

## **Распределительная логистика.**

*Продукция – это то, что предлагает предприятие, это конечный продукт, который олицетворяет деятельность предприятия. Теперь для присвоения продукции свойств товара необходима передача последней покупателю. Как организовать эту передачу наиболее эффективно – и есть основная цель распределительной логистики.*

Основная цель известна, теперь необходимо сформулировать более конкретные цели, в совокупности обеспечивающие осуществление основной.

Итак, цели распределительной логистики следующие:

- обеспечить постоянную готовность к расширению предложения товаров или услуг;
- обеспечить конкурентоспособность товаров или услуг;
- постоянно осуществлять поиск новых рынков сбыта и закреплять положение на старых рынках;
- обеспечивать транспортировку товаров к месту назначения;
- совершенствовать условия поставки;
- устанавливать устойчивые контакты с потребителями;
- следить за выполнением заказов на поставку;
- создавать новые склады на рынках потребителя;
- обеспечивать экстренные нужды потребителей;
- создавать и поддерживать необходимый уровень ТМЗ;
- обеспечивать максимальный сервис.

Для достижения таких целей необходима постановка и выполнение задач разного уровня.

Так, на микроуровне (уровне предприятия) необходимо уделить должное внимание

- планированию процесса реализации,
- организации получения и обработки заказов,
- подготовке продукции к отгрузке, что включает в себя выбор вида упаковки, принятие решения по комплектации и т. п.;
- непосредственно организации отгрузки продукции;
- организации доставки и контролю за транспортированием;
- организации послереализационного обслуживания.

На макроуровне предприятие заботится о

- выборе схемы распределения продукции;
- определении наиболее оптимального количества распределительных центров (складов) на обслуживаемой территории;
- определении оптимального места расположения распределительного центра (склада) на обслуживаемой территории;
- и др.

## **Логистические цепи**

Итак, распределительная логистика направлена на оптимизацию физического распределения изготовленной предприятием продукции. Элементарными операциями данной сферы логистики выступают погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, экспедирование, хранение, сортировка, комплектация, консолидация и т. д. Такие операции объединяются в более комплексные, а именно: транспортировку, складирование, защитную упаковку, грузопереработку, управление запасами и другие с целью повышения эффективности работы логистической сети и оптимизации качества логистического сервиса в дистрибуции.

Перечисленные операции могут выполняться как структурные подразделения фирмы-производителя, так и различные логистические посредники. Каждое предприятие само определяет способы доведения своей продукции до потребителя, исходя из минимизации издержек распределения и одновременного обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов. В настоящее время, учитывая высокую степень специализации предприятий, наиболее распространенным способом распределения продукции является использование посредников.

Приведем возможные примеры логистических цепей (логистическая цепь - это линейно упорядоченное множество физических или юридических лиц, которые участвуют в доведении продукции от производителя до потребителя).

Рассмотрим сперва простую логистическую цепь, которая может иметь место либо внутри одного предприятия, либо между двумя предприятиями, которые находятся недалеко друг от друга, перевозка при этом осуществляется транспортом продавца или покупателя (см. рис. 1).



Рис. 1 – Простая логистическая цепь

Далее логистическая цепь через добавление в нее посредника приобретает статус логистической цепи средней сложности (см. рис. 2).

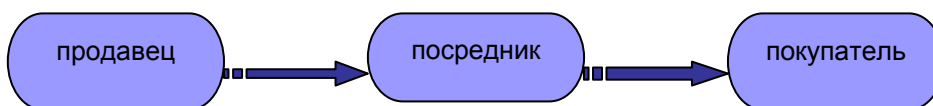


Рис. 2 – Логистическая цепь средней сложности

Сложные логистические цепи предполагают использование нескольких посредников, которые предоставляют разного рода услуги (см. рис. 3).

