар небольшим торговым точкам и т. д. Ответ на этот вопрос ищется в рамках проработки маркетинговой и логистической стратегий производителя [20].

Сбыт, как одна из функций маркетинга [39, с.17], является частью экономического движения продукции. Суть заключается также в формировании системы сбыта и его каналов распределения. Сюда же входит поиск конечных потребителей, торговых посредников и заключение с ними договоренностей, хранение продукции, ее продвижение и т. п. Выбор системы сбыта зависит от критериев эффективности, т. е. обеспечение сбыта необходимого объема продукции с минимальными удельными издержками

на единицу реализуемой продукции. При выборе стратегии сбыта производитель может взаимодействовать с конечным потребителем непосредственно или через торговых посредников либо комбинировать эти два варианта сбыта. Однако зачастую при формировании сбытовой политики целесообразнее полностью или частично передать функции по реализации сторонним предприятиям-посредникам.

Работа с посредниками имеет ряд бесспорных преимуществ. Так, например, посредники обладают большим количеством материальных и нематериальных активов, приобретение которых самостоятельно потребовало бы от производителя большого количества времени и издержек: интеллектуальный капитал (знание рынка и опыт работы на нем), система складирования, партнерская сеть, клиентская база и т.д. Однако, работа через посредников влечет и ряд недостатков, самым существенным, из которых является потеря контроля над процессом реализации товара конечным потребителям, а также недостаток информации о них, что в итоге негативно сказывается на эффективности разработки маркетинговой стратегии.

Среди функций, которые могут брать на себя торговые посредники, выделяют следующие:

1. Закупка: посредник приобретает продукцию производителя и поддерживает необходимые складские запасы.

2. Продажа: посредник занимается продвижением и реализацией продукции производителя.

3. Ведение ассортимента: посредник формирует ассортимент продукции одного или нескольких производителей для максимально эффективного удовлетворения потребностей потребителя.

4. Финансирование: посредник приобретает продукцию производителя за счет собственных средств, тем самым инвестируя в продукцию производителя; формирует запасы продукции для обеспечения бесперебойных продаж и выдачи товарных кредитов покупателям

5. Хранение продукции: посредник создает систему складирования для хранения запасов продукции.

6. Сортировка: посредник имеет возможность перенаправлять товарные партии другим посредникам, оптовым и розничным продавцам для достижения наибольшего охвата рынка.

7. Тестирование: посредник может брать на себя функции по проверке соответствия качества продукции и ее тестированию.

8. Транспортировка: посредник возлагает на себя функции по доставке и перемещению товаров.

9. Сбор и передача информации производителю: посредник собирает и передает информацию о состоянии рынка, потребителях и конкурентах.

10. Принятие рисков: посредник берет на себя часть рисков, связанных с приобретением, хранением и дальнейшей реализацией продукции [25, с. 623-624].

При детальном рассмотрении компаний, являющихся дистрибьюторами, можно заметить определенную специфику. В наиболее общем виде дистрибуция - деятельность по продаже и доставке продуктов и услуг от производителя конечному потребителю. Приоритет дистрибуции значительно вырос по мере роста темпов глобализации и приоритета расширения географических горизонтов присутствия компаний.

Одним из критериев классификации оптовых посредников является их отношение к риску и приобретаемые права собственности на товар:

1 группа – дилеры, приобретающие право собственности на товар. Они несут максимальные риски, но в качестве вознаграждения получают разницу между ценой продажи и закупки;

2 группа – агенты и брокеры, которые не приобретают право собственности на товар и не берут на себя риск, а, следовательно, их вознаграждение – комиссионные.

К дилерам относятся:

1. Дистрибьютор – это крупная оптовая фирма, осуществляющая оптовые закупки у фирм-производителей и предоставляющая полный комплекс маркетинговых услуг при сбыте, а также услуги по установке и наладке оборудования, обучению, консультированию пользователей. Дистрибьюторы обычно хорошо знают рынок, имеют складские помещения, сервисное обслуживание, обладают квалифицированными специалистами.

2. Джоббер – это оптовый продавец, занимающийся поставкой промышленных товаров в крупные продовольственные магазины, или же это биржевик, заключающий сделки за свой счет.

3. Организатор – это оптовый посредник, который во время транспортировок товара принимает риск на себя и приобретает на него право собственности на этот период. В основном организаторы работают на рынках леса, угля, строй материалов, зерна.

Группа агентов и брокеров включает:

1. Агенты по сбыту товаров – это оптовые посредники, использующие широкие деловые связи с покупателями.

2. Агенты по закупке товаров – это оптовые посредники, оформляющие соглашения с покупателями на приобретение (закупку) товара на основе хорошего знания рынка за их счет и от их мнения.

3. Брокер – это посредник между продавцов и покупателем при заключении сделки. Он действует от имени и за счет клиента, не принимая риск на себе. Брокер, как правило, хорошо знает конъюктуру рынка, цены, владеет искусством ведения переговоров. За свою работу он получает комиссионные.

4. Комиссионеры – посредники, совершающие сделки по поручению клиента и за его счет, но от своего имени.

5. Консигнаторы – это «проталкиватели» малоизвестных рынку товаров. Их работа заключается в том, что в соответствии с договором они обязаны хранить товары на складе для реализации в течение определенного

срока. Комиссионную оплату консигнатор получает при реализации товара, непроданный же он может вернуть продавцу.

6. Коммивояжер – это разъездной представитель торговой фирмы, предлагающий покупателям товары по имеющимся у него образцам и проспектам [30].

Производители товаров самостоятельно принимают решение касательно вида посредников для сотрудничества и их количества на каждом этапе или канале продвижения товара.

Производитель товаров, как правило, определяет оптимальный тип посредничества на основе анализа выстраиваемой системы продаж на предмет экономической эффективности и целесообразности. Так, например, реализация продовольственных товаров требует обеспечения максимального распространения товара во всех типах торговых точек, что предопределяет необходимость сотрудничества с обширной сетью посредников, имеющих доступ к максимальному количеству торговых точек различного формата. В этом случае необходим крупный координатор на определённой территории — либо сам производитель, либо крупный дистрибьютор, который будет выстраивать систему продаж на данной территории для достижения максимального и эффективного распространения продукции, сотрудничая с дилерами, комиссионерами, агентами, брокерами и прочими [21, с. 304-305].

При разработке стратегии дистрибуции производителю необходимо уделить пристальное внимание всем доступным возможностям, т.к. этот процесс требует больших ресурсных вложений для возврата в виде будущей прибыли которых стратегия должна быть выстроена грамотно.

Массовое привлечение дистрибьюторов для продвижения и реализации продукции вызвано желанием производителей увеличить товарооборот своей продукции, охватить максимальную географию присутствия, затратив минимальное количество ресурсов, в том числе времени. В то же время, в отличие от агентских договоров, дистрибьюторские соглашения позволяют производителю в меньшей степени зависеть от добросовестности

дистрибьюторов, возможности и желания обеспечить выгодные для производителя сделки.

В традиционном маркетинге существует понятие «каналы дистрибуции», которое в наиболее широком смысле обозначает все способы доставки продукта или услуги на рынок, а понятие дистрибуции трактуется очень широко. Фактически дистрибуция является одной из четырех составных частей «маркетингового микса» или концепции «четырёх Р» (product (товар), price (цена), place (место), promotion (продвижение)), которые использует компания при разработке стратегии сбыта. Дистрибуция является третьей составной частью — place (место), которая включает каналы распределения и все вопросы, с которыми сталкивается производитель при распространении своей продукции.

Таким образом, в широком смысле дистрибьютор — это предприятие, занимающееся распространением товара, в узком смысле — оптовая фирма, как правило, располагающая собственной торгово-складской сетью, которая в процессе движения товара до конечного потребителя приобретает право собственности на реализуемый товар. Основные функции дистрибьютора — закупка и перепродажа продукции другим торговым предприятиям, производственным и массовым потребителям, осуществление контроля качества и проведение маркетинговых исследований, планирование устойчивого сбыта и своевременный возврат средств от реализации поставляемых товаров [31, с. 271].

Иными словами, под дистрибьюторской деятельностью в узком смысле понимается деятельность оптовых фирм (торговых посредников), которые приобретают товар у производителя (поставщика) в собственность и перепродают его другим торговым предприятиям или крупным покупателям.

Этап производства и последующего распределения совместно с подключением человеческого ресурса и финансированием подразумевает включение в себя огромный спектр технологических процессов, который

имеет сложную организационную и управленческую структуру, где чаще всего скрываются резервы экономической выгоды.

При предоставлении услуг по распределению продукции с одновременным, с помощью маркетинговых технологий, продвижением дистрибьютер имеет способность пользования данными резервами получения выгоды, т. к. это способствует реализации следующих функций:

- сбор и распространение информации об уже имеющихся и потенциальных потребителях, конкурентах и прочих субъектах маркетинговой среды;

- разработка и распространение направленных на стимулирование покупок обращений к покупателям;

- достижение согласия по ценовым и другим вопросам для обеспечения передачи прав владения и распоряжения товаром;

- размещение заказов на производство товаров;

- изыскание и распределение финансовых средств, необходимых для покрытия издержек, возникающих на различных уровнях маркетингового канала;

- принятие на себя ответственности за функционирование канала;

- последовательное хранение и физическое перемещение товаров;

- перевод денег покупателей на счета производителя через банки и другие финансовые учреждения;

- передача прав владения и распоряжения товаром от одного лица к другому [3, с. 14–18].

В Руководстве Международной торговой палаты по составлению международных дистрибьюторских соглашений выделяются следующие характерные для дистрибьютора черты:

- 1) в качестве перепродавца дистрибьютор осуществляет продвижение и (или) организацию сбыта на закрепленной за ним территории;

2) производитель утрачивает привилегированное положение на территории дистрибьютора, дистрибьютору предоставляется исключительное право сбыта;

3) отношения устанавливаются на согласованный период времени;

4) в ходе таких отношений между сторонами возникают тесные доверительные связи, сбыт готовых изделий сопровождается обычно ограничением действий дистрибьютора, в частности, обязательством воздержаться от конкуренции;

5) почти всегда дистрибьютор осуществляет сбыт товаров под соответствующими товарными знаками [16].

С.В. Николукин в качестве отличительных черт деятельности дистрибьютора выделяет следующие:

- приобретение и перепродажа товаров от своего имени и за свой счет;
- доверительные отношения с производителем;
- принятие обязательств по продвижению, организации сбыта на определенной территории;
- предоставление дистрибьютору права продажи, когда производитель утрачивает привилегированное положение на территории дистрибьютора;
- установление отношений с производителем на согласованный период, что лежит в основе их сотрудничества;
- ограничение свободы действий дистрибьютора обязательством воздерживаться от конкуренции;
- осуществление сбыта маркированных товаров под товарным знаком производителя [33, 104–106].

Комплекс оказываемых дистрибьютором услуг состоит из следующих частей:

- дистрибуция — организация распространения (продажи) продукции в соответствии с целями и политикой производителей;

- дистрибуция — организация грузообработки, складирование, таможенное оформление, переупаковка, доставка до клиентов, информационное сопровождение всех процессов;

- продвижение — организация маркетинговых мероприятий в интересах производителей: стимулирование сбыта, обратная связь и анализ рынка, укрепление лояльности к брендам производителя [4, с. 28–33].

С экономической точки зрения выбор партнера-дистрибьютора является принципиально важной задачей для производителя, так как от возможностей потенциального дистрибьютора во многом зависит объем продаж продукции. При принятии решения о построении цепи дистрибуции и о возможности сотрудничества с конкретной компанией производитель должен учитывать целый спектр факторов. Одними из наиболее важных факторов являются стратегия дистрибьютора (какова система ценообразования, сколько торговых представителей работает в команде, с какими компаниями и розничными сетями сотрудничает дистрибьютор), и покрытие — территория, на которой работает дистрибьютор (отдельный город или сравнительно большая группа регионов страны). Принципиально важным также является, есть ли в ассортименте дистрибьютора аналогичные товары: наличие таких товаров не обязательно означает отказ от работы с этим дистрибьютором, более того, дистрибуция таких товаров может свидетельствовать о наличии налаженной системы распространения товара. С репутационной точки зрения важным может быть также и то, товары каких брендов распространяет потенциальный дистрибьютор, даже если эти товары никак не связаны и не конкурируют с товарами поставщика.

В качестве требований производителей, предъявляемых к дистрибьюторам, также можно выделить качественную складскую инфраструктуру, возможность привлечения дистрибьютором значительных материальных ресурсов для финансирования сезонных всплесков продаж, закупки техники, лояльность к дистрибьютору розничных торговых организаций, оказание дистрибьютором услуг по продвижению, рекламе и

другим видам маркетингового сопровождения продукции на региональном рынке [4, с. 28-33].

Таким образом, анализ дистрибуции как экономического понятия позволяет в общих словах охарактеризовать ее как комплексные отношения по распространению товаров производителя или поставщика на согласованных условиях. В широком смысле дистрибуция включает все виды деятельности по перемещению товаров между предприятиями и далее до конечного потребителя. Однако такого рода отношения являются крайне разнообразными и многосторонними, как и другие отношения в рамках свободной рыночной экономики. Экономические агенты, в зависимости от своих особенностей и потребностей, выстраивают систему распространения своей продукции, руководствуясь целями по увеличению прибыли.

1.2 СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ УСЛУГ КОМПАНИЯМИ- ДИСТРИБЬЮТЕРАМИ

При построении системы дистрибуции одним из определяющих факторов является характеристика распространяемых товаров:

- сложные, дорогие, эксклюзивные или скоропортящиеся товары распространяются через небольшое количество посредников или без них;
- новые продукты или товары новых компаний также обычно распространяются без посредников, так как последние не рискуют сотрудничать с такими производителями ввиду незначительного объема продаж на первых этапах функционирования, в этом случае дистрибьюторам бывает нецелесообразно реализовывать такие объемы продукции, а производителю выгоднее самостоятельно взаимодействовать с узким кругом клиентов;
- стандартизированная продукция с относительно невысокой ценой распространяется через длинные цепи посредников, так как нет особых

требований к условиям их распространения, хранения, обслуживания (в том числе технического), издержки использования длинных цепей меньше и выгоды от специализации относительно выше [44].

Для того чтобы прояснить вопрос определения рынка компанией-дистрибьютором, рассмотрим возможные варианты построения каналов распределения товаров обратимся к рисунку 1.

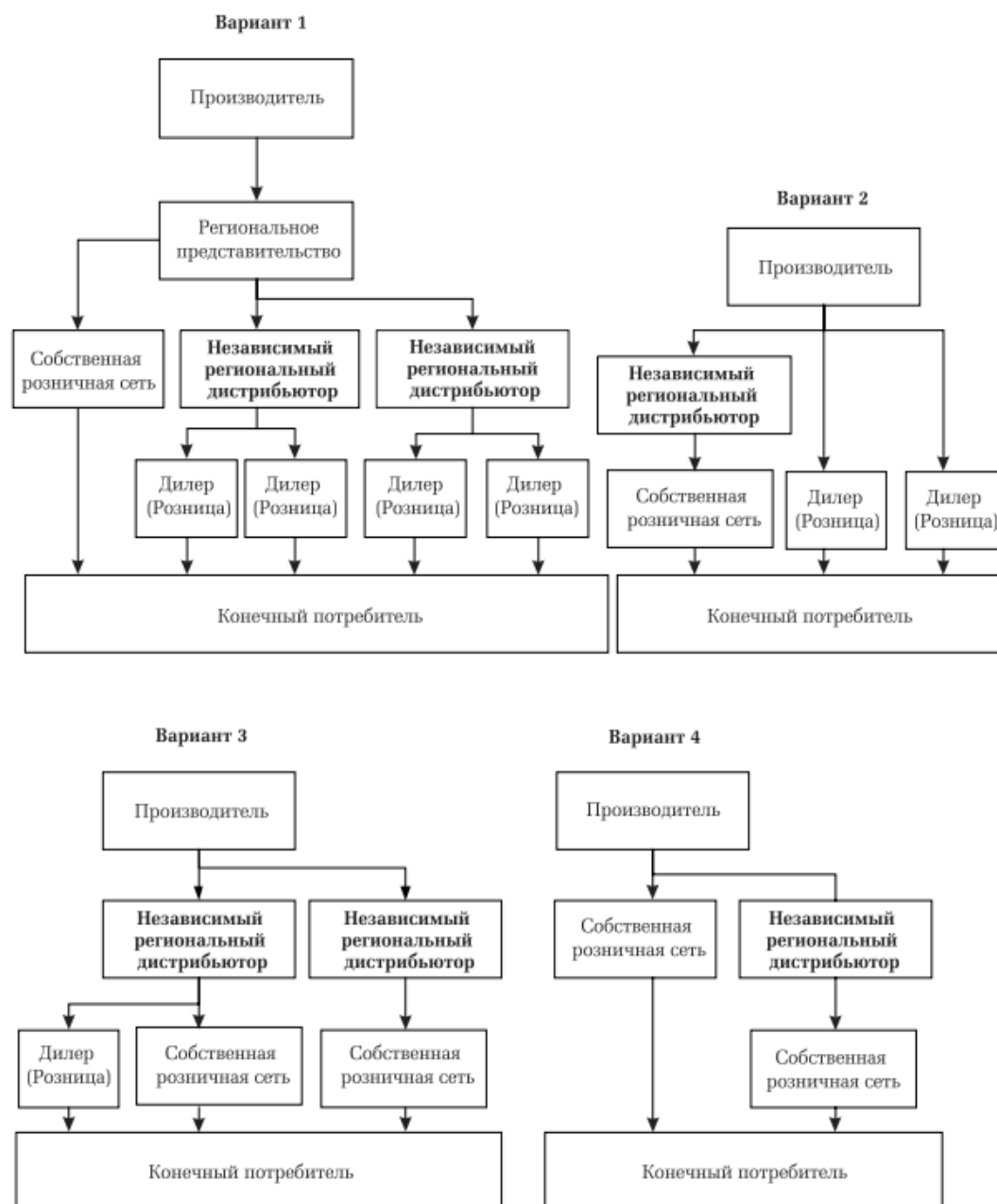


Рисунок 1 – Варианты распределения товаров [17]

На приведенном рисунке отражены разные способы, которые организации выбирают для построения каналов дистрибуции. В одних

случаях условия распределения диктуются в зависимости от стратегии производителя, а в других, где есть крупный дистрибьютер, условия диктуются исходя из его собственного видения. Но чаще всего производители отдают предпочтение созданию собственных распределительных каналов на наиболее стратегически важных рынках, отдавая удаленные территории работы местным операторам. Крупный производитель также вправе отказаться от услуг неподвластных дистрибьютеров и создать собственные распределительные структуры при желании интенсифицировать свою деятельность на каком-либо из региональных рынков.

Дистрибьютерские сети, как правило, представляют сложную, разветвленную, с огромным количеством звеньев структуру, а при наличии фирм, отдающих предпочтение производить товары с помощью других организаций (отдавать на аутсорсинг) и концентрируясь на управлении нематериальными активами, цепочка поставок усложняется еще сильнее. Рассмотрим рисунок 2.

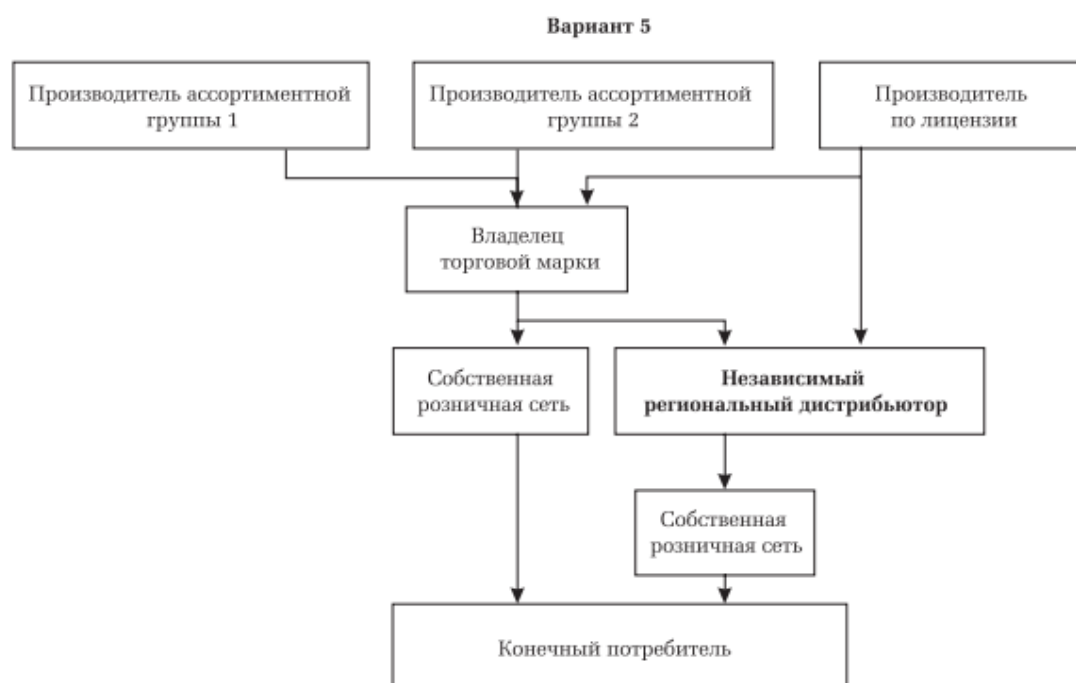


Рисунок 2 – Схема распределения товаров при наличии аутсорсинга

[17]

Рисунок показывает направление движения товаров. При этом стоит отметить, что отношения между участниками цепи выражены не только в решении операционных вопросах, таких как транспортировка, сортировочные процедуры, передача между участниками звена, но и в двухстороннем обмене. Дистрибьютер не только оказывает распределительные услуги, но и самостоятельно может предлагать альтернативные услуги своим поставщикам и клиентам. Дистрибьютер может предоставлять собственные знания о рынке, клиентскую базу в обмен на гарантии реализации эксклюзивной продукции поставщиков на определенной территории. Рисунок 3 отражает взаимодействие компаний с прочими участниками канала распределения.



