

Тема 12

Проектирование логистических каналов и цепей

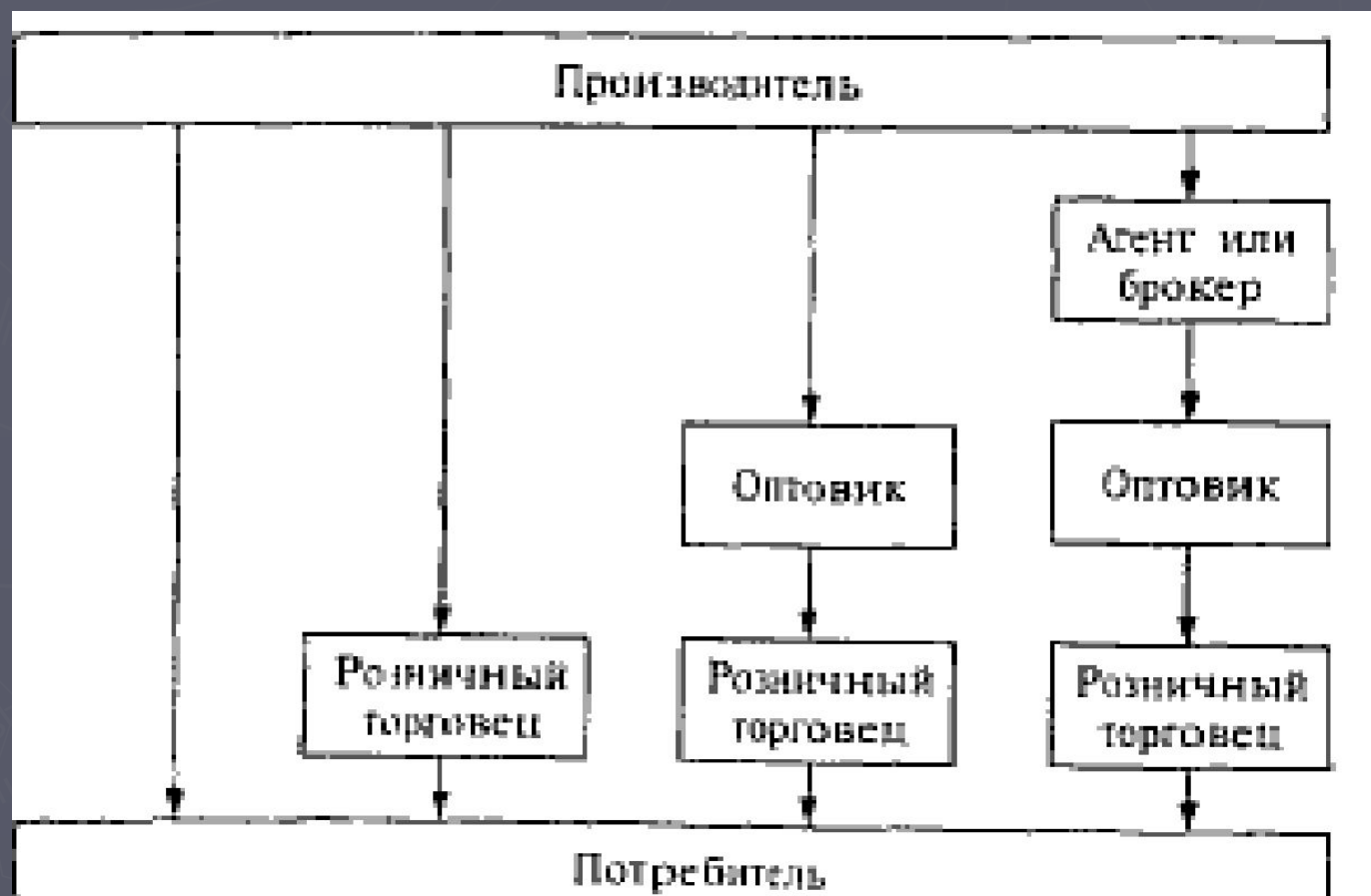
Для изучения и описания каналов распределения маркетинговые исследователи используют 5 основных методов:

- ▶ институционально-описательный**
- ▶ графический**
- ▶ основанный на группировке товаров**
- ▶ функциональный**
- ▶ структурный**

