

## **Тема 3. ЛОГИСТИКА УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ В СФЕРАХ ПРОИЗВОДСТВА И ОБРАЩЕНИЯ.**

### **Лекция 3.6. Дистрибьюция.**

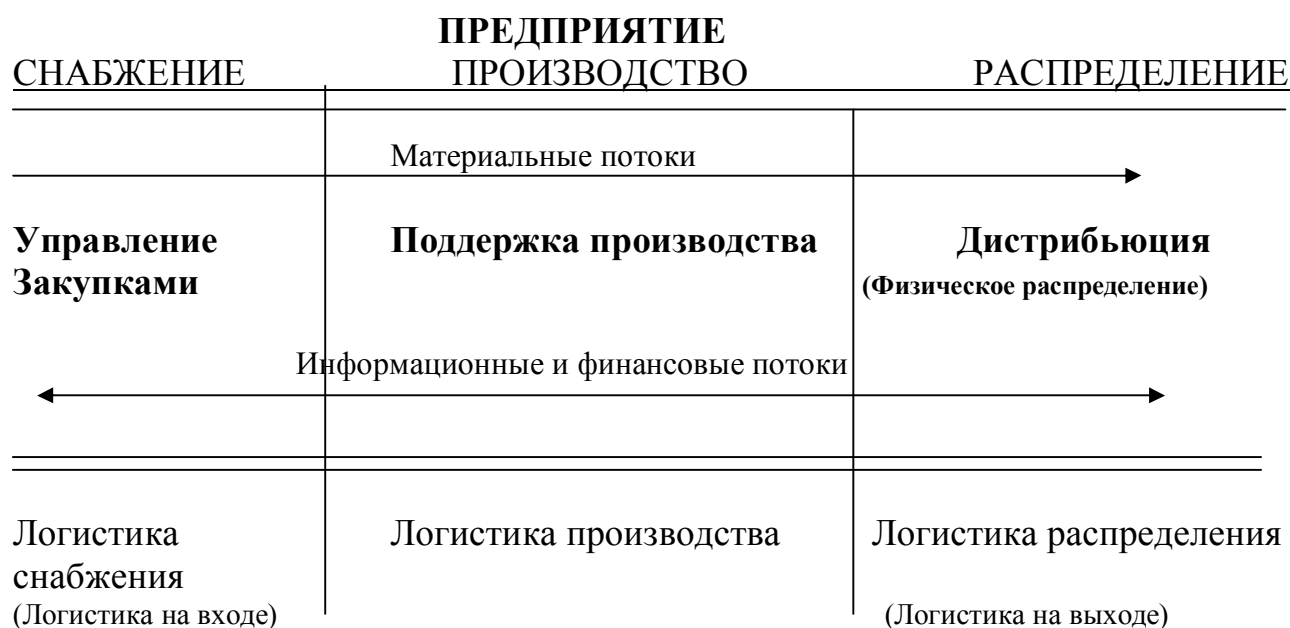
#### **План:**

1. Понятие дистрибьюции. Термины, используемые в соответствующей функциональной области как синонимы.
2. Типы посредников, функционирующих в дистрибьюции и их функции.
3. Основные функции логистического менеджмента фирмы и современные особенности в дистрибьюции.
4. Классификация, структура логистических каналов и дистрибутивных сетей.
5. Факторы, определяющие структуру логистических каналов и дистрибутивных сетей.
6. Зависимость структуры дистрибутивной сети и схем возможных логистических каналов от видов продукции в дистрибьюции.
7. «Золотые правила» дистрибьюции.

#### **Понятие дистрибьюции. Термины, используемые в соответствующей функциональной области как синонимы.**

Среди функциональных областей бизнеса, определяющих коммерческий успех фирмы на рынке, ведущая роль принадлежит распределению, или дистрибьюции. Остановимся, прежде всего, на таких ключевых понятиях, как «логистика на выходе», «логистика распределения», «дистрибьюция» и «физическое распределение». Эти термины в соответствующей функциональной области в логистике зачастую используются как синонимы.

