

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ СЕТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Спирина Мария Михайловна,
студентка V курса экономического факультета
Солдатова Елена Владимировна,
канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга,
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск

В статье рассмотрены основные этапы организации сбытовой сети промышленного предприятия, представлена их характеристика, выявлены их преимущества и недостатки, методы оценки эффективности сбытовой сети и управления ею.

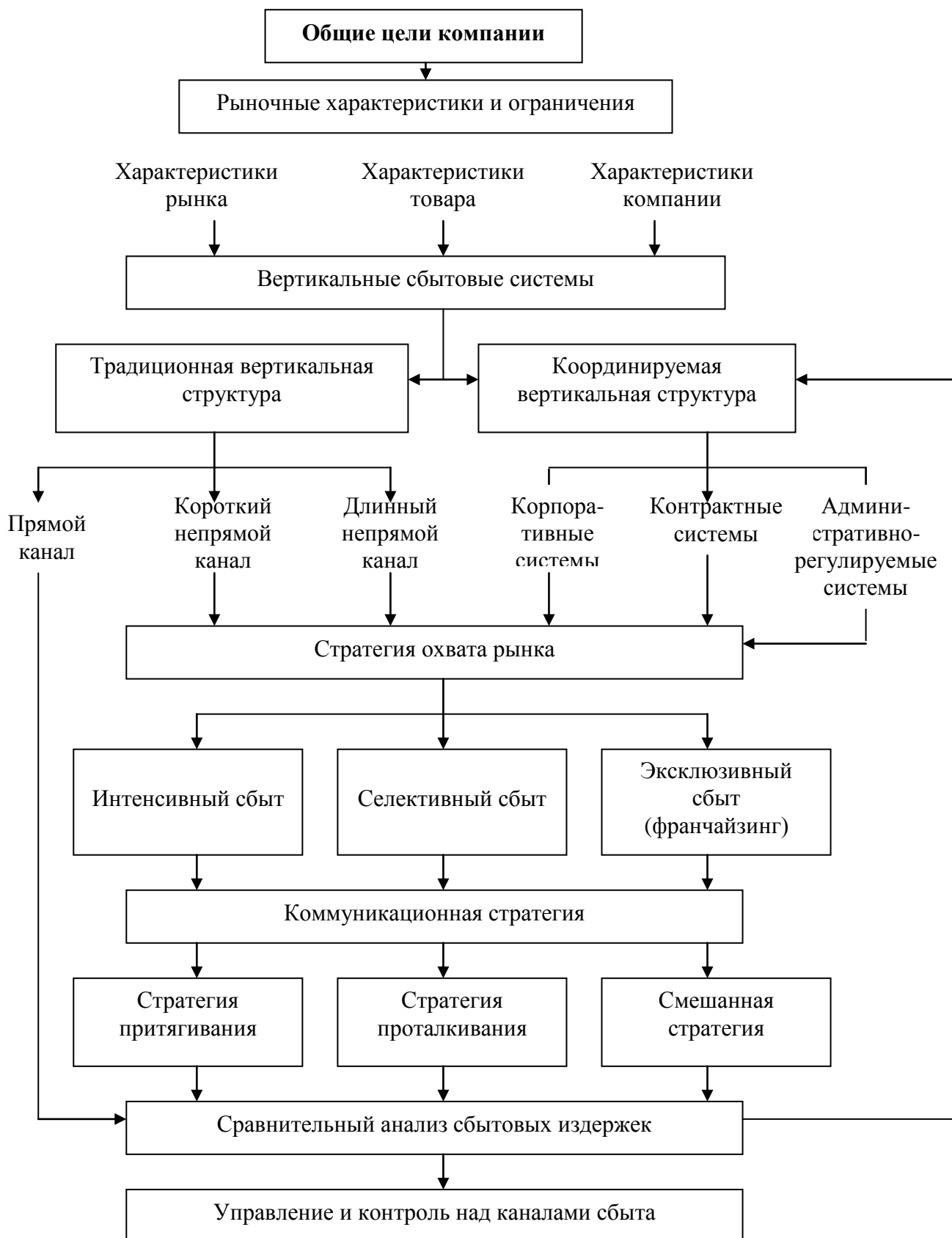
Ключевые слова: сбытовая сеть, каналы распределения, горизонтальная маркетинговая система, вертикальная маркетинговая система, посредник, сбытовые издержки, конфликт, управление каналом.

