

# Тема 12

## Проектирование логистических каналов и цепей

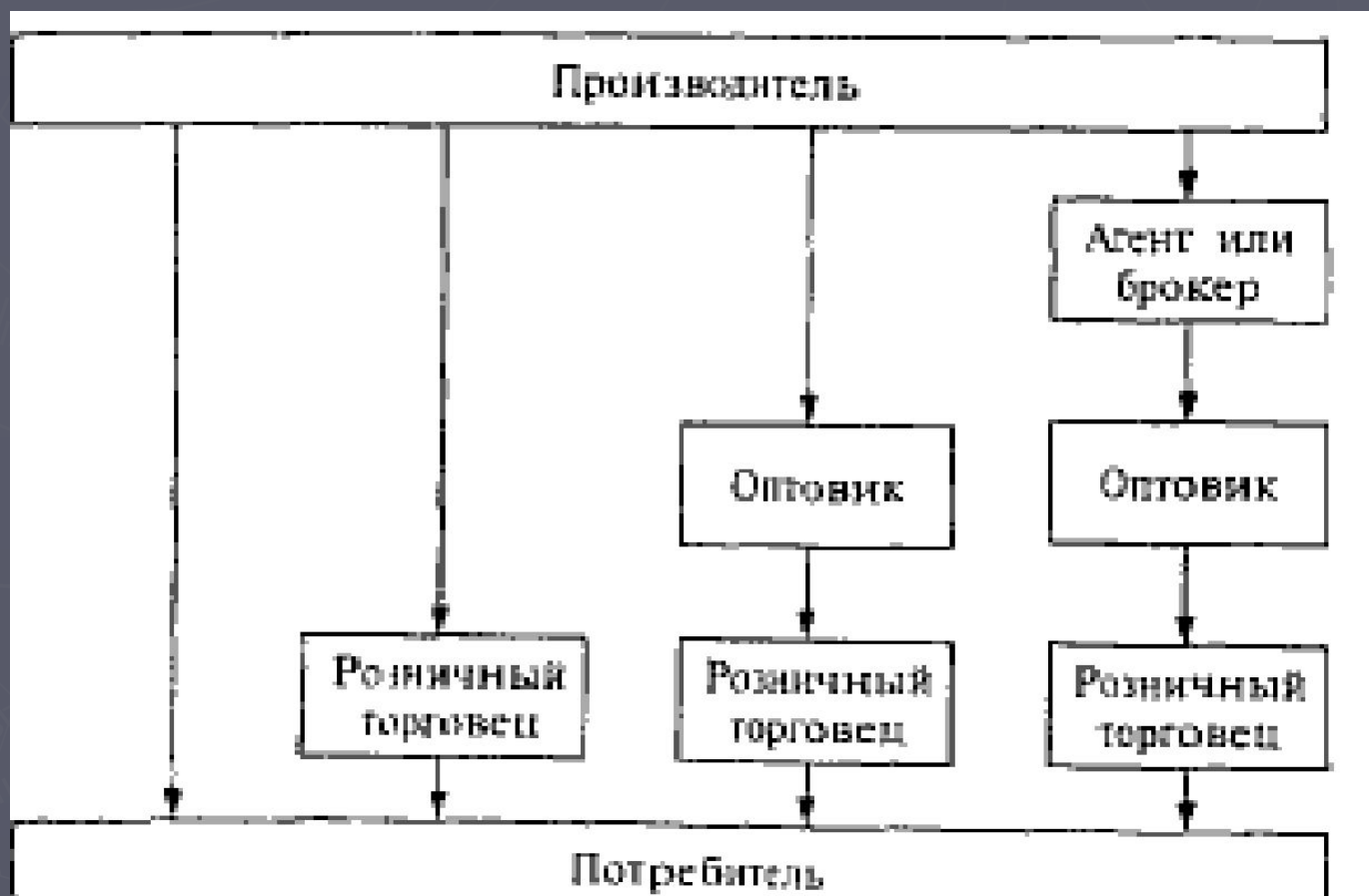
**Для изучения и описания каналов распределения маркетинговые исследователи используют 5 основных методов:**

