

РОЛЬ ДИСТРИБУЦИИ В КОМПАНИИ



*Влад Линдер,
руководитель московского филиала рекламного агентства «Майер»*

Ошибочно думать, что если продажи идут хорошо, то можно и не думать о системе дистрибуции, о дилерах, франшизах, представителях. Однако в современном высококонкурентном бизнесе невозможно игнорировать эффективные решения и оставаться в прибыли.

Среди базисных логистических активностей, определяющих коммерческий успех фирмы на рынке, главная роль принадлежит сбыту. В последние 10–15 лет на Западе в связи с бурным прогрессом логистики несколько сместились акценты и размылись границы между сбытом, маркетингом и логистикой. Все в большей степени сбытовые функции отождествляют с маркетинговыми и логистическими. Например, в монографии Г. Д. Болта приводится определение сбыта как «персонафицированного» непосредственного и двухстороннего процесса осуществления контактов и убеждения с целью достижения определенных результатов, и прежде всего — увеличения продажи продукции на определенном сегменте рынка». Таким образом, главной проблемой сбыта в рыночной экономике является максимизация объема продаж в условиях

конкуренции. В зарубежной литературе также нет четкого разграничения целей и функций сбыта и маркетинга. Большинство авторов придерживается мнения, что сбытовые функции являются частью маркетинга фирмы. В то же время ряд отечественных исследователей считает, что основным отличием сбытовой деятельности от маркетинговой является наличие для сбыта установившейся товаропроводящей сети и хозяйственных связей по поставкам (продаже) товара потребителям. Для маркетинга же характерно увеличение объема продаж путем освоения новых сегментов рынка или расширения имеющихся за счет изменения ассортимента продукции, улучшения политики продвижения товаров и т. п.

Выделяя собственно логистические проблемы в сбыте, необходимо прежде всего остановиться на таких ключевых активностях,

как дистрибуция и физическое распределение. Эти две логистические активности зачастую отождествляются. В то же время в последние годы ясно прослеживается тенденция расширительного толкования дистрибуции в смысле включения в ее сферу дополнительных функций по продажам продукции и сервису.

Учитывая вышеизложенное, определим дистрибуцию как комплексную логистическую активность, заключающуюся в продвижении продукции от производителей к конечным (или промежуточным) потребителям, организации продаж, предпродажного и послепродажного сервиса.

Как и другие логистические активности, дистрибуцию нельзя рассматривать в отрыве от стратегических и тактических целей бизнеса фирмы на рынке. Если эти цели и конкретные сегменты рын-

ка определены, то с логистических позиций основной задачей дистрибуции является максимальная экономия всех ресурсов в цепи «производитель – потребитель» при обеспечении требуемого уровня качества продукции и сервиса.

Многие фирмы – чаще всего крупные корпорации – стремятся создавать свои (фирменные) дистрибутивные сети для обеспечения полного контроля над рынком сбыта продукции. Однако это требует значительных затрат в строительство и организацию складского хозяйства, транспортировку, грузопереработку, управление запасами и т. д. Большинство фирм-производителей поэтому предпочитают при организации дистрибуции пользоваться услугами торговых и логистических фирм-посредников, стараясь в то же время сохранить за собой право собственности на продукцию на как можно более длинных участках дистрибутивных каналов (в смысле максимальной приближенности к конечным точкам продаж). В этом случае могут возникать конфликтные ситуации между фирмой-производителем и логистическими посредниками в плане распределения между ними затрат и прибыли, разрешение которых также является прерогативой логистического менеджмента фирмы в дистрибуции.

Дистрибуция является ключевой логистической активностью, включающей в себя большое количество элементарных и комплексных активностей. Основными функциями логистического менеджмента дистрибуции являются:

- построение организационной структуры дистрибутивных каналов и сетей;
- дислокация дистрибутивных центров (баз, складов) и других звеньев логистической сети в дистрибутивных каналах;

- транспортировка продукции, возвратной тары и отходов;
- складирование, хранение и грузопереработка продукции в складской системе;
- управление запасами, консолидация и рассредоточение товаров;
- передача прав собственности на продукцию;
- обеспечение сохранности и защиты товаров, страхование рисков;
- поддержание стандартов качества продукции и логистического сервиса;
- ценообразование;
- мониторинг и информационно-компьютерная поддержка логистических активностей в дистрибуции и т. д.

Укрупненно эти функции можно разделить на функции обмена, физического распределения и поддерживающие.