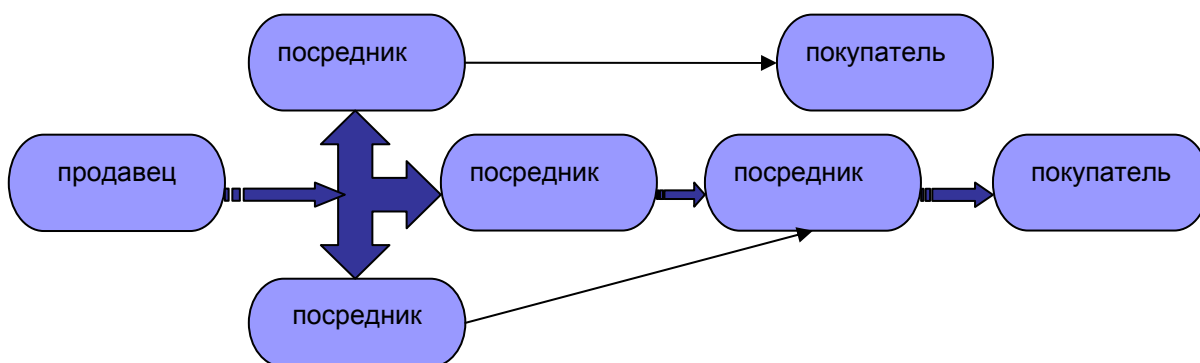


Рис. 3 – Сложная логистическая цепь

Кроме представленных существует еще множество примеров организации каналов распределения.

Выбор наиболее подходящей схемы канала распределения осуществляется с учетом некоторых факторов.

К таковым относятся особенности конечных потребителей, такие как:

- местоположение потребителей;
- количество потребителей;
- концентрация потребителей;
- величина среднеразовой закупки;
- уровень доходов потребителей;
- закономерность поведения потребителей при покупке;
- объем услуг, который хотели бы видеть потребители.

Необходимо также учитывать возможности предприятия-производителя. Так, например, если фирма небольшая, то ей выгодно участие в коротких цепях распределения. Такой же выбор

рационален и для молодой фирмы. Итак, учитываются размеры и возраст фирмы, также принимаются во внимание:

- финансовые возможности,
  - месторасположение на рынке,
  - фактор конкуренции (количество конкурентов и взаимоотношения предприятия с ними),
  - управление маркетинговой деятельностью,
  - охват рынка,
  - доступность информации о рынке,
  - мощность предприятия,
  - та стратегия или политика, которой придерживается предприятие в области распределения (если предприятие придерживается пассивной политики, то соответственно выбирает и длинные цепи).
- При выборе канала распределения кроме краткосрочных целей предприятие должно учитывать долгосрочные планы своего развития. Для достижения таковых возможно необходимо налаживание контактов с посредниками, работа с которыми на данном этапе может быть связана с дополнительными расходами. Так, например, если предприятие планирует выход на новые рынки, то оно будет расширять свою цепь распределения и вовлекать в нее посредников, имеющих налаженные каналы сбыта на рынках, представляющих долгосрочный интерес для предприятия.

Теперь определим преимущества коротких каналов распределения и преимущества вовлечения посредников в организацию распределения продукции.

Преимущества коротких каналов распределения:

- непосредственное изучение своего рынка;
- контроль за ведением торговых операций;
- экономия на посредниках;
- тесное сотрудничество с потребителями;
- возможность проведения научных разработок с участием потребителей;
- возможность развивать контрактные отношения со своими непосредственными потребителями;
- формировать постоянную систему заказов.

Преимущества использования посредников:

- помогает поддерживать контакт со множеством торговых точек;
- посредник может действовать в качестве агента по закупке для розничного торговца и как агент по сбыту для производителя;
- фирма может не иметь своих складов, а переложить обязанность хранения на посредников;
- выход на рынок через посредника с опытом работы позволяет доставить товар эффективнее;
- снижаются затраты на доставку товара конечному потребителю, снижается штат сотрудников отдела сбыта, затраты на организационную структуру.