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

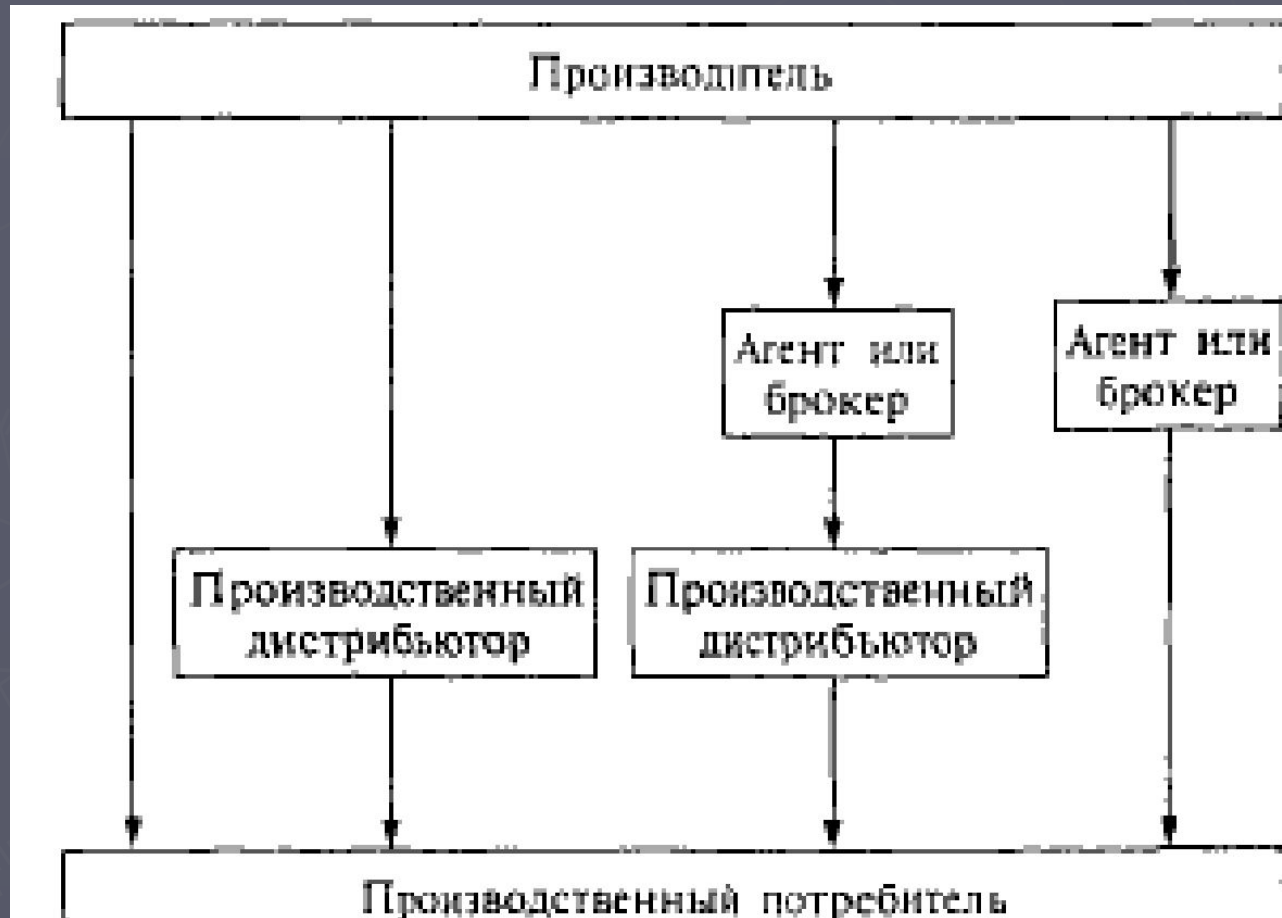
# Схема анализа посредников в структуре распределения