Между производителями и потребителями находится большое количество посредников, играющих важную роль в дистрибуции, которых условно можно разделить на две большие группы: оптовики и розничные торговцы (ритейлеры – от англ. термина «retailer»). Число оптовых торговых посредников в дистрибутивных каналах современных организаций бизнеса находится в пределах от двух-трех до полутора десятков в зависимости от национальных, отраслевых и внутрифирменных особенностей воспроизводства. Также широк диапазон изменения логистических издержек в дистрибуции, которые составляют в среднем от 30% до 70% и могут достигать до 300% и более от себестоимости производства по различным отраслям и компаниям.

Каждой отдельной активности, а дистрибуции соответствуют свои издержки, которые укрупненно можно разделить на издержки создания и управления запасами, транспортные расходы и

так называемые транзакционные затраты («transaction costs»), связанные с поиском логистических партнеров в дистрибутивной сети, оформлением договоров, передачей прав собственности на продукцию и другими подобными операциями.

ФОРМИРОВАНИЕ ДИСТРИБУТИВНЫХ КАНАЛОВ И СЕТЕЙ

Продукция фирмы-производителя и сопутствующий сервис доставляются конечным и промежуточным потребителям по определенным дистрибутивным каналам, которые в совокупности образуют дистрибутивную сеть фирмы. По определению Американской ассоциации маркетинга «дистрибутивный канал – это структура внутрифирменных организационных единиц и (или) внефирменных агентов и дилеров, оптовиков и ритейлеров, через которую товар, продукт или сервис доставляется на рынок».

Назовем дистрибутивным каналом упорядоченное множество звеньев логистической сети, включающее в себя все логистические цепи и их участки, проводящие материальные потоки продукции одного наименования (или ассортимента), а также сопутствующий сервис от фирмы-производителя до конечных или промежуточных потребителей.

Полное множество дистрибутивных каналов образует дистрибутивную сеть фирмы.

Виды дистрибутивных каналов и структура сети зависят от:

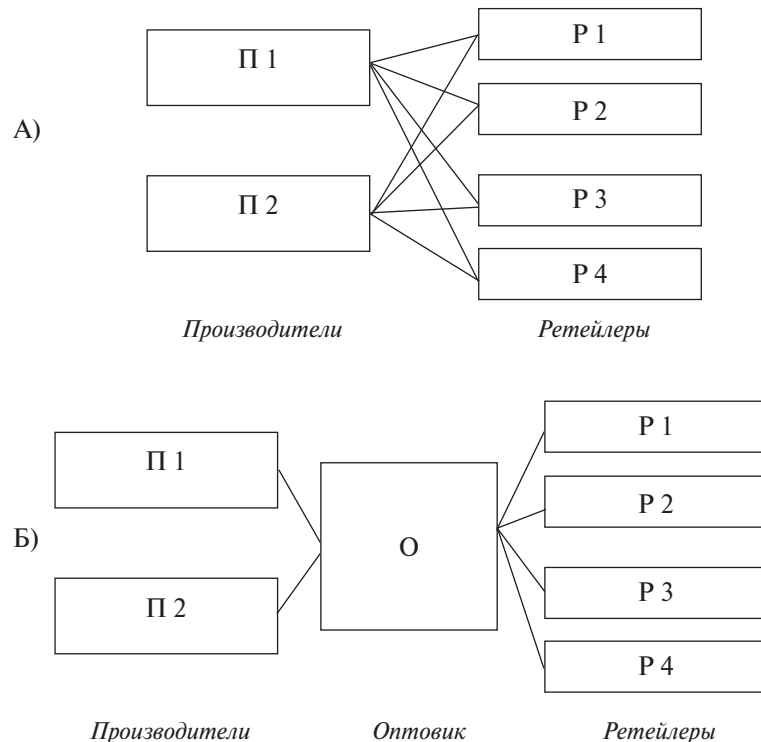
- стратегических и тактических целей и задач фирмы на рынке сбыта продукции;
- логистической стратегии фирмы;
- видов и параметров материальных (сервисных) потоков;

- продуктовых атрибутов и ряда других факторов.

Структуру дистрибутивных каналов и сетей, взаимоотношения между звеньями логистической сети в них, а также решения логистического менеджмента в дистрибуции во многом определяют две базисные концепции фирмы-производителя продукции: специализация и ассортимент.

Специализация имеет фундаментальное значение для политики дистрибуции. Специализация на определенных логистических активностях позволяет внутрифирменным или привлеченным звеньям логистической сети выполнить их наилучшим образом. Привлечение в структуры дистрибутивных каналов и сетей логистических посредников для фирмы может быть оправдано тогда, когда эти посредники выполняют основные функции в дистрибуции (транспортировку, складирование, грузопереработку, управление запасами, организацию продаж, страхование и т. п.) более эффективно (с более высоким качеством и меньшими затратами), чем сама фирма-производитель.