В условиях современного рынка, для которого характерно ужесточение конкуренции, любое предприятие рано или поздно сталкивается с проблемой выбора наиболее эффективных каналов сбыта продукции и способов их оптимизации. По мнению П. Друкера «основных перемен в бизнесе XXI века следует ожидать не в производстве или потреблении товаров, а в каналах распределения».

От принятия правильных решений в области организации сети распределения продукции во многом зависит успех всего бизнеса. В системе маркетинга существенное значение имеет политика сбыта – деятельность предприятия по организации, эксплуатации и контролю сбытовой сети, адекватная поставленным стратегическим целям фирмы на данном рынке.

Основной задачей политики компании в области сбыта является формирование сети каналов товародвижения для продажи продукции с максимальным экономическим эффектом для предприятия. Оптимально сформированные каналы распределения продукции повышают конкурентоспособность предприятия, способствуют привлечению новых потребителей и расширению ее влияния на рынке. Поэтому организацию сбытовой сети можно отнести к области стратегических решений компании.

Последовательность маркетинговых решений по организации сбытовой сети представлена на рис. 1 [12, с. 458].



Р и с у н о к 1 Стратегические решения по организации и управлению сбытовой сетью

Выбор той или иной структуры канала сбыта во многом определяется ограничениями, связанными с рыночными факторами и поведением покупателей,

а также *характеристиками товара и компании*. Данные факторы и их влияние на конфигурацию канала сбыта приведены в табл. 1. [12, с. 467]

Т а б л и ц а 1

Факторы, влияющие на структуру канала сбыта			
Влияющие факторы	Структура канала		
	прямой	короткий не- прямой	длинный не- прямой
Характеристика рынка			
Большое число покупателей		**	***
Сильный географический разброс		**	***
Большие объемы покупок	***		
Сезонный характер спроса		**	***
Характеристики товара			
Скоропортящийся товар	***		
Сложный товар	***		
Инновационный товар	***	**	
Тяжелый и громоздкий товар	***		
Стандартизированный товар		**	***
Низкая цена единицы продукции		**	***
Характеристика компании			
Большие финансовые возможности	***	**	
Полный ассортимент	***	**	
Необходимость контроля	***	**	

Структура канала распределения, прежде всего, зависит от *поведения покупателей*. Если потребители приобретают продукт или услугу в небольших объемах и спрос носит сезонный характер, то компании целесообразно использовать канал с участием нескольких посредников.

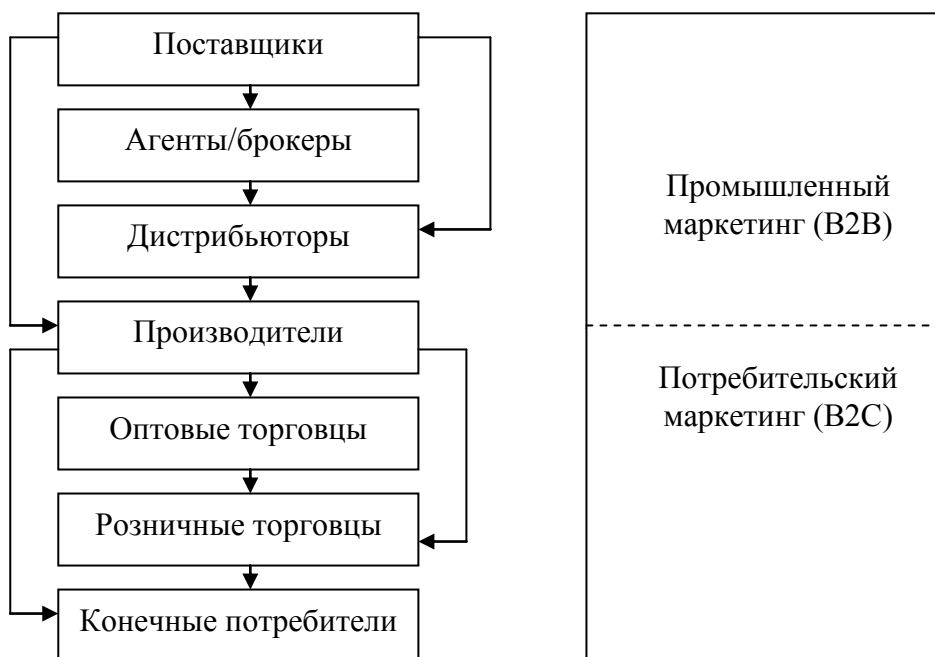
Характеристики товара также влияют на структуру канала распределения. Каналы распределения скоропортящихся товаров, технически сложных товаров, требующих широкого послепродажного обслуживания и помощи в эксплуатации, должны быть короткими. Инновационные товары требуют агрессивного продвижения на стадии внедрения на рынок. Длинные каналы целесообразно использовать при реализации стандартизированной и дешевой продукции. Структура канала зависит также от широты ассортимента фирмы-производителя.