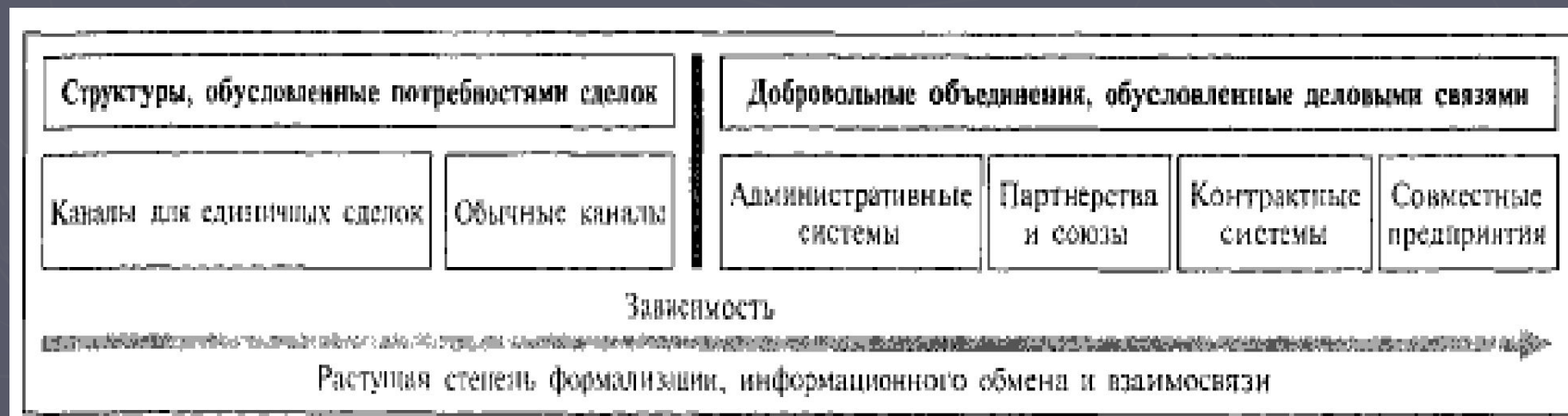
# Типичные каналы распределения потребительских товаров



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



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



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

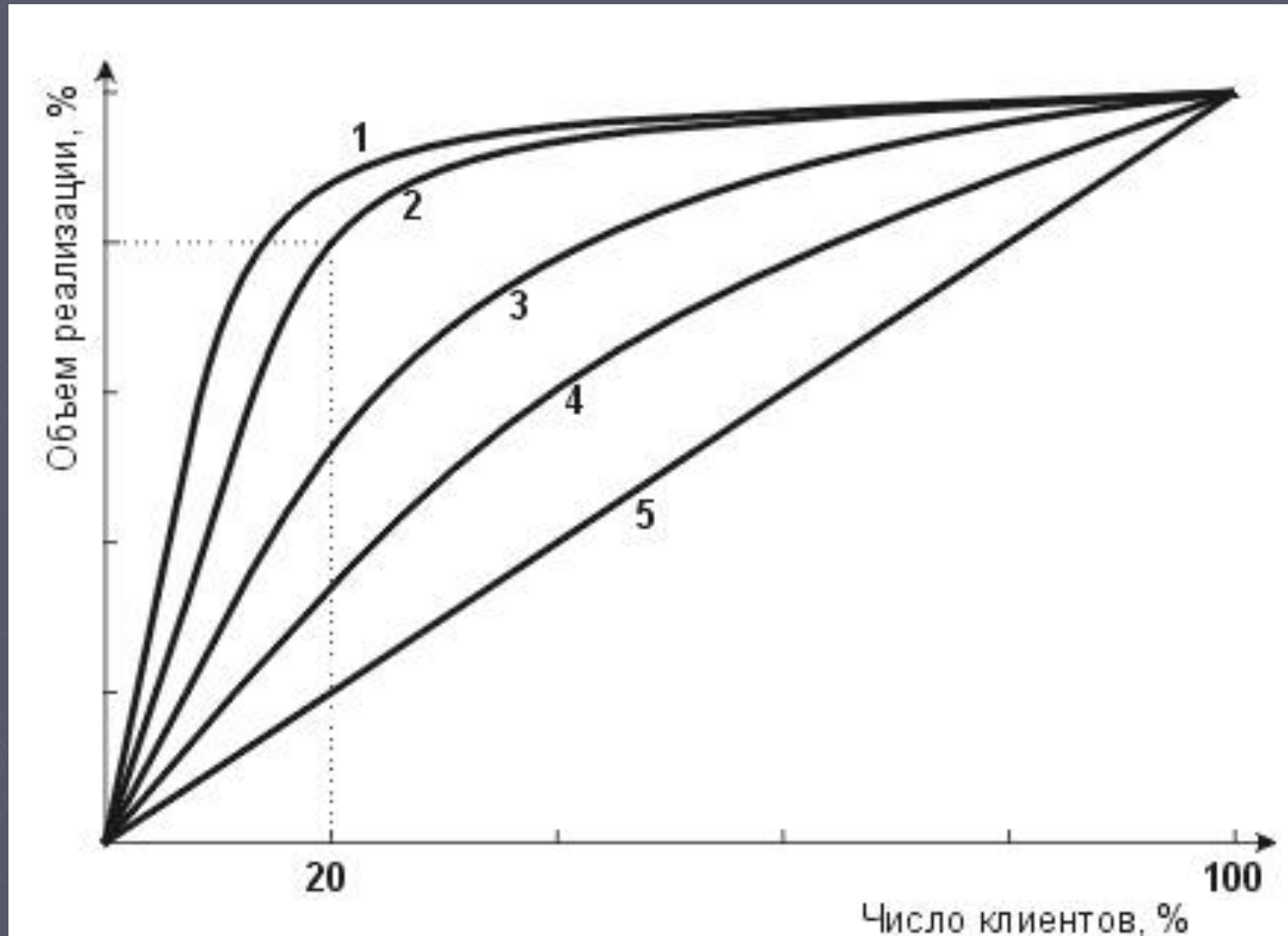
## Наиболее распространенные дополнительные параметры оценки:

- ▶ - 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:*

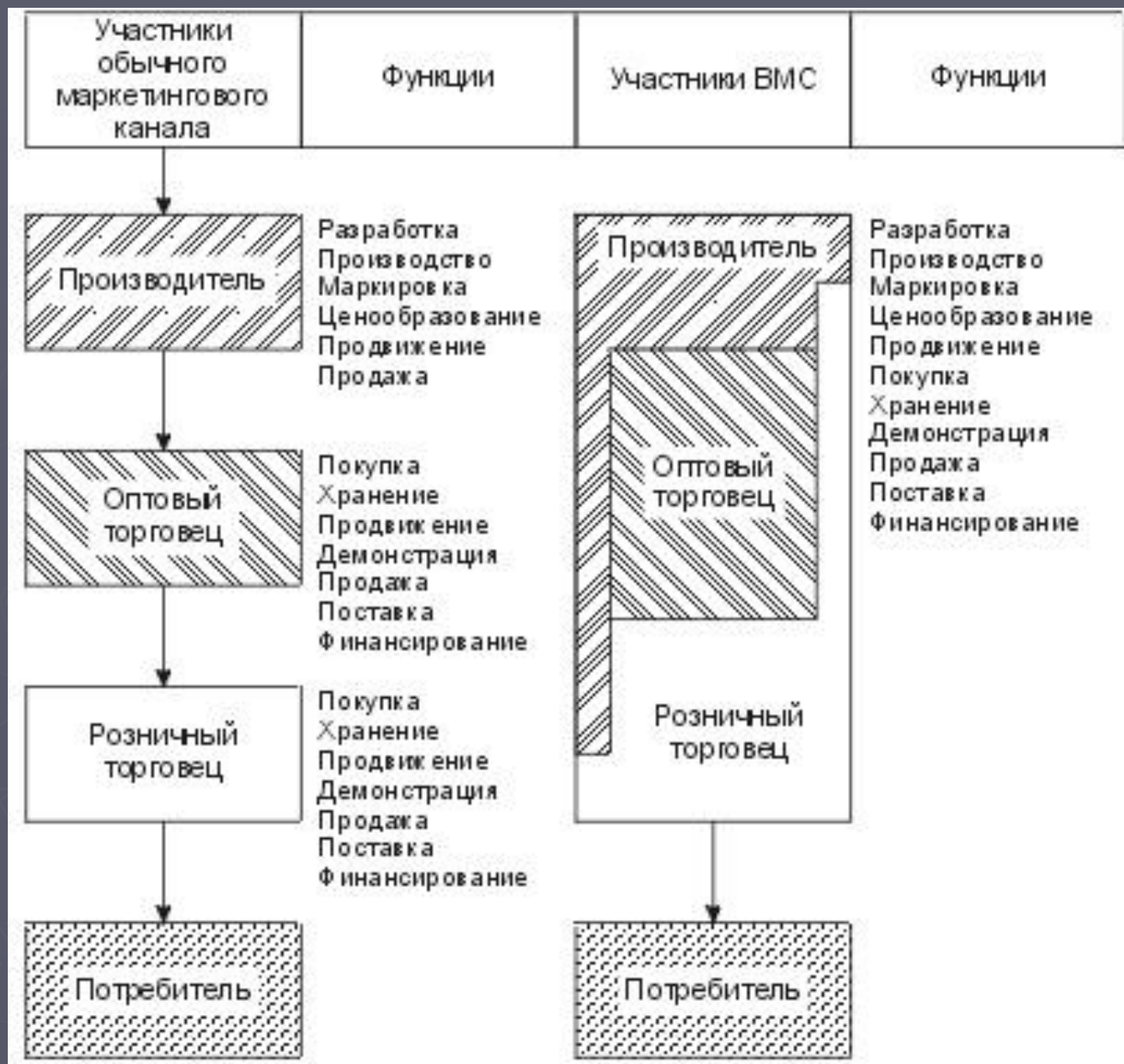
▶ *I. Обычные каналы распределения;*

▶ *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