Логика специализации базируется на экономии в масштабе и охвате. Когда фирма специализируется на совершении определенной функции в дистрибуции (например, на грузопереработке), она развивает масштаб и охват специфических активностей для достижения операционной экономии. Логистический сервис в дистрибуции включает большое количество специализированных фирм: оптовых и розничных торговых посредников, транспортных и экспедиторских фирм, компаний физического распределения, фирм, занимающихся упаковкой, сортировкой, грузопереработкой, страховых и финансовых компаний и т. д.



Специализацию считают своего рода надстройкой продуктового ассортимента.

Концепция продуктового ассортимента заключается в создании и позиционировании так называемого продуктового микса, требуемого конкретными потребителями. С точки зрения фирменного стратегического позиционирования на рынке товары должны быть сконцентрированы, отсортированы и распределены в определенных местах (точках) дистрибутивных каналов. Ассортиментный процесс включает три основных этапа: концентрацию, кастомизацию и рассеивание.

Концентрация (или консолидация) представляет собой сбор больших количеств одного продукта или нескольких различных продуктов таким образом, чтобы они немедленно могли быть проданы (распределены) группой. Простой пример – это консолида-

ционный склад производителя. Обычно большие грузовые отправки производятся различными заводами и направляются на консолидационные базы (склады). Использование в дистрибутивных каналах центров консолидации (например, грузовых терминалов) позволяет уменьшить общее количество транзакций (сделок) за счет того, что потребители могут разместить ассортиментный заказ на консолидационном центре быстрее, чем делать отдельные заказы на специфические позиции каждому производителю отдельно.

Альтернативной схемой может быть привлечение промышленных дистрибьюторов и оптовиков. Использование этих логистических посредников позволяет фирме-производителю и ретейлерам получить прибыль от концентрации без непосредственного выполнения, связанных с ней работ. Основным принципом concentra-

ции является минимизация суммы возможных транзакций, что проиллюстрировано примером.

На схеме показано, что концентрация продукции 1, продукции 2 фирм-производителей на оптовом складе торгового посредника позволяет уменьшить общее количество транзакций с восьми «А» до шести «Б».

Вторым этапом установления ассортимента является кастомизация, под которой понимают процесс сортировки и группирования продуктов в уникальные комбинации. Результатом кастомизации являются такие продуктовые комбинации, которые удовлетворяют специфические запросы потреби-

телей. Производители могут доставить потребителям смешанные или комбинированные групповые отправки продукции, которые позволяют последним поддерживать минимальные запасы, а производителям экономить на транспортных издержках.

Тенденция кастомизации в современном бизнесе далеко превосходит просто сортировку продукции в стандартные комбинации. Кастомизация часто включает специальную упаковку для создания уникального в смысле продаж товара и продвижения его в эксклюзивных дистрибутивных каналах. Одной из распространенных современных функций касто-