Значимыми *характеристиками компании*, определяющими структуру каналов распределения товаров и услуг, являются ее размер и финансовые возможности. Крупные фирмы располагают значительным финансовым потенциалом, поэтому могут выполнять функцию распределения самостоятельно. Дефицит маркетингового опыта, необходимого для выполнения функций распределения, вынуждает компании привлекать посредников.

При выборе стратегии распределения, руководству компании необходимо решить: будет ли компания управлять каналом, формировать отношения с другими участниками на принципах партнерства или же являться рядовым участ-

ником канала распределения. К возможным вариантам решения этой задачи относятся: управление функциями канала распределения или их координация, участие в качестве рядового члена вертикальной маркетинговой системы или традиционного канала распределения [4, с. 334]. Необходимо, чтобы выбранный канал распределения представлял собой оптимальную комбинацию его участников с точки зрения создаваемой ценности (анализ ключевых компетенций каждого участника канала, необходимость определенных компромиссов в отношении финансовой привлекательности, свободы выбора и степени контроля).

Основными типами каналов распределения являются *традиционные каналы* и *вертикальные маркетинговые системы* (Vertical Marketing Systems – VMS). *Традиционный канал распределения* – это группа вертикально взаимосвязанных независимых компаний, преследующих собственные интересы, не принимающих во внимание общую эффективность канала распределения (рис. 2). Взаимоотношения между участниками традиционного канала часто неформальные, а характер их взаимодействия отличается достаточной степенью свободы. Компании, формирующие традиционный канал распределения, взаимодействуют друг с другом, скорее, как продавцы и покупатели, нежели как партнеры.



Р и с у н о к 2 Структура традиционной вертикальной маркетинговой системы

Второй тип канала распределения – *вертикальная маркетинговая система* (VMS) – представляет собой скоординированную совокупность формирующих канал компаний. Основная характеристика VMS заключается в том, что функция управления каналом и его координация осуществляются одним из его участников [11, с.330]. Целью создания VMS является получение доминирующей фирмой большей независимости, свободы на рынке; контроль над товаро-

движением; снижение затрат на посредников; координация действий в каналах. Как правило, один из участников выступает в главенствующей роли (например, владеет другими участниками, предоставляет привилегии, оказывает доминирующее влияние и контролирует их деятельность). Этот процесс имеет некоторые трудности: ограничение конкуренции, ужесточение ценовой политики, снижение деловой активности [9, с. 114].

Вертикальные системы могут быть трех видов:

- *корпоративные* (в рамках единой организационной структуры одной фирмы);
- *договорные* (в рамках договорных отношений) предусматривают координацию независимых фирм на основе договорных отношений для достижения большей экономии и ощутимых коммерческих успехов, нежели в случае разрозненных действий;
- *управляемые* (административные) VMS координируют деятельность ряда последовательных этапов распределения, благодаря авторитету и могуществу компании, в рамках ее влияния, т.е. размера и мощи одного из участников, а не принадлежности к нему.