Рисунок 3 – Участники рынка распределения [17]

Как видно из схемы, дистрибьютер обладает возможностями выделять, исходя из своей выгоды, сразу несколько рынков, которые отличаются по степени значимости, уровням взаимодействия и способностями влиять на хозяйственную деятельность компаний. Важнейшим звеном остается рынок конечных потребителей, являясь фундаментом для деятельности всех присутствующих участников канала распределения. Но при этом дистрибьютер не должен ограничиваться ориентацией на одного лишь потребителя. Построение партнерских отношений с другими участниками рынка распределения может во многом сильнее оказывать влияние на успешное развитие компании. Примером могут послужить дистрибьютеры

сильнейших брендов, таких как Pepsi Co, Canon, GAP. Ограничиваясь уверенностью из-за многомиллионных рекламных кампаний, тратящихся брендами на входе на новые территории, дистрибьютерам приходится также доказывать свою ценность для корпораций, владеющих этими брендами. Особое влияние оказывает и взаимодействие с конкурентами, и рынки, влияющие на решение потребителей, а также собственные розничные силы.

Следовательно, компания будет являться успешной в том случае, если верно определит свои рынки, установит приоритеты в отношении различных участников рынка, а также будет способной удовлетворять требования партнеров и разрешать конфликтные вопросы.

В зависимости от ассортимента распространяемых товаров выделяют три основных типа систем дистрибуции и дистрибьюторских компаний: специализированные, смешанные и универсальные [46].

1. В рамках специализированной системы распространяется какой-то тип или группа товаров, удовлетворяющих схожие потребности или выполняющих схожие функции. В этом случае преимуществом является таргетированность (целевая направленность на определенную узкую группу товаров) и специализация: дистрибьюторы знают все детали и особенности распространения конкретного типа продукции, фокусируются на потенциальных потребителях товара. Такая система является предпочтительной при реализации сложной продукции, требующей специальных условий реализации, консультантов и сервисного обслуживания (компьютерная и иная техника), а также для тех типов товаров, которые предназначены для удовлетворения потребностей узких групп потребителей (лекарственные препараты). Однако такая система обладает и недостатками. Прежде всего, это большой риск для дистрибьютора, обусловленный фактором сезонности, которому подвержен спрос на распространяемый товар (группа схожих товаров). Кроме этого, в случае если в силу каких-то факторов (экономической ситуации, высокой конкуренции и пр.) падает

спрос на товар/группу товаров, дистрибьютор терпит значительные потери [21, 499-501] .

2. Универсальная система дистрибуции, наоборот, предполагает отсутствие специализации на распространении узкой группы товаров: реализуется широкий спектр товаров. В данном случае возможным ограничением являются возможности конкретного дистрибьютора распространять, хранить и реализовывать конкретный товар в необходимых объемах. Здесь достигается экономия на масштабе, однако, требуется больше затрат средств и усилий для построения инфраструктуры и выстраивания отношений для реализации широкого спектра товаров. Такой тип системы не оптимален для малых и средних организаций. Обычно компании начинают с реализации некой узкой группы товаров и, при достижении больших оборотов, формировании устойчивых отношений с партнерами, начинают экспансию и реализацию большего ассортимента различной продукции [43, с. 26].

3. Смешанная (комбинированная) система сочетает в себе как преимущества, так и недостатки специализированной и универсальной систем и является промежуточной при переходе от одной системы дистрибуции к другой. К смешанной системе, кроме того, можно отнести такие типы дистрибьюторов, которые распространяют большую группу различных товаров, распространение которых имеет схожий характер и приносит некую синергию: например, дистрибуция продуктов питания и некоторых продовольственных товаров, которые в большинстве случаев в розничных магазинах и сетях реализуются вместе [13].

Ценность дистрибьютора заключается в его сети торговых точек. Производитель разрабатывает контрактные цены на оптовые закупки с дистрибьютором, а дистрибьютор продает продукцию своим розничным клиентам. Это позволяет производителю доставлять свою продукцию в широкую сеть торговых точек без затрат на содержание этой самой сети. Организация продаж предполагает обслуживание и поддержку клиентов.

Рассмотрим цепочку ценностей, характерную для дистрибьюторской деятельности на рисунке 4.

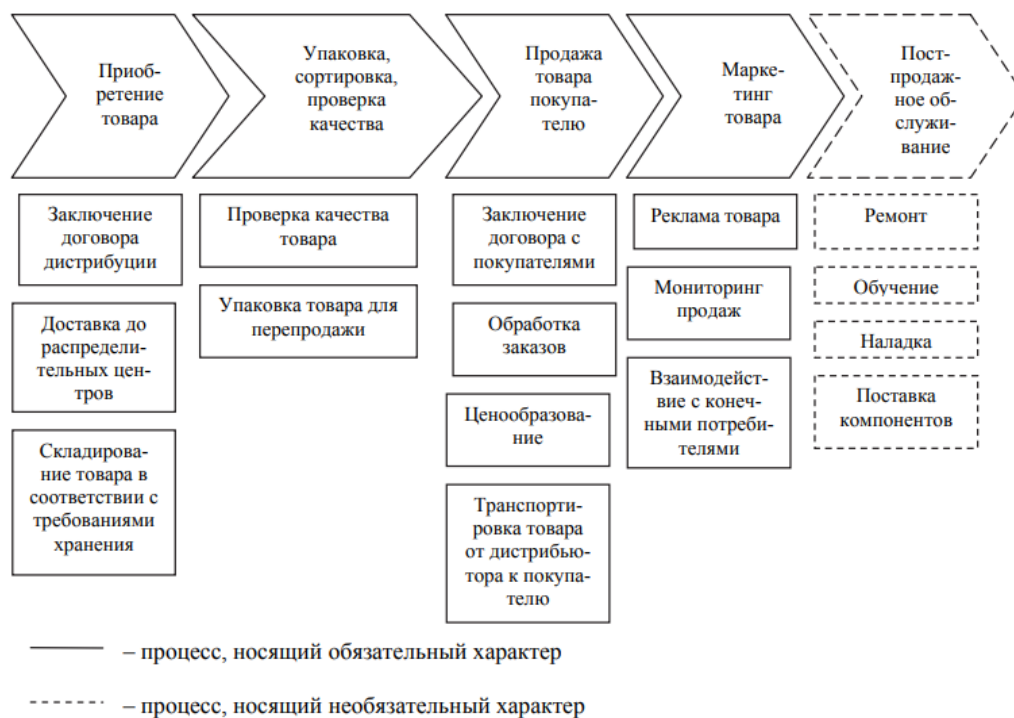


Рисунок 4 - Цепочка ценностей дистрибьюторской компании [35]

На рисунке в общем виде представлена цепочка ценностей, характерная для дистрибьюторской компании. В состав материально-технического обеспечения деятельности предприятия следует отнести действия, которые призваны обеспечить компанию ресурсами для осуществления своей основной деятельности, дистрибуции: заключение договора дистрибуции, транспортировка товара, создание необходимых условий для хранения товара. На следующем этапе компания-дистрибьютор осуществляет операции по доведению товара для перепродажи: проверка качества товара, упаковка, сортировка и т. д. На третьем этапе выполняются действия по сбыту товара: заключение договора с покупателями, обработка заказов, ценообразование, транспортировка (если договором не предусмотрен самовывоз со стороны покупателя). На четвертой стадии цепочки ценностей осуществляется продвижение товара и услуг дистрибьюторской компании: реклама, мониторинг продаж, взаимодействие с конечными потребителями.

Завершающий этап – сервисное обслуживание: ремонт, обучение, наладка, поставка необходимых компонентов. Следует отметить, что данный этап наиболее характерен для компаний-дистрибьюторов, осуществляющих продажу оборудования, транспортных средств, поэтому данная функция носит необязательный характер. Исходя из особенностей договора дистрибуции, особое значение приобретают последние два этапа. Именно указанные операции отличают дистрибуцию от любой иной деятельности, связанной с продажей продукции, поскольку дистрибуция – это не только продажа, как правило, уникального брендового товара, но и совершение операций, способствующих увеличению сбыта продукции, который выполняется указанными двумя блоками на рисунке. Особенность представленной цепочки заключается в том, что для каждого конкретного предприятия цепочка ценностей будет индивидуальна [35].

Если отойти от концепции маркетинга, ориентированного исключительно на покупателей, то окажется, что в зоне внимания должны находиться другие важные рынки, среди которых рынок поставщиков представляется очень значимым.

Очевидно, что дистрибьютор управляет операциями по транспортировке, пересортировке и маркировке товара, допродажной подготовке, поставке товаров в розничные сети или конечным потребителям. За это он получает возможность устанавливать наценку на реализуемый товар. Коротко эти услуги можно назвать распределением. Безусловно, дистрибьютор, не справляющийся с этой основной функцией, рискует потерять своего поставщика. Как правило, дистрибьютор предоставляет и некоторые другие услуги, набор и значимость которых различаются в зависимости от ситуации. Рассмотрим некоторые из них.

Разработка стратегии проникновения на местный рынок. Часто основной причиной, по которой компания-производитель предпочитает обращаться к услугам местного партнера, является незнание реалий местного рынка, что делает невозможной разработку адекватной стратегии выхода на

него. В этом случае компания-производитель доверяет процесс независимому дистрибьютору, который, выступая в роли эксперта, разрабатывает, согласовывает и реализует данную стратегию. При этом дистрибьютор должен быть достаточно убедительным, формулируя стратегию и представляя бизнес-план, иначе ему могут предпочесть другого потенциального партнера.

Передача информации, необходимой для производственного планирования. Дистрибьютор прогнозирует будущий спрос на товары и передает информацию производителю, который, ориентируясь на полученный материал, управляет собственными производственными мощностями и, как правило, ожидает своевременных и достоверных прогнозов. Часто в качестве прогнозов сбыта используются предварительные заказы на партии товара будущего сезона.

Адаптация товаров и услуг к особенностям местного рынка. Товары и услуги поставщика могут не соответствовать требованиям местного рынка (юридическим, функциональным и др.). Дистрибьютор не только самостоятельно устраняет несоответствия (например, печатает собственные этикетки, осуществляет перевод прайс-листов и описания товаров на другой язык), но и передает информацию о таких несоответствиях производителю — например, указывает ему на несоответствие ассортимента товаров потребностям региональных покупателей.

Выдвижение идей по совершенствованию товаров и услуг производителя. Находясь ближе к конечным потребителям, дистрибьютор часто обладает большими возможностями по получению обратной связи, обеспечивающей поступление информации о реализуемых продуктах, которая при внимательном изучении может натолкнуть на инновационные идеи, ценные для производителя. Дистрибьютор может выдвигать предложения и по вопросам взаимодействия с производителем относительно поставок, оплаты, документооборота, которые могут быть очень важными для совершенствования работы на других региональных рынках.

Управление нематериальными активами производителя. Владелец торговой марки, делегируя часть полномочий по организации процесса распределения и выстраивания коммуникаций с потребителями своему региональному партнеру, фактически отдает ему в доверительное управление такой весомый актив, как собственный бренд, часто ожидая от него определенных действий по увеличению ценности этого актива и соблюдению требований по поддержанию имиджа бренда, иногда крайне жестких. Дистрибьютор, таким образом, становится брендменеджером марок производителя на своей территории.

Предоставление информации, необходимой для оценки рыночного потенциала и эффективности деятельности дистрибьютора. Производителю важно знать, насколько успешно функционирует канал дистрибуции, поэтому деятельность дистрибьютора должна быть для него максимально прозрачной. Дистрибьютор, предоставляющий достоверные отчеты о своих достижениях и трудностях, избавляет своего партнера от необходимости затрачивать ресурсы на дополнительный внешний контроль его деятельности [17].

Таким образом, ценность услуг дистрибьютора, оказываемых поставщику, не сводится к товарно-транспортной логистике. Для полноценной совместной работы ему необходимо обладать другими компетенциями (экспертными, коммуникативными) и развивать навыки управления инновациями. А ценность услуг дистрибьютера, оказываемых потребителям, состоит из двух, отличающих дистрибьютеров от остальных посредников, операций: продажа товара покупателю и маркетинг товара. Продажа товара включает не только продажу самой продукции, но способствующие увеличению сбыту операции, такие как заключение договора, обработка полученных заказов, оказание услуг транспортировки, ценовая политика. Операции маркетинга включают рекламу товара и взаимодействие с конечными потребителями.

1.3 ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ «LEAN» ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЦЕССАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ-ДИСТРИБЬЮТЕРАХ

Стремление предложить клиентам высокий уровень обслуживания при сохранении приемлемой нормы прибыли заставило задуматься о новых способах устранения потерь в своих внутренних операциях. Бережливое мышление - один из наиболее эффективных методов, которые можно использовать [34].

Несмотря на постоянный рост числа научных публикаций, посвященных внедрению бережливого управления в секторах услуг и цепочках поставок, применение бережливого распределения по-прежнему является редким явлением. Будучи первым новатором концепции бережливого производства в 1960 году, Toyota применила несколько методов бережливого производства к таким элементам дистрибуции, как доставка, заказ, управление складом, дилеры и структура сети, стремясь снизить уровень запасов при сохранении высоких показателей обслуживания.

В то время как принципы бережливого управления в основном неизменны для всех областей применения, конкретные аспекты бережливого производства были рассмотрены в стремлении создать ценность в распределительных центрах. В любой функциональной области, в основе которой лежит поток, могут использоваться принципы бережливого производства «Lean Production». Управление изменчивостью спроса, облегчение пополнения заказов, оптимизация потока продукции, упрощение структуры распределительных сетей, повышение лидерства персонала, а также контроль запасов и операционных затрат являются важными аспектами бережливого распределения [34].

Системы распределения лишь недавно привлекли к себе внимание в контексте бережливого производства. Определение бережливого распределения было унаследовано от общей философии бережливого

производства – бережливое мышление можно резюмировать как максимизацию относительной ценности за счет сокращения потерь и, следовательно, эксплуатационных затрат. Некоторые авторы определили бережливое распределение с точки зрения снижения затрат и экономии ресурсов, в то время как другие расширили определение до проблемы обслуживания клиентов (Райххарт и Хольвег). Бережливое распределение рассматривается как конфигурация взаимодействующих практик, инструментов и тесно связанных и взаимозависимых факторов и методов управления, которые охватывают все конструкции распределения [53]. Обратимся к рисунку 5.

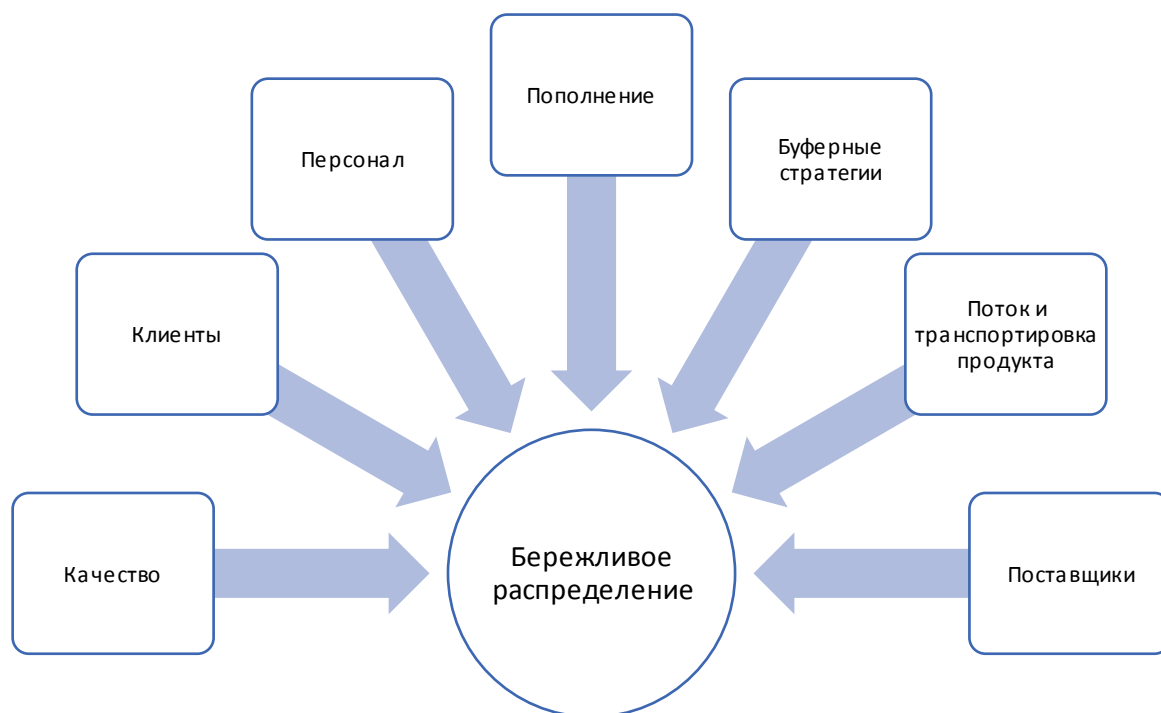


Рисунок 5 – Конфигурация бережливого распределения¹

¹ Составлено автором

Рассмотрение бережливого распределения через призму конфигурации дает четкое представление о его многочисленных аспектах и способствует пониманию взаимосвязей между элементами бережливого распределения.

В литературе было немного попыток охарактеризовать бережливое распределение. К. Зилстра разработал структуру бережливого распределения, состоящую из пяти основных конструкций, включая обслуживание клиентов, технологические, стратегии буферизации, циклы пополнения и подходы к вытягиванию. У. Хопп и М. Спирмен рассматривали контроль запасов, товарные потоки, управление транспортировкой, поведение персонала компаний и лидерство как основные аспекты бережливого распределения. Развитие бережливого распределения (например, ЛТ distribution) имеет место в розничной торговле как ключевое дополнение к производству ЛТ, создающее более плавный товарный поток, а также более эффективные транспортные операции. К. Кристенсен показал, что централизация складирования, улучшение коммуникаций между клиентами и поставщиками, использование передовых технологий дистрибуции и использование эффективных методов транспортировки — все это способствовало успешному внедрению ЛТ в среде дистрибуции. Just in time (точно вовремя) было описано как один из ключевых подходов бережливого производства. Он применялся в различных стратегиях, включая сглаживание производства, ориентация на клиента и сокращение времени на установку [52, с. 12-17].

Рассмотрим конструкции распределения с целью представления концепции и методов бережливого распределения.

Клиенты

Понимание и точное определение потребностей клиентов является обязательным шагом для успешных процессов бережливой трансформации. Полная идентификация покупательского спроса позволяет использовать узнать предпочтения клиентов и следовательно, повысить точность прогнозных планов и уровень качества обслуживания. Это также позволяет

лицам, принимающим решения, и планировщикам дистрибуции создать более эффективные стратегии пополнения запасов, контроля буферизации, доставки товаров от производителей, графиков и структур распределительной сети. В автомобильных распределительных центрах, например, лучшее понимание требований потребителей считалось важным. Догерти и Питтман предложили три ключевых фактора эффективного бережливого распределения:

1. эффективные отношения с клиентами;
2. гибкость с изменениями рынка;
3. доступность информации в режиме реального времени для всех участников сбыта (т. е. поставщики и производители).

Сегментация клиентов, отсрочка, кросс-докинг и массовая кастомизация — это инициативы, направленные на улучшение обслуживания клиентов. Использование сегментации клиентов помогает улучшить и сократить время, стоимость выполнения заказа.

Customized Distribution (MCD) — на основе концепции «массовой настройки» в производстве предлагает большую гибкость дистрибуции против волатильности спроса клиентов. Она сосредоточивается на преобразовании деятельности по распространению, такой как складирование, грузовые перевозки и розничная торговля в более эффективно клиентоориентированного улучшенного потока в распределительном пункте.