*

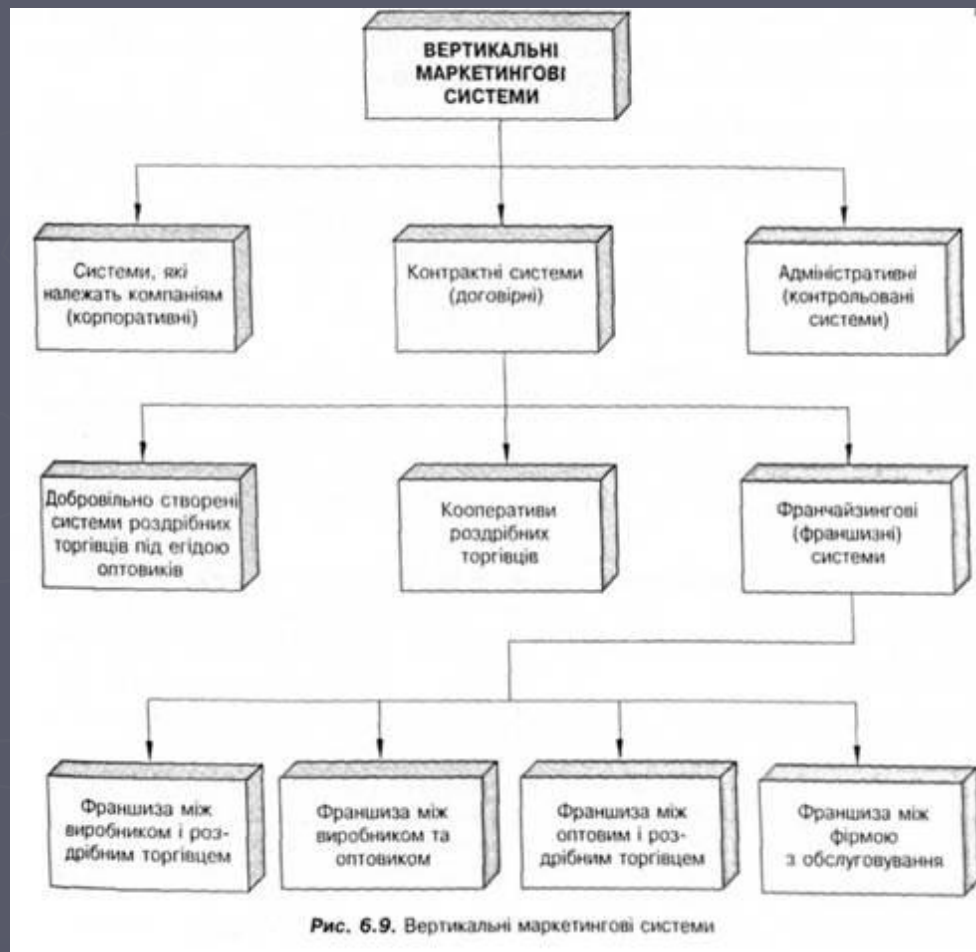


Рис. 6.9. Вертикальні маркетингові системи

- ▶ **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