Схема анализа посредников в структуре распределения



Типичные каналы распределения потребительских товаров



Типичные каналы распределения товаров производственного назначения

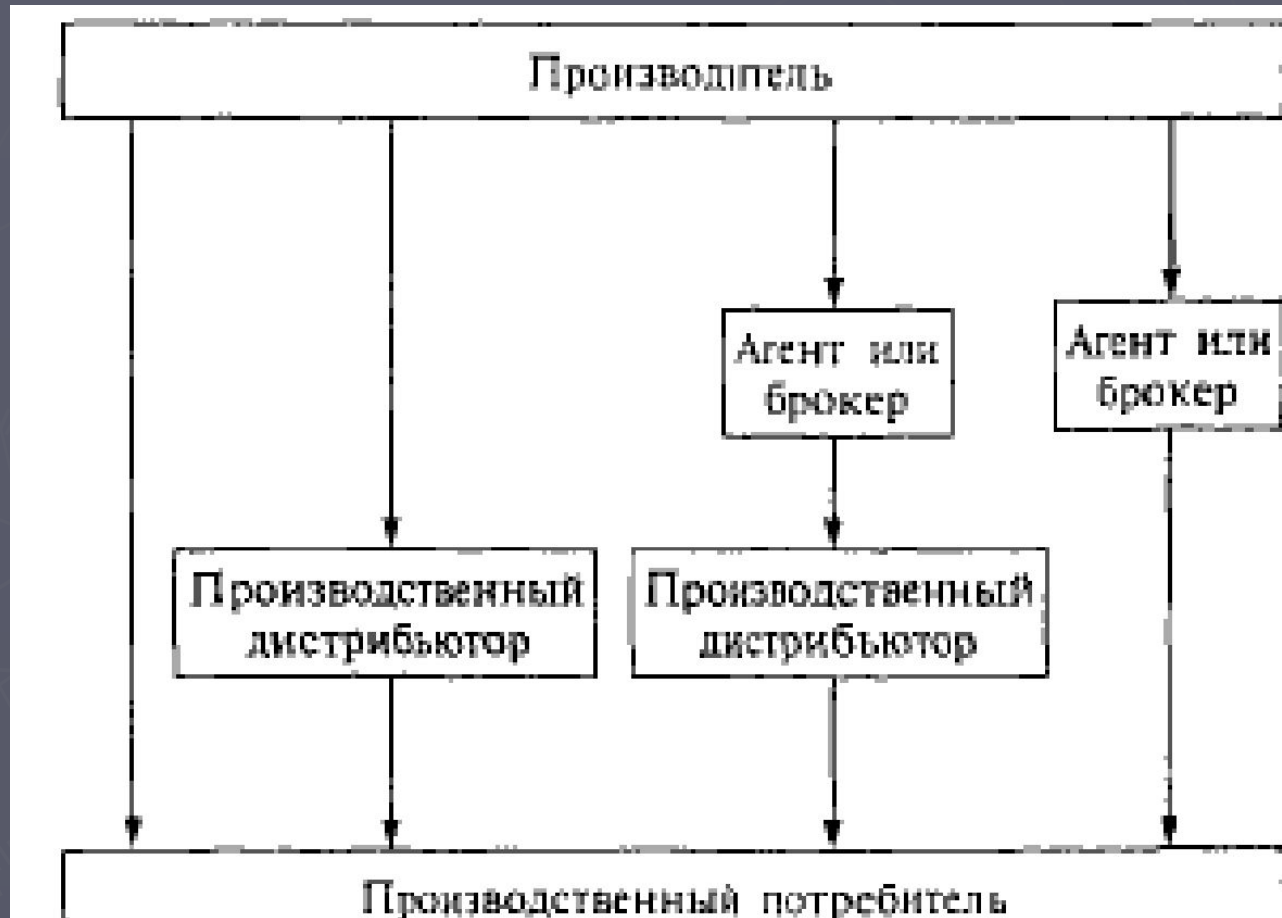
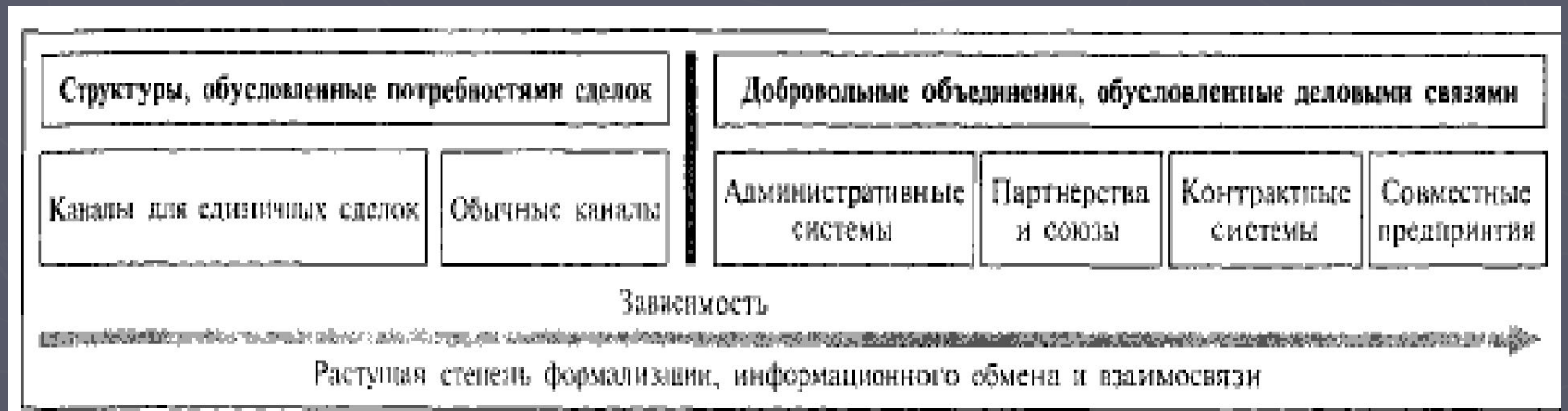


Рисунок 4П.4. Классификация структурных связей в маркетинговых каналах по степени осознанной взаимозависимости



При формировании структуры сети распределения необходимо учитывать ее зависимость от следующих факторов.