Итак, мы осуществляли формирование канала распределения через определение наличия или отсутствия сотрудничества с посредническими организациями.

Будем предполагать, что предприятие остановится на альтернативе сотрудничества с посредником, и теперь будем определять варианты такого сотрудничества.

Предприятие может пользоваться услугами многих посредников, оказывающих различные виды услуг, или же сотрудничать с фирмой, аккумулирующей весь комплекс услуг по доставке продукции конечному потребителю: перевозку, экспедирование, складирование и хранение груза, сортировку, грузопереработку и т.п.

Рассмотрим основные черты взаимодействия как с большим числом посредников, так и с фирмой, предоставляющей разного рода услуги по распределению продукции.

Использование в организации распределения продукции большого количества посредников значительно усложняет принятие эффективных решений управления/ координации действий вовлекаемых посредников. Основная проблема состоит в согласовании целей фирмы-производителя с целями и задачами посредников. Также следует принимать во внимание, в группе логистических посредников формируются определенные отношения, которые могут принимать форму кооперации, конкуренции и конфликтов.

Для фирмы же, оказывающей комплекс услуг, характерно либо осуществление деятельности на определенной территории (в определенном регионе, области), либо обслуживание отдельных транспортных коридоров или групп клиентов. Современные тенденции в развитии деятельности таких компаний заключаются в стремлениях захватить как можно больший контроль над потоками распределения продукции, что, конечно же, связано с максимизацией прибыли. Примером таких тенденций может служить специализация снабжения-сбыта и контроля всей распределительной сети на отдельном виде продукции, также возможен вариант захвата рынка транспортных услуг по продвижению определенной номенклатуры грузов на определенной территории. Сотрудничество с такими организациями особенно выгодно при проникновении на новый рынок, при невозможности

прямого выхода на рынок в силу местных правил осуществления предпринимательской деятельности. Как правило, такие компании избегают приобретения продукции в собственность и соответственно берут на себя только часть финансового риска, связанного с движением, хранением и обработкой товаров по каналу распределения. Хотя существуют и компании, которые готовы приобретать товар в собственность и тем самым нести все риски и прибыли от процесса распределения.

Предприятие также может диверсифицировать организацию своего канала распределения, то есть использовать услуги как мелких посредников, так и крупных компаний. В основе принципа такой диверсификации могут лежать преследуемые предприятием краткосрочные и долгосрочные цели, степень важности для предприятия тех или иных рынков сбыта или товаров (при наличии широкого по ассортименту предложения предприятие может распределять между посредниками обязанности по доставке потребителям различных товаров).

### **Уровень обслуживания потребителей**

Теперь уделите внимание вопросу обеспечения достаточно высокого уровня обслуживания потребителей в канале распределения. Как известно, основной задачей системы распределения является качество выполнения заказов конечных потребителей продукции. Необходимо сказать, что выполнение такой задачи (в частности быстрота выполнения заказа) напрямую зависит от количества звеньев цепи распределения и от размеров запасов в них. Поэтому сокращение времени доставки товаров потребителям некоторой локальной территории требует увеличения числа или размеров складов в сети распределения. Но при этом следует учитывать рост издержек распределения.

Учитывая представленные нюансы, при организации канала распределения следует принимать во внимание следующие моменты:

- соотношение уровня сервиса потребителей и логистических издержек;
- количество и цели логистических посредников в дистрибутивной сети.

Итак, с одной стороны цель предприятия-производителя заключается в удовлетворении запросов потребителя по качеству товара и уровню обслуживания. Количественное выражение такой цели заключается в обслуживании максимальной доли рынка, достижении максимальных объемов продаж. С другой стороны достижение такой цели связано с увеличением затрат на распределение, что находит свое отражение в цене товара, и соответственно влияет на спрос среди потребителей на этот товар. Выход из такой ситуации заключается в нахождении компромисса между уровнем обслуживания и размерами распределительных издержек. Что касается второго момента организации цепи распределения, то предприятие-производитель и привлекаемые им посредники могут иметь различные подходы к достижению достаточно высокого уровня сервиса, причиной чего может быть система разделения прибыли от результата распределения продукции.

