

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

**В.Ю. ШУТИЛИН**

---

### *РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ*

---

Формирование и развитие систем распределения готовой продукции в настоящее время является одной из наиболее актуальных проблем совершенствования управления маркетингом на предприятиях Беларуси.

Протекающие в нашей экономике процессы обуславливают необходимость формирования и размещения производственно-сбытовых систем, адекватных требованиям современного менеджмента. При этом, несмотря на заявленную или даже реализуемую предприятием позицию в решении данной проблемы, далеко не все руководители осознают полностью значимость систем товародвижения, а также последствия несвоевременного решения возникающих проблем, хотя всерьез озабочены проблемами, связанными с низкой эффективностью их функционирования.

В решении задачи эффективного распределения у предприятия, как правило, есть две альтернативы — создание собственной системы товародвижения, либо присоединение к уже существующим. Чаще всего проблема повышения эффективности сбытовой политики, по мнению руководителей, сталкивается с вопросом финансирования: есть источники средств — будем создавать собственную сеть, нет — придется “распиливать” товар практически всем, кто согласен будет его купить. Но даже если производитель и может позволить создание собственных каналов распределения, во многих случаях он зарабатывает больше, если увеличит капиталовложения в основной бизнес, т.е. в производство, а не в обращение. Таким образом, эффективность политики распределения можно обеспечить, если одновременно с производителем в доставке товаров потребителю принимают участие и другие структуры, т.е. формируется комбинированный канал распределения.

Товародвижение охватывает перемещение товаров по всем стадиям жизненного цикла — от закупок ресурсов через стадию производства и далее — по всем маркетинговым каналам вплоть до реализации конечному потребителю. С этой позиции товародвижение можно рассматривать как совокупность функций, добавляющих ценность (или стоимость) к товару путем согласования пространства и времени его производства и потребления.

Таким образом, качественные отличия характера и содержания функций производственных и товародвижения очевидны: при выполнении производственных функций изменяется натурально-вещественный состав и состояние

продукта, в результате чего он приобретает принципиально иные потребительские свойства. Однако реализация этих свойств в более развитых, нежели натуральное хозяйство, экономических условиях, как правило, невозможна без выполнения функций товародвижения. При этом потребительская ценность, создающаяся в сфере обращения, частично может быть, а частично — нет воплощена в явно натурально-вещественной форме, в силу чего возникает определенное недопонимание роли систем товародвижения (собственных и привлеченных) при оценке эффективности деятельности предприятия.

И хотя практически перечень функций, выполняемых участниками каналов товародвижения, может быть весьма обширен и разнороден — от производственных до финансовых, в основном они, безусловно, призваны обеспечить движение товаров и информации на рынке\*.

Этим функциям присущи общие свойства: они поглощают дефицитные ресурсы, часто могут выполняться лучше благодаря специализации, или разными участниками канала. Теоретически, если часть их выполняет производитель, то издержки его растут, а значит, должны расти и цены. При передаче части функций посреднику издержки и цены производителя будут ниже. Посредник в этом случае должен взимать дополнительную плату, чтобы покрыть затраты по организации распределения.

Как же обстоят дела на практике? В 2003 г. Российской ассоциацией маркетинга (РАМ) был исследован рынок и сделана попытка систематизировать основные проблемы в области маркетинга, которые волнуют в настоящее время руководителей предприятий [2]. Выявлены следующие проблемы: 1) недостаточные знания о рынке; 2) низкая осведомленность потребителей о продукции; 3) неконкурентность цены на выпускаемую продукцию; 4) несоответствие качества выпускаемой продукции потребностям рынка; 5) невысокий имидж предприятия (марки).

По опросам экспертов (руководители среднего и высшего звена), идентичные проблемы существуют и у белорусских предприятий.