- ▶ Стратегия (маркетинговая или логистическая), принятая в компании.
- ▶ Специализация и фирмы (товарная и по видам деятельности).
- ▶ Число клиентов.
- ▶ Территориальное расположение клиентской базы.
- ▶ Разнообразии ассортимента в заказе и величина партии отправки.
- ▶ Спрос на товар в течение года.
- ▶ Имеющаяся логистическая инфраструктура компании.
- ▶ Конкуренция на рынке.
- ▶ Предложения на рынке логистических услуг в регионах сбыта.
- ▶ Развитие логистической инфраструктуры региона.

Компания может выбирать из следующих стратегий распределения:

- ▶ • Снижение затрат в сети распределения.
- ▶ • Повышение уровня обслуживания клиентов.
- ▶ • Сокращение полного цикла заказа.
- ▶ • Переход на аутсорсинг и т.п.

На стратегию распределения оказывает влияние:

- ▶ • Изменение спроса на рынке сбыта.
- ▶ • Изменения требований клиентов к обслуживанию.
- ▶ • Появление новых клиентов.
- ▶ • Изменение товарной специализации.
- ▶ • Увеличение рынков сбыта, выход на новые рынки.
- ▶ • Изменения в сбытовой политике компании.
- ▶ • Изменение политики ценообразования.
- ▶ • Переход на аутсорсинг.
- ▶ • Изменение вида деятельности, диверсификация бизнеса.
- ▶ • Слияние компаний.
- ▶ • Финансовые изменения компании.
- ▶ • Изменения границ рынка за счет увеличения радиуса обслуживания с одного склада.
- ▶ • Низкая эффективность использования ресурсов и т.д.

При формировании систем распределения целесообразно пользоваться следующими основными правилами:

- ▶ • Система распределения должна обеспечивать максимальный охват потребителей.
- ▶ • Поставщик формирует складскую сеть, приближаясь к потребителю.
- ▶ • Самые высокие транспортные издержки при поставках потребителю возникают на последних километрах доставки.
- ▶ • Укрупнение грузовой единицы доставки снижает затраты на поставку.
- ▶ • Обслуживание должно осуществляться с ориентацией на спрос; с предоставлением гибкого сервиса (индивидуальный подход к потребителю); с обеспечением оптимального уровня обслуживания.

- ▶ • Выбор между «сделать самому» или «отдать посреднику» должен стать обязательным не только при осуществлении функций, но и операций.
- ▶ • В цепи не должно быть участников с одинаковыми функциями.
- ▶ • Конечный потребитель работает на текущих запасах, поэтому поставки конечным клиентам должны быть мелкими и частыми при максимальном обеспечении широты ассортимента.
- ▶ • Информация, поступающая от потребителя в режиме реального времени, гарантирует точность управления запасами и является залогом сокращения собственных страховых запасов.

- ▶ • Единое информационное пространство в сети позволит поставщику взять на себя управление запасами клиентов и обеспечить «систему быстрого реагирования» на спрос клиента.
- ▶ • Индивидуальный выбор товароносителей и транспортных средств повышает эффективность системы.
- ▶ • Последние логистические операции зависят от формы продажи.
- ▶ • Чем меньше число посредников в цепи поставки (от производителя до конечного потребителя), тем ниже добавленная стоимость к конечной цене товара.

- ▶ *Проектированием сети распределения компании занимаются только при продвижении товарных потоков собственными силами.*
- ▶ Процесс проектирования чаще всего является ответом логистики на предлагаемые маркетингом новые стратегии, затрагивающие изменения в территориальном охвате потребителей, увеличении объемов продаж или политики обслуживания.
- ▶ Инициатива проектирования может исходить и от самой логистики при решении об изменении стратегии распределения или если анализ действующей сети показал ее неэффективность. В этом случае речь, как правило, идет о реорганизации существующей сети распределения, которая может быть следствием ряда причин.

- Изменение спроса на рынках сбыта.
- Усиление конкурентной среды и как результат — поиск более эффективных решений.
- Появление новых клиентов.
- Требования клиентов к повышению уровня обслуживания.
- Изменение товарной специализации.
- Поиск возможностей снижения затрат в сети распределения.
- Расширение рынков сбыта, выход на новые рынки.
- Изменения в политике сбыта.
- Изменения политики ценообразования.
- Переход на аутсорсинг.
- Изменения вида деятельности компании.
- Слияние компаний.
- Финансовые изменения компании.
- Увеличение радиуса обслуживания с одного склада.
- Низкая эффективность использования ресурсов.