Экономическая эффективность вертикальных маркетинговых систем выше, в отличие от традиционных каналов распределения, обладает оптимальной структурой и управляется должным образом. Выступая участником традиционного канала распределения, компании конкурировать с VMS необычайно сложно, поэтому членство в VMS, несмотря на связанные с ним ограничения, в итоге может оказаться более выгодным [11, с.331].

Оптимальная стратегия сбыта конкретного товара зависит от природы самого товара, от целей фирмы и от конкурентной ситуации. Существуют три основных *стратегии охвата рынка*: интенсивного, селективного и эксклюзивного сбыта.

В случае использования системы *интенсивного сбыта*, фирма стремится реализовывать свою продукцию через как максимальное число оптовых складов и розничных магазинов. Ее цель – добиться максимального охвата рынка и наибольшей знаменитости бренда. Такая стратегия может применяться в отношении товаров повседневного спроса, наиболее распространенных видов сырья и нетрудоемких услуг. Тем не менее, стратегия имеет существенные недостатки:

- выручка от реализации, полученная от разных розничных торговцев, значительно отличается, в то время как стоимость контракта остается одинаковой для всех посредников;
- когда товар продается во многих и очень разных торговых точках, фирма рискует утратить контроль над своей маркетинговой стратегией;
- интенсивный сбыт часто несовместим с поддержанием имиджа торговой марки и с точным позиционированием на рынке.

Поэтому, после того как потребители ознакомятся с торговой маркой, ориентированные на рынок компании обращаются к более избирательным системам сбыта.

Системы селективного и эксклюзивного распределения предполагают повышенный уровень кооперации с торговыми посредниками, снижение сбытовых издержек производителя и более тщательный контроль над сбытовой деятельностью. При *селективном сбыте* производитель работает с ограниченным числом посредников из числа имеющихся в определенном географическом регионе. Такая стратегия подходит для товаров предварительного выбора, которые потребители приобретают нечасто, сравнивая отличия в ценах и других характеристиках изделий, используя следующие критерии: размер торговой компании; качество сервиса; техническая компетентность.

Применяя систему *избирательного сбыта*, фирма добровольно ограничивает доступность своего товара в продаже ради снижения сбытовых издержек и более интенсивного сотрудничества с посредниками. Это сотрудничество может принимать разнообразные формы: участие в затратах на рекламу и стимулирование сбыта; допуск в сбытовую сеть новых товаров или товаров пассивного спроса, требующих повышения сбытовых усилий; поддержание минимального уровня запасов; снабжение производителя информацией; повышенное качество обслуживания потребителей.

Эксклюзивный сбыт выгоден, когда компания хочет дифференцировать свой товар на основе высокого качества, престижа или превосходного обслуживания потребителей. Основным риском системы селективного сбыта – недостаточный охват рынка [12, с. 475].

Ключевым фактором успеха для достижения маркетинговых целей компании является поддержка со стороны независимых посредников. Для обеспечения сотрудничества компания может использовать как стратегию проталкивания, так и стратегию притягивания. Коммуникационная *стратегия проталкивания* предполагает концентрацию основных маркетинговых усилий на оптовых и розничных торговцах. Цель – наладить добровольное сотрудничество, предложив привлекательные условия торговли. Основными маркетинговыми инструментами в этом случае становятся личная продажа и персональные контакты. Тем не менее, основной риск стратегии, ориентированной на проталкивание, состоит в формировании зависимости компании от посредника, контролирующего доступ к рынку.

Производитель, применяющий *стратегию притягивания*, фокусирует свои коммуникационные усилия на конечных потребителях, формируя спрос на свою продукцию среди представителей целевого сегмента. Целью коммуникации является формирование стабильного спроса и лояльности потребителей к торговой марке. Основную часть коммуникационного бюджета производитель тратит на рекламу в средствах массовой информации, стимулирование потребителей и прямой маркетинг. Ключевая цель стратегии притягивания состоит в нейтрализации рыночной власти посредника, способного заблокировать доступ к рынку. Тем не менее, для реализации стратегии притягивания требуются большие финансовые ресурсы.