И если глубже вникнуть в суть выявленных проблем, станет ясно, что они неразрывно связаны с качеством функционирования каналов распределения товаров. Достаточно вспомнить, какие функции призваны выполнять маркетинговые системы распределения. К примеру, участие в функционировании хорошо отлаженной системы распределения продукции или формирование таковой полностью обеспечивает производителя необходимой информацией о рынке. Низкая конкурентоспособность продукции по соотношению цена/качество в отечественных условиях не в последнюю очередь связана с неэффективной системой распределения: излишними посредниками, непродуманным распределением функций между членами канала, пренебрежением к такому фактору, как эффект масштаба и т.д.

Для иллюстрации проблем, стоящих перед предприятиями при выборе каналов и форм распределения продукции, рассмотрим белорусское ОАО “Керамин”.

Организацией распределения продукции предприятие продуманно занялось в середине 90-х гг., когда, несмотря на неплохие объемные показатели продаж, ее рентабельность неуклонно снижалась. Анализ ситуации показал, что на пути к конечному потребителю товар сменял до пяти посредников, что негативно отражалось на его конкурентоспособности\*\*. Для упорядочения процесса товародвижения организовали систему дилеров, официально реализовывавших продукцию предприятия в определенных регионах.

Однако через некоторое время в такой системе стали проявляться признаки интенсивного распределения, что затруднило контроль за дилерами, и они начали мешать друг другу. Кроме того, административная необходимость устанавливать различные цены для внутреннего и внешнего рынков привела к появлению сомнительных посреднических структур (“серых” дилеров), орга-

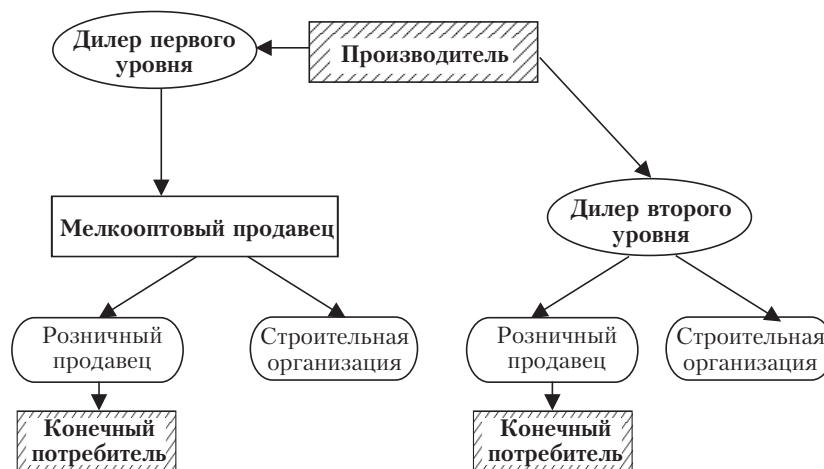
\*Некоторые авторы насчитывают до восьми групп функций [1].

\*\*При отлаженной системе сбыта розничная цена керамической плитки, например, на российском рынке, превышает контрактную отпускную цену в 1,8–2,3 раза [3].

низовывавших нелегальный (продукция закупалась для собственных нужд) экспорт. Подобная ситуация стала “бичом” распределения для многих белорусских производителей (РУП МАЗ, РУП МТЗ, ОАО “Атлант” и других), а также для их дилеров. Фактически продукция белорусских предприятий на зарубежных рынках конкурировала между собой, проникая туда через разные каналы распределения.

Таким образом, к концу 90-х гг. стало очевидным, что в сложившихся условиях ни система косвенного, ни система прямого экспорта через зарубежных посредников не дала отечественным предприятиям желаемого эффекта. Ввиду отсутствия предпосылок (точнее, финансовых средств и правового регулирования) продвижение продукции путем создания совместных предприятий, прямого инвестирования или лицензирования также не представлялось возможным.

В данных условиях наиболее оптимальное решение — создание системы распределения, при которой участники каналов юридически независимы, но связаны с производителем договорными отношениями и нацелены на осуществление задач, входящих в его маркетинговый комплекс. В частности, ОАО “Керамин” выбрало путь создания торговых домов. Однако прежде предстояло разработать переходную систему, так как в один момент создать торговые дома во всех регионах сбыта продукции было невозможно. Поэтому в течение определенного промежутка (3–5 лет) предполагалось совмещать системы торговых домов (дилеров первого уровня) и независимых посредников (дилеров второго уровня). В этой связи маркетинговыми службами разработана двухуровневая система распределения продукции дилерами предприятия. Фактически — это договорная вертикально интегрированная система распределения (см. рисунок).



