



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

И. Л. АКУЛИЧ, В. В. МАЧАЛОВА

УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ

В статье выявляется сущность канала распределения, указываются основные факторы, определяющие эффективность функционирования каналов распределения, особое внимание уделяется созданию и функционированию систем управления каналами распределения на внешних рынках.

Ключевые слова: внешний рынок; канал распределения; косвенное распределение; прямое распределение.

УДК 339.187

Предприятия, осуществляя предпринимательскую деятельность, прибегают к услугам различных посредников, которые принимают непосредственное участие в продвижении их продукции к конкретным покупателям. Такие посредники совместно с производителями и покупателями образуют своеобразные цепочки, которые принято называть каналами распределения (distribution channels), маркетинговыми каналами (marketing channels), каналами сбыта, логистическими каналами [1 – 5].

Вместе с тем наиболее часто в теории маркетинга используется термин «каналы распределения» [1; 3]. Такой термин признается многими маркетинговыми ассоциациями. В частности, Американская маркетинговая ассоциация (American Association), используя такой термин, определяет канал распределения как структуру, объединяющую внутреннее подразделение организации с внешними агентами и дилерами, оптовыми и розничными торговцами, через которых осуществляется продажа товаров, продуктов или услуг [3].

Используя приведенное определение, а также обобщая существующие подходы, под распределением будем иметь в виду совокупность предприятий и отдельных физических лиц, принимающих непосредственное участие в доставке продукции от товаропроизводителей к покупателю.

Иван Людвигович АКУЛИЧ (akulich_i@bseu.by), доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Виктория Владимировна МАЧАЛОВА (vikysik2004@mail.ru), аспирантка кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

Одним из основных решений, реализуемых в процессе управления каналами распределения на внешних рынках, является решение о том, сколько и каких каналов распределения следует иметь.

Управление каналами распределения предполагает решение следующих задач:

- определение наиболее целесообразного числа каналов распределения соответствующего уровня;
- формирование каналов распределения, исходя из выбора наиболее приемлемых посредников;
- осуществление контроля за деятельностью каналов распределения;
- проведение анализа деятельности каналов распределения;
- регулирование деятельности каналов распределения.

Остановимся более подробно на решении каждой из указанных выше задач.

Любому товаропроизводителю следует, прежде всего, установить, сколько и каких каналов распределения соответствующего уровня следует иметь, чтобы обеспечить эффективную продажу производимых товаров на внешних рынках.

Выявляя такие каналы распределения, товаропроизводитель должен учитывать целый ряд факторов, оказывающих влияние на его предпринимательскую деятельность.

Среди таких факторов:

- необходимость наличия достаточного числа мест продажи, позволяющих сделать товар доступным для потенциальных покупателей;
- целесообразность оказания потребителю необходимых сервисных услуг;
- необходимость своевременной доставки требуемых товаров в нужное место при приемлемых затратах;
- целесообразность обеспечения стабильности в деятельности каналов распределения;
- необходимость осуществления должного уровня контроля за деятельностью каналов распределения;
- наличие у товаропроизводителя средств, необходимых для создания и функционирования каналов распределения и др.

Окончательный выбор того или иного канала распределения зависит в конечном счете от соотношения между расходами на создание и функционирование каналов распределения и получаемыми при этом доходами. На это соотношение наиболее существенное влияние оказывают такие факторы, как охват рынка, возможность осуществления контроля за деятельностью каналов, а также их стабильность.

Под охватом рынка имеется в виду степень доступности товара для всех потенциальных покупателей и потребителей с учетом географического размещения последних и наличия необходимого сервисного обслуживания. Причем в зависимости от того, какое число посредников привлекается для обеспечения требуемого уровня охвата данного внешнего рынка, говорят об интенсивном, селективном и эксклюзивном распределении [1].

Рассматривая возможности использования различных каналов распределения на внешних рынках, товаропроизводитель должен решить, будет ли он использовать только лишь прямые каналы распределения, ограничится косвенными каналами или будут применены как прямые, так и косвенные каналы распределения.

Товаропроизводителю, делающему выбор между прямыми и косвенными каналами распределения, следует учитывать преимущества и недостатки отдельных каналов. В частности, используя прямые каналы распределения, товаропроизводитель обеспечивает себе следующие преимущества:

- более полно изучает состояние внешних рынков, выявляя и учитывая специфику поведения покупателей и потребителей;

– своевременно обнаруживает и устраняет недостатки в производственной и коммерческой деятельности, совершенствуя как сам товар, так и формы его продажи;

– снижает риск и зависимость коммерческой деятельности от недостаточно эффективной работы посредников.