Вспомним о функциональных областях логистики, данную схему мы уже рассматривали в предыдущих лекциях:



Понятие «физическое распределение» относится к сфере распределения (дистрибуции) промышленной или торговой компании. За рубежом до сих пор продолжается дискуссия о содержании этого понятия. Некоторые зарубежные исследователи считают физическое распределение, чуть ли не синонимом логистики, другие отождествляют его с дистрибуцией. Это связано с эволюцией логистики на Западе, когда в период 1950-х до середины 1970-х годов термин «физическое распределение по существу использовался вместо термина «логистика». Используя первоначальный смысл, вложенный в это понятие зарубежными исследователями, можно дать следующее определение:

**«Физическое распределение – это сфера логистической деятельности, составная часть процесса распределения (дистрибуции); она включает все логистические операции и функции, связанные с физическим перемещением, хранением и управлением запасами готовой продукции в товаропроводящих структурах производителей и (или) логистических посредников».**

Словарь Американского общества производства и управления запасами отождествляет «физическое распределение» с «дистрибуцией». И под «дистрибуцией» понимаются действия, связанные с организацией движения материалов, готовой продукции и запасных частей от производителя до потребителя. Эти действия включают транспортировку, складирование, управление запасами, грузопереработку, управление заказами, анализ мощности и размещения подразделений инфраструктуры в распределении, промышленную упаковку, сбор и обработку необходимой информации, и телекоммуникационную сеть, необходимые для эффективного управления материальными потоками.

В то же время в последние годы среди специалистов и в литературе по логистике ясно прослеживается тенденция использовать термин «дистрибьюция». И этот термин чаще используется в расширительном толковании, включая (кроме операций физического распределения) функции по поддержке продаж готовой продукции и логистическому сервису. В этой лекции будем пользоваться термином «дистрибьюция», как термином, означающим единое управление всеми логистическими функциями и операциями в области распределения и определим, что:

**«Дистрибьюция** – это функциональная область логистики, задача которой – интегрированное управление логистическими функциями и операциями продвижения готовой продукции и сопутствующими логистическим сервисом от производителей и/или оптовых (оптово-розничных) торговых компаний до конечных (или промежуточных) потребителей».

Как и другие сферы бизнеса компании, дистрибьюцию нельзя рассматривать в отрыве от стратегических и тактических целей организации. Основной задачей дистрибьюции является максимальная экономия всех ресурсов в цепях поставок «производитель или оптовая торговая компания – потребители» при обеспечении требуемого уровня качества готовой продукции и сервиса.

Поэтому, принципиальное значение для фирмы-производителя готовой продукции в плане контроля над ценами и позиции на рынке имеет выбор политики продаж: доводить ли готовую продукцию до конечного потребителя (розницы) или продавать ее оптовым торговым компаниям. При продаже готовой продукции оптовым торговым компаниям полностью или частично теряется контроль над ценами конечных продаж и сервисом. Поэтому крупные корпорации стремятся создавать фирменные дистрибутивные сети для полного контроля над рынком своей продукции. Однако это требует значительных затрат: в строительство и организацию складского хозяйства, транспортировку, грузопереработку, управление запасами и т.д. Большинство зарубежных фирм – производителей, поэтому предпочитает отдавать дистрибьюцию сторонним подрядчикам – на аутсорсинг - т.е. логистическим посредникам, что дает возможность сохранять за собой контроль над ценами и показателями качества логистического сервиса на протяженных участках дистрибутивных каналов. В этом случае могут возникать конфликты интересов между фирмой – производителем и логистическими посредниками по поводу распределения ответственности, рисков, затрат и прибыли, разрешение которых также является прерогативой логистического менеджмента фирмы в дистрибьюции.

### **Типы посредников, функционирующих в дистрибьюции и их функции.**

Поговорим сразу о посредниках в дистрибьюции. Современный бизнес с высоким уровнем специализации, как правило, приводит к необходимости

обращаться к посредникам, выполняющим различные функции. Эти функции можно разделить на:

- Обмен (куплю – продажу);
- Физическое распределение;
- Поддержку и вспомогательные функции (стандартизация и сертификация качества, финансирование, информационная поддержка, страхование рисков и т.п.).

Посредники, выполняющие первую группу функций, называются торговыми посредниками, а вторые две группы функций – логистическими посредниками. Эта классификация является достаточно условной, так как в современном бизнесе многие посредники в дистрибуции выполняют все или большинство из указанных выше групп функций, становясь по существу, интегрированными логистическими посредниками (логистическими операторами, провайдерами комплексных логистических услуг).

Логистическими посредниками в операциях физического распределения являются различные специализированные транспортные, экспедиторские, транспортно-экспедиторские фирмы, стивидорные компании, грузовые терминалы и терминальные комплексы, склады общего пользования и коммерческие склады, грузовые распределительные центры, предприятия по сортировке, затариванию и упаковке готовой продукции, грузоперерабатывающие и прочие предприятия. Логистические функции, относящиеся к физическому распределению, могут выполняться и торговыми посредниками.