Учитывая преимущества и недостатки коммуникационных стратегий, следует отметить, что на практике достаточно часто обе стратегии используются одновременно.

Каждый вариант стратегии и канала распределения необходимо оценить по экономическому критерию, степени контроля и адаптации. Сравнительный анализ вариантов стратегии распределения представлен в табл. 2.

Каналы сбыта создают ценности времени, пространства и состояния, что составляет добавленную стоимость дистрибуции. Посредники, как правило, имеют более ограниченный выбор вариантов, нежели производители, и, следовательно, обладают меньшей свободой выбора в разработке стратегии распределения. [1, с.337]

Т а б л и ц а 2

Сравнительный анализ вариантов распределения

Критерии оценки	Представители производителя	Торговый персонал компании
Доступ к рынку	Быстрый	От одного года до трех
Прогноз объема продаж (за два года)	10 млн. долл.	20 млн. долл.
Точность прогноза	Высокая	Ниже среднего
Предполагаемые издержки	1 млн. долл.	2,4 млн. долл.
Рентабельность продаж (издержки / объем продаж)	10%	12%
Свобода выбора	Достаточная	Средняя
Степень контроля	Ограниченная	Высокая

При выборе стратегии распределения используются два финансовых критерия: наличие требуемых ресурсов для реализации предполагаемой стратегии и результаты сравнительного финансового анализа различных вариантов распределения. В табл. 3 сравниваются затраты двух непрямых каналов распределения: «длинного», состоящего из двух видов посредников – оптовых и розничных торговцев, и «короткого», включающего только розничные магазины. Во втором случае оптовую функцию производитель берет на себя [12, с. 484]

Один из часто используемых компаниями подходов к распределению при выходе на новый рынок – обращение к услугам независимых представителей на первоначальном этапе, и постепенный переход к распределению посредством собственного торгового персонала. Этот подход позволяет как получить необходимые знания о данном рынке, так и удерживать величину затрат на распределение в соответствии с фактическим объемом продаж.

Изменение степени эффективности для каждого из участников осуществляется с помощью различных финансовых и рыночных показателей, таких как доля вклада, доход, издержки, доля рынка, степень удовлетворенности потребителей и темпы роста. Снижение величины издержек, связанных с распределением и сокращение времени на достижение товарами конечных потребителей – приоритетное поправление деятельности многих компаний. Особое значение при этом приобретает снижение издержек на распределение товара, составляющих не менее трети в общей величине его себестоимости.

Анализ расходов по реализации в двух каналах распределения

Функции сбыта	Длинный не прямой канал		Короткий не прямой канал	
	издержки	комментарии	издержки	комментарии
Транспортировка		П→О : выполняет П (дороже) О→Р: выполняет Р(дешевле)	-	П→склады: выполняет П (дешевле) Склады→Р: выполняет Р (дороже)
Создание ассортимента	Покрываются наценкой оптовика: 16% от выручки производителя	Выполняют Р и О: полный ассортимент	-	Выполняет Р: риск неполного ассортимента
Хранение		Склады: выполняет О Запасы: выполняет О За потребителей отвечает О	€750 тыс. 2,5% от выручки 1,25% от выручки	7 складов (меньше) 4 оборота (ставка 10%) Оплата в течение 45 дней (ставка 10%)
Контакты		Выполняет О (опасность инерции)	€500 тыс.	25 торговых работников по €20 тыс. – стратегия притягивания (динамичнее)
Информирование	2,5% от выручки	Стратегия проталкивания к О и Р	1,5% от выручки	Стратегия притягивания
Управление сбытом	€30 тыс.	В основном выполняет О; небольшая команда	€200 тыс.	В основном выполняет П: большая команда
Итого	€30 тыс. +18,5%×(выручка от реализации)	Расходы пропорциональны активности (продажам)	€1450 тыс. +5,25%×(выручка от реализации)	Большинство расходов постоянны
Примечание: П – производитель, Р – розничный торговец, О – оптовый торговец				

Управление каналом предусматривает определение характера поддержки его участников, формирование принципов сотрудничества, обеспечение достаточных стимулов посредникам, разработку программ по продвижению товара и оценку показателей деятельности канала. Более полное представление о механизме управления каналом составляют вопросы управления распределением, лидерства в канале, структуры и системы управления, управления физическим распределением, взаимоотношений в канале, разрешения конфликтов, эффективности канала, а также юридические и этические аспекты управления.

