Прохин И.В.
доцент кафедры «Логистика»
Московского автомобильно-дорожного института
(Государственного технического университета)

Узлы запасов

дистрибуция потребительских товаров повседневного спроса

Изменение масштаба конкуренции от регионального до национального и глобального, повсеместное освоение методов маркетинга и рост транзакционных издержек привели к смещению центра тяжести конкурентной борьбы из сферы производства в сферу обращения. Основным фактором рыночного успеха становится наличие эффективно работающей системы распределения готовой продукции (ГП).

В структуре каналов распределения рынка FMCG[1] также происходят непрерывные изменения. Преобразования, вызванные развитием розничных сетей, не только меняют роли участников классической цепи «производитель – оптовик – розничный оператор», но и вносят значительные коррективы в сам процесс распределения.

Традиционное разделение сбыта на «прямой» и «косвенный» уже не отражает в должной мере всей сложности возможных взаимоотношений между участниками каналов распределения. Теперь разделение зон ответственности происходит не по этапам физического приближения продукции к конечному потребителю, а по функциям маркетинга, коммерции и логистики, выполняемым в общей цепи поставок (*рис. 1*).

Сети дистрибуции, как правило, складываются стихийным образом, и существующие подходы к их реформированию позволяют добиться лишь незначительных изменений в уже существующих, далеких от оптимальных, структурах. При этом они сконцентрированы только на улучшении отдельных участков с позиций служб маркетинга, коммерции, либо логистики и не рассматривают эти ключевые функции в системном единстве. Это становится причиной конфликтов на уровне взаимодействия подразделений как в отношениях между контрагентами, так и внутри отдельной компании.

Определение ключевых компетенций каждого участника и концент-

[1] Fast Moving Consumer Goods – товары широкого потребления (*прим. ред.*).

рация на них позволяет, *во-первых,* интегрировать цепь поставок и снять возможные конфликты, а *во-вторых,* дает возможность обосновать формы и методы организационных изменений.

Основным управленческим решением производителя при проектировании систем дистрибуции, помимо традиционного определения длины, ширины и состава участников, должно стать такое разделение функций маркетинга, коммерции и логистики среди участников цепи поставок, которое позволит минимизировать издержки обращения при своевременном и качественном предложении целевой аудитории необходимого ассортимента товаров.

Производителю нужен полный контроль над такими важными в долгосрочной перспективе функциями, как маркетинг и коммерция. Это необходимо для достоверного прогнозирования спроса, качественного планирования деятельности по производству и реализации продукции. При этом вполне возможна передача надежному партнеру такой затратной функции, как логистика, которая, как правило, не входит в сферу ключевых компетенций крупных производителей.

С учетом этих предпосылок, можно сформулировать цель задачи проектирования системы дистрибуции как «определение при заданных ограничениях оптимального соотношения затрат всех видов используемых ресурсов на достижение установленных целевых показателей» и предложить методику (1), схематично представленную на *рис. 2*.

Основой, предопределяющей состав издержек на физическое распределение готовой продукции, являются узлы концентрации запасов (2). Сеть узлов концентрации запасов представляет собой каркас для развертывания логистических операций. Практическая

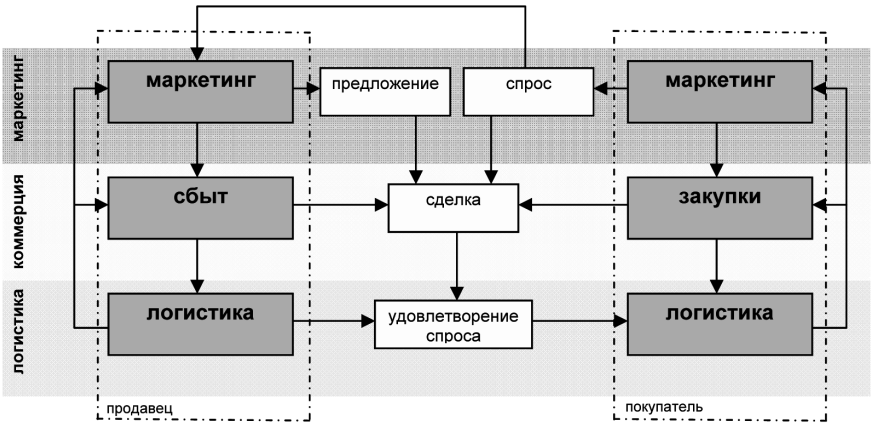


Рис. 1. Структурно-функциональная схема взаимодействия участников традиционной цепи поставок