Среди логистических посредников в дистрибуции, выполняющих поддерживающие (вспомогательные) функции, можно указать учреждения финансового сервиса (банки, финансовые компании, клиринговые и расчетные центры и компании и т.п.) и предприятия информационного сервиса (информационно-диспетчерские центры, логистические информационно-аналитические центры, предприятия связи и телекоммуникаций и т.п.). Кроме того, можно упомянуть о страховых компаниях, таможенных брокерах, охранных фирмах, учреждениях стандартизации, лицензирования и сертификации и т.п.

Центральное место среди посредников в дистрибуции занимают торговые посредники, которые, кроме функций непосредственного обмена (купли - продажи), также могут выполнять и многие другие функции физического распределения и поддержки, например, транспортировки, экспедирования, страхования, грузопереработки, управления запасами, кредитно-финансового обслуживания, предпродажного и послепродажного сервиса и т.д. Эта группа посредников характерна тем, что их находит служба маркетинга фирмы-«хозяина» логистического процесса – и с ними выстраиваются подчас сложные товарно-денежные отношения.

Логистические посредники в операциях физического распределения, как правило, заняты тем, что обеспечивают доступность готовой продукции для

торговых посредников или их клиентов. Контрагентами торговых посредников в организации физического распределения являются:

- Транспортные фирмы.
- Экспедиторы и агенты.
- Склады, терминалы.
- Провайдеры логистических услуг – фирмы, организующие комплексное внешнее логистическое обслуживание клиентов.
- Стивидорные компании – фирмы, осуществляющие операции погрузки и выгрузки судов.
- Страховщики (страховые компании).
- Сюрвейеры.
- Таможенные брокеры и пр.

Их выбор – исключительная прерогатива службы логистики фирмы-«хозяина» логистического процесса. Управление логистическими посредниками в операциях физического распределения осуществляется торговыми посредниками. Именно они комплектуют новые партии товаров, поступающие от поставщиков, стремясь, в конечном счете, к формированию удобного для потребителя размера партии, или консолидируют отправки розничным продавцам, расширяя ассортимент поставки (включая в партию товары нескольких производителей). Таким образом, логистику в дистрибуции следует рассматривать как инструмент стратегии маркетинга. Большое значение для компаний, работающих на международных рынках, имеют так называемые международные каналные логистические посредники, к которым обычно относятся:

- Международные экспедиторы;
- Глобальные транспортные компании (например, экспресс – доставщики);
- Компании, управляющие экспортными операциями;
- Внешнеторговые компании и представительства;
- Брокерские и агентские фирмы;
- Компании, упаковывающие товары в экспортно-импортных операциях;
- Порты и другие.

Большинство крупных международных транспортно-экспедиторских фирм и компаний экспресс-доставки, таких, например, как Shenker – BTL, UPS, TNT EW, DHL, ASG AB, Federal Express, Scansped, и др. имеет сертификаты соответствия стандартам ISO9001, что свидетельствует о высоком мировом уровне качества оказываемых ими логистических услуг.

Современные тенденции в формировании логистической системы свидетельствуют о многоплановых ролях посреднических структур как

торговых, так и логистических. Анализ тенденций и прогнозов развития посреднических структур свидетельствует о том, что ожидается увеличение объемов и расширение видов их услуг, и в первую очередь логистических.

### **Основные функции логистического менеджмента фирмы в дистрибуции.**

Итак, в целом еще раз определим основные функции логистического менеджмента в дистрибуции. Это:

- Построение структуры распределительной сети (дистрибутивных каналов);
- Оптимальная дислокация дистрибутивных центров (баз, складов) и других звеньев логистической распределительной сети;
- Поддержание стандартов качества логистического сервиса;
- Экспедирование и транспортировка готовой продукции;
- Складирование, хранение и грузопереработка готовой продукции в складской системе;
- Управление запасами готовой продукции;
- Обеспечение сохранности груза, страхование рисков, таможенное оформление;
- Анализ логистических издержек и установление цен на логистические услуги;
- Мониторинг товарно-транспортных потоков и информационно-компьютерная поддержка логистики в дистрибуции и т.д.

При построении логистической системы необходимо учитывать современные особенности в дистрибуции, как для фирм-производителей, так и для оптовых торговых компаний.