Кросс-докинг играет важную роль в сокращении времени выполнения заказа, поскольку заказы клиентов могут быть выполнены напрямую от поставщиков и производителей в короткие сроки – не более 48 часов. Он сосредотачивается на слиянии доставки товаров в одном и том же месте назначения и управлении их потоком, чтобы сократить время.

Процесс пополнения

Бережливое распределение — это расширение управляемого спросом сигнала «вытягивания», который движется от конечных потребителей к цепочке поставок ниже по течению и стремится создавать продукты только

тогда, когда есть покупательский спрос. Скорость и постоянное пополнение являются основой внедрения бережливого распределения. Чем быстрее продукты могут течь от источников к получателям с меньшей неопределенностью, тем быстрее можно получать заказы на пополнение и своевременно выполнять заказы клиентов.

Создание эффективного метода вытягивания тесно зависит от трех важных факторов:

1. политика обслуживания клиентов;
2. стратегия пополнения;
3. размещение буфера.

Правильное сочетание этих компонентов приводит к плавному процессу пополнения и быстрой реакции на изменение спроса. Также необходимо, чтобы процесс пополнения в бережливой среде ужесточил связь между потребительским спросом и потоком товара вверх по течению за счет устранения потерь и действий, не добавляющие ценности (например, переговоры с поставщиками, пересмотр заказов клиентов, оценка и одобрение). Были применены различные методы и стратегии бережливого производства, чтобы уменьшить или почти полностью устранить источник потерь клиентов и поставщиков, в том числе применение стандартных процедур для деятельности компании, поддержание оптимального уровня товарных запасов и облегчение потока товаров через распределительный центр.

Поток и транспортировка

На внутренние и внешние потоки товаров влияют различные параметры распределения, включая дизайн планировки объекта, политики хранения, подходы к комплектации, структуру сети и транспортную деятельность. Создание эффективного расположения распределительных центров — сложный процесс, поскольку он направлен на удовлетворение противоречивых целей (например, минимизация пространства, простота выбора продуктов, эффективность потока товаров, безопасная рабочая среда,

минимальные затраты на погрузочно-разгрузочные работы и пропускная способность) и включают в себя различные параметры и переменные. Они показали, что разработка оптимальных планов складских площадей (приемка, хранение и грузовые помещения), материальные потоки и технологические места были важны для разработки оптимальной планировки складов. Другая конструкция, разработанная Хасаном, ориентирована на другие параметры макета, включая расположение функциональных зон склада, количество и расположение доков и входов/выходов, схемы потоков и распределения товаров по местам хранения.

Стратегии эффективно сокращают количество отходов в складских помещениях и повышают эффективность и использование единиц оборудования для комплектования и погрузочно-разгрузочного оборудования.

Например, хотя политика хранения на основе томов и классов сокращает время комплектования более эффективным способом, чем подход случайного хранения, случайное хранилище полностью использует все области комплектования более равномерно и уменьшает скопление рабочих.

В случае, когда большое количество SKU необходимо собрать небольшими партиями, буферное помещение обычно разделено на две области хранения для облегчения поиска предметов: резерв зона, где продукты хранятся на поддонах и передняя зона, где продукты хранятся в упаковках для доставки.

С другой стороны, внешний поток продуктов фокусируется на обеспечении плавного перехода товаров через узлы распределительной сети. На него влияет: время выполнения заказа, транспортные расходы и оборачиваемость запасов. Когда фирмы действуют в географически распределенных рынках и имеют большое количество поставщиков и клиентов, разрабатывается оптимальный дизайн для распределительной сети что является важной задачей. Это помогает выполнять эффективные операции и избежать сбоев при транспортировке.

Проектирование сети включает в себя множество решений, связанных с количеством, размером и расположением распределительных центров, а также того, должны ли они быть в собственности, арендованы или переданы на аутсорсинг.

Транспорт также был признан одним из важнейших направлений деятельности в рамках бережливого производства. Контекст распространения из-за его значительного влияния на общую стоимость распространения и привлекательность производительности пополнения. Правильный выбор вида транспорта (например, железнодорожный, автомобильный, воздушный или морской), виды перевозок (например, обычные, контрактные или частные) и грузоподъемность (т. е. полная загрузка грузовика, половина грузовика или гибкая загрузка) являются ключевыми стратегическими решениями, которые напрямую влияют на стоимость и эффективность транспортировки. Например, использование полуприцепа может привести к увеличению транспортных расходов по сравнению с полной грузоподъемностью грузовика, однако это лучший вариант относительно времени выполнения продукта и полной стоимости распределения.

Стратегии буферизации

Буферы необходимы, чтобы изолировать операции распределения от изменчивости спроса клиентов и поставок поставщиков. Буферы могут быть в форме запасов, мощностей или времени. В типичной бережливой среде дистрибьюторские компании должны иметь нулевой уровень запасов и пополнять свои товары непосредственно за счет клиента. Заказы тем не менее, в типичной реализации тянутся, метод пополнения неэффективен для некоторых продуктов и секторов рынка, таких как еда, продукты и мода. Бережливое распределение нельзя просто определить как отсутствие запасов. Различные бережливые практики использовались для эффективного контроля уровня запасов, такие как кросс-докинг и стратегия отсрочки. Замена традиционной роли распределения — хранение запасов и разбивка оптовых заказов на заказы клиентов - с помощью этих стратегий исключаются

большие порции избыточных запасов и поддерживается высокий уровень обслуживания клиентов.

Автоматизированное складское оборудование (например, автоматизированные конвейеры и системы хранения) требуется для поддержки обеих стратегий из-за их способности быстро направлять готовый товар в складские помещения без отправки товаров на хранение.

Запасы также должны располагаться как можно дальше в цепочке поставок, поскольку колебания спроса на один SKU (идентификатор товарной позиции) на сайте клиента намного выше, чем у группы запросов покупателей на один и тот же SKU. Чем ближе буфер к источнику (то есть поставщики и производители), тем лучше реакция на колебания спроса. Например, в автосалонах было ясно, что держать запас автомобилей и запчастей в каждой торговой точке было очень расточительно. Исследуемая компания максимально централизованно хранила запасы и вовремя доставляла SKU в торговые точки и потребитель готов ждать, чтобы избавиться от отходов буфера

Поставщики

Поставщики с эффективными механизмами пополнения и быстрой реакцией на спрос могут эффективно повысить ценность для клиентов. Honda America, например, применила успешный проект развития поставщиков на своем сайте, что привело к значительному улучшению качества его поставок и процессов доставки. Компания Форд Мотор также внедрил подход к распределению ЛТ для создания более эффективных и рентабельных отношений с поставщиками путем консолидации продуктов поставщиков и взятия на себя полной загрузки производственных предприятий вместо того, чтобы каждый поставщик поставлял свою часть.

Используя картирование потока создания ценности, ведущий британский дистрибьютор добился больших успехов. Повышение уровня обслуживания клиентов путем преобразования процессов его компании от ограниченной системы интеграции поставщиков до высоко интегрированной.

Отношения с клиентами были предложены для укрепления отношений между покупателем и поставщиком. Группа автомобильных компаний США добилась своевременной отгрузки деталей по низкой цене в среде ЛТ благодаря эффективному сотрудничеству со своими поставщиками. Стратегическое партнерство между дистрибьюторскими компаниями и их поставщиками, а также точный обмен данными между ними были выделены как важная практика, которая поощряет взаимное планирование и усилия по решению проблем в поставках. Очень полезно постоянно оценивать такие виды партнерства через отзывы клиентов, чтобы они оставались надежными и эффективными для получения преимуществ общей системы.

Разные авторы обращались к различным функциям бережливого поставщика. Вот пример трех из них:

1. бережливые поставщики понимают, что они должны нанимать частых и быстрых дистрибьютеров, чтобы удовлетворить спрос своих клиентов на постоянно растущее разнообразие товаров;

2. Ожидается, что бережливые поставщики будут реагировать на проблемы с качеством в цехах, поэтому дефекты можно предотвратить;

3. Бережливым поставщикам нужны эффективные телекоммуникационные сети со своими клиентами, чтобы получать информацию о заказах и графиках производства, а также отслеживать и управлять материальными потоками и запасами.

Персонал

Парадигма бережливого производства — это не только набор инструментов и практик для улучшения работы компании. Производительность, но и ряд новых культурных проблем, которые люди должны понять, чтобы достичь устойчивой бережливой производительности. Успешное внедрение бережливого производства критически зависит от человеческого поведения и социальных норм. Это может решить три фундаментальные культурные проблемы, прежде чем принимать какую-либо

крупную культуру. Меняющаяся инициатива, такая как бережливое производство; лидерство, мотивация работников и решение проблем.

Лидеры, способные формулировать четкие планы своим сотрудникам, необходимые для успешного процесса внедрения бережливого производства. Действуя по плану, демонстрируя умение не потерять из виду цель и преодолеть все препятствия, препятствия - черты лидеров в бережливой среде. Многие планы реализации потерпели неудачу, потому что лидерам не хватило мужества и характера для принятия трудных решений. Мотивация работников к эффективному участию в бережливому внедрении и принятие всех связанных с ним изменений - непростая задача. Роль руководства здесь критична, оно должно подготовить людей к изменениям и последствиям, которые могут наступить. Это можно сделать с помощью позволения работникам объединиться для определения целей и распространения того факта, что для того, чтобы выжить, нужно меняться и совершенствоваться.

Вовлечение работников в процедуры и действия по решению проблем еще одна важная практика на пути к совершенству.

Шансы на успешное внедрение бережливого производства увеличиваются там, где приверженность и кооперативные отношения между работниками и менеджерами приняты на рабочем месте. Кроме того, партнеры по цепочке поставок, от вышестоящих поставщиков до нижестоящего распределения, должны сотрудничать как одна команда, чтобы обеспечить ценность для конечного потребителя. Например, отделы продаж в автосалонах играют важную роль в «охоте» за клиентами и их удержании за счет предложения высоких качественных продаж и послепродажного. Четкая связь между менеджерами, инженерами и супервайзерами с рабочей силой на периодических встречах, обсуждение и обмен информацией также важны. Подготовка, обмен взаимными ценностями между членами группы, улучшение каналов связи и развитие человеческого капитала обеспечивают рост и благополучие работника.

Компания Volvo Car Company обратила внимание на важность эффективной коммуникаций между людьми внутри компании и ее влияние на использование ресурсов, картирование процессов, балансировка линий и дизайн компоновки.

Управление качеством

Усилия по сохранению стабильности процесса и удовлетворению потребностей клиентов являются двумя основами бережливой философии. Они помогают системам создавать ценность для клиентов, в то же время снижают затраты, сокращают сроки поставки и улучшают качество. Общее качество управления (TQM) было определено как философия, которая включает в себя необходимые концепции качества, методы, инструменты и приемы как для оперативного, так и для стратегического уровня. Поскольку вариации процессов производительности негативно влияют на качество систем, некоторые методы и инструменты используются для стабилизации производительности процессов, таких как общая эффективность оборудования (OEE), анализ системы измерений (MSA), индексы возможностей процесса (CPI), доступность, сокращение времени цикла, стандартная работа, прозрачность, 5S и процесс упрощения.

Функция качества представляет собой непрерывный процесс, который применяется ко всем логистическим операциям и элементам для обеспечения эффективной дистрибуции и логистики. Приобретение культуры качества в дополнение к успешной реализации ее практики имеет важное значение для достижения надежных и последовательных услуг, быстрого времени доставки, работы на низких стоимостях и гибкость в адаптации к системным изменениям. Клиенты, поставщики и качество внутренних логистических процессов изучалось с использованием восьмифакторной системы качества (руководство высшего руководства, качественные данные и отчетность, обучение, отношения с сотрудниками, управление процессами, дизайн продукта и управление качеством поставщиков). TQM в дистрибуции был изменен, чтобы охватить такие аспекты, как обучение сотрудников и

расширение прав, возможностей, ориентация на клиента и приверженность высшего руководства, в дополнение к некоторым традиционным методам обеспечения качества (например, постоянное совершенствование, решение проблем методологии, проверка качества, процедуры проверки и корректирующие действия процесса).

В контексте бережливого распределения обеспечение эффективной и безошибочной транзакции для информирования о дистрибуции оказывает существенное влияние на уровень обслуживания клиентов и уровня качества системы.

Многие методы бережливого производства были упомянуты в приведенном выше обзоре литературы. Они подразделяются на семь факторов, представляющих основные конструкции бережливого распределения.

Представлено выявление факторов и практик бережливого производства путем анализа обзора литературы различными авторами в литературе в области производства. Суммируем факторы бережливого распределения и соответствующие им практики.

1. Процесс пополнения:

-Выдача заказов на пополнение только тогда, когда клиент размещает заказ (пополнение по запросу);

-Заказы на пополнение основаны на фактическом потреблении клиентов.

2. Покупатель:

-Четкое понимание особенностей клиентов;

-Полная идентификация потребностей и требований клиента;

-Эффективно управлять спросом клиентов (т. е. выравнивание спроса);

- Применение стратегии отсрочки в распределительном центре;

- Применение методов кросс-докинга для сокращения цикла заказов;

3. Буферная стратегия:

- Использование автоматизированных технологий отслеживания склада;
- Применение стратегии кросс-докинга для снижения уровня товарных запасов;
- Организация складского помещения для удобного поиска и подбора необходимых предметов;
- Поток продукции управляется небольшими партиями.

4. Поставщики:

- Обеспечение эффективности уровня подготовки поставщиков;
- Применение процедур непрерывного улучшения в работе поставщиков;
- Установление партнерских отношений с поставщиками и союзнических стратегий;
- Улучшение обмена данными между компанией и ее службами
- Поставщики должны быстро реагировать на проблемы с качеством в цехах;
- Поставщики должны поддерживать стратегию пополнения запасов.

5. Поток продукта и транспортировка:

- Техническое обслуживание единиц погрузочно-разгрузочного оборудования;
- Проектирование эффективной планировки склада для облегчения внутреннего потока товаров;
- Выбор стратегии хранения на основе характеристик продукта и клиента;
- Повышение точности планирования логистики;
- Соблюдение оптимального маршрута транспортных средств и грузовых перевозок;
- Выбор подходящего транспортного средства и грузоподъемности;

- Частота проверки качества транспортной деятельности.

6. Персонал:

- Руководители должны четко сформулировать внедрение бережливого производства для своих сотрудников;

- Мотивация работников к разработке изменений, связанных с реализацией;

- Внедрение культуры коллективной работы;

- Должны быть установлены четкие каналы связи;

- Проведение обучения персонала компании;

- Участие сотрудников в создании ценности.

7. Качество:

- Разрабатывать планы постоянного улучшения для повышения эффективности дистрибуции;

- Рабочее место содержится в чистоте, порядке;

- Структурированные методологии решения проблем для определения проблем;

- Использование командной работы на всех этапах;

- Стандартные операционные процедуры лучшие практики для его эксплуатации;

- Статистический контроль процессов для обеспечения надежности распределительных операций;

- Процедуры контроля качества и контроля созданы для каждой функции распределения.

В литературе по бережливому распределению представлены эффективные инициативы по повышению эффективности распределения. Основное внимание уделяется конкретным структурам распределения (например, клиентам, поставщикам, транспортировке и запасам). Было обнаружено, что в литературе отсутствует всеобъемлющая структура бережливого распределения, которая равномерно улучшает производительность различных конструкций распределения.

Бережливая дистрибуция акцентирует свое внимание на устранении потерь — лишние перегрузки, перемещения со склада на склад, нерациональная организация запасов, сложный документооборот и ненужные согласования, операционные потери, хаотичные маршруты. Все это подлежит учету, правильному распределению и оптимизации. Также бережливая дистрибуция направлена на создание ценности по всей цепочке товарного распределения. Практическими преимуществами бережливой дистрибуции являются:

- повышение эффективности и продуктивности каждого сотрудника организации;
- снижение эксплуатационных расходов;
- развитие отношений с поставщиками, повышение их удовлетворенности;
- повышение скорости и плавности материальных, информационных и платежных потоков;
- возможности увеличения объемов продаж без увеличения рабочего пространства и расширения штата;
- эффективное использование площади для хранения запасов;
- увеличение прибыли.

Для того, чтобы эффективность компании дистрибьютера была достигнута за счет внедрения инструментов и методов бережливого распределения необходимо составить определенный алгоритм. Предлагаемый алгоритм основан на описанных выше факторах бережливого распределения и соответствующих ей практиках совместно с предложенными алгоритмами внедрения бережливого производства таких авторов, как Майкл Вейдер и Джеффри Лайкера:

- 1) Изучить текущее состояние компании;
- 2) Определить область распределения (внутренние операции распределения, внешние отношения с клиентами и поставщиками,

- процесс заказа или вся система, начиная с получения заказов клиентов и заканчивая доставкой товара);
- 3) Исследовать и проанализировать текущий уровень выбранной области распределения с помощью инструмента «диаграмма Исикавы»;
 - 4) Составить схему «поток создания ценности» процесса распределения;
 - 5) Анализ выбранной области распределения и выявление причин их появления и методов для их устранения;
 - 6) Поиск путей оптимизации выбранной области процесса распределения с помощью изученных практик;
 - 7) Составить проект, направленный на оптимизацию выбранной области процесса распределения;
 - 8) Определить цели, задачи, ключевых участников проекта;
 - 9) Составить жизненный цикл проекта и соответствующий календарный план (диаграмма Ганта);
 - 10) Проанализировать и оценить риски (матрица рисков) и разработать мероприятия по их снижению;
 - 11) Контроль выполнения проекта;
 - 12) Определить положительные эффекты реализации проекта.

Литература по методам оценки бережливости была сосредоточена только на оценке бережливого производства. Тем не менее, до сих пор не существует интегрированной системы оценки бережливости, которая могла бы обеспечить количественный индекс бережливости, отражающий общий уровень бережливости дистрибьюторских компаний. Тогда предлагается, оценивать экономический эффект от внедрения бережливого распределения оценивать через величину дополнительной прибыли и устраненных потерь.

Таким образом, дистрибьютер оказывает услуги по распространению товаров производителя или поставщика на согласованных условиях. Но ценность услуг дистрибьютора, оказываемых поставщику, не сводится к

товарно-транспортной логистике. Для полноценной совместной работы ему необходимо обладать другими компетенциями (экспертными, коммуникативными) и развивать навыки управления инновациями. А ценность услуг дистрибьютера, оказываемых потребителям, состоит из двух, отличающих дистрибьютеров от остальных посредников, операций: продажа товара покупателю и маркетинг товара. Продажа товара включает не только продажу самой продукции, но способствующие увеличению сбыту операции, такие как заключение договора, обработка полученных заказов, оказание услуг транспортировки, ценовая политика. Операции маркетинга включают рекламу товара и взаимодействие с конечными потребителями.

2 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ В КОНТЕКСТЕ БЕРЕЖЛИВОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ ДИСТРИБЬЮТЕРОВ

2.1 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ДИСТРИБЬЮТЕРСКОЙ КОМПАНИИ «ЭТМ»

Компания ЭТМ (ООО «ТД Электротехмонтаж») – федеральный дистрибьютер электротехнической продукции, крепежа, систем безопасности и инженерной сантехники. Компания создана в Санкт-Петербурге в 1991 году и изначально ее деятельность заключалась в предоставлении услуг по электромонтажным работам. С 1993 г. компания переориентировала свою деятельность в товарно-закупочную, первый магазин открылся в 1994 г. в городе Санкт-Петербург.

На современном этапе сотрудничает и предоставляет продукцию более 520 производителей. Компания имеет 9 логистических центров площадью 10-20 тыс. кв. м, более 200 точек продаж и обслуживает свыше 800 городов России. Структурно Компания ЭТМ представляет из себя группу предприятий, имеющих централизованную схему управления. Звеном

первого уровня является Центральное предприятие, находящееся в Санкт-Петербурге (рисунок 6).

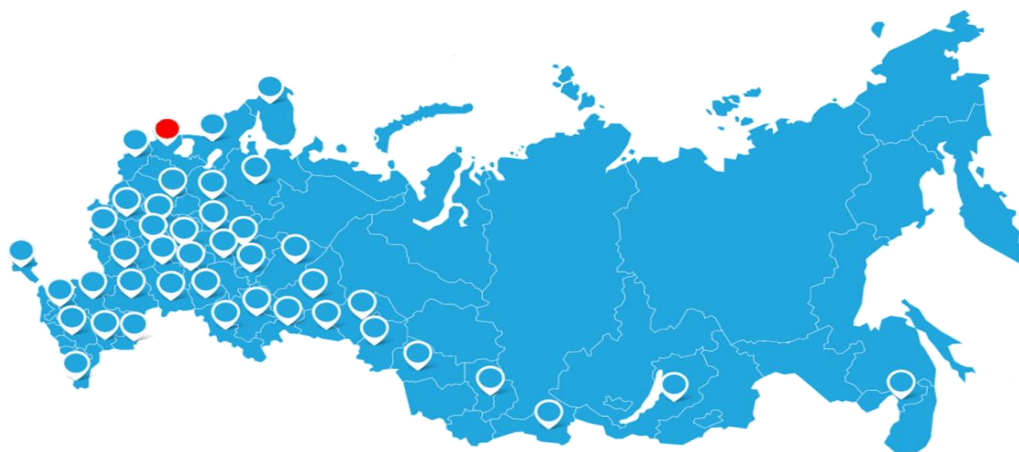


Рисунок 6 – Территориальный охват Компании ЭТМ [58]

Центральным звеном структуры компании является Центральное предприятие (ЦП), находящееся в Санкт–Петербурге. Организационная структура ЦП является вертикально–интегрированной. Организационная структура Компании объединяет совокупность подразделений, и охватывает все этапы технологического процесса от закупки товаров вплоть до торговой сети, продающей готовый продукт конечному потребителю. Общей целью всех подразделений Компании является оптимизация хозяйственно–экономической деятельности, максимизации прибыли. Этой цели должны способствовать организационное единство всех элементов технологической цепочки и формирование общей производственно–экономической дисциплины всех входящих в вертикально–интегрированную компанию бизнес–единиц.

