

Дыбская В.В.

докт. экон. наук, профессор,
заведующая кафедрой логистики Государственного Университета –
Высшая Школа Экономики

бурлаки на рынке

современный подход к управлению
распределением в логистике

Современная концепция интегрированной логистики требует высокого уровня объединения и координации функций как внутри компании, так и при взаимодействии с контрагентами по бизнесу. В условиях отечественной практики, где логистика стремительно входит во все сферы бизнеса, наиболее актуальными проблемами по-прежнему остаются вопросы разрешения межфункциональных конфликтов. Они возникают в традиционных структурах управления между организационными подразделениями фирмы (производством, финансовыми службами, подразделениями маркетинга, закупок, продаж и т.п.).

Учитывая тот факт, что все большее количество российских компаний имеет выделенные логистические службы (отделы, дирекции, департаменты), особое значение приобретает разделение полномочий и организация эффективного взаимодействия службы логистики с другими функциональными подразделениями компании, прежде всего, с отделом

маркетинга. Наиболее тесное взаимодействие логистики и маркетинга необходимо при разработке и реализации корпоративных стратегий, направленных на расширение рынков сбыта или значительное увеличение объема продаж. В этом случае союз маркетинга и логистики может позволить не просто повысить конкурентоспособность фирмы, но и обеспечить реализацию корпоративных задач с минимальными инвестициями.

Определяя пути продвижения товара на рынке, отдел маркетинга формирует каналы распределения и группы участников купли-продажи. Выбор каналов распределения может иметь как для промышленных предприятий, так и крупных оптовых компаний несколько альтернативных решений, три из которых являются основными. Это, во-первых, сбыт товара независимому оптовику; во-вторых, развитие дилерской сети и, в-третьих, развитие собственной сбытовой сети.

Выбор первого варианта чреват полной потерей контроля над товаром и тем самым возможностью подрыва активной стратегии сбыта для производственных предприя-

тий. Второй вариант часто является привлекательным как для производственных, так и для крупных оптовых компаний. В этом случае они имеют возможность влиять не только на региональное распределение рынка сбыта, но и контролировать уровень цен и обслуживания клиентов через дилеров. Однако в обоих случаях маркетинг может добиваться успешного функционирования системы распределения и без поддержки логистики. Но если стратегия маркетинга компании направлена на развитие собственной сбытовой сети (третья альтернатива), то без непосредственного участия логистики в управлении распределением обойтись невозможно. Именно в этом случае управление распределением является комплексной функцией логистики, решающей сложные задачи, которые, зачастую, требуют крупных инвестиций.

Сложность в управлении распределением для многих компаний заключается в том, что они привыкли планировать сбыт, но не научились планировать распределение. Последнее же в рыночной экономике приобретает первостепенное значение, особенно учитывая реалии отечественного бизнеса. Сложность эта заключается не только в незнании научной и методической базы, отсутствии подготовленных к решению подобного рода задач специалистов (в первую очередь, логистов), но и в отсутствии развитой логистической инфраструктуры, обеспечивающей возможность реализации дистрибуции с минимальными затратами для фирмы и наилучшим результатом для потребителя. Поэтому многие компании,

выходя на новые рынки, чаще всего доверяют только собственной материально-технической базе. Отсюда основные усилия направляются на создание собственной инфраструктуры и наращивание логистических мощностей.

Российский рынок сбыта является весьма привлекательным, несмотря на все политические коллизии, как для отечественных предпринимателей, так и для западных. Для последних – особенно, поскольку западный рынок уже поделен и там главная стратегия иная – удержать потребителя. Ощущая на себе западную экспансию, многие фирмы в настоящее время делают ставку на еще имеющиеся возможности расширять рынки сбыта и даже завоевывать новые. Но если раньше это были представители оптовых компаний, то сейчас такую стратегию реализуют и промышленные предприятия, и сетевая розница. Вот почему логистика распределения приобретает особое значение, и процедура ее реализации становится инструментарием, позволяющим реализовать маркетинговую стратегию компании с наибольшей эффективностью.

Общий алгоритм взаимодействия маркетинга, логистики, продаж при управлении распределением фирмы представлен на рис. 1.

Если отдел маркетинга принимает решение продвигать товар на рынок через собственную сбытовую сеть, то реализацией этой задачи должно заниматься подразделение логистики фирмы. На первом этапе служба логистики должна сформировать общую структуру логистической сети и совместно с отделом маркетинга определить, в

каких регионах и в каких объемах концентрировать запасы. Это служит ориентиром для формирования складской сети, а именно: определения количества складов, их формы собственности и дислокации. Одновременно подразделение логистики должно решать задачу выбора системы товародвижения (централизованной или децентрализованной), а также выбора участников этой системы.

Современный рынок предоставляет возможность использования при этом не только собственной инфраструктуры товародвижения, но и логистических мощностей посредников в распределении, т.е. возможность перехода на *аутсорсинг*. Хотя рынок логистических услуг в нашей стране еще только развивается, но темпы увеличения количества и состава услуг логистических операторов, работающих на российском рынке, впечатляют. Это, прежде всего, такие компании, как «Терминал Лесной», «ВЛ Логистик», «Российская логистическая служба», «ФМ Логистик», «ЛИТ Терминал» и другие. *Логистическая подсистема распределения* представляет собой совокупность логистических цепей или цепей поставок, поэтому большое значение имеет правильное формирование таких цепей. Для каждой цепи поставок должна быть выбрана технология товародвижения, при этом важнейшими задачами являются обеспечение единой технической политики и единого информационного пространства между всеми участниками логистических цепей.