Схема стандартного подхода к процессу проектирования системы распределения



- ▶ **Этап 1.** *Определение основных причин или проблем, повлиявших на снижение эффективности системы распределения.*

Примером глобальных целей могут быть:

- ▶ • Завоевание новых рынков сбыта.
- ▶ • Завоевание лидирующих позиций на рынке.
- ▶ • Выход на международный рынок.
- ▶ • Партнерство мирового уровня (в снабжении или в сбыте).
- ▶ В качестве локальных выбираются цели, ориентированные на повышение эффективности самой сети распределения:
 - ▶ • Увеличение доли рынка.
 - ▶ • Повышение уровня обслуживания клиентской базы.
 - ▶ • Минимизация логистических затрат в сети.
 - ▶ • Максимизация прибыли компании.

► **Этап 2.** Сбор исходных данных и их анализ для разработки вариантов проектных решений.

- ▶ **Этап 3.** *Выбор оптимального варианта проектных решений и разработка плана реализации проекта.*

Варианты сбытовой системы

- ▶ **сбыт товара независимому оптовику,
*(независимая сбытовая система),***
- ▶ **во-вторых, развитие дилерской сети
*(связанная сбытовая система)***
- ▶ **в-третьих, развитие
*собственной сбытовой сети.***

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ТАБЛИЦА
ОСНОВНЫХ СБЫТОВЫХ СИСТЕМ

	Преимущества	Недостатки
Независимая сбытовая система	<ul style="list-style-type: none">• низкие затраты продвижения товара на рынок• отсутствие инвестиций в развитии логистической инфраструктуры• минимальное участие производства	<ul style="list-style-type: none">• отсутствие контроля за ценой и запасами у конечного потребителя• нет влияния на активность продаж• не планируются объемы продаж у конечного потребителя• нет влияния на конкуренцию

	Преимущества	Недостатки
Связанная сбытовая система	<ul style="list-style-type: none"> • более широкий охват регионов сбыта • непосредственное влияние на оптовиков (дилеров) в продвижении товара • единая заинтересованность в стратегии сбыта • совместное проведение рекламных кампаний • отсутствие инвестирования в логистическую инфраструктуру • улучшение работы по мерчандайзингу и рост продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • сложности в управлении потоками • сложности планирования запасами • ограниченный контроль за конечными продажами • отсутствие непосредственного контроля за обслуживанием клиентов
Собственная сбытовая система	<ul style="list-style-type: none"> • непосредственное влияние на продвижение товара до конечного потребителя • установление и продвижение оптимального уровня обслуживания каждого клиента • единое управление потоком товара от производства до конечного потребителя • возможность перераспределения затрат в цепи с целью сокращения совокупных затрат 	<ul style="list-style-type: none"> • ограниченный рынок сбыта • значительные инвестиции в систему продвижения товара в логистическую инфраструктуру повышает требования к управлению системой

В общем виде процедуру проектирования сети распределения можно представить такой последовательностью.

- ▶ **1.** Прогноз продаж и рынков сбыта.
- ▶ **2.** Анализ и оценка деятельности действующей системы распределения. Решение вопроса выбора сбытовой системы с учетом определенных ограничений.
- ▶ **3.** Выбор сбытовой системы по рынкам сбыта (выбор участников купли-продажи).
 - ▶ 3.1. Независимая сбытовая система (продажа независимым оптовикам).
 - ▶ 3.2. Собственная сбытовая система (самостоятельное продвижение товаров по сети распределения).
 - ▶ 3.3. Зависимая сбытовая система (продвижение через дилерскую сеть).

При выборе собственной сбытовой системы:

- ▶ **4.** Сегментирование рынков сбыта по регионам обслуживания собственной сетью с учетом политики обслуживания клиентов, установленной компанией.
 - ▶ 4.1. Определение регионов товароснабжения.
 - ▶ 4.2. Определение уровня товарных запасов у клиентов и частоты доставки.
- ▶ **5.** Определение оптимальной структуры системы распределения.
 - ▶ 5.1. Локализация сети.
 - ▶ 5.2. Разработка общей системы товароснабжения. Распределение товарных запасов в системе товароснабжения складской сети.

6. Построение организационной структуры системы распределения (выбор участников продвижения товарных потоков в системе товароснабжения). Выделение логистических цепей поставок и детальная разработка каждой цепи поставки.

6.1. Создание логистической инфраструктуры.

Решение вопроса об осуществлении бизнес-процессов, функции или операций:

- *Обслуживать ЦП собственными силами?*
- *С привлечением посредников для обслуживания ЦП?*

6.2. Формирование оптимальной складской сети системы распределения.

6.2.1. Определение оптимального числа складов в регионах обслуживания.

6.2.2. Определение функционального назначения складов по регионам и их взаимосвязь.

6.2.3. Определение мест расположения складов.

Решение вопроса о выборе стратегии складирования запасов с учетом принятых ограничений установленных критериев.

- ▶ 6.3. Выбор оптимальной стратегии складирования запасов (форм собственности).
- ▶ 6.3.1. Использование собственных складов.
- ▶ 6.3.2. Использование складских услуг логистического посредника.
- ▶ 6.3.3. Аренда складских мощностей.
- ▶ 6.4. Выбор технологий товародвижения (доставки) с целью обеспечения единой технической политики.
- ▶ 6.4.1. Выбор оптимального товароносителя.
- ▶ 6.4.2. Выбор транспортного средства доставки.
- ▶ 6.4.3. Разработка оптимальных маршрутов доставки.
- ▶ 6.5. Обеспечение единого информационного пространства в сети распределения.
- ▶ 6.5.1. Создание единой информационной системы для всех логистических цепей.
- ▶ 6.5.2. Налаживание документооборота для участников цепи поставки.