Наиболее очевидные положительные эффекты организационной структуры Компании:

- Повышение эффективности производства, через оптимизацию технологической цепочки компаний;
- Усиление конкурентной позиции в целом, так и ее отдельных бизнес – единиц;

- Концентрация и ускорение воспроизводства корпоративного капитала;

- Снижение транзакционных издержек при заключении сделок между хозяйствующими субъектами, входящими в единую интегрированную структуру.

Наиболее очевидные отрицательные эффекты построения, развития и функционирования интегрированных компаний:

- Рост издержек контроля и управления, необходимость подчинения единой стратегии;

- Снижает заинтересованность отдельных бизнес – единиц в собственной деятельности, что приводит к необходимости создания дополнительных структур управления и контроля в рамках корпорации, увеличению управленческих расходов.

Звеньями второго уровня являются региональные подразделения, имеющие разветвленную территориальную структуру. Их центральные органы управления находятся в основных федеральных центрах РФ: Санкт-Петербурге; Москве; Самаре; Екатеринбурге; Ростове-на-Дону и Новосибирске. Эти структурные объединения называются Региональными кустами. Полную структуру отображает рисунок 7.



Рисунок 7 – Структура Компании ЭТМ [58]

Структура регионального куста включает в себя: региональный центр (РЦ) и сеть офисов продаж (ОП). В отдельных региональных кустах в структуру входят также выставочно-торговые центры (ВТЦ). Региональный

центр осуществляет: оперативное управление процессом продаж в ОП и ВТЦ;

управление товарными потоками между Поставщиками продукции, офисами продаж и Клиентами; аккумуляирование, хранение и распределение товарного запаса; контроль за соблюдением установленных регламентов и технологий

В офисах продаж осуществляется непосредственная работа с потребителями – их поиск, привлечение, заключение договорных отношений, продажа и отгрузка товара Клиентам. В офисах продаж основные продажи – оптовые. ВТЦ – это по сути дела магазин, обеспечивающий мелкооптовые и розничные продажи. Структура регионального центра является функциональным отображением структуры центрального предприятия.

Основными структурными единицами являются:

- Управление продаж
- Коммерческое управление
- Управление логистики
- Служба управления персоналом
- Финансовый отдел (бухгалтерия)
- Технический отдел

Задачами структурных подразделений регионального центра является внедрение и реализация технологий, разработанных в структурных подразделениях центрального предприятия, решение оперативных задач по всем функциональным направлениям.

Офисы продаж являются в компании основными центрами получения прибыли. Территориально офисы продаж размещаются в развитых городах региона, находящихся в радиусе 500 км от города, в котором располагается региональный центр. В крупных городах, имеющих высокий потенциал потребления электрооборудования, могут находиться несколько офисов продаж. В таблице 1 отражены основные характеристики и отличия форматов продаж.

Таблица 1 – Ключевые характеристики форматов продаж [41]

Формат продаж	Площадь	Персонал (человек)	Ассортимент	Особенности
Офис продаж	500-1000 м ²	активных продавцов: 10-30; сотрудников сбыта: 4-10	от 1800 до 3000 позиций	Специализация по целевой клиентской группе, клиентские базы до 1200 ю/л МАХ выручка – 1-1,2 млрд руб. в год
Офис продаж при логистическом центре	1500 м ²	активных продавцов – от 10 сотрудников сбыта – 7-10	40 000 позиций	Технологии электронной очереди и терминалов формирования заказов; Расширенный график работы
Флагманский офис продаж	1500-2000 м ² , где 540 м ² - склад	60 активных продавцов. Сотрудников сбыта - 10	40 000 – 50 000 позиций	Располагается в городах с численностью >1 млн человек рядом с центрами притяжения (крупные гипермаркеты, торговые сети). Клиентские базы до 2500 ю/л МАХ выручка 2,5-3 млрд руб. в год

Продолжение таблицы 1

Выставочный торговый центр (ВТЦ)	площадь торгового зала и склада 140-170 м ²	продавцов-консультантов: 4-10	от 1 200 до 2 000 позиций	Клиенты: 50-70% физлица + монтажники
----------------------------------	--	-------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

К каждому клиенту фирма проявляет индивидуальный подход, постоянно совершенствует качество обслуживания, разрабатывает и внедряет новые услуги: поставка продукции под заказ, резервирование товара, упаковка и погрузка товара в автомобиль, обеспечение клиентов, в случае необходимости, спец. оборудованием для перевозки, доставка грузов, страхование перевозок, грузов.

Своей миссией Компания определила достижения лидирующего положения товаров на рынке по доле и прибыли для процветания общего дела, и повышения уровня благосостояния компании, и ее партнеров. Частью миссии компании является информирование клиентов обо всех новинках своей сферы деятельности. Для этого Компания ЭТМ из года в год проводит

более 300 мероприятий различного рода, направленных на продвижение новых высокоэффективных продуктов, и нацеленных на все категории клиентов компании.

Помимо оптово-розничной торговли, компания предоставляет и другие услуги. В «ЭТМ» есть собственная онлайн-система поиска и заказа товаров - сервис iPRO. В отличие от обычного интернет-магазина сервис наделен адаптированным под потребности клиентов функционалом:

- Самый большой каталог продукции по электротехнике на рынке России: Вы всегда можете найти не только все новинки рынка, но и информацию о ее доступности на складах ЭТМ и поставщиков.

- Управление складскими запасами: клиенты могут не брать на склад то, что есть на складе ЭТМ в доступности 1-2 дня.

- Удобный сервис для закупок: можно создать сметы, совместно с коллегами работать над одними документами и планировать отгрузки.

- Закупка по лимитам и согласованному каталогу: возможность установки лимитов разным подразделениям компании с целью ускорения закупок критичного оборудования и исключения простоев на местах.

- Удобный поиск: можно искать товары по артикулам производителей, находить аналоги от поставщиков или замены по характеристикам конкретного товара.

- Полная информация о товаре: собрана уникальная по объему библиотека сертификатов, технических описаний, руководств, калькуляторов, видеоинструкций, которая доступна клиентам.

- Интеграция с проектным и сметным ПО: iPRO интегрирован с ведущим российским САПР NanoCAD Электро, а также сметной программой ГрандСмета.

- Тендерная и ГОСТ документации: возможность прямо в iPRO создать из спецификации документацию для проведения тендера и оформить по ГОСТ

- Быстрая оценка разных вариантов: возможность оценки сметы оборудования по разным брендам, срокам поставки и ценовой категории.

В Компании также есть подразделение - «Академия ЭТМ», предоставляющая услуги обучения внешним и внутренним заказчикам. Академия проводит обучение по программам планирования, организации работ и управления персоналом, эффективному ведению переговоров, реализации современных энергоэффективных технологий, работе в системах автоматизированного проектирования и закупок, внедрению интеллектуальных решений в промышленном и бытовом сегментах. Обучение проходит в формате вебинаров, технических семинаров, модульных учебных курсов в очном и онлайн форматах. Академия активно сотрудничает в разработке и проведении программ более чем с 20 учебными центрами компаний-поставщиков ЭТМ и отраслевыми учебными центрами. Проводит прикладное обучение инженерно-технических работников и руководителей государственных корпораций, строительных компаний и крупных промышленных предприятий. Компания также активно взаимодействует с российскими учебными заведениями, обучая работе с интегрированными информационными системами полного цикла отечественных разработчиков.

Обращаясь к механизмам возникновения потребностей, выявляют потребности продуктового и созидательного происхождения. Если преобладают материальные потребности у потребителя, то это потребности продуктового происхождения. Как правило, они возникают под воздействием на потребителя товарного предложения или под воздействием примера потребительской деятельности других участников. Второй тип механизма возникновения потребности – созидательный, возникает вслед за общим и профессиональным развитием. Клиенты компании «ЭТМ» не только обращаются за покупкой товаров, но и пользуются техническими решениями, предлагаемые дистрибьютером, проходят обучения, повышают профессиональные компетенции для дальнейшего применения в своей

деятельности. «ЭТМ» не стремится любой ценой навязать товар, а предлагает решения, подходящие под потребности клиентов.

Компания ЭТМ занимается постоянным мониторингом качества продукции предлагаемых производителей и задает высокие стандарты качества, что позволит на стадии поставок минимизировать риски клиентов. Компания соблюдает антикоррупционное законодательство и состоит в Ассоциации «Честная позиция». Это говорит о том, что клиент, обращаясь за услугой к электротехническому дистрибьютеру: минимизирует возможности возникновения финансовых и репутационных рисков и получает качественное оборудование, заявленное качественным характеристикам.

Для того чтобы измерить отношение к товару/услуге, применяются компенсаторные и некомпенсаторные модели мультиатрибутивного товара. Примером компенсаторной модели является модель мультиатрибутивного товара, или модель Фишбейна.

Мультиатрибутивная модель является компенсаторной, потому что оцениваются несколько атрибутов, и слабость марки по одному атрибуту компенсируется силой другого.

В ходе исследования были опрошены клиенты, которые пользуются услугами компании. В числе атрибутов были выделены такие, как оперативное выполнение заказов, удобный и понятный сайт, современный информационный сервис, большой ассортимент продукции, репутация, помощь при оформлении заказов, наличие программ лояльности, высокий уровень компетентности персонала, быстрая выдача заказов на пункте, известные производители товаров.

По опросу веса важности и оценки восприятия атрибута в услуге у компании ЭТМ и у других компаний выстроились следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 - Оценка потребительских атрибутов услуги поставки товаров по модели Фишбейна [26]

№	Атрибуты	Вес важности атрибута	Восприятие атрибута		Оценка атрибута	
			Русский свет	ЭТМ	Русский свет	ЭТМ
1	Оперативное выполнение заказов	16	4,5	4,2	72	67,2
2	Удобный, понятный сайт	7	4,6	4,8	32,2	33,6
3	Современный информационный сервис (iPRO)	7	4,3	4,7	30,1	32,9
4	Большой ассортимент продукции	15	4,8	4,9	72	73,5
5	Репутация	8	4,7	4,6	37,6	36,8
6	Помощь при оформлении заказов, сделок (наличие персонального менеджера)	8	4,2	4,5	33,6	36
7	Наличие программ лояльности	8	3,6	3,9	28,8	31,2
8	Высокий уровень компетентности персонала	7	4,1	4,2	28,7	29,4
9	Быстрая выдача заказов на пункте	14	4,1	3,5	57,4	49
10	Известные производители товаров (марки) (Schneider, Конкорд и др.)	10	4,9	4,9	49	49
	Итого	100			441,4	438,6

Таким образом, сумма, в которую потребители оценили присутствие важных для них атрибутов в услуге поставки продукции компании ЭТМ, равна 438,6 баллов, а в услуге компании Русский свет в 441,4 балла.

Сумма баллов ЭТМ меньше, однако она лидирует по таким показателям как современный информационный сервис, большой ассортимент продукции, помощь при оформлении заказов, наличие программ лояльности.

Для того, чтобы компании ЭТМ занять наилучшую позицию, необходимо направить свои усилия на такие факторы как оперативное выполнение заказов и быстрая выдача заказов на пункте. В то же время компания в настоящее время завершает процесс строительства нового логистического центра в Уральском регионе (рисунок 8).

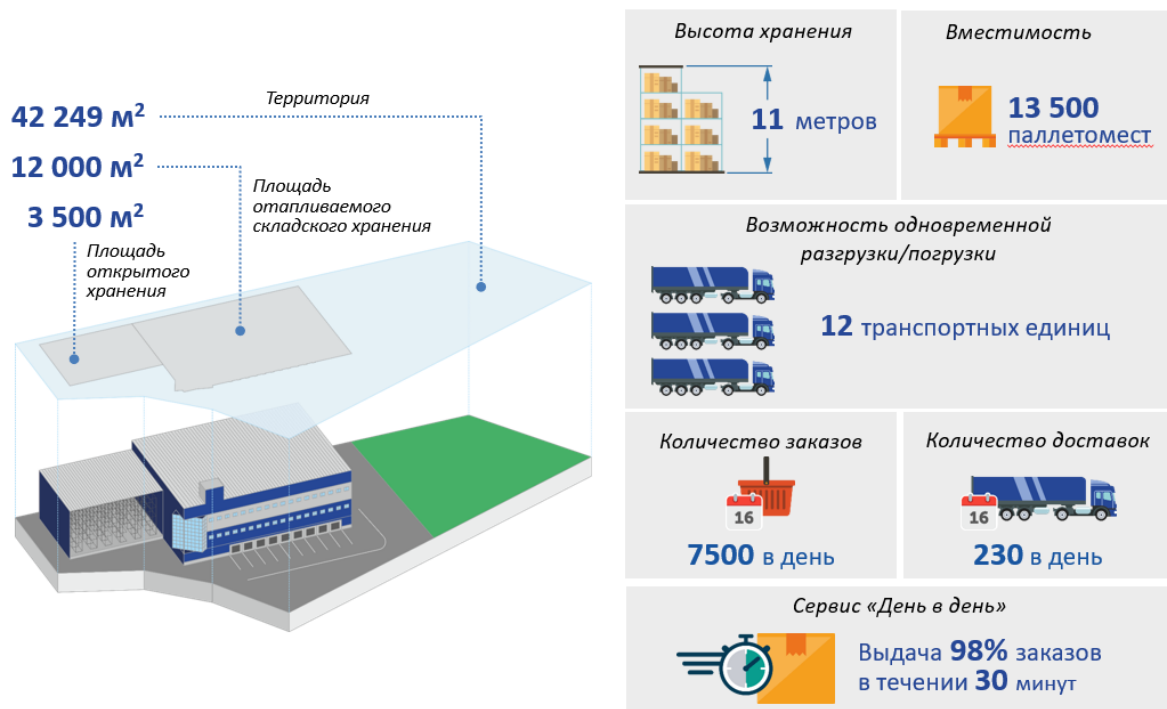


Рисунок 8 – Схема логистического центра Урал компании «ЭТМ» [47]

Как следует из схемы, компания стремится усилить свои распределительные услуги за счет масштабирования складского комплекса и увеличения количества доставок товаров клиентам. Также компания организует распределение не только в ближайших от регионального центра города, но и по всему уральскому региону, как показано на рисунке 11.



Рисунок 9 - Оперативная логистика ЭТМ [47]

Компания предлагает минимальные сроки поставки и удобство получения товара: маршруты по Уралу.

Методика оценки уровня ориентации компании на рынок определяется инструментом идентификации маркетинговых проблем в масштабах всей компании и разработки на этой основе стратегий и мероприятий для их решения всем персоналом компании. Ж.-Ж. Ламбен предложил следующий инструмент для диагностики ОР – анкетирование, с целью определения характера поведения компании по отношению к собственному рынку.

Маркетинговое исследование по оценке уровня ОР позволило получить численные оценки уровня ОР компании «ЭТМ» по блокам вопросов и подразделений. В опросе по оценке ОР участвовали руководители маркетингового отдела и коммерческого отдела и директор финансового отдела.

Таким образом, были получены необходимые для оценки ОР компании «ЭТМ» результаты. Анализ несоответствий 1-го порядка по блокам вопросов приведен в таблице 3. Данный анализ отображает влияние, оказывающее на уровень ОР компании.

Таблица 3 - Анализ несоответствий 1-го порядка в оценках уровня ОР [26]

Вопрос анкеты	Оценка	Группа	Блок вопросов	Оценка	Группа	Вывод
Степень важности межфункциональной координацией	7,3	BC	Межфункциональная координация	8	BC	Соответствует
Скорость технологических изменений (турбулентность макросреды)	8,7	BC	Макросреда	8,8	BC	Соответствует
Агрессивность конкурентной среды	7	BC	Конкуренты	8,8	BC	Соответствует
Турбулентность социально-экономической среды	6,7	C	Конечные потребители	8,1	BC	Не соответствует

Из данных таблицы можно сделать следующие выводы. Степень важности межфункциональной координации для компании выше среднего – 7,3. Это свидетельствует о высоком уровне коммуникаций между подразделениями Компании.

Скорость технологической среды также находится на уровне выше среднего. Следовательно, подразделения организации одинаково осведомлены о технических возможностях и потенциале, которым может воспользоваться компания для удовлетворения потребностей своих клиентов.

Обращаясь к показателю агрессивности конкурентной среды, следует вывод, что также выше среднего, т.е. компании-конкуренты имеют возможность с легкостью войти на рынок. Для того, чтобы избежать потери доли рынка, компании необходимо чутко следить за поведением конкурентов, знать об их деятельности для быстрого реагирования. Оценка выше среднего также говорит о соответствии уровню ОР – т.е компания внимательно следит за компаниями, оказывающими аналогичные услуги, и реагирует на их нововведения.

Оценка социо-экономической среды показала, что отраслевой рынок Компании «ЭТМ» в последние три года во многом не стабилен. Во многом это объясняется с возникшей неопределенностью в результате пандемии. При этом Компания старается уделять достаточное внимание исследованию потребительского поведения, оценивать уровень удовлетворенности или неудовлетворенности своих потребителей, следить за имиджем. Но из-за турбулентности, Компания не успевает вовремя подстроиться под клиента. Примером может послужить ситуация, когда из-за новых ограничений, скорость обслуживания клиентов пострадала.

Анализ несоответствий 1-го порядка показал, что по направлению «прямые или конечные потребители» компании «ЭТМ» стоит внимательнее следить за внешними вызовами и вести работу напрямую с потребителем, не только изучая его поведение, но и вовремя предлагая подстроенные под нынешнюю ситуацию услуги.

Обратимся к таблице 4 для определения степени непонимания важности той или иной информации о рынке и/или уровне конфликтности между различными отделами.

Таблица 4 - Интегральные оценки ОР компании по подразделениям по блокам вопросов [26]

Содержание анкетирования	Руководитель отдела маркетинга	Руководитель коммерческого управления	Финансовый директор
Межфункциональная координация	7,75	9,5	6,75
Степень важности МК для общего уровня ОР: Очень слабая (1). Слабая (2-4). Умеренная (5). Сильная (6-9). Очень сильная (10)	5	10	7
Макросреда	7,5	9,5	9,5
Какова скорость технологических изменений в исследуемый период? Очень слабая (1). Слабая (2- 4). Умеренная (5). Сильная (6-9). Очень сильная (10)	10	8	8
Конкуренты	8,75	8,25	9,5
Насколько агрессивна конкурентная среда на рассматриваемом рынке в исследуемый период? Очень слабая (1). Слабая (2-4). Умеренная (5). Сильная (6-9). Очень сильная (10)	7	8	8
Продолжение таблицы 4			
Конечные или прямые потребители	7,6	8,6	8
Насколько турбулентна социэкономическая среда на рассматриваемом рынке в исследуемый период? Очень слабая (1). Слабая (2-4). Умеренная (5). Сильная (6-9). Очень сильная (10)	5	7	8
Текущая деятельность компании	2,4	2	2,2

В результате оценки уровня конфликтности и непонимания важности информации о рынке получились следующие выводы. Во-первых, уровень конфликтности по блокам вопросов между руководителями структурных подразделений в среднем колеблется от 0,4 до 2,75. Основными конфликтующими отделами является – финансовый и коммерческий. Их конфликтность в среднем колеблется от 0,6 до 2,75. Единственным блоком, в котором оба звена оказались одинаково согласны – макросреда.

В целом, как указано выше, конфликт при оценке ОР компании есть между всеми принимавшими участие в анкетировании подразделениями. Из этого следует вывод – между подразделениями есть разница не только во взглядах на ту или иную рыночную ситуацию, но и в принятиях стратегических решениях.

Следовательно, руководство подразделений видит связь между деятельностью «ЭТМ» на рынке и ее уровнем рыночной ориентированности

2.2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ «ЭТМ»

Рынок электрооборудования и электротехники состоит из продаж продукции, которая генерирует, распределяет и использует электроэнергию, предприятиями (организациями, индивидуальными предпринимателями и партнерствами). Рынок электрооборудования сегментирован на электрическое осветительное оборудование; бытовую технику; производство, передачу и управление электроэнергией; батареи, провода и кабели. Это десятки тысяч наименований продукции, которая используется фактически во всех отраслях экономики и социальной сферы. От уровня развития этой области во многом зависит и состояние экономики в целом.