Система распределения ОАО “Керамин”

Очевидно, что при таком построении каналов товародвижения на дилера первого уровня возлагаются в том числе и функции, не связанные непосредственно с получением им прибыли, а входящие в комплекс маркетинга производителя. Понятно, что в рыночных условиях производитель не вправе диктовать покупателю политику поведения на рынке, тем более требовать от него альтруистического поведения в вопросах взаимодействия на рынке. Именно необходимость учитывать экономические интересы обеих сторон (производителя и покупателя) с учетом выполнения дилером дополнительных функций и рождает необходимость его дополнительного экономического стимулирования. Иначе, дилер первого уровня выполняет функции, свойственные производителю, и получает за это дополнительное вознаграждение. Опыт ОАО “Керамин” показывает, что выполнение данных функций самостоятельно обходится значительно дороже.

Это объясняется тем, что дилер, максимально приближенный к рынку сбыта, способен оперативнее реагировать на любые изменения на нем. Выполнение же данных функций непосредственно предприятием рождает необходимость необоснованного разрастания административного аппарата, открытия представительств, что по опыту многих белорусских производителей оказывается малоэффективным.

Разница в требованиях к контролируемым членам канала распределения (в случае с ОАО “Керамин” — к дилерам) в зависимости от уровня канала состоит в наделении их полномочиями и степенью ответственности в осуществлении задач маркетингового комплекса. Это обуславливает разницу в ценах (фактически — в уровнях скидки), предоставляемых на каждом из уровней.

Однако решает ли описанный подход проблему сбалансированности клиентской базы, предусматривает ли наличие альтернативных клиентов, возможность появления разовых клиентов? Анализ показывает, что такая система товародвижения не в полной мере учитывает перечисленные возможности. Принимая во внимание, что дилер — самостоятельный субъект хозяйствования, производитель не может принудить его к заключению сделки с конкретным покупателем, а запрет на реализацию продукции дилером вне обозначенной в соглашении территории (эксклюзивность прав) может привести к потерям продаж или даже рынка.

Что касается внутреннего рынка, то, учитывая компактность территории, производителям гораздо легче контролировать систему распределения, хотя затраты на это также могут быть весьма существенными. ОАО “Керамин” фактически полностью отслеживает процесс товародвижения, поскольку сумело создать систему распределения продукции, хотя и наиболее трудоемкую из известных в маркетинговой практике, но позволяющую полностью контролировать движение продукции от изготовителя до конечного покупателя в розничном магазине.

Основу этой системы составляют предприятия фирменной торговли — розничные и оптово-розничные. Структура продаж ОАО “Керамин” по каналам товародвижения (данные предприятия за 2003 г.) представляется следующей:

Категория покупателей	Продажа, %
ЗАО СП ТД “Керамин”	30
Магазин “Керамика”	10
Десятка крупнейших постоянных клиентов	15
Мелкая торговля	20
Мелкие разовые покупатели	25
Всего	100

Однако наличие в составе ЗАО СП ТД “Керамин”, являющегося основным белорусским дилером производителя, собственных розничных магазинов вызывает значительные трудности в своевременном и качественном обеспечении доставки продукции в эти магазины. Для эксперимента было решено временно поставлять продукцию транспортом производителя и за его счет. Подобный подход позволил решить следующие проблемы:

- сохранить рабочие места в транспортном цехе производителя, который не был оптимально загружен и требовал сокращения численности персонала;
- сократить время оформления отгрузочных документов и процесса погрузки, а следовательно, повысить эффективность использования транспорта.

Участие производителя в капитале (и прибылях) торговой сети обязывает его искать пути повышения прибыльности работы участников канала распределения. В частности, в значительной мере трехкратному (!) росту оборота по продукции ОАО “Керамин” в сети магазинов ЗАО СП ТД “Керамин” способствовала ритмичная доставка продукции.