- ▶ **7.** Анализ и оценка деятельности логистических цепей поставок.
- ▶ 7.1. Организация команды по проведению анализа.
- ▶ 7.2. Определение ограничений (измеряемых).
- ▶ 7.3. Определение показателей оценки системы.
- ▶ 7.4. Выбор критериев оценки системы распределения.
- ▶ **8.** Проведение контроля и мониторинга.

К основным задачам оценки эффективности логистики распределения относится анализ, изучающий такие факторы, как:

- ▶ • существующая логистическая сеть и организационная структура управления распределением товарной продукции компании;
- ▶ • эффективность основных логистических функций, выполняемых отделами (службами) и подразделениями компании в СР;
- ▶ • степень удовлетворенности внутренних потребителей и внешних клиентов компании качеством логистического сервиса СР;
- ▶ • степень рациональности использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов при выполнении функций распределения;

- ▶ • общие затраты на логистику распределения и составляющие логистических издержек по видам деятельности;
- ▶ • наличие конфликтных ситуаций между подразделениями компании по логистическим параметрам и перекрестных функций при управлении логистическими процессами в СР;
- ▶ • эффективность документооборота, относящегося к логистике распределения в структурных отделах (подразделениях);
- ▶ • состояние и планирование потребности и управления товарными запасами;
- ▶ • состояние складского хозяйства, транспорта и других логистических инфраструктурных подразделений в распределении.

- **Источниками получения необходимой первичной информации** являются:
- • плановые, учетные и отчетные документы;
 - • результаты опроса (анкетирования) работников структурных подразделений (отделов) компании;
 - • формы документов, применяемых при планировании, выполнении и контроле логистических функций и операций в распределении;
 - • положения о структурных/функциональных подразделениях (отделах, службах) компании, должностные инструкции работников соответствующих служб и подразделений СР;
 - • нормативно-справочные материалы;
 - • результаты сбора статистической информации о логистических процессах и затратах в СР.

- ▶ *Самыми распространенными показателями, включенными в интегральную оценку логистической цепи поставки, являются:*
- ▶ 1. Удовлетворение потребителей / качество обслуживания;
- ▶ 2. Время исполнения заказа;
- ▶ 3. Издержки в логистической цепи;

Другие авторы предлагают перечень:

- ▶ Прибыльность каналов.
- ▶ Степень их соответствия требованиям потребителей.
- ▶ Управляемость, т.е. возможность дальнейшего контроля за движением товаров и ценами.
- ▶ Уровень конкуренции за возможность работы с каналом.
- ▶ Перспективность каналов с точки зрения долгосрочных тенденций.

Оценка прибыльности каналов компании Пластформ (в млн. руб)

	Универмаг и	Дискаунте- ры	Сети супермар- кетов	ИТОГО
Объем продаж	7.5	15.5	12	35
Стоимость проданных товаров	4.4	8.8	6.8	20
Валовая прибыль	3.1	6.7	5.2	15
Расходы				
Хранение	0.7	1.6	1.3	5.7
Поставка	0.3	0.7	0.5	1.5
Личные продажи	0.2	1	1.4	2.6
Реклама	0.2	1	1	2.3
Продвижение продаж	0.2	0.6	0.7	1.5
Выставление счетов и прием оплаты	0.04	0.2	0.1	0.4
Итого расходов	1.7	5.1	5.1	11.9
Чистая прибыль	1.4	1.6	0.1	3.1
Отношение прибыли к объему продаж (%)	18.6	10.4	0.8	8.9