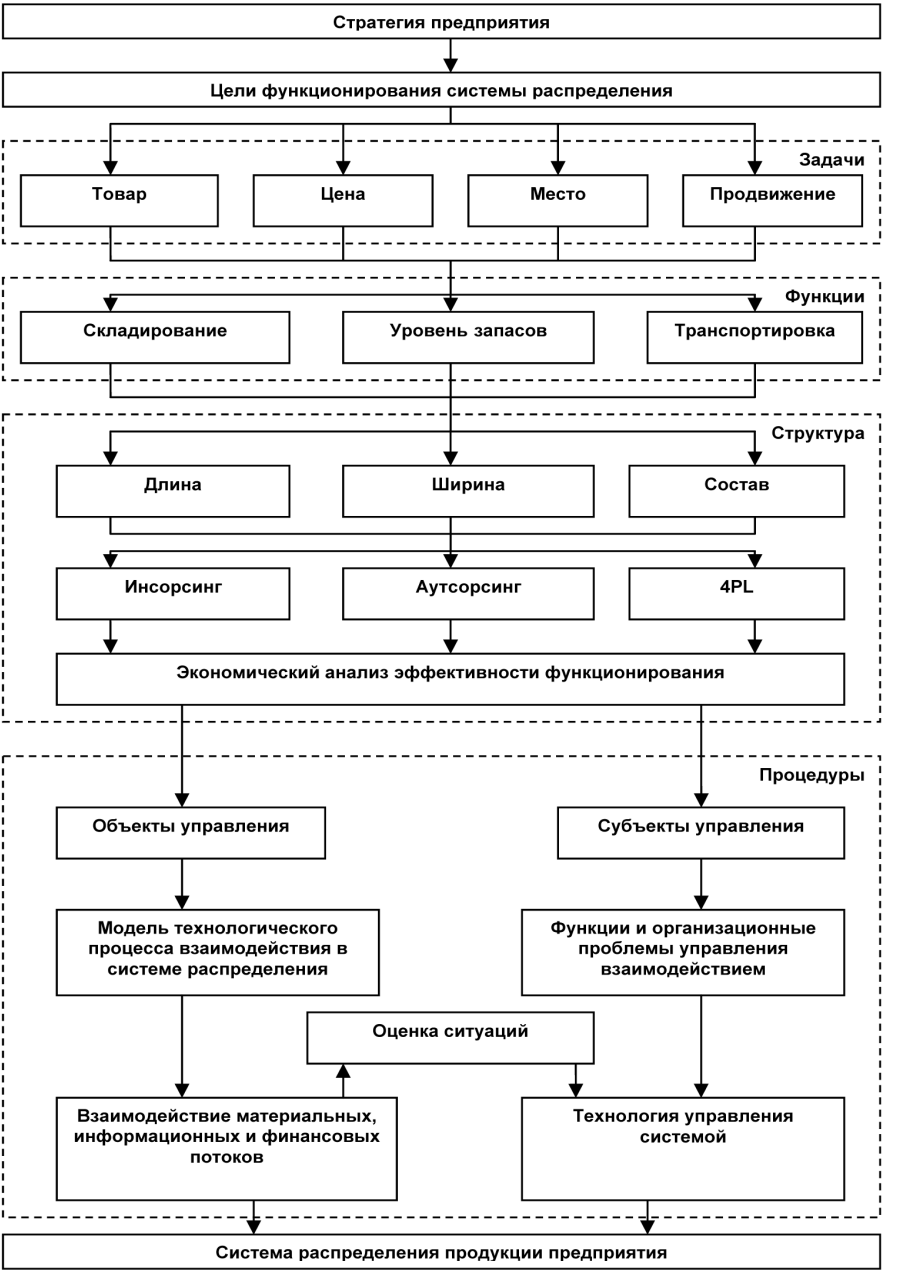


Рис. 2. Методика формирования системы распределения готовой продукции предприятия

апробация разработанной методики показала, что при анализе возможной структуры системы дистрибуции, сети узлов концентрации запасов эффективно группировать по составу постоянных и переменных издержек на обслуживание грузопотока и участию менеджмента фокусной компании в управлении этими узлами.