Существование иерархии в канале распределения может привести к возникновению конфликтов, обусловленных различиями целей и приоритетов участников канала. Взаимоотношения участников вертикальной маркетинговой системы характеризуются большей степенью взаимного доверия и большим числом обязательств. Подобное сотрудничество предусматривает взаимный доступ участников канала к такой конфиденциальной информации, как планирование новых товаров, статистические рыночные данные и др. Уровень доверия партнеров растет по мере продолжительности их совместной работы и в силу крепнущего со временем убеждения во взаимной выгоде сотрудничества для реализации целей каждого из партнеров. [10, с. 339]

Предварительный анализ структуры взаимоотношений в канале поможет выявить наиболее вероятные области столкновения их интересов. Существует несколько методов разрешения возникших и упреждения потенциальных конфликтов. Один из них заключается в привлечении конфликтующих сторон к выработке приемлемого для них выхода из конфликтной ситуации.

Устранению или смягчению конфликтов способствует также эффективный процесс коммуникации между участниками до и после установления взаимодействия в канале. Уменьшить число конфликтных ситуаций поможет также следование целям, в равной степени важным для всех участников канала. Также необходимо предусмотреть механизмы посредничества и арбитража для разрешения уже возникших конфликтов.

Таким образом, за успешным созданием ценности должно следовать не менее успешное ее представление. Вместо того, чтобы ограничиваться работой с промежуточными дистрибьюторами и потребителями, необходимо анализировать всю цепочку создания ценности. В современных условиях компании уже просто обязаны создавать постоянно развивающиеся партнерские сети и управлять ими.

Библиографический список

1. Маркетинг сбыта / Под научной редакцией профессора Г. Л. Багиева: Учебное пособие. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 508с.
2. Экономика предприятия: Учебник/ Под. ред. А. Е. Карлика, М. Л. Шухгальтер. – М.: Инфра-М, 2000. – 432с
3. Маслова Т. Д. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб, Питер, 2008. – 384с
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М.: Вильямс, 2001. – 944 с.
5. Аникин Б. А. Логистика: Учебник / Под ред. Б. А. Аникина: 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 352 с.
6. Ларионов В. Управление каналом сбыта – прописные истины, которые работают [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.m-marketing.ru/articles/info/article12.html>
7. Ньюмен Э. Розничная торговля. Организация и управление / Э. Ньюмен, П. Каллен / Пер с англ. под ред. Ю. Каптуревского – СПб. : Питер, 2005. – 416 с.
8. Хованов А. А. Управление каналами распределения в оптовой торговле / А. А. Хованов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – с. 52-60.
9. Горчелс Л. Управление каналами дистрибуции / Л. Горчелс, Э. Мариен, Ч. Уэст. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 248 с.

10. Кревенс Д. Стратегический маркетинг: 6-е издание. / Д. Кревенс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 512с.
11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. / Ф. Котлер, Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2010. – 816с.
12. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-ое изд. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Питер, 2008. – 720 с.

STRATEGIC APPROACH TO THE ORGANIZATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISE SALES NETWORK

Spirina Maria, the 5th year Student of Department of Economics,
Soldatova Elena,
PhD, Associate Professor of Chair of Marketing,
Ogarev Mordovia State University, Saransk

The article deals with the main stages of the organization of the industrial value chain enterprises, submitted their characteristics, have been identified and their advantages and disadvantages, methods of evaluating the effectiveness of distribution network and its management.

Keywords: distribution network, distribution channels, horizontal marketing system, a vertical marketing system, the mediator, marketing costs, conflict, control of the channel.