Эти особенности состоят в:

- Широком ассортиментном перечне товарной продукции;
- Минимизации страховых запасов у конечных потребителей, что требует частных поставок мелкими партиями;

- Независимом спросе на товары, что усложняет управление запасами;
- Повышенных требованиях потребителей к гибкости обслуживания, связанных с выполнением незапланированных заказов;
- Разветвленной складской сети, максимально приближенной к конечному потребителю;
- Приоритете складской поставки перед транзитной для большинства видов готовой продукции;
- Сложности организации доставки конечным потребителям из-за наличия централизованной поставки;
- Значительном числе посреднических структур.

### **Классификация, структура логистических каналов и дистрибутивных сетей.**

В настоящее время сложилось три основных типа системы распределения.

1. **В корпоративной системе** последовательные этапы производства и распределения объединены в рамках одного владельца дистрибутивной сети.
2. **В вертикальной системе** один из членов дистрибутивной сети является владельцем всех остальных звеньев, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощностью для управления ими.
3. **В договорной системе** – группа независимых компаний (звеньев логистической системы) связана договорными отношениями, они координируют программы деятельности для достижения большей экономии или/и лучших коммерческих результатов, чем можно было бы получить по одному.

Структуры логистических каналов в дистрибуции можно классифицировать по нескольким признакам.

- По числу торговых точек различают:  
Каналы интенсивного распределения (относятся к незначительному числу торговых точек, что позволяет наиболее интенсивно «наполнить» рынок, например товарами повседневного спроса).

Каналы селективного распределения (относятся к незначительному числу торговых точек, рассчитанных на обслуживание особых потребностей специального сегмента рынка).

- По признаку прямолинейности (т.е. числу звеньев вертикального канала распределения) различают:

Прямую дистрибьюцию (когда производитель осуществляет продвижение и продажу готовой продукции в основном непосредственно потребителям через свои структуры сбыта/отдела продаж);

Непрямую дистрибьюцию (когда товары поступают потребителям через систему посредников – оптовых торговцев, агентов, дилеров и т.п.).

### **Факторы, определяющие структуру логистических каналов и дистрибутивных сетей.**

Виды логистических каналов и структура дистрибутивной сети фирмы зависят от:

- Логистической концепции.
- Стратегических и тактических задач фирмы.
- Сектора бизнеса.
- Логистической стратегии и технологий.
- Видов и параметров материальных (сервисных) потоков.
- Ассортимента и характеристик готовой продукции и др.

Структуру логистических каналов и дистрибутивной сети в целом, взаимоотношения между звеньями логистической системы, а также решения логистического менеджмента в дистрибьюции во многом определяют две базисные концепции производителя готовой продукции: **специализация и ассортимент.**

Специализация имеет фундаментальное значение для определения политики дистрибьюции. Специализация на определенных логистических функциях позволяет внутрифирменным звеньям логистической системы или привлеченным посредникам выполнить их наилучшим образом. Привлечение в дистрибутивные каналы логистических посредников может быть оправдано, когда эти посредники выполняют основные функции в дистрибьюции (транспортировку, складирование, грузопереработку, управление запасами, страхование, таможенное оформление и т.п.) более эффективно (с более высоким качеством и меньшими затратами), чем могла бы выполнить сама фирма.

Логика специализации базируется на экономии от масштаба. Когда фирма специализируется на определенной функции дистрибьюции (например, на



транспортировке или грузопереработке), она расширяет масштаб специфической логистической операции для получения экономии. Специализацию считают своего рода надстройкой продуктового ассортимента.

Концепция продуктового ассортимента заключается в создании и позиционировании так называемого продуктового микса, необходимого конкретным потребителям. С точки зрения стратегического позиционирования фирмы на рынке, товары должны быть сконцентрированы, сортированы и распределены в определенных точках логистических каналов и цепей. Ассортиментный процесс включает три основных этапа: концентрацию, кастомизацию и рассеивание.

*Концентрация (или консолидация)* представляет собой сбор большого количества одного продукта или нескольких наименований различных продуктов таким образом, чтобы они немедленно могли быть распределены и проданы группой. Пример – консолидационный склад производителя. Различные производители обычно направляют большие грузовые отправки на базы консолидации (склады). Центры консолидации в дистрибутивных каналах (например, грузовые терминалы) позволяет сократить общее число транзакций (сделок) за счет размещения ассортиментного заказа и консолидационном центре – и это оказывается быстрее, чем делать заказы на специфические позиции каждому производителю отдельно.