Ожидается, что мировой рынок электрооборудования вырастет с 1179,97 млрд долл. в 2020 году до 1271,11 млрд долл. в 2021 году при совокупном годовом темпе роста 7,7%. Рост в основном обусловлен тем, что компании перестраивают свою деятельность и восстанавливаются после воздействия COVID-19, что ранее привело к ограничительным мерам сдерживания, включающим социальное дистанцирование, удаленную работу и закрытие коммерческой деятельности, что, соответственно, привело к операционным проблемам. Прогнозный объем рынка отражен на рисунке 10.

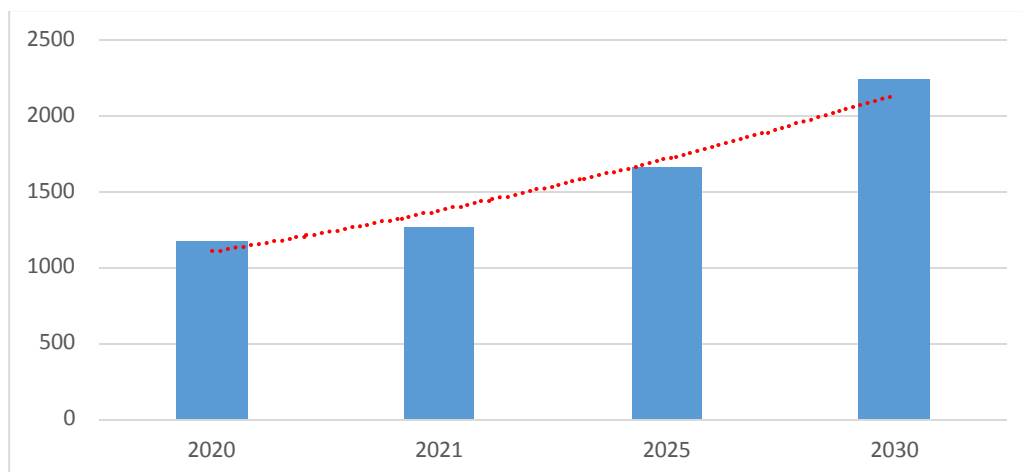


Рисунок 10 – Прогнозный объем мирового рынка электрооборудования, 2020–2030 гг., млрд долл.²

Как показано на рисунке, по прогнозам экспертов к 2025 г. рынок достигнет 1661,61 млрд долл. при среднем годовом темпе роста, равному 7%. Быстрые темпы инноваций в области электронных технологий стимулируют постоянный спрос на более новое и быстрое электронное оборудование.

АТР был крупнейшим регионом на мировом рынке электрооборудования, на долю которого в 2020 году приходилось 45% рынка. Западная Европа была вторым по величине регионом, на долю которого приходилось 22% мирового рынка электрооборудования. Третьим регионом стала Северная Америка, на долю которой приходилось около 12 % рынка. Доля России примерно составляла 9%. Африка была самым маленьким регионом на мировом рынке электрооборудования.

Для того чтобы составить представление о том, какую долю занимает та или иная сфера в общем объеме рынка, обратимся к рисунку 11.

² Составлено автором по. [55]

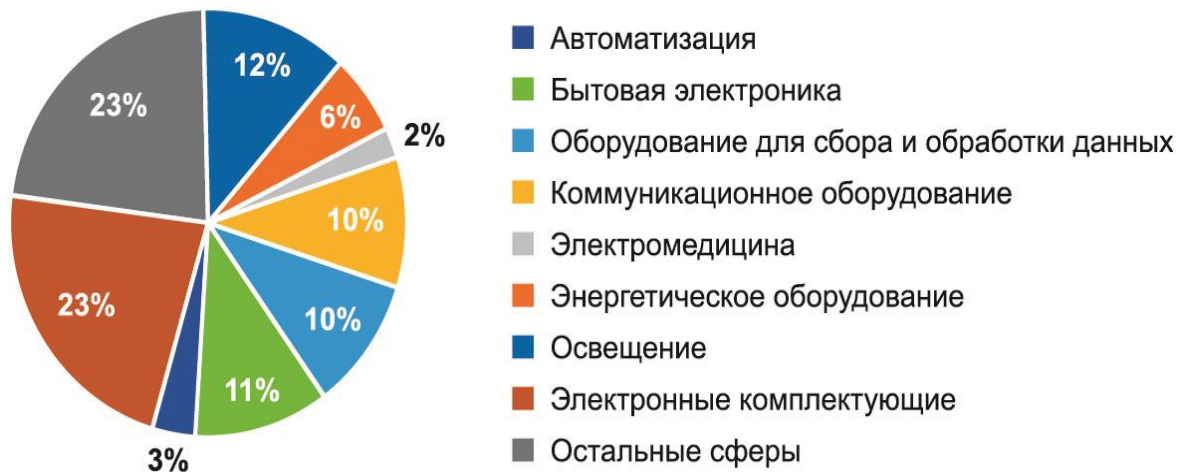


Рисунок 11 - Доля направлений в объеме мирового рынка производства электроники, 2019 г. [56]

Как и ожидалось, основную долю рынка занимают комплектующие, с долей рынка 23 %, затем оборудование в сфере автоматизации (12 %) и бытовая электроника (11 %). Коммуникационное оборудование и оборудование для сбора и обработки данных имеют равную долю (10 %).

Крупнейшими мировыми производителями электротехнического оборудования являются компании: Emerson Electric Co., Schneider Electric., NIDEC CORP., ABB, Mitsubishi Electric Corp., Fortive Corp., W.W. Grainger, Inc., Legrand SA. Доля рынка мировых производителей показана на рисунке 12. Доля определялась, исходя из рыночной капитализации компаний.

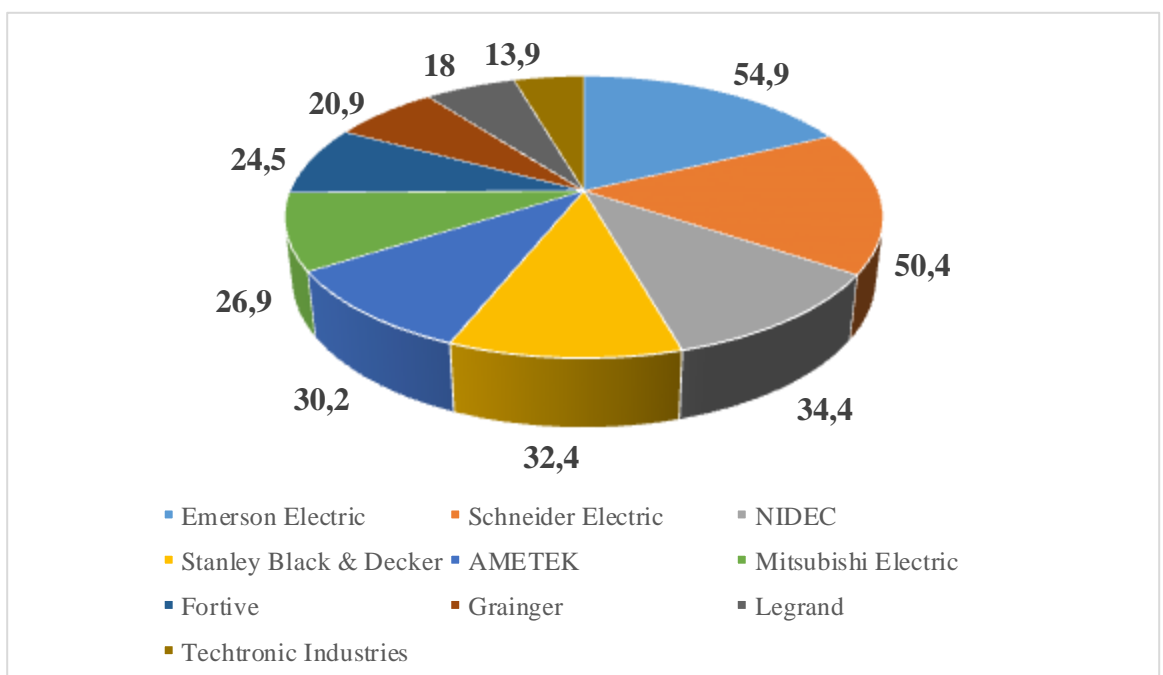


Рисунок 12 – Топ-10 мировых производителей электрооборудования по капитализации, млрд долл.³

Лидером среди производителей электрооборудования является Emerson Electric Co., производящий и разрабатывает системы управления технологическими процессами, клапаны и аналитические приборы. Работает в сегментах: управление процессами, промышленная автоматизация, сетевое энергопотребление, климатические технологии, коммерческие и жилые решения.

На втором месте - Schneider Electric. SE занимается электрораспределением и производством промышленного инженерного оборудования. Работает в следующих сегментах: здания и партнеры, промышленность, инфраструктура и информационные технологии (ИТ).

На третьем месте - NIDEC CORP. Компания разрабатывает, производит и продает малоточные, автомобильные, коммерческие и промышленные двигатели, двигатели для машин, электронные и оптические компоненты и другие сопутствующие товары. Работает через следующие подразделения: двигатели, машины, электронные и оптические компоненты и другие.

На четвертом месте находится производитель Stanley Black & Decker, Inc. Предоставляет электроинструменты и ручные инструменты, продукты и услуги для различных промышленных применений, решения для механического доступа и электронные системы безопасности и мониторинга. Также производит и продает промышленные инструменты и решения безопасности. Работает в трех бизнес-сегментах: инструменты и хранение, безопасность и промышленность.

На пятом месте - METEK, Inc. производит электронные приборы и электромеханические устройства. Компания осуществляет свою деятельность в сегментах Electronic Instruments Group и Electromechanical Group. Сегмент Electronic Instruments Group фокусируется на технологическом и аналитическом оборудовании для рынков химической и нефтехимической,

³ Составлено автором по [59]

нефтегазовой, фармацевтической, полупроводниковой и промышленной автоматизации. Сегмент «Электромеханическая группа» производит продукты точного управления движением, используемые в хранении данных, медицинских устройствах, торговом оборудовании, а также занимается автоматизацией производства и др.

Электротехническая и электронная отрасли занимают особое место в экономике России. Их значимость определяется огромным вкладом в развитие материальной базы научно-технического прогресса, поэтому потребность в подобных изделиях постоянно увеличивается во всех сферах, включая промышленность, ЖКХ, сельское хозяйство, транспорт и т.д. Рассмотрим на рисунке 13 по каким отраслям в России распределяется электротехническая продукция.

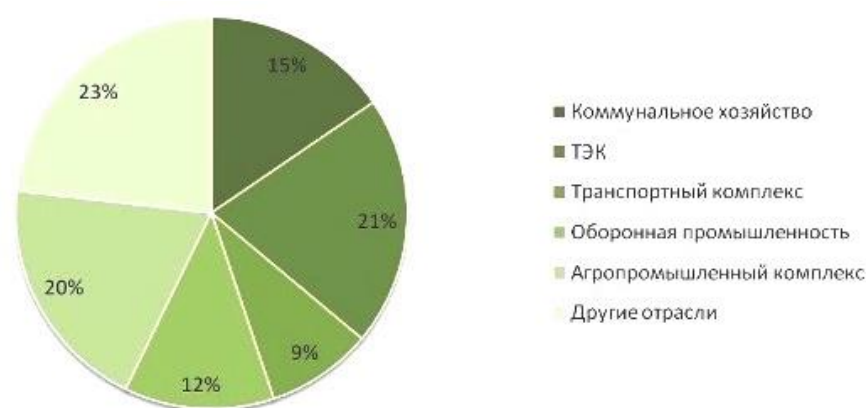


Рисунок 13 – Доля отраслей по распределяемой электротехнической продукции в России [60]

По оценкам экспертов, в ближайшее десятилетие в России прогнозируется ежегодный рост энергопотребления. Основными тенденциями рынка электротехники будет энергоэффективность и повышение безопасности эксплуатации электротехнического оборудования и в целом электрических приборов. Также сохранится тренд на импортозамещение и автоматизацию технологических процессов. Такая тенденция отчетливо прослеживается на примере машиностроения. Если по

итогах 2008 года общая доля электротехнического оборудования в этой отрасли составляла около 10 %, то в последующие годы она постоянно увеличивалась и уже достигла отметки в 38 %. Основными потребителями компании «ЭТМ» показаны на рисунке 14.



Рисунок 14-Основные потребители компании «ЭТМ» [58]

Поставка электротехнической продукции к российскому потребителю в основном идет из промышленных регионов, в частности Южного Урала и европейской части страны, где сосредоточен квалифицированный персонал и месторождения цветных металлов. Основными игроками рынка являются: КЭАЗ; Мосэлектрощит; ИЕК; ЭлкомУрал; ОАО «Контактор»; ЗАО "Чебоксарский электроаппаратный завод".

Рынок электротехнических товаров очень насыщен брендами и предлагаемой продукцией для потребителей любого сектора экономики, начиная от обычных граждан и заканчивая крупными промышленными холдингами. Важной задачей остается предложить потребителю то, что ему действительно необходимо, исходя из его предпочтений.

Оценивая общее состояние рынка реализации электротоваров, можно отметить, что данный рынок динамично развивается и имеет значительный потенциал, связанный с ростом числа коммерческих организаций, нуждающихся в электротоварах. Свидетельством интереса потребителя является устойчивый рост объема реализации электротоваров.

Компания ЭТМ стремится идти в ногу со временем и приносить в жизнь все передовое и инновационное. Рынок электротехники в последние годы получил стремительное развитие, разработаны новые технические решения, новые продукты. Основные показатели, характеризующие отрасль представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

<i>Характеристики</i>	<i>Стратегическая важность</i>
Размеры рынка	Крупный рынок
Масштабы конкуренции	Конкуренция федеральных масштабов
Темпы роста рынка	Колеблется на уровне 4–5 %, что для данной отрасли является нормальным
Число конкурентов и их относительные размеры	Доминирует ограниченное число конкурентных фирм
Количество покупателей и их финансовые возможности	Большое количество покупателей со средними и высокими финансовыми возможностями

Продолжение таблицы 5

Направления и темпы технологических изменений, как в процессе производства, так и в создании новых продуктов	Компания ведет работу по разработке инновационных продуктов. Обсуждаются вопросы по разработке и использованию программных обеспечений для решения ресурсоемких вычислительных задач.
Легкость вхождения в отрасль, так и выхода из нее	Высокие барьеры входа в отрасль: объемы первоначальных вложений, дополнительных инвестиций в развитие и оборудование, множество административных барьеров, а также сложность в заключении договорных отношений с третьими лицами, например, с поставщиками.
Являются ли продукты/услуги компаний конкурентов высокодифференцированными, слабо дифференцированными или одинаковыми	Продукция фирм-конкурентов во многом похожа друг на друга, что дает возможность конечному потребителю переходить с одной продукции на другую, более удовлетворяющей потребности по определенным параметрам.

Для того, чтобы провести анализ конкурентоспособности компании ЭТМ, нужно выявить кто является ее конкурентами. Для этого найдем какую долю на рынке занимают различные российские дистрибьютеры электротехнической продукции.

Составляющие параметры доли рынка — это количество коммерческих контрагентов и объем реализации электрооборудования в год. Графически доля рынка, занятая конкурентами представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ доли конкурентов на рынке электротехнического оборудования

Название компании	Доля рынка, %
ЭТМ	30
Русский свет	25
Русэлектро	10
Луис +	8
Электромир	7
АйДи Электро	6
Европейская электротехника	2
РОСЭК	1
Минимакс	5
Продолжение таблицы 6	
ЭКС	1
Другие компании	5

На основе независимых данных экспертных источников соотношение компаний конкурентов на рынке реализации электрооборудования выглядит следующим образом, обратимся к рисунку 10.

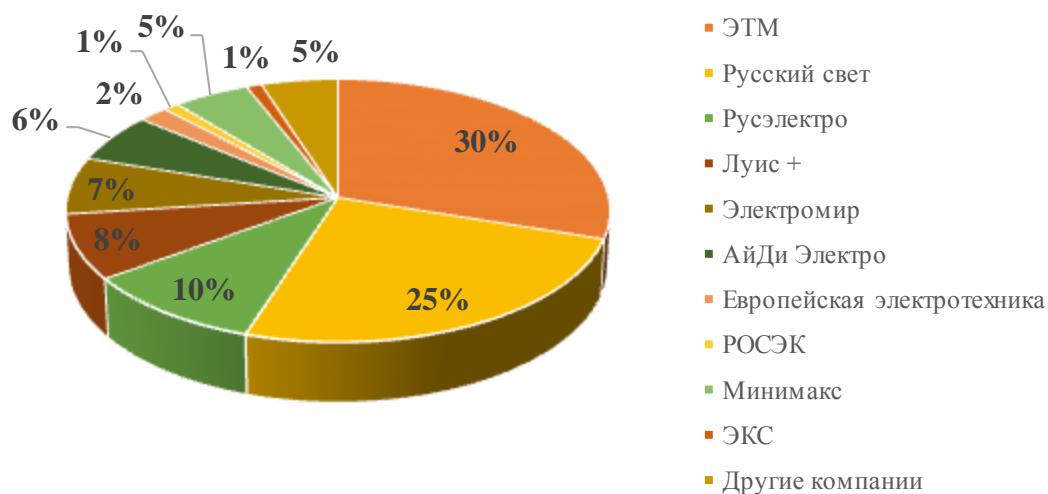


Рисунок 15 – Доля рынка реализации товаров, %⁴

Основную долю рынка реализации электрооборудования занимает компания ЭТМ - 30%, на втором месте компания Русский свет - 25% и третье место занимает компания Русэлектро - 10% от общего количества рынка реализации электротоваров.

Дополнительно воспользуемся методикой, которую предлагает И.В. Котляревская. Сначала сгруппируем все компании в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяются их услугой (таблица 7).

Таблица 7 - Выявление действующих и потенциальных конкурентов

<i>Компании, предлагающие аналогичный тип продукции на тех же рынках</i>	<i>Специализирующиеся на удовлетворении специфических потребностей отдельных сегментов рынка</i>
1. Электромир 2. МИНИМАКС 3.Русский свет	1.Уралэнерго 2.Европейская электротехника 3.РОСЭК

⁴ Составлено автором по [55]

4. Луис + 5. РАЭК	4.ЭКС 5. Ай ди Электро
----------------------	---------------------------

Также представленные выше дистрибьютеры придерживаются стратегии в области экспансии на рынке.

Согласно данным о доли рынка, занимаемой дистрибьютерами, конкурентами «ЭТМ» являются «Русский свет», «РАЭК» и «Луис +». Остальные компании занимают крайне малую долю рынка и, соответственно, не являются потенциальными конкурентами ЭТМ.

Затем собираются данные, необходимые для анализа комплекса маркетинга в листе оценки конкурентоспособности. Каждая из переменных должна получить оценку (от 0 до 5). Оценки проставляются в каждом из столбцов и строк таблицы (0-наиболее слабые позиции, 5 – доминирующая позиция на рынке). Обратимся к таблице 8.

Таблица 8 - Лист оценки конкурентоспособности компании относительно предприятий-конкурентов.

Фактор	ЭТМ	Конкуренты		
		Русский свет	Электромир	Луис+
I. Продукт (услуга)				
1.Отсутствие задержек в доставке	4	5	3	4
2. Персональный менеджер	5	5	2	3
3.Послепродажное обслуживание	5	5	3	4
4.Количество представленных брендов	5	5	4	4
5.Сроки поставки	4	4	4	4

Продолжение таблицы 8

7.Комфортный интерфейс	4	5	4	3
8.Электронный документооборот	4	2	3	1
9.Обучение клиентов	5	5	3	3
10.Скорость технических согласований	4	4	5	4
11.Участие в Ассоциации «Честная позиция»	5	5	5	5

<u>Итого по разделу I</u>	48	50	39	40
II. Цена				
1.Доступность цен	4	4	5	4
2.Уровень скидок	5	4	3	4
3.Программы лояльности	5	5	2	3
<u>Итого по разделу II</u>	14	13	11	10
III. Каналы сбыта				
1.Наличие розничных магазинов в жилых районах города	5	5	0	0
2.Доставка	4	4	4	4
3.Офисы продаж в разных частях города	5	5	3	0
4.Логистические центры	5	5	0	0
5.Оптовые поставки в другие страны	0	4	0	0
6.Удаленные представительства (в др. странах)	0	5	0	0
<u>Итого по разделу III</u>	19	28	7	4
IV. Продвижение				
1.Упоминание в СМИ	4	4	2	2
2.Информативность сайта	4	5	3	4
3.Упоминание в социальных сетях	5	5	3	3
4.Рекламные баннеры	5	3	3	3
5.Организация выставок	5	5	2	2
6. Удобство мобильного приложения	3	4	0	0
<u>Итого по разделу IV</u>	26	26	13	14

Продолжение таблицы 8

V. Персонал				
1.Клиентоориентированность	4	5	3	4
2.Отзывчивость	4	5	3	4
3.Профессионализм	5	4	4	4
4.Пунктуальность	4	4	4	4
5.Простота коммуникации	5	5	4	4

<u>Итого по разделу V</u>	22	23	18	20
Итого по I, II, III, IV, V разделу	129	140	88	88

Более высокий балл получила компания:

- Русский свет - 140 баллов
- ЭТМ -129 баллов

Электромир и Луис + заняли одинаковые позиции и набрали по 88 баллов. Из приведенного выше анализа следует вывод о том, что несмотря на занимаемую долю рынка ЭТМ является лидером, в оценке конкурентоспособности лидирующую позицию заняла компания Русский свет.