Указанные преимущества, безусловно, могут использовать не все товаропроизводители, как, впрочем, и реализовать прямое распределение на рассматриваемом внешнем рынке. Это в основном предопределено тем, что при переходе товаропроизводителя на использование прямых каналов распределения его затраты, обусловленные функционированием системы распределения, существенно возрастают.

Даже крупные и преуспевающие компании США, Японии, Англии, Франции и других экономически развитых стран используют прямое распределение лишь на отдельных внешних рынках, для которых значительные объемы продаж товаров являются стабильным источником получения приемлемой для товаропроизводителя прибыли.

Поэтому абсолютное большинство товаропроизводителей используют косвенное распределение. В таком случае товаропроизводителю следует определить возможные структуры каналов распределения и выявить наиболее эффективные из них. Последнее обеспечивается за счет обоснованного выбора предполагаемых посредников. Например, если товаропроизводитель решил, что один из каналов распределения должен включать оптовое предприятие, то задача менеджмента — выяснить, какое именно из возможных оптовых предприятий следует взять в качестве посредника.

Выбрать наилучшего посредника не составляет особого труда, если сформулировать критерии их оценки и правило определения обобщающего показателя, характеризующего данного участника канала распределения. Такие критерии зависят от вида товара и устанавливаются в каждом конкретном случае товаропроизводителем (продавцом).

Товаропроизводитель, выбрав наиболее приемлемые критерии и наметив на основе обобщающего показателя приемлемых посредников, подписывает с ними соответствующие соглашения (контракты) о распределении. В каждом таком контракте обычно оговариваются планируемый объем продаж за данный период, темпы роста продаж, выведение на рынок новых товаров, уровень обслуживания покупателей, условия выполнения обязательств.

Тщательно отобрав участников канала распределения, товаропроизводитель уменьшает значимость контроля за их деятельностью. Тем не менее контроль необходим, его проведение на должном уровне позволяет своевременно выявить и устранить имеющиеся недостатки и проблемы и обеспечить более эффективную предпринимательскую деятельность каналов распределения. Под таким контролем подразумевается возможность товаропроизводителя изучать принимаемые решения и действия других участников канала и оказывать влияние на принятие обоснованных управленческих решений.

Если товаропроизводитель хочет обеспечить полный контроль за деятельностью каналов распределения, ему следует создать собственную систему распределения. Безусловно, создание каждого собственного канала требует значительных затрат, однако использование таких каналов позволяет обеспечить полный контроль за продажей товаров.

Товаропроизводителю следует определить необходимый уровень контроля по каждому из каналов распределения данного товара. При установлении такого уровня он должен учитывать законодательную базу, регулирующую деятельность иностранных предприятий и посредников на каждом зарубежном рынке, существующую на нем практику использования каналов распределения, а также значимость для него данного внешнего рынка.

В результате осуществления контроля проводится сопоставление фактических результатов работы участников канала распределения с показателями, оговоренными в заключенных соглашениях, и выявляются имеющиеся отклонения, что является основой для анализа предпринимательской деятельности посредников.

Установив отклонения фактических результатов деятельности посредника от запланированных, следует выяснить причины, по которым эти отклонения были допущены. Если выяснится, что они произошли по вине конкретного посредника и неоднократно повторяются, то соглашение с таким посредником может быть пересмотрено или даже аннулировано.

Для того чтобы деятельность каналов распределения на внешних рынках была более эффективной, работу посредников следует постоянно мотивировать. Такая мотивация может быть обеспечена как благодаря использованию стимулирующих методов, так и благодаря установлению и развитию долгосрочных взаимоотношений.

Несмотря на все указанные выше действия товаропроизводителя, направленные на обеспечение эффективной предпринимательской деятельности каналов распределения на внешних рынках, в процессе их функционирования могут возникнуть конфликты как внутри отдельных каналов распределения, так и между каналами распределения. В первом случае говорят о вертикальных конфликтах, а во втором речь идет о горизонтальных конфликтах.

Основными причинами возникающих конфликтов являются:

- неизбежные столкновения интересов отдельных участников каналов распределения, каждый из которых стремится получить от своей деятельности максимальную прибыль;
- несогласованность в работе отдельных участников каналов распределения;
- низкий уровень профессионализма отдельных участников канала распределения;
- принуждение к принятию наиболее приемлемого решения для одного из участников канала распределения;
- личные конфликты между работниками различных каналов распределения.

Учитывая указанные, а также другие причины возникновения конфликтов в каналах распределения на внешних рынках, необходимо заранее предусмотреть возможность их появления и разработать механизм рассмотрения и устранения.

Резюмируя изложенное выше, следует сделать вывод о необходимости дальнейшего развития систем управления каналами распределения. Последнее может быть обеспечено благодаря созданию и разработке механизма функционирования так называемых вертикальных и горизонтальных систем распределения.