Альтернативной схемой может быть привлечение промышленных дистрибьютеров и оптовиков. Использование торговых посредников в дистрибуции позволяет фирме – производителю и магазинам розничной торговли (ритейлерам) получить прибыль от концентрации без непосредственного выполнения связанных с ней работ. Основным принципом концентрации является минимизация числа возможных транзакций.

Вторым этапом установления ассортимента является *кастомизация*, под которой понимают процесс сортировки и группировки продуктов в уникальные миксы (комбинации). Результатом кастомизации являются такие продуктовые комбинации, которые удовлетворяют специфические запросы потребителей. Производители могут доставить смешанные, или комбинированные групповые отправки готовой продукции, которые позволяют потребителям поддерживать минимальные запасы, а производителям – экономить на транспортных издержках.

Тенденция кастомизации в современном бизнесе далеко превосходит простой процесс сортировки готовой продукции в стандартные комбинации. Кастомизация часто включает специальную упаковку для создания уникальной ситуации продажи и продвижения товара в эксклюзивных дистрибутивных каналах. Одной из распространенных современных функций кастомизации является специальная подборка товаров для показа на выставках в целях продвижения новых продуктов группового ассортимента на рынок.

Конечным этапом ассортиментного процесса является *рассеивание*, которое состоит в отправке уникальных ассортиментных групп готовой продукции потребителям в заданное время и место.

### **Зависимость структуры дистрибутивной сети и схем возможных логистических каналов от видов продукции в дистрибуции.**

Структура дистрибутивной сети и схемы возможных логистических каналов зависят от вида производимой готовой продукции и, соответственно, групп потребителей.

Стратегические решения в дистрибуции и для логистики, и для маркетинга будут зависеть от таких аспектов, как массовый, крупносерийный, мелкосерийный или единичный характер производства, время пользования готовой продукцией потребителем (длительное, кратковременное) и т.д.

Среди основных характеристик продукции, влияющих на логистические издержки и процесс принятия логистических решений, необходимо указать цену, ассортимент, габаритные размеры упаковки, вес, восприимчивость к повреждению. Обычно влияние логистики на атрибуты продукции, если они уже сформированы маркетингом и операционным менеджментом, ограничено. Поэтому с учетом дополнительных логистических требований становится значимым дизайн продукта, тары и упаковки.

С точки зрения традиционной классификации, готовую продукцию можно разделить на две большие группы: средства производства и предмет потребления. Маркетинговые и логистические подходы к построению каналов распределения для этих категорий готовой продукции различны.

Товары широкого потребления обычно поступают в логистические каналы оптовиков и ретейлеров, хотя некоторые фирмы, обладающие значительными ресурсами, могут позволить себе прямую дистрибуцию и продажу готовой продукции населению (домашним хозяйствам), например, по почте или каталогам. Обычно, чем более массовым является спрос (или характер производства), тем более разветвленной становится дистрибутивная сеть.

Распределение готовой продукции для промышленных потребителей в основном осуществляется через агентов (брокеров) с помощью промышленных дистрибуторов.

Особые проблемы в дистрибуции возникают для товаров широкого потребления, которые можно разделить **на товары повседневного, предварительного, особого и пассивного спроса.**

Товары повседневного спроса обычно покупают часто и без особых раздумий, как правило, не тратя много времени на сравнение их между собой. Примерами таких товаров являются продовольственная продукция, табак, средства гигиены и т.п., обычно широко представленные во многих торговых точках. Затраты на дистрибуцию таких товаров достаточно велики и могут составлять до трети общих логистических издержек фирмы. Эти товары можно

дополнительно подразделить на основные товары постоянного спроса, товары импульсной покупки и товары для экстренных случаев. Основные товары население покупает обычно регулярно или периодически, что связано с привычками, часто направляемыми рекламой.

Товары импульсной покупки приобретаются, как правило, без предварительного планирования и поисков, зачастую случайно. Примерами такого рода могут служить сопутствующие промышленные «мелочи» в продовольственном супермаркете.

Товары для экстренных случаев покупаются, если возникает особая необходимость, вызванная, например, погодными условиями (зонтики и резиновые сапоги во время участвовавших дождей).

Для вышеперечисленных товаров логистический менеджмент обычно создает сложные, разветвленные дистрибутивные сети с большим числом точек конечных продаж, чтобы поддерживать высокий уровень обслуживания покупателей.