В результате предприятие-производитель должно уделить должное внимание выполнению следующих задач по оптимизации функционирования канала распределения, а именно:

- координация работы логистических посредников;
- формирование распределительных каналов и сетей, которые позволят минимизировать логистические издержки при обеспечении требуемого качества обслуживания потребителей;
- оптимизация планирования, контроля и регулирования уровней запасов продукции в сети распределения;
- оптимизация количества звеньев логистической сети.

### **Логистические цепи предприятия «К»**

Теперь для наглядности рассмотрим работу принципов логистики распределения на практике. Возьмем предприятие с определенной структурой распределения своей продукции и проанализируем оптимальность выбранной данным предприятием схемы доведения товара до потребителей.

Пусть это будет предприятие «К», занимающееся изготовлением кондиционеров.

Пусть предприятие использует следующую схему распределения своей продукции (см. рис.4).

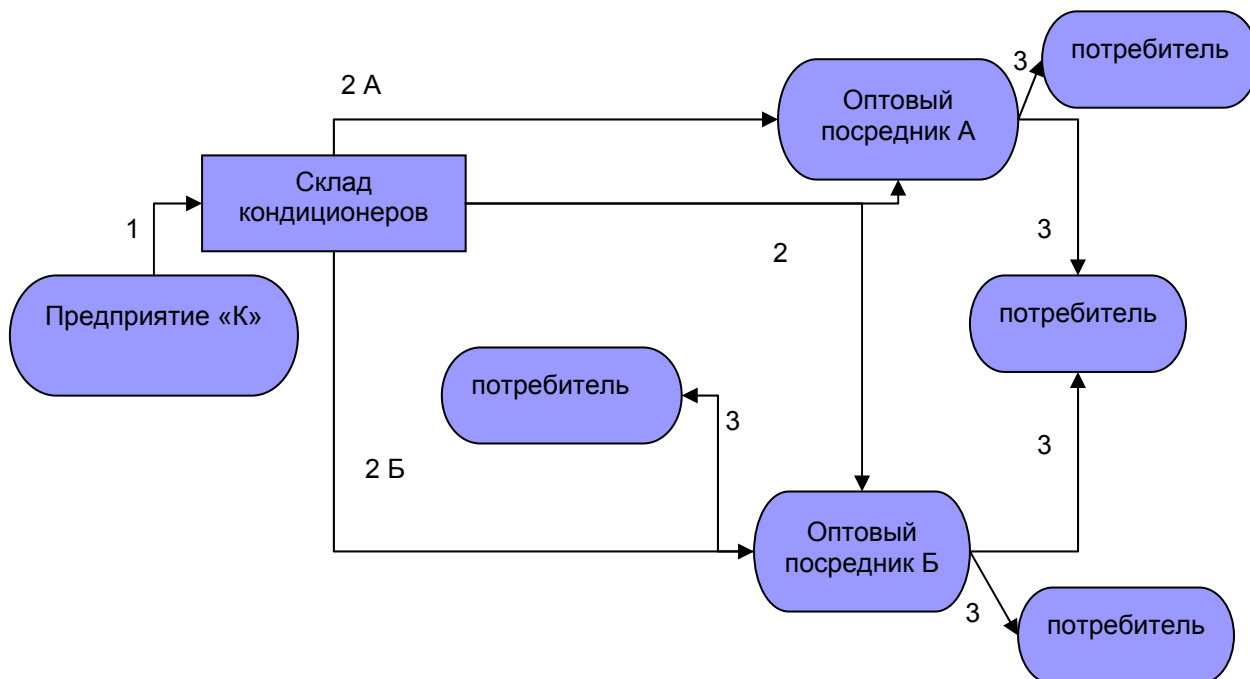


Рис. 4 – Логистическая цепь предприятия «К»

Как видно система сбыта предприятия крайне упрощена: продукция реализуется оптовым покупателям, в основном это юридические лица; предприятие имеет только один центр распределения продукции – это склад готовой продукции, находящийся на самом предприятии. Оптовые покупатели сами осуществляют транспортировку товара со склада предприятия-изготовителя до своих центров распределения, которыми выступают оптовые склады, склады розничной торговли, магазины и др.

