

## **ПОДХОД К ВЫБОРУ ОПТИМАЛЬНЫХ ПОСРЕДНИКОВ ПРИ РАСПРЕДЕЛЕНИИ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В рамках исследования, проводимого авторами, проанализирована система распределения продукции УП «Стальная линия». Для увеличения спроса на продукцию предприятия была предложена оптимизационная модель, применение которой позволит завоевать новые рынки сбыта и привлечь новых покупателей на действующих рынках, однако применение данной модели приводит к возникновению следующей проблемы. Так как УП «Стальная линия» действует на достаточно обширных рынках сбыта, предприятию сложно постоянно работать напрямую с клиентами, и возникает проблема выбора более выгодного посредника. Для решения этой проблемы предлагается использовать методику, основанную на анализе субъективной ценности, для следующих посредников:

1) оптовая фирма, преимущества использования которой состоит в следующем:

- большие объемы закупок дверей;
- большая торговая территория.
- нет необходимости создания фирменного дизайна;
- гарантия от оптовой фирмы 1 год;

2) фирменный магазин, преимущества использования которого состоят в следующем:

– предоставлена продукция только данного бренда, что лишает ее конкуренции в данной точке продаж;

– квалифицированные специалисты, владеющие полной информацией о товаре и способные помочь определиться с выбором или дать профессиональную консультацию.

– возможность посмотреть каталог и выбрать понравившуюся продукцию на заказ;

– возможность сделать заказ по индивидуальному проекту;

– гарантия от производителя (2 года);

3) сотрудничество без посредника, преимущества использования которого состоит в следующем:

– непосредственное взаимодействие с покупателем;

– возможность использования интернет-ресурсов, телефонной связи либо личных встреч для общения с покупателем;

– возможность более детального обсуждения заказов по индивидуальным проектам;

– гарантия от производителя [1].

При разработке методики оценки и выбора посредников можно выделить следующие этапы: определение критериев оценки; определение потенциальных посредников; непосредственно оценка; подведение итогов и выбор посредника [2].

Критерии оценки посредников можно разделить на следующие группы:

а) Логистический сервис:

- возможность вывоза продукции с предприятия транспортом посредника;
- возможность вывоза продукции с предприятия сразу большой партией;
- соблюдение графика вывоза;
- качество складских услуг;

б) Клиентоориентированность:

- качество обслуживания клиента;
- гибкость в обслуживании;
- индивидуальный подход;
- скорость обслуживания;
- широта ассортимента бренда.

в) Репутация:

- квалификация персонала;
- осведомленность персонала о продукции бренда;
- опыт посредника на рынке;
- предоставляемые гарантии.

г) География:

- охват обслуживаемой территории;
- наличие представителей конкурентной продукции в регионе;
- отдаленность обслуживаемого региона.

В соответствии с данными группами проведен выбор посредников на внутреннем рынке Республики Беларусь. Критерии и подкритерии сведены в таблицу 1, в которой осуществляется их проранжирование, также внесены весовые коэффициенты (Кв) каждого критерия и подкритерия [3].

Таблица 3.1. - Ранжирование критериев

Этап 1			Этап 2			Кв
№	Критерий	Кв <sub>1</sub>	№	Подкритерий оценки	Кв <sub>2</sub>	
100	Логистический сервис	0,3	110	Возможность вывоза продукции с предприятия транспортом посредника	0,35	0,105
			120	Возможность вывоза продукции большой партией	0,4	0,12
			130	Соблюдение графика вывоза	0,25	0,075
			140	Качество складских услуг	0	0
200	Клиентоориентированность	0,4	210	качество обслуживания клиента	0,2	0,08
			220	гибкость в обслуживании	0,3	0,12
			230	индивидуальный подход	0,3	0,12
			240	скорость обслуживания	0	0
			250	широта ассортимента бренда	0,2	0,08
300	Репутация	0,2	310	квалификация персонала	0,3	0,06
			320	осведомленность персонала о продукции	0,4	0,08
			330	Опыт посредника на рынке	0,1	0,02
			340	Предоставляемые гарантии	0,2	0,04
400	География	0,1	410	Охват обслуживаемой территории	0,4	0,04
			420	Наличие конкурентов в регионе	0,6	0,06
			430	Отдаленность обслуживаемого региона	0	0

Подкритерий «Качество складских услуг» исключается из рассмотрения, так как в результате расчётов сумма баллов и весовой коэффициент данного критерия равен нулю, следовательно, данный критерий является незначительным, он не влияет на выбор посредника. Аналогично подкритерии «Скорость обслуживания», «Отдаленность обслуживаемого региона» исключаются из рассмотрения.

На следующем этапе определяются коэффициенты достижения цели, сводимые в таблицу 2. В неё заносятся данные о каждом посреднике по каждому подкритерию, кроме подкритериев, которые были удалены из рассмотрения из-за нулевого весового коэффициента. Обязательные (минимальное необходимое) и идеальные (максимально желаемое) условия определяются экспертом по каждому подкритерию. На основе подкритериев оценки определяются альтернативы решения [3].