Компании «ЭТМ» необходимо повышать конкурентоспособность, чтобы не потерять лидерскую долю на рынке. Для этого обратимся к листу оценки конкурентоспособности, чтобы понять за счет каких факторов нужно повышать конкурентоспособность:

1. Для улучшения продукта/услуги компании необходимо провести улучшения в области задержек товаров при доставке, усилить позиции в скорости технических согласований, что позволит увеличить скорость сроков поставки, а также поработать над интерфейсом сайта.
2. Для улучшения цены компании необходимо обратить внимание на заявленные цены, возможно ее снизить при сбыте каких-то товаров или предоставить дополнительную скидку постоянному клиенту.
3. Для улучшения каналов сбыта компании нужно подумать о необходимости открытия представительств в СНГ и возможности поставок в другие страны.
4. В продвижении компании необходимо сделать упор на упоминании в СМИ (не только в период проведения мероприятий), над удобством мобильного приложения и информативность сайта.

Также была охарактеризована исследуемая отрасль с помощью Модели «пяти сил конкуренции» М. Портера (рисунок 18).

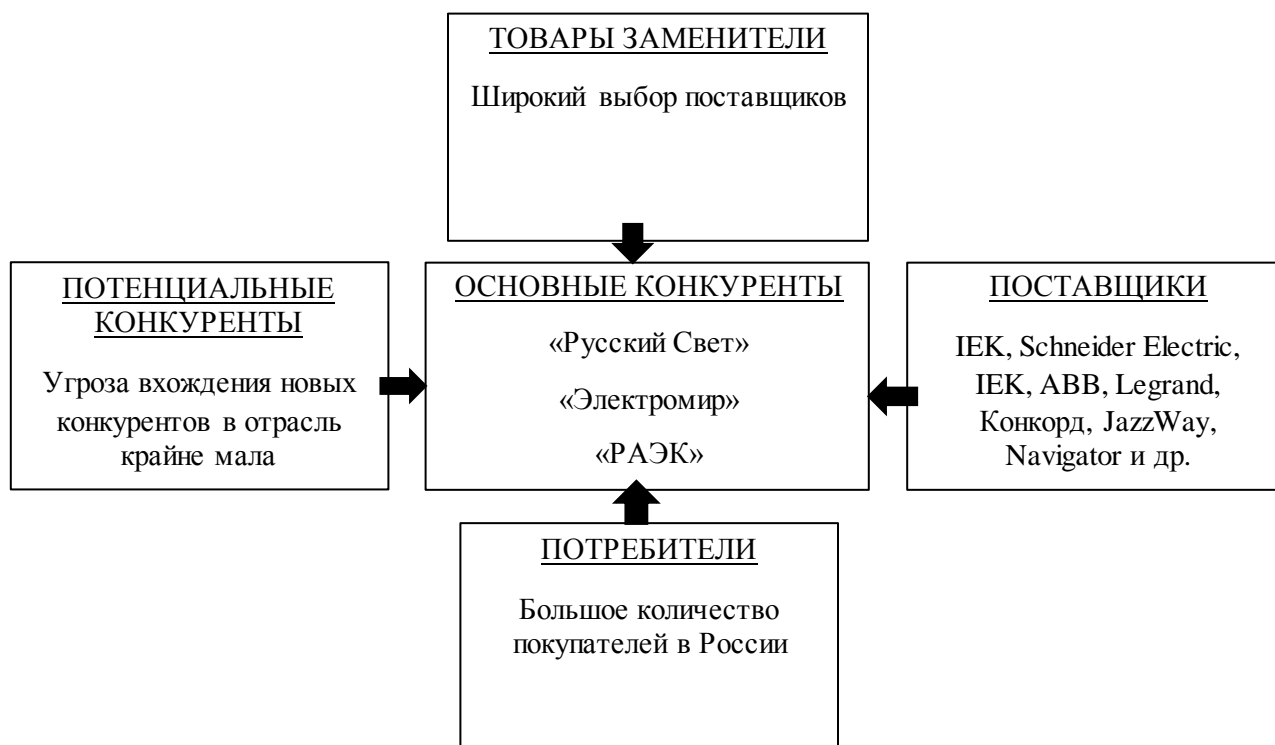


Рисунок 16 – Модель М. Портера для компании «ЭТМ»

Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов крайне мала, так как существование в этой отрасли требует серьезных капиталовложений. Кроме того, существует некая приверженность потребителей к продукции уже функционирующих компаний.

Информация с различных новостных источников и результаты ранее проведенных исследований (лист оценки конкурентоспособности, модель Фишбейна и т.д.) ложатся в методику проведения SWOT-анализа. Сначала перечислим слабые и сильные стороны, а также угрозы и возможности (таблица 9).

Таблица 9 – Матрица SWOT-анализа

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
------------------------	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> – Большой ассортимент продукции (более 58 тыс. позиций продукции); – Единый информационный сервис IPRO, который позволяет осуществлять все этапы работ от проектирования до закупки и приёма; – Большая география присутствия (более 200 точек продаж по всей России); – Организация форума электротехники – пространство для диалога ведущих производителей электротехнической продукции и клиентов из различных отраслей 	<ul style="list-style-type: none"> – Большая текучка кадров; – Избыточная отчетность, бюрократия; – Очень долгие согласования (Договоры с клиентами проходят многоступенчатую проверку в различных инстанциях компании), отсюда недовольные клиенты, которым приходится долго ждать; – Частые задержки поставок из-за проблем в логистике
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Расширение международного сотрудничества (с точки зрения выхода на зарубежных клиентов); 	<ul style="list-style-type: none"> – Снижение покупательной способности клиентов; – Появление новых игроков на рынке; – Нестабильность на валютном рынке

Следующим этапом после определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, является установление цепочек связей между элементами внутренней и внешней среды (таблицы 10).

Таблица 10 – Установление цепочек связей

	<p><i>Возможности:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение международного сотрудничества 2. Расширение ассортимента продукции и появление новых позиций 	<p><i>Угрозы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение покупательной способности клиентов 2. Появление новых игроков на рынке 3. Нестабильность на валютном рынке
<p><i>Сильные стороны:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большой ассортимент продукции; 2. Единый информационный сервис IPRO; 	<p><i>Сильные возможности:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организация и проведение форума может стать площадкой для поиска зарубежных клиентов; 2. За счет предложения большого ассортимента 	<p><i>Сильные угрозы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильность на валютном рынке может негативно отразиться на пополнении ассортимента продукции;

Продолжение таблицы 10

<ol style="list-style-type: none"> 3. Большая география присутствия; 4. Организация 	<p>электротехнической продукции компания сможет принимать участие в реализации каких-либо</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Из-за снижения покупательной способности клиентов, компании придется
---	---	---

форума электротехники	крупных проектах; 3. Предложение большого ассортимента продукции может привлечь новых клиентов	закрывать точки продаж в некоторых регионах России; 3. Появление новых игроков на рынке с еще большим ассортиментом продукции или с еще более современным информационным сервисом может негативно отразиться на положении компании
<i>Слабые стороны:</i> 1. Большая текучка кадров; 2. Избыточная отчетность, бюрократия; 3. Очень долгие согласования 4. Частые задержки поставок из-за проблем в логистике	<i>Слабые возможности:</i> 1. Участие в крупных проектах может стать мотивацией для персонала, а это, в свою очередь, позволит компании снизить текучесть кадров; 2. Выход на зарубежных клиентов может стать для компании стимулом, побуждающим к оптимизации процессов согласования, транспортировки и т.д.	<i>Слабые угрозы:</i> 1. Из-за нестабильности на валютном рынке могут увеличиться сроки согласования договоров; 2. Появление новых игроков на рынке, у которых нет задержек поставок, может негативно отразиться на положении компании

На следующем этапе происходит количественная оценка экспертами слабых и сильных сторон, возможностей и угроз, которая повлияет на выбор базовой стратегии компании (таблица 11).

Таблица 11 – Количественная оценка

<i>Сильные стороны</i>	<i>Всего 50 баллов</i>	<i>Слабые стороны</i>	<i>Всего 60 баллов</i>
Единый информационный сервис IPRO	10	Большая текучка кадров	11
Большая география присутствия (более 200 точек продаж по всей России)	15	Избыточная отчетность, бюрократия	18
Организация форума электротехники	9	Очень долгие согласования	17

Продолжение таблицы 11

Большой ассортимент продукции (более 58 тыс. позиций продукции)	16	Частые задержки поставок из-за проблем в логистике	14
--	----	--	----

<i>Возможности</i>	<i>Всего 40 баллов</i>	<i>Угрозы</i>	<i>Всего 60 баллов</i>
Расширение международного сотрудничества	25	Снижение покупательной способности клиентов	21
		Появление новых игроков на рынке	20
Расширение товарного ассортимента	25	Нестабильность на валютном рынке	19

Исходя из полученных данных, можно увидеть, что самыми значимыми угрозами для компании «ЭТМ» будут являться снижение покупательной способности клиентов и появление новых игроков на рынке. Самой слабой стороной является избыточная отчетность и бюрократия, а самой сильной стороной – большой ассортимент продукции и большая география присутствия.

Следующий этап анализа представляет собой количественную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон проекта с угрозами и возможностями внешней среды, путем вычисления баллов по определенным формулам. Обратимся к таблице 12.

Из таблицы видно, что такая сильная сторона как большой ассортимент продукции позволит реализовать такую возможность как участие в крупных проектах. А такие слабые стороны как избыточная отчетность и долгие согласования могут затормозить реализацию такой возможности как расширение ассортимента продукции и не предотвратит угрозу в виде появления новых игроков на рынке.

Таблица 12 - Количественная оценка цепочек элементов маркетинга

	Сильные стороны	Слабые стороны
--	-----------------	----------------

		Единый информационный сервис IPRO (10)	Большая география присутствия (15)	Организация форума электротехники (9)	Большой ассортимент продукции (16)	Большая текучка кадров (11)	Избыточная отчетность, бюрократия (18)	Очень долгие согласования (17)	Частые задержки и поставки из-за проблем в логистике (14)
Возможности	Расширение международного сотрудничества (14)	1,27	1,91	1,15	2,04	1,4	2,29	2,16	1,78
	Участие в крупных проектах (17)	1,55	2,32	1,39	2,47	1,7	2,78	2,63	2,16
	Расширение ассортимента продукции и появление новых позиций (19)	1,73	2,59	1,55	2,76	1,9	3,11	2,94	2,42
Угрозы	Снижение покупательной способности клиентов (21)	1,91	2,86	1,72	3,05	2,1	3,43	3,25	2,67
	Появление новых игроков на рынке (20)	1,82	2,73	1,64	2,91	2	3,27	3,09	2,55
	Нестабильность на валютном рынке (19)	1,73	2,59	1,55	2,76	1,9	3,11	2,94	2,42

Следующий этап заключается в формулировании проблемного поля в рамках SWOT- матрицы после определения количественных характеристик (таблица 13).

Таблица 13 - Проблемное поле в рамках SWOT-анализа

		Сильные стороны				Слабые стороны			
		<i>Единый информационный сервис IPRO</i>	<i>Большая география присутствия</i>	<i>Организация форума электротехники</i>	<i>Большой ассортимент продукции</i>	<i>Большая текучка кадров</i>	<i>Избыточная отчетность бюрократия</i>	<i>Очень долгие согласования</i>	<i>Частые задержки поставок из-за проблем в логистике</i>
Возможности	<i>Расширение международной сотрудничества (с точки зрения выхода на зарубежных клиентов)</i>	Реклама сервиса IPRO за границей с целью привлечения клиентов	Открытие новых точек продаж, складских центров за границей	Проведение переговоров и приглашение потенциальных зарубежных клиентов на выставку/форум	Проведение рекламной компании на зарубежном рынке, которая будет информировать о большом ассортименте продукции	Привлечение персонала к проектам, связанным с выходом на зарубежный рынок	Изменение периодичности и оформления отчетности	Перевод процедуры согласования договоров в систему электронного обмена. Это позволит автоматически перенаправлять задачи на согласование договоров должностным лицам, осуществлять мониторинг согласования договоров, подготавливать отчетность	Провести тщательный анализ того или иного перемещения
	<i>Участие в крупных проектах</i>	Привлечение молодых IT-специалистов для совершенствования информационного сервиса	Расширение и развитие сотрудничества с крупными предприятиями и холдингами	Сотрудничество с учебными заведениями с целью привлечения молодых специалистов для организации проведения форума	Предложение услуг поставки продукции в реализации крупных проектов	Повышение мотивации персонала за счет предложения различных гарантий и выплат, карьерного роста и др.	Оптимизация процесса с помощью инструментов бережливого производства	Разработка программы регулярного обучения ответственных исполнителей принципам ведения договорной работы	Повысить дисциплинированность мобильного персонала
	<i>Расширение ассортимента продукции и</i>	Реклама сервиса IPRO с целью привлечения	Открытие точек продаж в новых	Поиск и сотрудничество с новыми производителями электротехнической продукции	Создание новых обучающих	Перераспределение обязанностей	Сокращение длительности выполнения	Оперативное и своевременное	

	<i>появление новых позиций</i>	новых производителей электротехнической продукции	регионах России			материалов и курсов, позволяющих ориентироваться и разбираться в новой продукции	по подготовке отчетности. Иногда проще поручить готовить часть документов одному сотруднику	процедуры за счет параллельного выполнения задачи согласования договора разными должностными лицами	ное планирование техосмотров и сервисного обслуживания транспорта
Угрозы	<i>Снижение покупательной способности клиентов</i>	Предложение скидок и акций клиентам, пользующихся сервисом IPRO	Предложение высокого уровня обслуживания в точках продаж	Организация форума в онлайн-режиме, что позволит снизить расходы на транспорт, проживание и др.	Предложение клиентам различных гарантий в виде бесплатного ремонта продукции, возврата и т.д.	Повышение компетентности персонала в области коммуникаций с клиентами	Оптимизация процесса с помощью инструментов бережливого производства	Разработка программы регулярного обучения ответственных исполнителей принципам ведения договорной работы	Обеспечение контроля за выполнением транспортных заданий
	<i>Появление новых игроков на рынке</i>	Привлечение молодых IT-специалистов для совершенствования информационного сервиса	Открытие точек продаж в новых регионах России	Проведение переговоров и приглашение потенциальных зарубежных клиентов на выставку/форум	Реклама того, что компания ответственна за сохранение безопасности электротехники	Постоянное развитие и обучение персонала, с целью повышения их компетентности и возможности обеспечения карьерного роста		Сокращение длительности выполнения процедуры за счет параллельного выполнения задачи согласования договора разными должностными лицами	Провести перепланирование маршрутов с целью сокращения временных затрат
	<i>Нестабильность на валютном рынке</i>	Расширение базы отечественных производителей	Фиксация цены продажи в заключаемых с клиентами договорах.	Расширение базы отечественных производителей		Совершенствование методологий количественной оценки рисков, и контроль и по их снижению	Регулярный мониторинг отчетов ЦБ		

Для того чтобы выявить маркетинговую стратегию компании, происходит количественная оценка проблем, которая складывается как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой

Таблица 14 –Количественная оценка проблем

Проблема	Оценка
Оптимизация процесса согласования с помощью инструментов бережливого производства	9,48
Сокращение длительности выполнения процедуры согласования за счет параллельного выполнения задачи разными должностными лицами	6,03
Разработка программы регулярного обучения ответственных исполнителей принципам ведения договорной работы	5,88
Реклама того, что компания ответственна за сохранение безопасности электротехники	5,67
Открытие точек продаж в новых регионах России	5,32
Провести перепланирование маршрутов с целью сокращения временных затрат	4,97
Поиск и сотрудничество с новыми производителями электротехнической продукции	4,31
Постоянное развитие и обучение персонала, с целью повышения их компетентности и возможности обеспечения карьерного роста	3,9
Привлечение молодых IT-специалистов для совершенствования информационного сервиса	3,37
Расширение базы отечественных производителей	3,28
Совершенствование методологий количественной оценки рисков, и контроль за мероприятиями по их снижению	3,11
Перераспределение обязанностей по подготовке отчетности. Иногда проще поручить готовить часть документов одному сотруднику	3,11
Предложение клиентам различных гарантий в виде бесплатного ремонта продукции, возврата и т.д.	3,05
Регулярный мониторинг отчетов ЦБ	2,94

Продолжение таблицы 14

Предложение высокого уровня обслуживания в точках продаж	2,86
Проведение переговоров и приглашение потенциальных зарубежных клиентов на выставку/форум	2,79
Обеспечение контроля за выполнением транспортных заданий	2,67
Фиксация цены продажи в заключаемых с клиентами договорах.	2,59
Оперативное и своевременное планирование техосмотров и сервисного обслуживания транспорта	2,42
Предложение услуг поставки продукции в реализации крупных проектов	2,47
Расширение и развитие сотрудничества с крупными предприятиями и холдингами	2,32
Изменение периодичности оформления отчетности	2,29
Перевод процедуры согласования договоров в систему электронного обмена.	2,16
Повысить дисциплинированность мобильного персонала	2,16
Повышение компетентности персонала в области коммуникаций с клиентами	2,1
Проведение рекламной компании на зарубежном рынке, которая будет информировать о большом ассортименте продукции	2,04
Открытие новых точек продаж, складских центров за границей	1,91
Предложение скидок и акций клиентам, пользующихся сервисом IPRO	1,91
Создание новых обучающих материалов и курсов, позволяющих ориентироваться и разбираться в новой продукции	1,9
Провести тщательный анализ того или иного перемещения	1,78

Реклама сервиса IPRO с целью привлечения новых производителей электротехнической продукции	1,73
Продолжение таблицы 14	
Организация форума в онлайн-режиме, что позволит снизить расходы на транспорт, проживание и др.	1,72
Повышение мотивации персонала за счет предложения различных гарантий и выплат, карьерного роста и др.	1,7
Привлечение персонала к проектам, связанным с выходом на зарубежный рынок	1,4
Сотрудничество с учебными заведениями с целью привлечение молодых специалистов для организация проведения форума	1,39
Реклама сервиса IPRO за границей с целью привлечения клиентов	1,27

Таким образом, проделав SWOT-анализ, можно выделить следующие стратегические направления развития компании: оптимизация процесса согласования договоров с клиентами с помощью инструментов бережливого производства; сокращение длительности выполнения процедуры согласования за счет параллельного выполнения задачи разными должностными лицами; разработка программы регулярного обучения ответственных исполнителей принципам ведения договорной работы; реклама того, что компания ответственна за сохранение безопасности электротехники. Все эти мероприятия, направленные на развитие **стратегии** – развитие через товар/услугу (улучшение качества предоставляемой услуги), будут являться ориентирами для развития компании «ЭТМ».

2.3 ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В КРУПНОЙ ДИСТРИБЬЮТЕРСКОЙ КОМПАНИИ

Для того, чтобы компании «ЭТМ» обеспечить благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей необходимо проводить позиционирование услуги. Позиционирование позволит компании занять на рынке желаемое место и проинформировать сегмент об основных благах, которые может принести эта услуга.

В маркетинговых исследованиях задается вопрос, какие наиболее важные требования предъявляют потребители к данному товару/услуге, удовлетворяющему определенные потребности (перечисляются все возможные требования) с просьбой проранжировать их важность. Для этого задаются параметры оценки, например, от 0 до 5 баллов.

После проведенного опроса, были выявлены следующие важные характеристики, которыми руководствуются клиенты/потребители при выборе поставщика электротехнической продукции (таблица 17).

Таблица 15 - Оценка характеристик

№	Требования	Оценка
1	Оперативное выполнение заказов	5
2	Удобный, понятный сайт	4,5
3	Современный информационный сервис (iPRO)	4,8
4	Большой ассортимент продукции	5
5	Репутация	4,4
6	Помощь при оформлении заказов, сделок (наличие персонального менеджера)	4,7
7	Наличие программ лояльности	4,6
8	Высокий уровень компетентности персонала	4,6
9	Быстрая выдача заказов на пункте	4,8
10	Известные производители товаров (марки)	4,8

Таким образом, можно увидеть, что самыми важными характеристиками оказались: оперативное выполнение заказов и большой ассортимент продукции.

Далее респондентам было предложено оценить в баллах (от 1-5 баллов) степень присутствия этих требований в характеристиках компаний, которые являются наиболее конкурентоспособными на рынке (таблица 18).