Необходимо указать на то, что складская сеть, посредством которой предприятие осуществляет распределение своей продукции, является значительным элементом логистической системы. Построение данной сети оказывает существенное влияние на издержки распределения товара, и как результат на конечную стоимость и интерес потребителей к данному товару.

Рассмотрим плюсы и минусы распределительной системы, выбранной предприятием «К».

Плюсы:

1. Предприятие имеет только один центр распределения и поэтому не несет дополнительных расходов на содержание дополнительных складов;
2. Предприятие не несет больших транспортных издержек, т.к. при существующей системе распределения предприятие не содержит значительного парка транспортных средств в связи с тем, что само не осуществляет самостоятельных перевозок своей продукции;
3. Предприятие имеет возможность продавать свою продукцию оптовым покупателям по более низкой цене, т.к. в эту цену не включаются транспортные расходы. Эта низкая цена может привлечь тех оптовых покупателей, у кого создана широкая сеть распределительных центров, налажено транспортное хозяйство, и они, соответственно, имеют возможность доставлять товары до своих оптовых баз с минимальными издержками.

Минусы:

1. В условиях существующей распределительной системы предприятие достаточно сильно зависит от своих оптовых покупателей.
2. Данная распределительная система, при которой оптовый покупатель должен самостоятельно вывозить продукцию склада предприятия-изготовителя, приводит к ограничению числа покупателей, готовых сотрудничать с предприятием «К». Не каждый посредник может самостоятельно осуществлять доставку приобретенной им продукции до своего распределительного центра, возлагая тем самым на себя все издержки, связанные с транспортировкой товара до оптового склада, его дальнейшим складированием и доставкой его в различные торговые точки.
3. Как видно на рисунке 4, склад предприятия-изготовителя находится достаточно далеко от оптовых покупателей и конечного потребителя. Таким образом, при данном расположении склада предприятие «К» не может напрямую контактировать с потребителями; также

посредники, хоть и могли, но в силу определенных обстоятельств (они сотрудничают с транспортной компанией, для которой выбранный путь является более удобным) не используют более оптимальный путь доставки товаров (путь 2). Поэтому транспортные расходы посредников достигают достаточно высокого значения, что, естественно, увеличивает цену, по которой посредники будут реализовывать продукцию предприятия, что, в свою очередь, уменьшает спрос на эту продукцию. Можно сделать вывод, что существующая система распределения не оптимизирована с точки зрения величины суммарных транспортных издержек, которые несут все участники процесса распределения, а это в конечном итоге приводит к неэффективному использованию ресурсов, и, как следствие, к завышенной конечной цене продукции предприятия.

Для рассматриваемого предприятия можно предложить следующие шаги по оптимизации структуры канала распределения:

1. Необходимо увеличить количество распределительных центров (оптовых складов);
2. Также оптимально разместить эти склады на обслуживаемой территории;
3. Сформировать достаточный парк транспортных средств требуемой грузоподъемности и рационально организовать его работу по доставке продукции предприятия от места производства до места потребления;
4. Необходимо наладить прямые связи с потребителями продукции предприятия (как с физическими, так и с юридическими лицами), заключить договоры с торговыми точками (магазинами) по реализации продукции предприятия. Т.е. максимально диверсифицировать структуру сбыта, что обеспечит предприятию устойчивый и равномерный спрос на его продукцию и снизит торговый риск до минимума;
5. В то же время, никоим образом нельзя терять уже наработанных связей с оптовыми покупателями, а предложить им и в дальнейшем работать на взаимовыгодных условиях, причем в новых условиях у них будет возможность выбора наиболее удобного для них центра распределения, что снизит их транспортные издержки. Конечно, покупая товар непосредственно вблизи своих центров распределения, посредники уже будут рассчитывать на более высокую цену, в которую предприятие заложит свои издержки по доставке продукции к месту потребления.