В вертикальных маркетинговых системах распределения товаропроизводитель и другие участники каналов распределения на внешних рынках направляют свои усилия на осуществление эффективной политики распределения, действуют как единое целое.

Горизонтальную маркетинговую систему распределения на внешних рынках могут создать две или несколько независимых организаций, которые объединяются на временной или постоянной основе для осуществления совместной политики распределения.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Акулич, И. Л.* Международный маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. — Изд. 2-е. — Минск : БГЭУ, 2007. — 495 с.
Akulich, I. L. Mezhdunarodnyiy marketing [International marketing] : ucheb. / I. L. Akulich. — Izd. 2-e. — Minsk : BGEU, 2007. — 495 p.
2. *Акулич, И. Л.* Маркетинг. Практикум : учеб. пособие / И. Л. Акулич. — Изд. 3-е. — Минск : Выш. шк., 2010. — 412 с.
Akulich I. L. Marketing. Praktikum [Marketing. Workshop]: ucheb. posobie / I. L. Akulich. — Izd. 3-e. — Minsk : Vyish. shk., 2010. — 412 p.

3. Акулич, И. Л. Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. — Изд. 8-е. — Минск : Выш. шк., 2014. — 543 с.

Akulich I. L. Marketing [Marketing] : ucheb. / I. L. Akulich. — Izd. 8-e. — Minsk : Vyish. shk., 2014. — 543 p.

4. Marketing — Place or Distribution [Electronic resource] // Glossary. — 2006. — Mode of access: <http://www.marcommwise.com/glossary.phtml>. — Date of access: 20.10.2015.

5. *Svensson, Ct.* The spherical marketing concept: A revitalization of the marketing concept / Ct. Svensson // European journal of Marketing. — 2005. — Vol. 39 (1/2).

**IVAN AKULICH,
VIKTORYIA MACHALOVA**

**MANAGEMENT OF DISTRIBUTION
CHANNELS IN EXTERNAL MARKETS**

Author affiliation. *Ivan AKULICH* (akulich_i@bseu.by), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Viktoryia MACHALOVA* (vikysik2004@mail.ru), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article reveals the essence of the distribution channel, identifies the main factors determining the efficiency of distribution channel operation, with a special focus on the establishment and functioning of the control systems of distribution channels in external markets.

Keywords: external market; distribution channel; indirect distribution; direct distribution.

UDC 339.187

*Статья поступила
в редакцию 21.12. 2015 г.*

В. Н. ДОРОШКО

**РЕПУТАЦИОННЫЕ АКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ:
ПОНЯТИЕ, КЛАССИФИКАЦИЯ, АНАЛИЗ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

В статье приведены результаты исследования подходов к определению понятия «репутационный актив», дана критическая оценка правомерности использования такого понятия в управленческом учете. Автором подготовлена собственная модель классификации репутационных активов и приведены алгоритмы расчета фактической и прогнозной величин эффективности их использования в целях повышения инвестиционной привлекательности бизнеса и поддержания лояльности заинтересованных лиц.

Виталий Николаевич ДОРОШКО (vetal.doroshko@gmail.com), аспирант кафедры мировой и национальной экономики Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации (г. Гомель, Беларусь).

References

1. *Акулич, И. Л.* Международный маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. — Изд. 2-е. — Минск : БГЭУ, 2007. — 495 с.
Akulich, I. L. Mezhdunarodnyiy marketing [International marketing] : ucheb. / I. L. Akulich. — Izd. 2-e. — Minsk : BGEU, 2007. — 495 p.
2. *Акулич, И. Л.* Маркетинг. Практикум : учеб. пособие / И. Л. Акулич. — Изд. 3-е. — Минск : Выш. шк., 2010. — 412 с.
Akulich I. L. Marketing. Praktikum [Marketing. Workshop]: ucheb. posobie / I. L. Akulich. — Izd. 3-e. — Minsk : Vyish. shk., 2010. — 412 p.
3. *Акулич, И. Л.* Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. — Изд. 8-е. — Минск : Выш. шк., 2014. — 543 с.
Akulich I. L. Marketing [Marketing] : ucheb. / I. L. Akulich. — Izd. 8-e. — Minsk : Vyish. shk., 2014. — 543 p.
4. Marketing — Place or Distribution [Electronic resource] // Glossary. — 2006. — Mode of access: <http://www.marcommwise.com/glossary.phtml>. — Date of access: 20.10.2015.
5. *Svensson, Ct.* The spherical marketing concept: A revitalization of the marketing concept / Ct. Svensson // European journal of Marketing. — 2005. — Vol. 39 (1/2).