Для реализации первой задачи необходимо сокращение числа логистических операций (прежде все-

го, грузопереработки) и трудозатрат на всем этапе товародвижения. Этого можно достичь за счет укрупнения грузовой единицы, уменьшающего число перевалок груза, с одновременным применением стандартизованных товароносителей (европоддонов, контейнеров), позволяющих механизировать не только погрузочно-разгрузочные, но и складские операции. Стандартный товароноситель, в свою очередь, определяет выбор вида транспортных средств для доставки грузов.

Обеспечение единого информационного пространства в сети распределения требует создания логистической системы информационной поддержки цепей поставок и соответствующей системы документооборота.

Большое значение для повышения эффективности управления распределением имеет анализ деятельности цепей поставок с учетом гибкости в обслуживании клиентов. Гибкость обслуживания выражается в диверсифицированном подходе к удовлетворению требований каждого клиента, что дает возможность предоставления услуг на необходимом ему базовом уровне с возможностью сервиса добавленной стоимости. Интегральная оценка эффективности функционирования логистических цепей в системе распределения требует конкретизации показателей и выбора соответствующих методов анализа.

Проблема выбора системы показателей достаточно сложна и зависит от внутренних и внешних факторов деятельности каждого участника цепей поставок. Заключительным этапом предлагаемого алго-

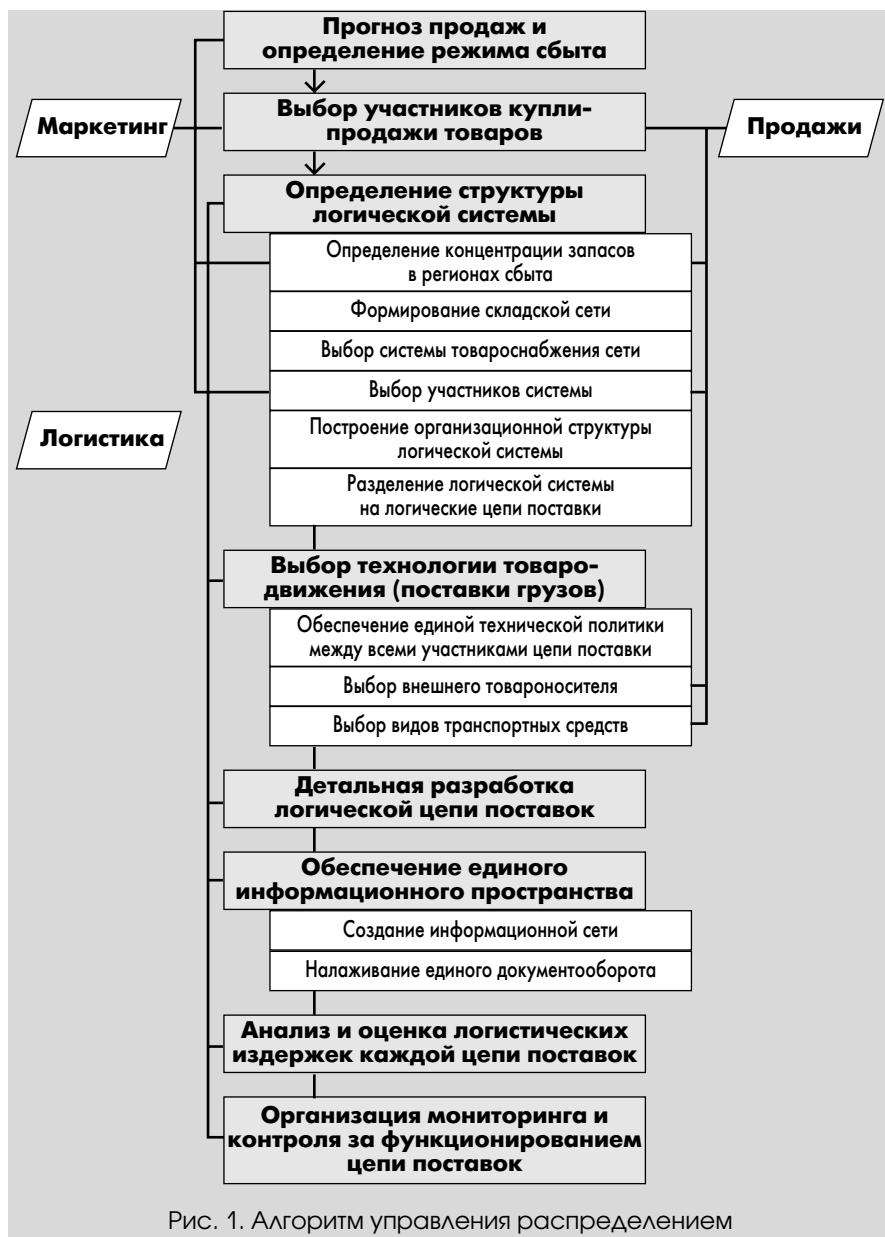


Рис. 1. Алгоритм управления распределением

ритма является контроль над выбранной системой показателей, осуществляемый при поддержке

корпоративной системы мониторинга.

pn