Таблица 16– Присутствие характеристик у компаний

<i>Оперативное выполнение заказов</i>					<i>Большой ассортимент продукции</i>				
Русский Свет	Электро мир	Луис	РАЭК	ЭТМ	Русский Свет	Электро мир	Луис	РАЭК	ЭТМ
4,9	4,2	3,8	3,6	4,5	4,8	4,1	3,5	3,8	4,9

После получения необходимых данных создаются схемы.

Первая схема показывает восприятие услуги поставки электротехнической продукции компаний по двум наиболее важным свойствам с точки зрения самих клиентов.

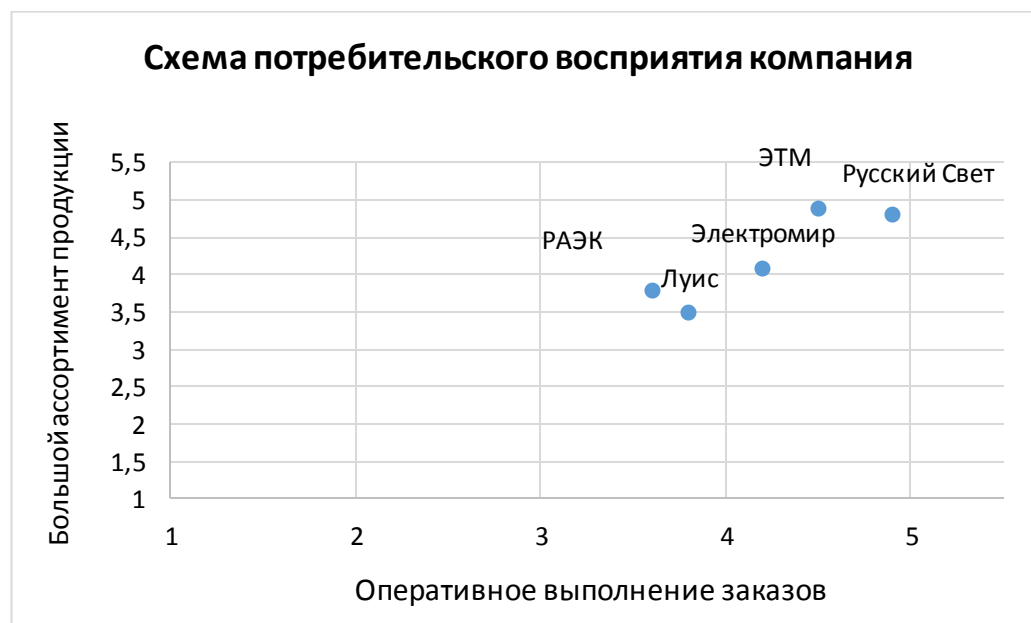


Рисунок 17 – Восприятие товара

Таким образом, из схемы видно, что компании Русский Свет и ЭТМ в наибольшей мере соответствуют требованиям клиентов.

Вторая схема показывает желаемое сочетание двух важнейших свойств исследуемых услуг с точки зрения самих покупателей, входящих в сегмент.

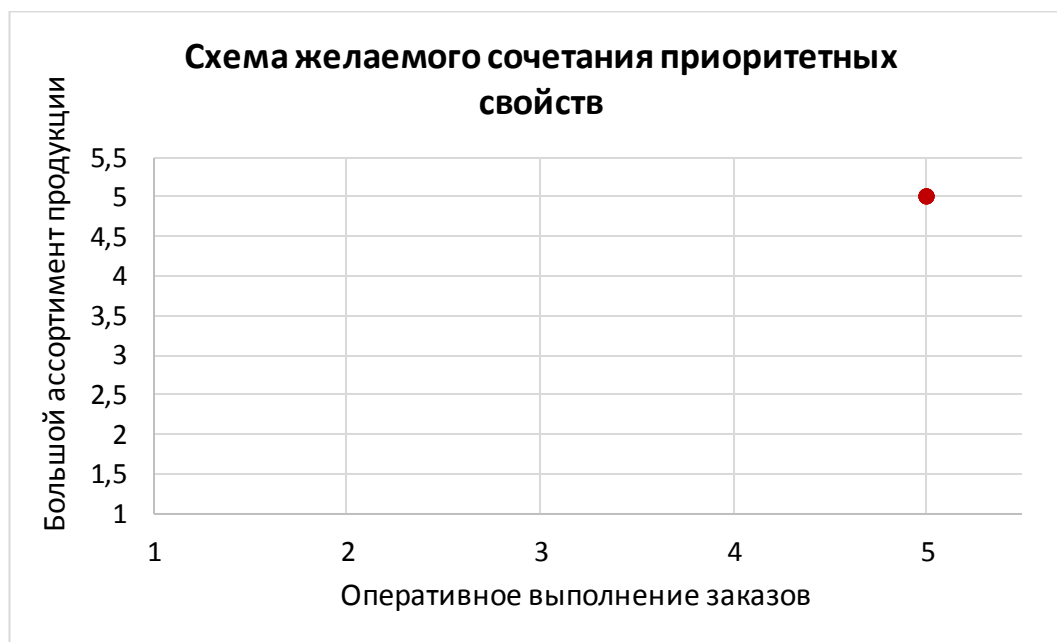


Рисунок 18 – Желаемые сочетания приоритетных свойств

Из схемы видно, что показатели «оперативное выполнение заказов» и «большой ассортимент продукции» должны быть самыми высокими.

Третья схема – сводная – показывает желание сегмента покупать товар с наибольшей выгодой и готовность платить за него. При изучении этой схемы можно обнаружить, что ни один товар не отвечает этим требованиям, либо такой товар ассоциируется с какой-нибудь реальной маркой, уже присутствующей на рынке

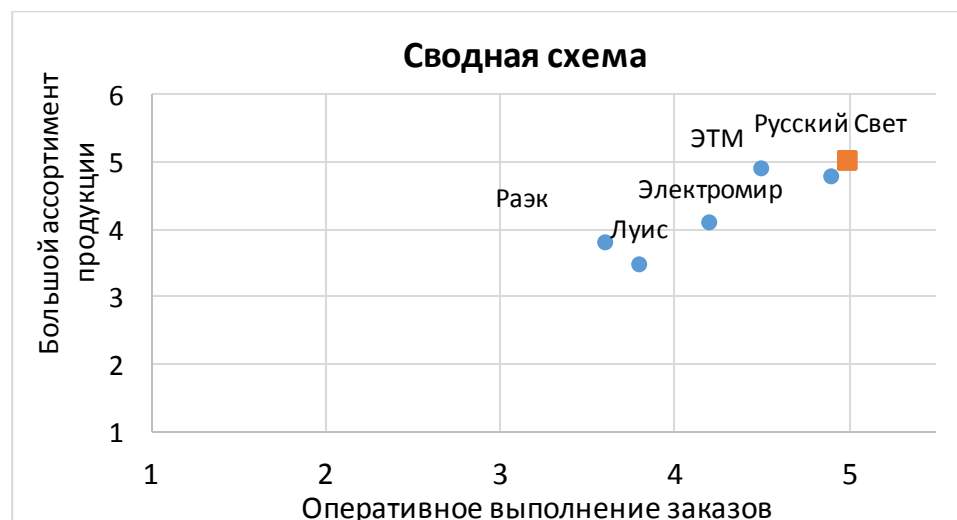


Рисунок 19 – Сводная схема

Таким образом, из сводной схемы видно, что показатели компании «Русский Свет» и показатель «большой ассортимент продукции» компании «ЭТМ» близки к идеальным значениям. Оценки по показателю «оперативное выполнение заказов» компании «ЭТМ» не являются идеальными. И для того, чтобы показатель стал идеальными, нужно провести определенные мероприятия, направленные на сокращение времени выполнения заказов. Это можно сделать за счет правильного использования лин-технологий, оптимизации процессов.

Можно выделить следующие стратегические направления развития компании: оптимизация процесса согласования договоров с клиентами; сокращение длительности выполнения процедуры согласования за счет параллельного выполнения задачи разными должностными лицами; разработка программы регулярного обучения ответственных исполнителей принципам ведения договорной работы; усовершенствовать мобильное приложение и повысить информативность сайта. Все эти мероприятия, направленные на развитие стратегии – развитие через товар/услугу (улучшение качества предоставляемой услуги), будут являться ориентирами для развития компании «ЭТМ».

Компании «ЭТМ» также необходимо повышать конкурентоспособность, чтобы не потерять лидерскую долю на рынке. Для этого обратимся к листу оценки конкурентоспособности, чтобы понять за счет каких факторов нужно повышать конкурентоспособность:

1. Для улучшения продукта/услуги компании необходимо провести улучшения в области задержек товаров при доставке, усилить позиции в скорости технических согласований, что позволит увеличить скорость сроков поставки, а также поработать над интерфейсом сайта.

2. Для улучшения цены компании необходимо обратить внимание на заявленные цены, возможно ее снизить при сбыте каких-то товаров или предоставить дополнительную скидку постоянному клиенту.

3. В продвижении компании необходимо сделать упор на упоминании в СМИ (не только в период проведения мероприятий).

3 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В ДИСТРИБЬЮТЕРСКОЙ КОМПАНИИ

3.1. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ В КОМПАНИИ «ЭТМ»

В результате анализа рынка и проведения исследования среди клиентов компании «ЭТМ» была сформулирована следующая проблема – клиенты испытывают трудности на этапе оформления заказа. А для сохранения лидирующих позиций и увеличения продаж компании необходимо провести определенные мероприятия, направленные на сокращение времени выполнения заказов.

В результате анализа рынка и проведения исследования среди клиентов компании «ЭТМ» была сформулирована следующая проблема – клиенты испытывают трудности на этапе оформления заказа. А для сохранения лидирующих позиций и увеличения продаж компании необходимо провести определенные мероприятия, направленные на сокращение времени выполнения заказов.

Для решения данной проблемы необходимо совершенствовать процесс технических согласований. Для этого обратимся к рисунку 20, где отражена диаграмма Исикавы.

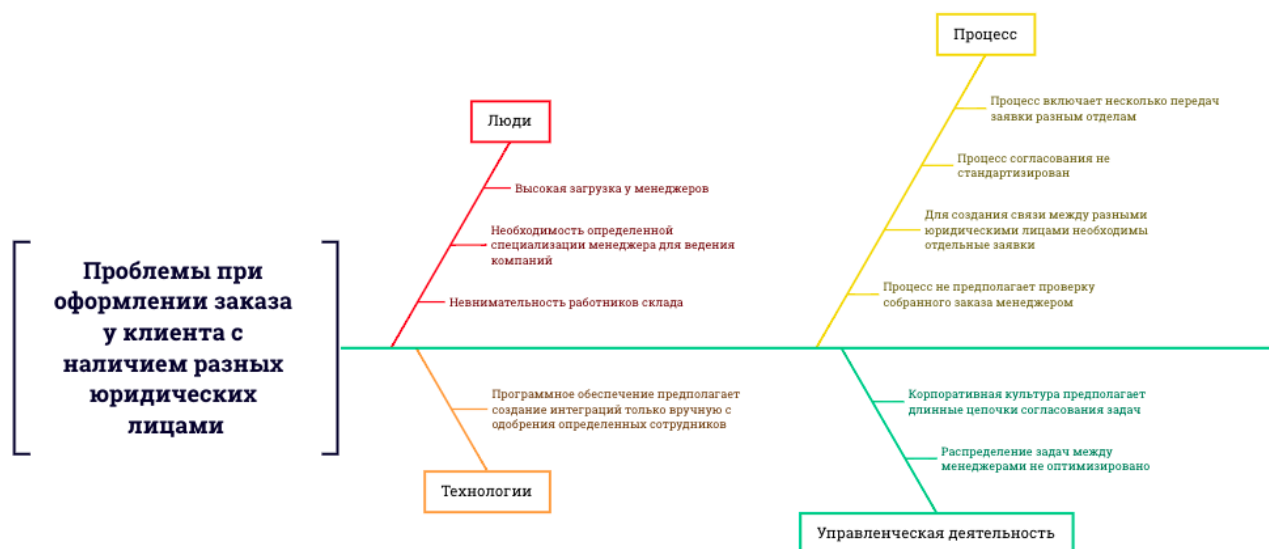


Рисунок 20 – Диаграмма Исикавы

Проблемные места были разделены по четырем категориям: люди, процесс, технологии и управленческая деятельность.

Персонал в лице менеджеров имеет высокую загрузку по задачам, а значит не успевает обрабатывать все запросы в необходимый срок. Также существуют ограничения по профессиональной специализации менеджеров, что не позволяет распределять задачи равномерно между сотрудниками. Проанализировав обращения клиентов, было выявлено, что сотрудники склада выполняют свои задачи недостаточно качественно, что приводит к неверному формированию заказа.

Процессы работы в компании предполагают обработку задач разными отделами, при этом не все процессы согласования стандартизированы. Нет сотрудников, которые отвечают только за вопросы согласований, что приводит к задержкам в обработке задач.

Используемое программное обеспечение предполагает ручное создание взаимосвязей между клиентами с одобрения ответственных сотрудников.

Корпоративная культура компании предполагает длинные цепочки согласования задач и жесткую бюрократизацию, что увеличивает время на каждую задачу.

Представленные факторы приводят к тому, что клиенты, которые имеют несколько юридических лиц, ощущают проблемы с оформлением заказов.

Таким образом, основная цель проекта – это повышение удовлетворенности клиентов за счет оптимизации процесса оформления заказа.

Объект проекта – ООО «ЭТМ».

Предмет проекта – процесс обработки заказа, поступающего от клиента с несколькими юридическими лицами.

Рассмотрим процесс формирования и обработки заказа для клиентов с несколькими юридическими лицам и проанализируем на каких этапах создается ценность (таблица 17).

Таблица 17 – Процесс оформления заказа

№	Работа	Ценность	Необходимость	Потери
1	Формирование заказа клиентом через каталог на сайте	120 мин		
2	Создание спецификации клиентом	10 мин		
3	Отправка запроса менеджеру на выставление счета на определенное юридическое лицо		5 мин	
4	Менеджер заполняет карточку клиента		20 мин	
5	Менеджер добавляет в карточку лиц, принимающих решения		10 мин	
6	Менеджер создает запрос на			20 мин

	прикрепление клиента к нему			
7	Согласование запроса у руководителя			180 мин

Продолжение таблицы 17

8	При несоответствии специализации менеджера и отказе руководителя, менеджер создает запрос на создание связи в клиентских карточках			20 мин
9	Обработка заявки менеджером по клиентскому анализу			2 дня
10	Менеджер отправляет в личный кабинет клиента счет	5 мин		
11	Клиент отмечает составленную спецификацию в резерв	5 мин		
12	Перевод статуса в резерв на складе	30 мин		
13	Клиент выбирает способ получения заказа	10 мин		
14	Проверка менеджером наличия товаров из заказа и подтверждение	30 мин		
15	Сборка заказа на складе	120 мин		
16	Доставка	7 дней		7 дней
17	Получение заказа клиентом	60 мин		60 мин
	Итого	7 дней 6 часов 30	35 мин	9 дней 4 часа 40

		минут		минут
--	--	-------	--	-------

При рассмотрении процесса оформления и получения заказа мы выявили, что на данный момент он занимает 16 дней 11 часов и 45 минут (рисунок 21).



Рисунок 21 – Соотношение работ до оптимизации

Так, больше половины затрачиваемого времени на формирование и получение заказа составляют потери ценности, что не может быть удовлетворительным результатом как для восприятия клиентов, так и для конкурентоспособности компании.

Рассмотрим существующие потери и возможные методы их снижения (таблица 18).

Таблица 18 – Методы снижения потерь в процессе оформления и получения заказа

Вид потерь	Потери	Методы снижения
Время ожидания	Менеджер создает запрос на прикрепление клиента к нему	Закрепление менеджером направлений,
		за с

Время ожидания	Согласование запроса у руководителя	которыми он может работать и автоматическая обработка запроса на ведение клиента
----------------	-------------------------------------	--

Продолжение таблицы 18

Квалификационные потери	При несоответствии специализации менеджера и отказе руководителя, менеджер создает запрос на создание связи в клиентских карточках	Модернизация программного обеспечения для автоматической создания интеграции между карточками связанных юридических лиц
Избыточная обработка	Обработка заявки менеджером по клиентскому анализу	лиц
Время ожидания	Доставка	Контроль транспортных компаний, введение штрафных санкций при задержках
Время ожидания	Получение заказа клиентом	Обучение сотрудников пунктов выдачи, контроль качества выполнения работы

По итогам реализации всех методов по снижению потерь, оптимизированный процесс будет выглядеть следующим образом (таблица 19).

Таблица 19 – Оптимизированный процесс получения заказа

№	Работа	Ценность	Необходимость	Потери
1	Формирование заказа	120 мин		

	клиентом через каталог на сайте			
2	Создание спецификации клиентом	10 мин		

Продолжение таблицы 19

3	Отправка запроса менеджеру на выставление счета на определенное юридическое лицо		5 мин	
4	Менеджер заполняет карточку клиента		20 мин	
5	Менеджер добавляет в карточку лиц, принимающих решения		10 мин	
6	Автоматическая проверка связи между юридическими лицами и подтверждение менеджером		20 мин	
7	Менеджер отправляет в личный кабинет клиента счет	5 мин		
8	Клиент отмечает составленную спецификацию в резерв	5 мин		
9	Перевод статуса в резерв на складе	30 мин		
10	Клиент выбирает способ получения заказа	10 мин		
11	Проверка менеджером наличия товаров из заказа и подтверждение	30 мин		

12	Сборка заказа на складе	120 мин		
13	Доставка	7 дней		1 день
14	Получение заказа клиентом	60 мин		10 мин
	Итого	7 дней 6 часов 30 мин	55 мин	1 день и 10 мин

После оптимизации процесса общая длительность составит 8 дней 7 часов и 35 минут, что на 8 дней 4 часа и 10 минут меньше, чем существующий процесс. Процентное соотношение работ, формирующих ценность и являющихся потерями в оптимизированном процессе следующая (рисунок 22).



Рисунок 22 – Соотношение работ после оптимизации

После оптимизации ценность составила 87%, что на 43% больше, чем в исходном процессе.

Подобный качественный рост позволит повысить удовлетворенность клиентов, а также конкурентоспособность компании. Поэтому на основе полученных данных был составлен проект модернизации процесса

оформления и получения заказов клиентами, имеющими несколько юридических лиц, представленный в параграфе 3.2.

Для реализации проекта необходимо объединение усилий разных сотрудников и компаний. Поэтому мы определили ключевых участников проекта, отразив их в таблице 20.

Таблица 20 – Ключевые участники проекта

Участник	Представитель
Заказчик	ООО «ЭТМ»
Инвестор	Директор ООО «ЭТМ»
Клиент	ООО «ЭТМ», клиенты компании
Управляющий проектом	Лашку Ксения Федоровна
Команда проекта	Сотрудники отделов компании, привлеченные эксперты
Куратор проекта от УрФУ	Кэн, доцент, сертифицированных специалист Илышева Марина Анатольевна
Консультант по проектному управлению	Кэн, доцент, сертифицированных специалист Илышева Марина Анатольевна
Подрядчик	IT - компания

Участники проекта — физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта. Участники проекта — основной элемент структуры проекта, так как именно они обеспечивают реализацию его замысла.

3.2 СОЗДАНИЕ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

В процессе разработки и реализации проект проходит ряд последовательных этапов от инициации до завершения – жизненный цикл проекта.

Главным на начальной фазе является разработка концепции проекта, включающей анализ проблемы, определение целей и задач проекта, маркетинговое и экономическое обоснование целесообразности проекта,

сравнительную оценку альтернатив, выбор оптимального варианта и утверждение концепции или отказ от проекта. Всесторонняя и тщательная проработка концепции дает возможность оценить перспективность проекта и реальную возможность его осуществления.

Фаза планирования содержит разработку основных компонентов проекта и подготовку к его реализации, включая формирование команды проекта, разработку основного содержания проекта, структурное планирование, организацию и проведение торгов, заключение договоров с основными исполнителями, организацию выполнения проектных работ.

Фаза реализации – это выполнение ранее утвержденных планов, реализация принятых проектных решений, достижение основных целей проекта с учетом динамического воздействия окружающей среды.

На завершающей фазе осуществляется достижение конечных целей проекта, проводится анализ полученных результатов, дается оценка эффективности самого процесса управления, фиксируется и анализируется полученный опыт с целью его дальнейшего использования в последующих, подобных проектах.

Для проекта был составлен перечень требуемых работ (таблица 21).