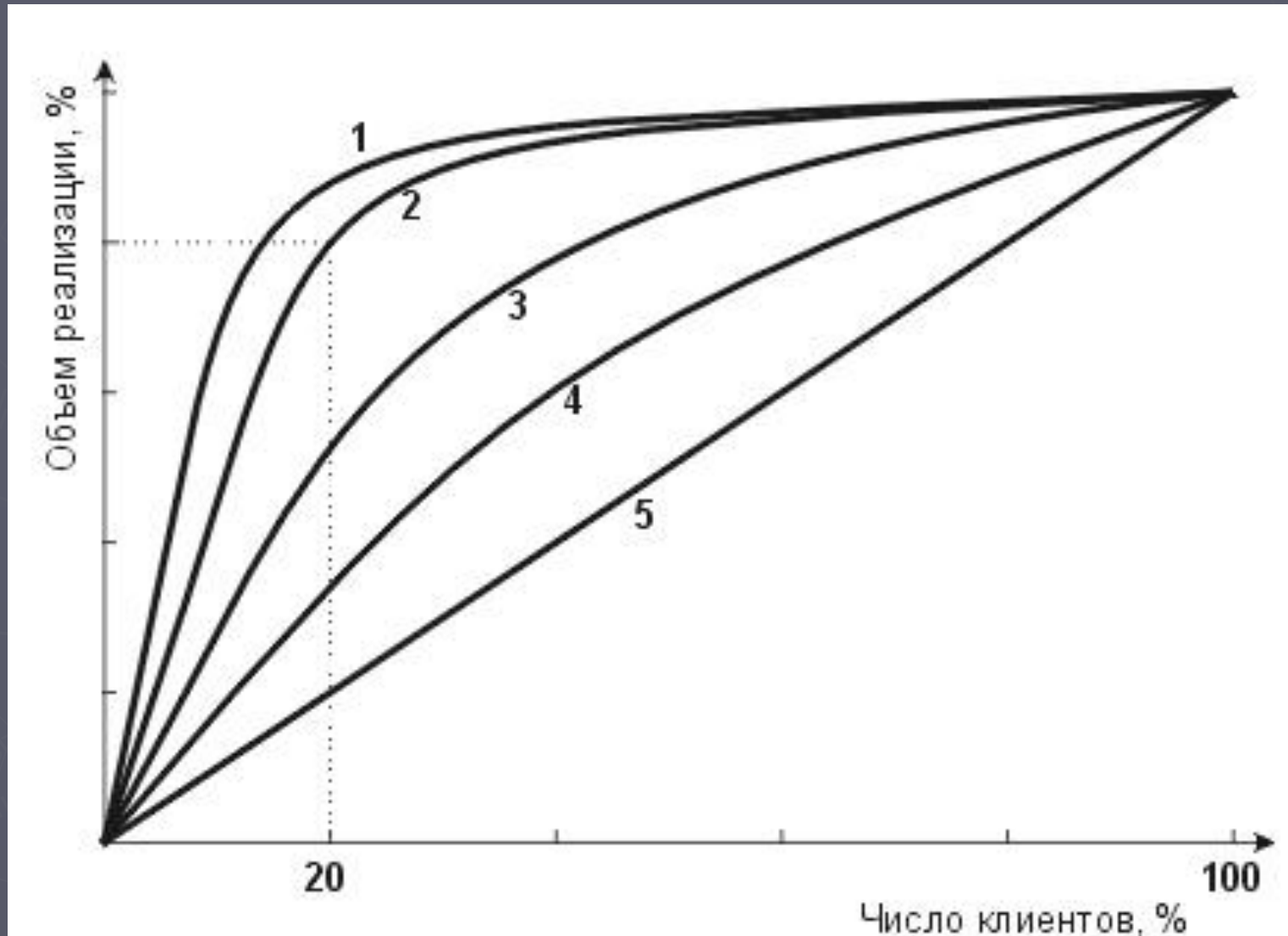
Наиболее распространенные дополнительные параметры оценки:

- ▶ - объем продаж;
- ▶ - процент продаж целевым клиентам;
- ▶ - темпы роста продаж;
- ▶ - оборачиваемость товарных запасов;
- ▶ - средний уровень товарных запасов;
- ▶ - востребованность дополнительных сервисных услуг, предоставляемых поставщиком.

Комплексная оценка каналов сбыта (итоговая таблица)

	Прибыль- ность каналов	Степень соответствия требованиям потребителей	Управля- емость каналов	Уровень конкуренции за возможность работы с каналом	Перспектив- ность каналов (долгосроч- ные тенденции)	Итого- вый балл
Канал 1	6	8	5	10	8	37
Канал 2	3	3	9	2	8	25
Канал 3	7	7	9	8	9	40
Канал 4	2	4	9	1	3	19
Канал 5	8	10	9	7	9	43
Канал 6	5	2	1	1	1	10