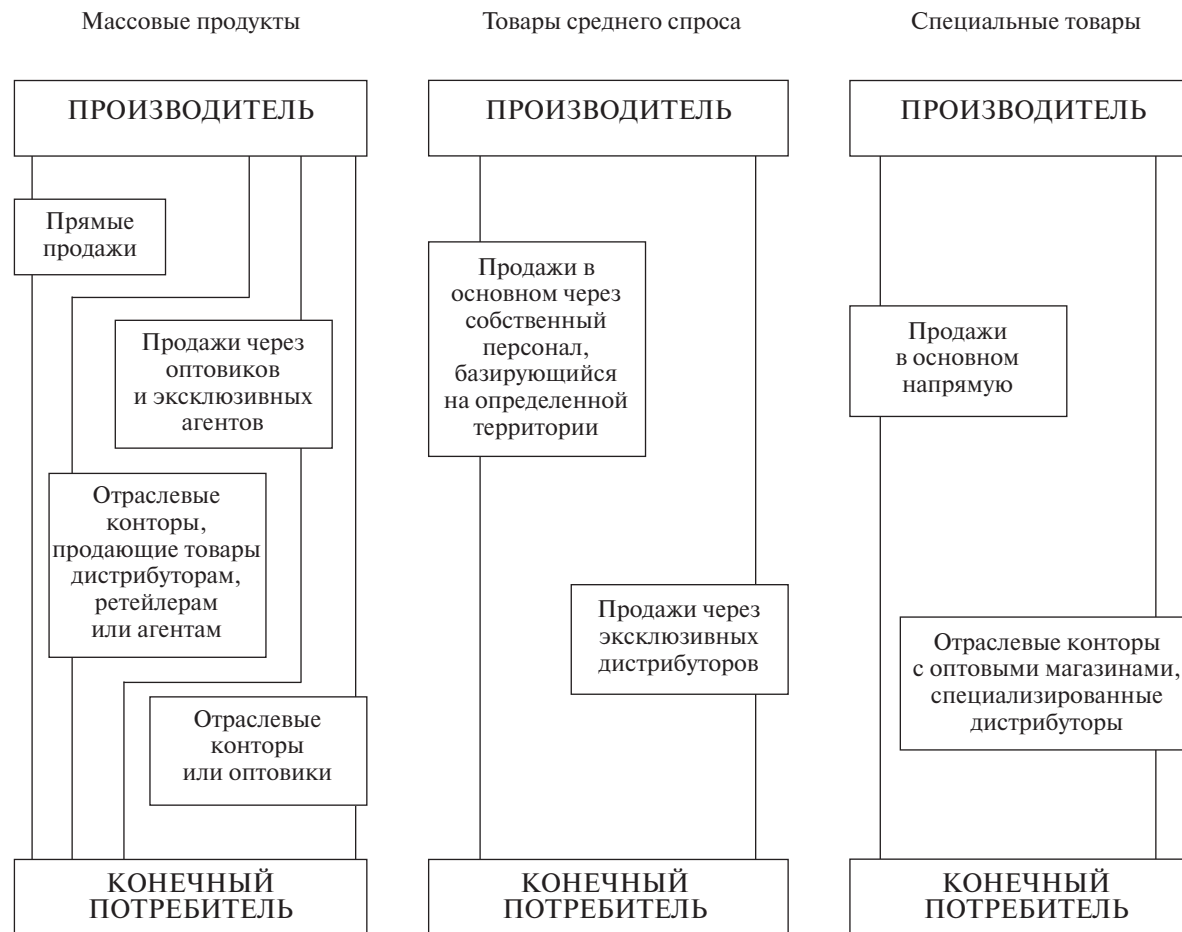
мизации является специальная подборка товаров для показа на выставках в целях продвижения новых продуктов группового ассортимента на рынок.

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

Структуры дистрибутивных каналов и сетей можно классифицировать по нескольким признакам. По числу торговых точек различают:

- интенсивное распределение (относится к большому числу торговых точек, что позволяет наиболее интенсивно «покрыть»

Таблица 1



рынок; например, для товаров повседневного спроса);

- селективное распределение (относится к незначительному числу торговых точек, рассчитанных на обслуживание особых потребностей специального сегмента рынка).

По признаку прямолинейности (то есть количеству звеньев вертикального канала распределения) различают:

- прямую дистрибуцию (когда производитель осуществляет продвижение и продажу продукции в основном непосредственно потребителям через структуры сбыта и отделы продаж);
- непрямую дистрибуцию (когда товары поступают потребителям через систему посредников — оптовых и розничных торговцев, агентов, дилеров и т. п.).

Структура дистрибутивной сети и схемы возможных товаропроводящих цепей зависят от вида

производимой продукции и, соответственно, групп потребителей.

Для товаров широкого потребления более типичным является использование в дистрибутивных каналах оптовиков и ретейлеров, хотя некоторые фирмы, обладающие значительными ресурсами, могут позволить себе прямую дистрибуцию и продажу продукции населению (домашним хозяйствам). Обычно чем более массовым является спрос (или характер производства), тем более разветвленными становятся дистрибутивные сети.

Распределение продукции для промышленных потребителей в основном осуществляется через агентов (брокеров) с помощью промышленных дистрибуторов. В ряде случаев для этого привлекаются джобберы.

При построении схемы дистрибутивной сети, выборе каналов распределения продукции и логи-

стических посредников в дистрибуции следует учитывать целый комплекс факторов. Сюда входит характер производства и спроса, имеющиеся ресурсы в дистрибуции, территориальные особенности сбыта продукции, характеристику привлекаемого дистрибутора (покрываемая территория, знание товара и рынка, технические возможности, уровень контактов с покупателями и т. п.), наличие информационно-компьютерной поддержки и др.

В зависимости от объемов производства (спроса) и типа товаров различают три наиболее распространенные возможные схемы (модели) дистрибутивных сетей.

Схемы реализуют два упомянутых выше принципа организации распределения и продаж: интенсивное (товары массового спроса) и селективное (товары среднего спроса и специальные товары).



МАЙЕР

Рекламное агентство. Типография. Интернет-студия.
(495) 648-65-32, (812) 448-65-25
www.mayer-russia.ru