Товары предварительного выбора («магазинные» товары) отличаются тем, что покупатель готов их искать и выбирать, сравнивая конкурирующие между собой по внешнему виду, дизайну, цене, качеству и т.п. взаимозаменяемые товары. Примерами таких товаров могут быть автомобили, мебель, одежда, бытовая, аудио – и видеотехника и т.д. Эти товары можно найти в значительно меньшем числе торговых точек, чем товары повседневного спроса, дистрибутивные каналы для них также более простые, что приводит к снижению логистических издержек.

К товарам особого спроса относится продукция с уникальными характеристиками или товары престижной торговой марки, ради приобретения которых покупатель готов затратить дополнительные усилия, время и деньги. Примерами таких товаров являются престижные марки автомобилей, электробытовой техники, одежды, обуви и т.п.

Товары пассивного спроса отличаются тем, что покупатель или ничего о них не знает, или знает, но не торопится покупать. Обычно – это новинки, недостаточно апробированные на практике и не сопровождающиеся широкомасштабной рекламой. Организация продаж этих товаров, как правило, требует значительных маркетинговых усилий (например, использование торговыми агентами приемов личных продаж).

Организация дистрибуции и продаж продукции промышленного потребления (для предприятий сектора бизнеса B2B) принципиально отличается от товаров широкого потребления. В данном случае обычно фирма ищет покупателей и так строит логистические каналы дистрибуции этих товаров, чтобы они отвечали политике закупок (снабжения) производственных потребителей.

Таким образом, рассмотренная классификация продукции играет важную роль для правильных логистических решений и формирования логистической системы.

## **«Золотые правила» в дистрибуции.**

**Правило 1.** *Для наиболее эффективного удовлетворения потребителей логистических канал проектируется до точек конечного распределения, используется возможно чаще и осуществляет транспортировку на возможно большее расстояние путем использования грузовых единиц продукции и грузовых транспортных единиц, обеспечивающих наибольшую вместимость.*

Для применения этого правила сначала ранжируются критерии построения дистрибутивной сети. «Возможно большее расстояние» означает протяженность участка (а не расстояние в км), причем время превалирует над расстоянием, а надежность и качество сервиса – над скоростью транспортировки. Грузовые единицы рассматриваются с учетом возможности перевозки многими видами транспорта, например, с точки зрения максимальной вместимости стандартных контейнеров, которые могут быть предложены каждым видом транспорта.

**Правило 2.** *Для наиболее эффективного решения задач физического распределения в дистрибутивном канале используется минимальное число стандартизованных модулей упаковки продукции и минимальное число стандартных единиц тары, внешних товароносителей и транспортных средств, независимо от их вместимостей.*

Концепция «минимального числа стандартных единиц тары» (например, стандартных грузовых единиц – пакетов, сформированных на европоддонах, контейнеров или трейлеров) согласуется с идеей сокращения числа оборотов этих единиц, т.е. числа раз, когда эти стандартные единицы предоставляются потребителям. Такой подход подразумевает интенсивное использование оборудования для технологической обработки этих единиц тары и наличия структур, заинтересованных в эксплуатации стандартной тары и упаковки при перевозках многими видами транспорта.

Применение этого правила требует проведения сравнительных оценок эффективности возможных сценариев на макро- и микроэкономическом уровне, в частности, используемого технологического оборудования для грузопереработки.

**Правило 3.** *Если нельзя избежать создания стационарного склада, то он располагается в центре консолидации, который размещается возможно ближе к конечным торговым точкам, если это относится к физическому распределению и транспортировке, и в центре консолидации, расположенном возможно ближе к исходному производственному процессу, если это относится к сортировке.*

Этому правилу должны подчиняться все уровни групповых единиц продукции. В идеальном случае, когда темпы производства и потребления

совпадают, можно было бы организовать уплотненные потоки продукции с нулевым запасом во всех звеньях логистической системы, через которые проходит логистический канал, и минимальным запасом в конечных торговых точках.

В реальных же условиях темпы производства и местного (на локальном рынке) потребления не совпадают. Поэтому стационарный склад в дистрибутивной сети, как правило, абсолютно необходим. Правило 3 как раз и отвечает на вопрос, где должен располагаться такой стационарный склад. Применение этого правила открывает новые перспективы выбора между созданием стационарного склада, размещенного на местном рынке, и мобильными, подвижными запасами. Иными словами, логистический менеджер выбирает между скоростью и надежностью распределения.