Критерии оценки эффективности работы отдельных элементов маркетинговых каналов с точки зрения производителя могут быть различными в зависимости от поставленных маркетинговых целей. Тем не менее, основные параметры, которые должны отслеживаться поставщиком, — это объемы и динамика поставок, ритмичность выборки продукции, доля в объеме потребления, своевременность расчетов.

К примеру, один из наиболее успешно работающих на российском рынке дилеров ОАО «Керамин» — ТД «Керамин — Центр» (г. Красногорск) имеет: средний ежегодный прирост объема выборки около 10 %; долю в объеме потребления постоянными клиентами (2004 г.) — 32,8 %; а для поставок в Российскую Федерацию — 49,1 %; коэффициент ритмичности (минимальный объем выборки / среднемесячный объем выборки 100 %) — 80,2 %, что отражает достаточно высокую эффективность данного канала распределения. В то же время рыночное поведение клиентов (резиденты Республики Беларусь) отличается крайней нестабильностью и бессистемностью. При том, что 15 числа месяца, предшествующего плановому, начинается формирование нового плана производства, заявки белорусских клиентов поступают в среднем за 3 дня до желаемого срока отгрузки. Наилучшие показатели на рынке Беларуси среди всех субъектов товаропроводящей сети имеет ЗАО СП ТД «Керамин»: доля в объеме потребления постоянными клиентами (2004 г.) — 11,0 %; а для поставок в Республику Беларусь — 59,2 %; ритмичность — 70,0 %. Последний показатель несопоставимо высок по сравнению с прочими клиентами-резидентами.

С учетом специфики работы абсолютного большинства белорусских покупателей для ОАО «Керамин» исключительную важность имеет развитие стабильной товаропроводящей сети на внутреннем рынке, альтернативной совокупности предприятий розничной торговли различной формы собственности.

Последний тезис актуален для большинства белорусских производителей потребительских товаров, создающих собственную сеть распределения на внутреннем рынке. Фактически фирменная розничная торговля в условиях Беларуси имеет крайне противоречивый характер. С одной стороны, необязательность белорусских торговых предприятий во взаимоотношениях с производителем вынуждает последних создавать альтернативную торговую сеть в виде фирменных магазинов, с максимально возможным ассортиментом собственного производства и высокопрофессиональным торговым обслуживанием и сервисом. С другой стороны, современный покупатель все больше ориентируется на розничные торговые точки, предоставляющие ему широчайший выбор продукции различных производителей и марок — конкурирующих, дополняющих и заменяющих друг друга. И получить весь этот потребительский набор в целях экономии времени потребитель желает в одной торговой точке. Фирменная же торговля обеспечить выполнение данного условия не в состоянии.

Таким образом, проведенный анализ позволяет констатировать следующее:

- возросшая значимость систем распределения готовой продукции в совокупности с их высокой затратностью выводит проблему управляемости и подконтрольности каналов товародвижения на уровень принятия стратегических решений;
- одно из наиболее сложных вопросов при формировании каналов — распределение функций, ответственности и властных полномочий между участниками системы товародвижения разных уровней;
- практика формирования крупными белорусскими производителями сбытовых систем на зарубежных рынках, в основе которой лежит эксклюзивное дилерство с территориальным закреплением, является оправданным и достаточно сбалансированным в финансовом плане способом завоевания и удержания своего сегмента рынка, хотя и имеет ряд недостатков;
- на внутреннем рынке развитие фирменной торговли потребительскими товарами определяется естественными границами роста, которые обусловлены действием объективного фактора — концентрацией торгового капитала в целях экономии издержек (торговли и покупателя), что фактически означает универсализацию и неподконтрольность розничных торговых точек.

## Литература

1. Штери Л., Эль-Ансари А., Кофлан Э. Маркетинговые каналы / Пер. с англ. М., 2002.
2. Браверман А., Цветков В. Еще один фактор капитализации // Эксперт. 2002. № 43.
3. Новейшие сказания о керамической плитке // Идеи Вашего Дома. 2003. № 4 (61).