Оптимизация числа клиентов



▶ *С организационной точки зрения выделяют:*

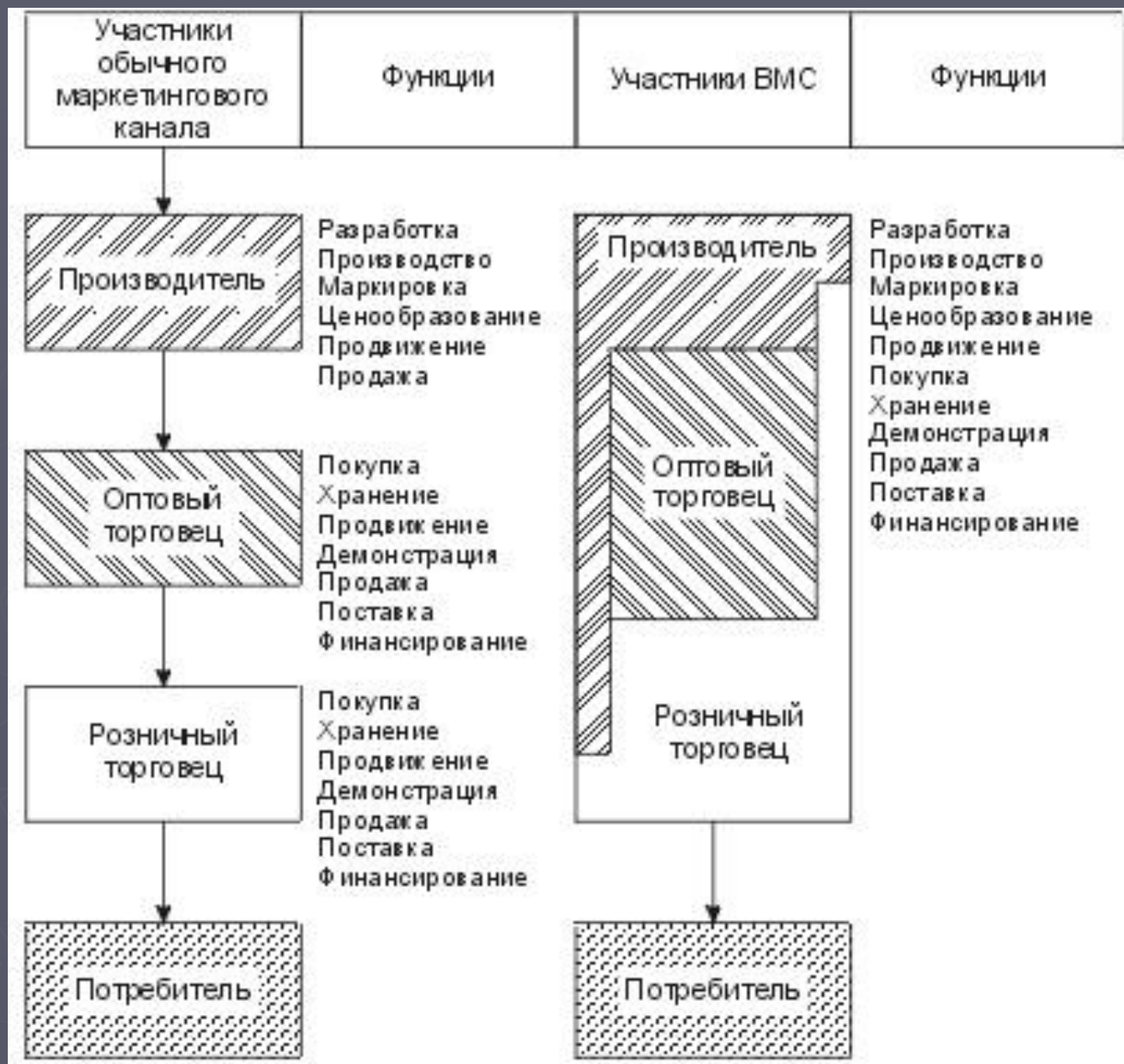
▶ *I. Обычные каналы распределения;*

▶ *II. Вертикальные маркетинговые системы;*

III. Горизонтальные маркетинговые системы

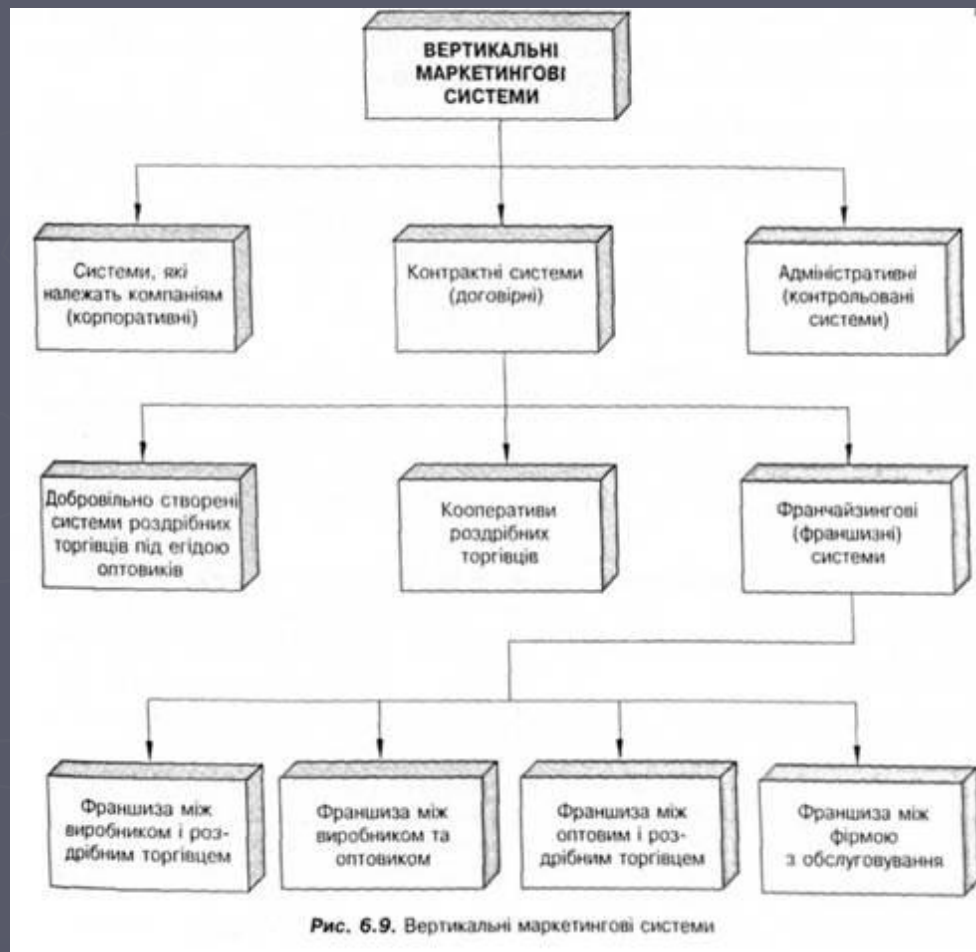
- ▶ **I. Обычный канал** распределения состоит из одного или более независимых производителей, оптовых и розничных торговцев, каждый из которых максимизирует свою прибыль без учета возможности получения максимальной прибыли для данного канала; этот канал включает в свой состав независимые организации, не имеющие явно выраженных лидирующих позиций и подверженных конфликтам.