Таблица 21 – Работы проекта

№	Работы	Длительность, дни	Зависимые работы
Концептуальная фаза			
1	Цели проекта		
1.1	Анализ проблем компании	5	
1.2	Проведение маркетинговых исследований	15	1.1
1.3	Формирование целей проекта	5	1.2
2	Презентационная подготовка		
2.1	Объединение и структурирование полученной информации	10	1.3
2.2	Формирование методов	10	2.1

	решения проблем с помощью бережливого производства		
2.3	Наглядное представление получаемых выгод	3	2.2

Продолжение таблицы 21

3	Согласование		
3.1	Презентация проекта руководству	1	2.3
3.2	Принятие решения о целесообразности проекта	3	3.1
Фаза разработки			
4	Команда проекта		
4.1	Формирование команды проекта	5	3.2
4.2	Определение зон ответственности каждого участника	5	4.1
5	Управление функциональными областями проекта		
5.1	Планирование сроков и резервов работ	10	3.2
5.2	Разработка бюджета проекта и ресурсное планирование	5	5.1
5.3	Разработка рисков проекта и методов их снижения	5	3.2
5.4	Разработка системы обмена и обработки информации	7	3.2
Фаза реализации			
6	Подрядчики		
6.1	Поиск подрядчиков для	15	4, 5

	модернизации ПО		
6.2	Разработка ПО	30	6.1
6.3	Установка и апробация ПО	7	6.2

Продолжение таблицы 21

6.4	Исправление программных ошибок	10	6.3
7	Персонал		
7.1	Разработка системы дополнительного образования менеджеров	15	4, 5
7.2	Внедрение системы дополнительного образования	10	7.1
7.3	Разработка системы контроля работников склада и пунктов выдачи	15	7.2
7.4	Внедрение системы контроля работников склада и пунктов выдачи	10	7.3
Фаза завершения			
8	Оценка		
8.1	Оценка результатов проекта	5	6, 7
8.2	Разработка мер по улучшению результатов	5	8.1
9	Завершающие работы проекта		
9.1	Проработка конфликтов в команде	5	8.2
9.2	Документирование проекта и создание Архива	10	9.1

Для более наглядного представления работ проекта была составлена диаграмма Ганта (рисунок 23).

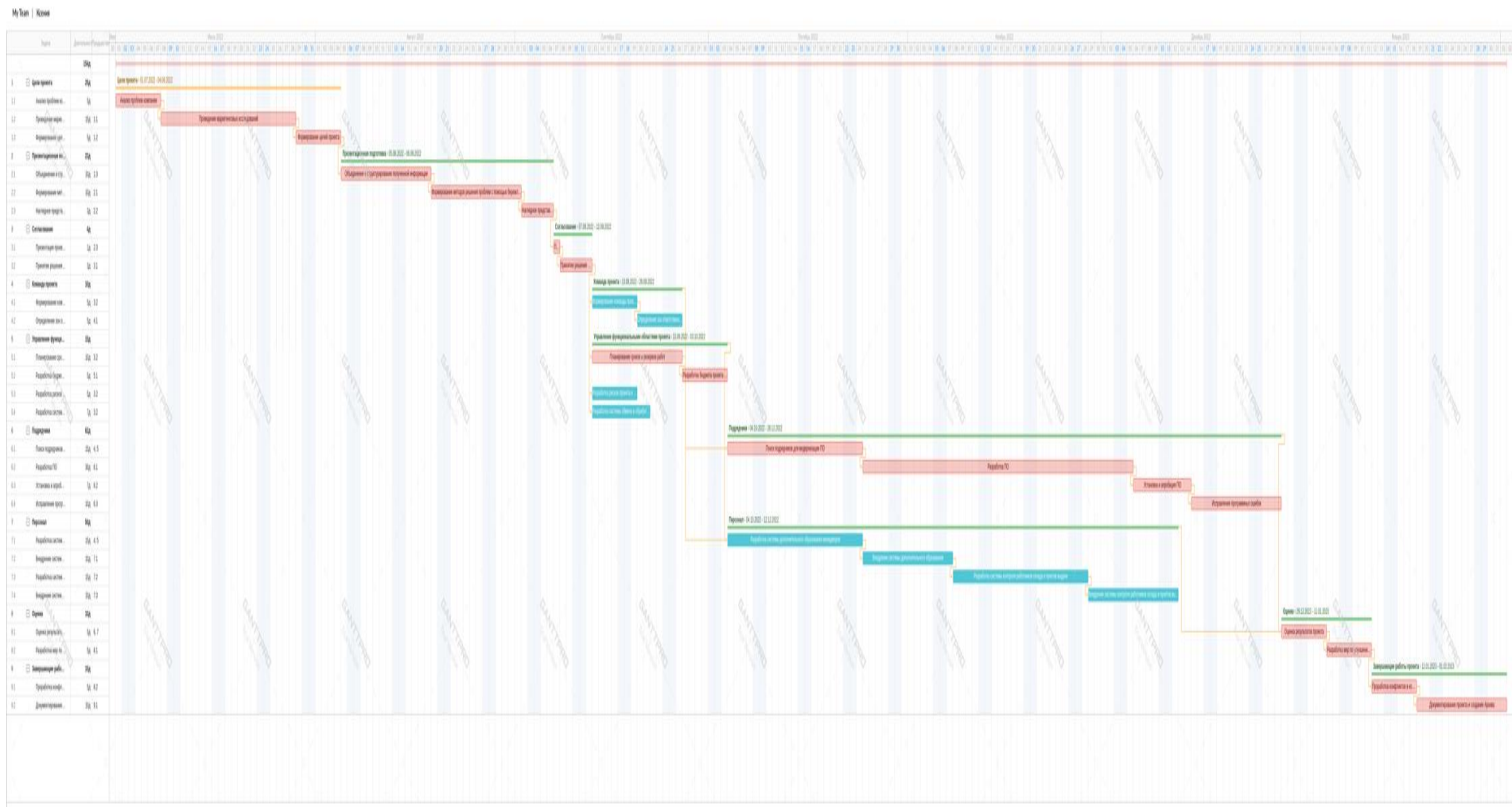


Рисунок 23 – Диаграмма Ганта

Общая длительность проекта составит 154 рабочих дня. Концептуальная фаза составляет 52 рабочих дня, фаза разработки – 25 рабочих дней. Реализация проекта займет 112 рабочих дней, завершающая фаза – 25 рабочих дней.

Критический путь проходит через следующие задачи: 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 8.1, 8.2, 9.1, 9.2.

3.3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ ПРОЕКТА

Любой проект несет в себе элементы новизны, а следовательно, элементы неопределенности, поэтому риск в проектной деятельности просто неизбежен.

Для руководства фирмы важнее предотвратить возможный неудачный исход, чем компенсировать фактически полученный ущерб. В связи с этим особое значение приобретает перспективный анализ, который опережает последствия.

Для разработанного проекта были определены основные риски (таблица 22).

Таблица 22 – Ключевые риски проекта

Вид риска	Риски	Вероятность возникновения	Последствия
Организационные риски	Неверный анализ функциональных областей проекта	Средняя	Критические
	Неверная постановка задач	Низкая	Значимые
	Неверный расчет временных ресурсов	Средняя	Значимые
	Неверный расчет бюджета	Средняя	Критические

Продолжение таблицы 22

Коммерческие риски	Потеря клиентов	Низкая	Значимые
Квалификационные риски	Недостаточный профессионализм команды	Низкая	Критические
	Недостаточные компетенции персонала, руководящего и контролирующего работников склада и пунктов выдачи	Средняя	Значимые
	Непрофессионализм разработчиков ПО	Низкая	Критические
Форс - мажоры	Обострение политической ситуации и санкционных мер	Средняя	Значимые

Специфика рисков проекта заключается в том, что последствия реализации рисков преимущественно значимые или критические, однако вероятность их возникновения не превышает среднего уровня.

Составим матрицу рисков проекта (таблица 23).

Таблица 23 – Матрица рисков проекта

	Незначительная возможность возникновения	Низкая возможность возникновения	Средняя возможность возникновения	Высокая возможность возникновения
Критические последствия		Недостаточный профессионализм команды; Непрофессионализм разработчиков ПО	Неверный анализ функциональных областей проекта; Неверный расчет бюджета	

Продолжение таблицы 23

Значимые последствия		Неверная постановка задач; Потеря клиентов	Неверный расчет временных ресурсов; Недостаточные компетенции у персонала, руководящего и контролирующего работников склада и пунктов выдачи; Обострение политической ситуации и санкционных мер	
Средние последствия				
Незначительные последствия				

Критическими рисками являются:

- Неверный анализ функциональных областей проекта;
- Неверный расчет бюджета.

Для их нейтрализации целесообразно использовать стратегию снижения влияния, а именно уделить особое внимание при проработке данных областей при разработке проекта.

Высокими рисками являются:

- Неверный расчет временных ресурсов;
- Недостаточные компетенции у персонала, руководящего и контролирующего работников склада и пунктов выдачи;
- Обострение политической ситуации и санкционных мер.

Неверный расчет временных ресурсов и квалификационные риски необходимо прорабатывать методом снижения влияния, а именно тщательной предпроектной подготовкой и предварительной оценкой компетенций старших менеджеров.

Форс-мажорный риск необходимо принять, как тот, повлиять на который в условиях бизнеса невозможно.

Средними рисками являются:

- Недостаточный профессионализм команды;
- Непрофессионализм разработчиков ПО;
- Неверная постановка задач;
- Потеря клиентов.

Для данных рисков также используется стратегия снижения влияния, а именно предварительные оценки компетенций задействованного в проекте персонала, тщательный предпроектный анализ и активная работа по решению проблемных ситуаций клиентов.

При корректной и профессиональной обработке представленных рисков вероятность успешной реализации проекта будет увеличена.

Реализация проекта будет иметь положительные эффекты для для компании, клиентов и персонала.

Для клиентов будет значительно улучшен сервис. И процесс оформления, и процесс доставки, и процесс получения будут выведены на более высокий качественный уровень, а значит, удовлетворенность будет повышена.

Для персонала компании будут оптимизированы задачи, а также пути их выполнения, что приведет к более рациональному использованию времени и возможности повышения результативности.

Компания получает удовлетворенных клиентов, эффективный персонал и повышение эффективности рабочих процессов, а значит повышает свою репутацию и конкурентоспособность на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного теоретического и эмпирического анализа развития бережливого распределения в крупных компаниях дистрибьютерах были сделаны следующие выводы.

На основании главы 1 можно сказать, ценность услуг дистрибьютора, оказываемых поставщику, не сводится к товарно-транспортной логистике. Для полноценной совместной работы ему необходимо обладать другими компетенциями (экспертными, коммуникативными) и развивать навыки управления инновациями. А ценность услуг дистрибьютера, оказываемых потребителям, состоит из двух, отличающих дистрибьютеров от остальных посредников, операций: продажа товара покупателю и маркетинг товара.

Системы распределения лишь недавно привлекли к себе внимание в контексте бережливого производства. Определение бережливого распределения было унаследовано от общей философии бережливого производства – бережливое мышление можно резюмировать как максимизацию относительной ценности за счет сокращения потерь и, следовательно, эксплуатационных затрат. Некоторые авторы определили бережливое распределение с точки зрения снижения затрат и экономии ресурсов, в то время как другие расширили определение до проблемы обслуживания клиентов.

Был составлен алгоритм бережливого распределения, состоящий из восьми шагов, который обеспечивает сокращение потерь для компании, что соответственно влияет на конкурентные преимущества с минимальными потерями для компании в долгосрочной перспективе.

Во второй главе подробно охарактеризована компания «ЭТМ», проведен анализ конкурентной среды предприятия, а также анализ потребителей и их ценностей.

Компания «ЭТМ» занимает лидирующую позицию, как поставщик электротехнической продукции, оценка ориентации на рынок показала лишь небольшой конфликт, но присутствующий во всех, принявших участие анкетировании, отделах.

Можно выделить следующие стратегические направления развития компании: оптимизация процесса согласования договоров с клиентами; сокращение длительности выполнения процедуры согласования за счет параллельного выполнения задачи разными должностными лицами; разработка программы регулярного обучения ответственных исполнителей принципам ведения договорной работы; усовершенствовать мобильное приложение и повысить информативность сайта. Все эти мероприятия, направленные на развитие стратегии – развитие через товар/услугу (улучшение качества предоставляемой услуги), будут являться ориентирами для развития компании «ЭТМ».

В результате анализа рынка и проведения исследования среди клиентов компании «ЭТМ» была сформулирована следующая проблема – клиенты испытывают трудности на этапе оформления заказа. А для сохранения лидирующих позиций и увеличения продаж компании необходимо провести определенные мероприятия, направленные на сокращение времени выполнения заказов. Тогда был предложен проект по совершенствованию распределения товаров и услуг в компании «ЭТМ».

Реализация проекта будет иметь положительные эффекты для для компании, клиентов и персонала.

Для клиентов будет значительно улучшен сервис. И процесс оформления, и процесс доставки, и процесс получения будут выведены на более высокий качественный уровень, а значит, удовлетворенность будет повышена.

Для персонала компании будут оптимизированы задачи, а также пути их выполнения, что приведет к более рациональному использованию времени и возможности повышения результативности.

Компания получает удовлетворенных клиентов, эффективный персонал и повышение эффективности рабочих процессов, а значит повышает свою репутацию и конкурентоспособность на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Маркетинговые исследования: пер. с англ. А. Шалек / Д. Аакер. М., СПб., 2004.
2. Алексеев А.А.: Маркетинговые исследования рынка услуг Учеб. пособие. - СПб: Изд-во СПбУЭФ, 2004
3. Аникандров А. А. Развитие дистрибьюторских сетей реализации продукции при реорганизации компаний в холдинговые структуры : дис. ... канд. эконом. наук. Волгоград, 2007. С. 14-18
4. Аранович О. Время перемен для дистрибьюторов // Управление каналами дистрибуции. 2005. № 3. С. 28–33
5. Аренков И. А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики - СПб.: СПбУЭФ, 2010
6. Арчибальд Р. «Управление высокотехнологичными программами и проектами», ДМК Пресс, Москва, 2004, 463
7. Багиев Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации - СПб.: СПбУЭФ, 2010.
8. Балабанова Л.В., Германчук А.Н. Концепция маркетинговой логистики потоковых процессов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 2А. С. 42-51.
9. Баттрик Р. «Техника принятия эффективных управленческих решений», «Питер», Москва, Санкт-Петербург и др., 2008, 413 с.
10. Беляев В.И.. Маркетинг: основы теории и практики. М.: Кнорус, 2005. — 672 с. . 2005
11. Беляева С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами // Организатор производства. - 2010. - N 4. - С. 84-87.
12. Бест Р. Маркетинг от потребителя. - М.: Манн, Иванов, Фербер, 2008.

13. Борисов, А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. — М. : Книжный мир, 2003.
14. Борисова, А.Б. Дистрибьюторский договор / А.Б. Борисова // Журнал российского права. – 2005. – № 3. – с. 56-64.
15. Бояркова, Т. Д. Управление проектами в условиях риска / Т. Д. Бояркова // Риск-ориентированное управление в государственном и корпоративном секторе экономики города Москвы: Сборник статей / Под ред. А.А. Шестемирова, М.В. Ефимовой. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – С. 292-299.
16. Вилкова Н. Г. Договорное право в международном обороте. М. : Статут, 2002
17. Волоков К.М. "Маркетинг, ориентированный на поставщиков: другой взгляд на маркетинговую деятельность компаний'дистрибьюторов "
18. Войткевич Н.И. Оценка эффективности маркетинговых решений в каналах распределения товаров и услуг// Журнал Экономические науки. - С. 21-25
19. Воропаев В.И., Межд. Асоц. Упр. Пр. СОВНЕТ, «Управление проектами Основы профессиональных знаний Национальные требования к компетентности специалистов», Москва, 2010, 265 с.
12. Гончаренко С. Управление проектами // Управление качеством. - 2011. - N 8. - С. 44-46.
20. Горчелс Л., Мариен Э., Уэст Ч. Управление каналами дистрибуции. М. : ИД Гребенникова, 2005.
21. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами : учеб. пособие для вузов. М. : Юнити-Дана, 2002. С. 304–305.
22. Дорошук Н. Бережливая дистрибуция как способ повышения эффективности работы. Прибыльный менеджмент

23. Захарова Ю.Н. Основы маркетинга: теория и практические задания: учеб. пособие для вузов. Ульяновск, 2014 С.20-25
24. Ильшева М.А.: Лекции по дисциплине «Управление проектами»
25. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. М. ; СПб. ; Киев, 2003. С. 623–624
26. Котляревская И. В. Маркетинг. Часть1.: учеб. пособие / И. В. Котляревская, С. А. Романова. Екатеринбург: УрФУ, 2010. –163 с.
27. Котляревская И. В. Маркетинг. Часть2: учеб. пособие / И. В. Котляревская, Н. Ф. Одинцова. Екатеринбург: УрФУ, 2011. –84 с.
28. Лайкер Д., Майер Д. Практика ДАО-Toyota. Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota //Альпина Паблишерз; Москва; 2011
29. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2005
30. Логинова Е.Ю. «Маркетинг. Конспект лекций» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/17257>
31. Минько Э. В., Карпова Н. В. Маркетинг. М., 2007. С. 272.
32. Наумов В.Н. Управление взаимодействием в системе сбыта: теория, методология, стратегии. Энциклопедия маркетинга
33. Николюкин С. В. Посреднические договоры. М. : Юстицинформ, 2010. С. 104–106.
34. Нордстрем, Ф., Гавад, П., Новарски, А. Теория производства / Ф. Нордстрем, П. Гавад, А. Новарски // АББ ревю. – 2006. – № 1. – С. 6–11.
35. Павлович М.И. «От расточительности к рачительности: применение концепции «lean» в дистрибуции». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-rastochitelnosti-k-rachitelnosti-primenienie-kontseptsii-lean-v-distributsii/viewer>

36. Просвирина И.И, Полетаева Е.В. "Особенности дистрибьюторской и оптовой деятельности на рынке посреднических услуг " С. 56 - 61. - Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»
37. Петрына, В. Поставщик Vs + розница / В. Петрына // Дистрибуция и логистика. – 2012. – № 1. – С. 26–30
38. Разу М.Л. «Управление проектом», Учебник, Москва, «КНОРУС», 2008, 760 с.
39. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб., 2000. С. 17
40. Сторож И.А. Алгоритмы внедрения бережливого производства (в авторской редакции). Стандарты и качество.
41. Структура компании ЭТМ. Материалы для сотрудников
42. Товб А.С., Г.Л. Ципес «Управление проектами», «Олимп – Бизнес», Москва, 2018, 240 с.
43. Улугова К.Э. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в сфере дистрибуции: частноправовой и публично-правовой аспекты - РПА Минюста России, Москва, 2015 г. – 278 с.
44. Шапиро В.Д., И.И. Мазур «Управление проектами», «Омега-Л», Москва, 2015, 655 с.
45. Шишло, С. В. Распределение товаров : тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / С. В. Шишло. – Минск : БГТУ, 2014. – 115 с.
46. Экслер А. OZON.ru: История успешного интернет-бизнеса в России. М., 2010.
47. ЭТМ для клиентов. Рекламные материалы компании «ЭТМ»
48. Daneshgari, P., Wilson, M. Lean operations in wholesale distribution / P. Daneshgari, M. Wilson. – Washington: NAW, 2009.
49. Gronroos C. (1997). From marketing mix to relationship marketing — towards a paradigm shift in marketing. Management Decision, Vol. 35, pp. 322.

50. Knut Alicke, Martin Lösch. Lean and mean: How does your supply chain shape up? McKinsey & Company, p. 15
51. Kraljic P. (1983). Purchasing must become supply management. Harvard Business Review, Vol. 61(5), pp. 109–117.
52. Magretta J. (1998). The power of virtual integration: an interview with Dell computer's Michael Dell. Harvard Business Review, Vol. 76(2), pp. 72–84.
53. Mahfouz A. "An Integrated Framework to Assess 'Leanness' Performance in Distribution Centres", С. 12-17
54. Pietro Vecchiato. Lean Distribution. University of Padua, pp. 100-134
55. Мировой рынок электроники. Цифры и факты. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kit-e.ru/market/czifry-i-fakty/> (дата обращения 12.05.2022)
56. Поставка электротехнической продукции. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elektro-expo.ru/ru/ui/17043/> (дата обращения 19.05.2022)
57. Управление распределением. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-biblio.ru/xbook/new/xbook307/book/part-008/page.htm>
58. Сайт «ЭТМ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.etm.ru/>
59. TBRC Business Research Pvt Ltd. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.owler.com/company/thebusinessresearchcompany>
60. Мировой рынок электроники. Цифры и факты. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kit-e.ru/market/czifry-i-fakty/>
61. Поставка электротехнической продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elektro-expo.ru/ru/ui/17043/>

62. Supply Chain News: The Potential for Lean Distribution [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.scdigest.com/ontarget/21-12-14_lean_distribution.php?cid=19366
63. Holweg M. Lean Distribution: Concept, Constructs, And Practices [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/273718566_Lean_Distribution_Concept_Constructs_And_Practices
64. Lean Distribution [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jjwa.com.au/leandistribution>
65. Schreiber, Z. Is Logistics About To Get Amazon'ed? / Z. Schreiber // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://techcrunch.com/2016/01/29/is-logistics-about-to-get-amazoned/>
(дата обращения: 22.05.2022)