Таблица 2 - Определение критериев альтернативы (Ka) и коэффициентов достижения цели (Kд)

Критерий оценки		Условие		Достижение цели при использовании альтернатив					
				Оптовая фирма		Фирменный магазин		Без посредника	
		обязательное	идеальное	Ka	Kд	Ka	Kд	Ka	Kд
110	возможность вывоза продукции транспортом посредника, балл	5	10	8	5,4	9	7,2	7	3,6
120	возможность вывоза продукции сразу большой партией, балл	0	10	7	6,3	7	6,3	1	0,9
130	соблюдение графика вывоза	5	10	7	3,6	9	7,2	8	5,4
210	качество обслуживания клиента	5	10	6	1,8	9	7,2	8	5,4
220	гибкость в обслуживании	5	10	7	3,6	8	5,4	10	9
230	индивидуальный подход	5	10	6	1,8	9	7,2	10	9
250	широта ассортимента бренда	0	10	3	2,7	8	7,2	9	8,1
310	квалификация персонала	5	10	6	1,8	9	7,2	8	5,4
320	осведомленность персонала о продукции бренда	0	10	4	3,6	9	8,1	9	8,1
330	опыт посредника на рынке, лет	0	24	5	1,875	19	7,125	24	9
340	предоставляемые гарантии, лет	0	3	1	3	2	6	2	6
410	охват обслуживаемой территории, 1-3 (1- точно, 2 – территория одной области, 3 – территория нескольких областей)	1	3	3	9	2	3	1	0
420	наличие представителей конкурентной продукции в регионе, кол-во фирм	5	0	4	7,2	2	3,6	1	1,8

На основе коэффициентов достижения цели определяется частичная субъ-

ективная ценность для каждого варианта, которая показывает её профиль субъективной ценности относительно критериев оценки. Сумма частичных субъективных ценностей дает общую субъективную ценность (СЦ) [2]. Результаты расчетов приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Определение общей и частичной субъективной ценности выбора посредника

Критерий оценки	Кв	Ранг	Достижение цели при использовании альтернатив						
			Оптовая фирма		Фирменный магазин		Без посредников		
			Кд	СЦ	Кд	СЦ	Кд	СЦ	
110	возможность вывоза продукции транспортом посредника, балл	0,105	2	5,4	0,567	7,2	0,756	2,6	0,378
120	возможность вывоза продукции большой партией, балл	0,12	1	6,3	0,756	6,3	0,756	0,9	0,108
130	соблюдение графика вывоза	0,075	3	3,6	0,27	7,2	0,54	5,4	0,405
210	качество обслуживания клиента	0,08	3	1,8	0,144	7,2	0,576	5,4	0,432
220	гибкость в обслуживании	0,12	2	3,6	0,432	5,4	0,648	9	0,108
230	индивидуальный подход	0,17	1	1,8	0,216	7,2	0,864	9	0,108
250	широта ассортимента бренда	0,08	4	2,7	0,216	7,2	0,576	8,1	0,648
310	квалификация персонала	0,06	2	1,8	0,108	7,2	0,432	5,4	0,324
320	осведомленность персонала о продукции бренда	0,08	1	3,6	0,288	8,1	0,648	8,1	0,648
330	опыт посредника на рынке, лет	0,02	4	1,875	0,038	7,125	0,143	9	0,18
340	предоставляемые гарантии, лет	0,04	3	3	0,12	6	0,24	6	0,24
410	охват обслуживаемой территории, 1-3 (1- точно, 2 – территория одной области, 3 – территория нескольких областей)	0,04	2	9	0,36	3	0,12	0	0
420	наличие представителей конкурентной продукции в регионе, кол-во фирм	0,06	1	7,2	0,432	3,6	0,216	1,8	0,108
Общая субъективная ценность		1			3,947		<b>6,515</b>		3,687

В ходе анализа установлено, что для внутреннего рынка следует выбрать фирменный магазин, который обладает наиболее высокими планируемыми показателями относительной субъективной ценности. Полученные результаты актуальны для применения на внутреннем рынке либо на уже завоеванных внешних рынках. Однако, при выходе на новые внешние рынки, могут возникнуть вопросы и спорные моменты, за счет чего результаты анализа могут отличаться от полученных.

В результате проведения анализа субъективной ценности для выбора посредника на внутреннем рынке получено, что целесообразно действовать через

фирменные магазины. Однако выбор данного посредника является предпочтительным, но не обязательным, так как в каждой конкретной ситуации существуют различные нюансы, за счет которых решение может отклоняться от предпочтительного.

Таким образом, данная методика позволяет оценить рыночные возможности предприятия по распределению своей продукции с помощью посредников, разработать деловую стратегию, обеспечить достижение целей.

#### Литература

1. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс. – М.: Олимп-Бизнес, 2001. – 321 с...
2. Кузьмина О. О. Совершенствование процесса оценки и выбора потенциальных партнёров / О.О. Кузьмина // Материалы международной научно-практической конференции, Витебск 29-29 октября 2010 г./Витебский гос. ун-т. – Витебск, 2010. – Т. 1. – С. 263-264..
3. Кузьмина, О.О. Логистический подход к оценке и выбору потенциальных партнеров / О.О. Кузьмина, О.Д.Макаревич / МНТК молодых ученых «Новые материалы, оборудование и технологии в промышленности 18-19 ноября 2010 г.». – Молилев: Белорус.- Рос. ун-т, 2010. – С. 207.