- ▶ **II. Вертикальные маркетинговые системы** предусматривают полную или частичную координацию функций участников канала распределения с целью экономии на операциях и усиление влияния на рынок.
- ▶ При этом один из участников канала (производитель, оптовый или розничный торговец) берет на себя инициативу по координации действий. Производители, оптовые и розничные торговцы действуют как единая система.
- ▶ Один из членов канала либо является владельцем других каналов, либо имеет контракты с ними, либо обладает достаточной силой для обеспечения полного сотрудничества.



Формы вертикальной координации

- ▶ *1. Корпоративные вертикальные маркетинговые системы;*
- ▶ *2. Административные вертикальные маркетинговые системы;*
- ▶ *3. Договорные вертикальные маркетинговые системы*



- ▶ **1. Корпоративная вертикальная маркетинговая система** объединяет последовательные стадии производства и распределения под одним владельцем, который осуществляет общее руководство каналом и контроль одним владельцем системы распределения.

- ▶ **2. Административная (контролируемая)**
вертикальная маркетинговая система -
форма интеграции функций
распределения, которая не
предусматривает договорных
обязательств и существует благодаря
высокой репутации одного из участников
системы

- ▶ **3. Договорная (контрактная)**
вертикальная маркетинговая система
состоит из независимых
производственных и распределительных
организаций разных уровней системы,
связанных договорными отношениями с
целью получения экономии или
значительных коммерческих результатов.

► **3.1 Добровольно созданные системы розничных торговцев под эгидой оптовиков** - оптовый продавец организует добровольное объединение независимых розничных торговцев, разрабатывает программу, в которой предусматривается обеспечение экономичности закупок, стандартизация торговой практики. Основная цель таких объединений - создание возможностей для эффективной конкуренции с разветвленными сетями крупных организаций

► **3.2 Кооператив розничных торговцев** — группа независимых розничных торговцев или магазинов розничной торговли, объединившихся для централизованных совместных закупок, ведения общего складского хозяйства и проведения общей политики в области закупок и продвижения продукта.

► Члены кооператива закупают большинство товаров через кооператив, планируют совместную рекламную кампанию. Прибыль каждого члена пропорциональна объему сделанных им закупок. Через кооператив могут производить закупки также и розничные торговцы, не входящие в его состав, однако они не имеют своей доли в прибыли кооператива.

- ▶ **3.3 Во франшизной организации участник канала, именуемый держателем привилегий, связывает несколько этапов производственно-сбытового процесса.**
- ▶ В основе деятельности договорной вертикальной маркетинговой системы данного типа лежит метод организации производственно-сбытовой деятельности, основанный на предоставлении привилегии на производство и / или сбыт продукции одним из членов канала распределения другому, именуемый франшизой.

Типы франшизы в распределении

- ▶ **33.1 франшиза между производителем и розничным торговцем** - система привилегий розничных торговцев под эгидой производителя. Например, производитель на определенных условиях реализации и обслуживания дает независимым дилерам лицензии на продажу своей продукции. Широко используется в автомобильной отрасли (автомобильные дилеры, станции обслуживания, которые купили франшизу: например, "FORD" выдает лицензии на право торговли своими автомобилями независимым автомобильным дилерам);

- ▶ **3.3.2 франшиза между производителем и оптовиком** - система привилегий оптовиков под эгидой производителя. Данный тип франшизной организации широко используется в отрасли прохладительных напитков;
- ▶ **3.3.3 франшиза между оптовым и розничным торговцем** (аптеки);
- ▶ **3.3.4 франшиза между предприятием сферы услуг и розничными торговыми фирмами по предоставлению услуг потребителям** (Макдоналдс).

▶ **III. Под горизонтальной маркетинговой системой** понимается соглашение между несколькими организациями одного уровня канала распределения о совместных действиях с целью использования появляющихся при этом **новых маркетинговых возможностей.**

▶ В рамках такого соглашения организации могут объединить свои капиталы, производственные и маркетинговые ресурсы. Участниками соглашения могут быть как неконкурирующие, так и конкурирующие организации.

▶ **IV. Многоканальные маркетинговые системы.**

Источники власти лидера канала распределения