Так предприятие может изменить структуру распределения и выбрать следующий вариант (см. рис.5).

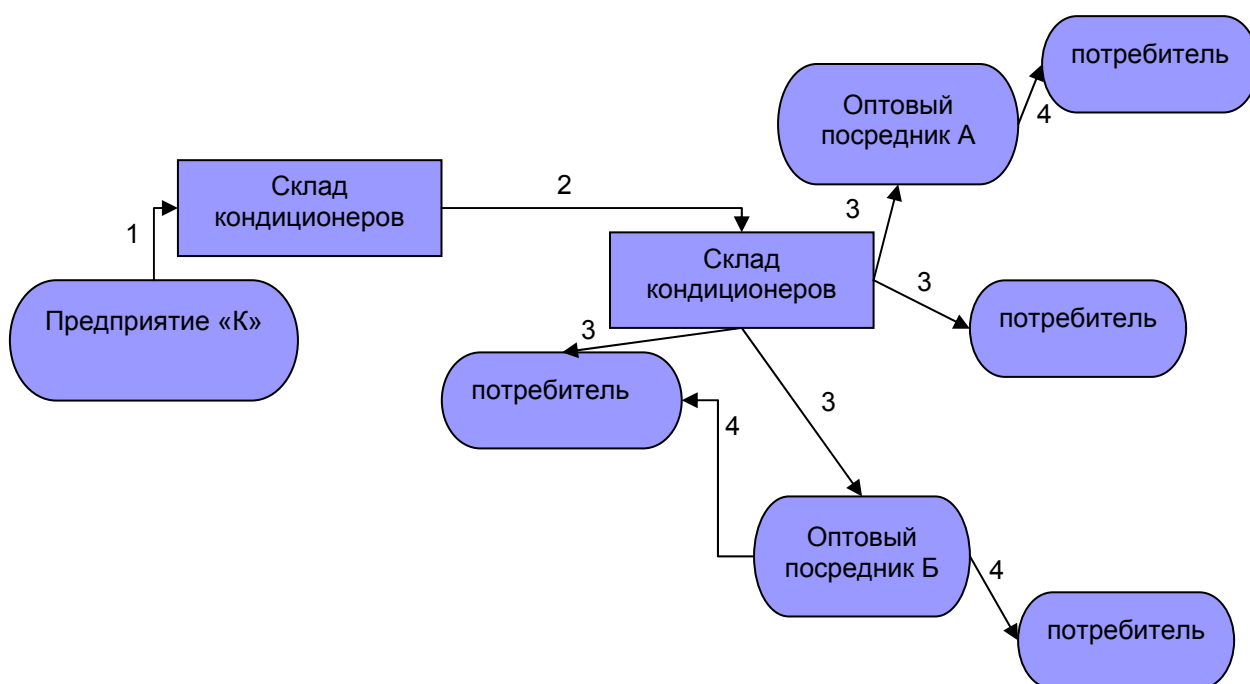


Рис. 4 – Оптимизированная логистическая цепь предприятия «К»

Результатом таких преобразований будет то, что предприятие «К» сможет отслеживать желания

потребителей, напрямую контактируя с ними, а не через посредников, когда информация о состоянии спроса запаздывает. Предприятие может также привлечь новых потребителей, так как будет предлагать товар непосредственно и по более низкой цене, нежели поставщики. В свою очередь и посредники смогут при необходимости предлагать товар предприятия «К» по более низкой цене, так как за счет снижения суммарных транспортных издержек сформируется страховой ценовой запас.

Таким образом, через организацию своего канала распределения предприятие может увеличить долю обслуживаемого рынка и соответственно уровень своей прибыли.