Однако учет только логистических издержек при анализе различных вариантов построения системы распределения готовой продукции не дает полной картины для принятия адекватных решений. Целесообразно оценить влияние эффективности организации цепей поставок на финансовый результат компании методом факторного анализа ключевых экономических показателей рентабельности активов (3), что обычно не входит в сферу ответственности специалистов по логистике.

На начальных этапах реформирования положительное влияние на рост рентабельности активов предприятия оказывают изменения коммерческой составляющей отношений между участниками цепи поставок по обоим вариантам. В то же время на этом этапе логистика может оказать отрицательное воздействие на рентабельность активов. Однако, это допустимо, так как при построении любой логистической системы важнейшей задачей является достижение стабильности, и только во вторую очередь решается вопрос снижения издержек или повышения скорости прохождения материального потока через цепь поставок.

Но структура воздействий функций коммерции и логистики по разным вариантам различна. Варианты 1 подразумевают преимущественное использование коммерческих складов и дистрибьюторов, а варианты 2 – арендованных и собственных складов. Первые характеризуются на начальных этапах процесса реформирования системы дистрибуции и при существующих объемах продаж меньшими показателями объемов прямых издержек, активов и их рентабельности, выручки, но большей прибылью от реализации.

Однако при значительном увеличении объемов реализации продукции (что предусмотрено долгосрочной стратегией развития предприятия) в полной мере проявляются преимущества второй группы вариантов, обусловленные невысокими темпами роста прямых издержек, высокой рентабельностью активов и значительным увеличением прибыли от продаж.

Особый интерес может представлять теоретически обоснованный в нашем исследовании (4) метод построения системы дистрибуции на основе использования концепции 4PL (Fourth Party Logistics) и предусматривающий полную передачу функций логистики внешнему подрядчику.

На фоне увеличения продаж через торговые сети, эта система позволяет сократить количество уровней

сеть узлов концентрации запасов представляет собой каркас для развертывания логистических операций

каналов распределения при расширении географических масштабов охвата рынка и увеличении представленности готовой продукции в рознице, и подразумевает получение экономического эффекта качественно иного уровня.

Однако реализация данного подхода в настоящее время представляется затруднительной в связи с отсутствием соответствующих предложений на рынке логистических услуг, вызванным рядом причин, требующих отдельного детального рассмотрения (5).

По результатам проделанной работы можно сказать, что построение системы дистрибуции, основанной на определении ключевых компетенций каждого участника и концентрации на них в увязке с ключевыми показателями хозяйственной деятельности фокусной компании, позволяет добиться значительного увеличения дохода, сокращения эксплуатационных расходов и ускорения оборота капитала при существенном повышении уровня обслуживания конечных потребителей.

Литература

1. Майер К.А., Прохин И.В. Методика формирования системы распределения продукции торгово-производственного предприятия // «Логистика и транспорт»: Сборник научных трудов МАДИ (ГТУ). – М.: ООО «Техполиграфцентр», 2006.
2. Мещанкин А.Е., Мещанкина Т.Е. Проектирование распределительной сети. Материалы семинара. – Москва, 2005.
3. Гиляровская Л.Т., Соболев А.В. Факторный анализ показателей рентабельности активов коммерческих организаций // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 4.
4. Прохин И.В. Формирование транспортно-логистической системы распределения готовой продукции торгово-производственного предприятия. Дисс. на соиск. уч. степени канд. экон. наук. – Москва: МАДИ (ГТУ), 2008.
5. Prokhin I. Outsourcing and the role of the logistic company in the supply chain. // Business encyclopaedia of transport and logistics in Russia. – Kingshill Publications, London, 2005 – P. 156-157.

рп

Prokhin, I.V.
Docent, Logistics Department, Moscow Institute of Road Traffic (State Technical University)

Distribution of Staple Consumer Products

The article proposes methods for developing integrated systems for physical distribution of finished products of Russian manufacturers, which operate in conditions of globalization of the world economy, resulting in new opportunities becoming available for expanding into other markets and inevitable intensification of competition, on the one hand, and shortage of resources for tight control of the processes of moving their finished products to the end consumer, on the other.