

# ЖАРТаньян и три маркетера

## («Скорая помощь» в точках надира)

Окончание. Начало в № 2-9 за 2014 год.

Сергей  
ГЛУБОКИЙ

### ГЛАВА 9. КАНАЛЫ КРЕАТИВА

#### ЧЕРНЫЕ ПРИНЦЫ ТОРГОВЛИ

Маркетеры как специалисты по работе на рынках, в отличие от маркетологов, под надиром понимают низшую точку экономического спада, после которой начинается подъем, выход из кризиса. Маркетологи как специалисты по изучению рынков предпочитают англоязычную терминологию и используют аналогичное понятие – turning point. Если перевести дословно – нижняя поворотная точка экономического цикла, а если перевести авторизованно (с маркетинговым уклоном!) – начало оживления рынков. Маркетолог должен предугадать эту точку, а маркетер должен воспользоваться его предсказанием и осуществить адекватные действия.

Отечественный рынок полон маркетинговых парадоксов и стереотипов. Наверное, когда-нибудь опыт («сын ошибок трудных») белорусских маркетеров будет тщательно изучаться последующими поколениями, которые поймут, что заниматься этим делом по-настоящему мог только «гений – парадоксов друг». За какой элемент маркетинг-набора не возьмись – и исследования по продукту, и продажи, и промоция, и планирование прибыли – все предоставляет собой своеобразную коллекцию нонсенов и противоречий.

– Один из самых удивительных парадоксов белорусского рынка – необходимость доказывать само собой разумеющиеся или общепринятые вещи, – возмущался наш общий друг Портвос, попавший в очередную «беду». – Например, во всем цивилизованном мире коммерсант и посредник – вполне уважаемые члены общества, полезные звенья бытовых цепочек. Дилеров и дистрибьюторов

в массовой прессе там именуют «принцами торговли», а не «жуликами-спекулянтами», они не стремятся уходить в тень, приобретая подозрительный серый или даже черный цвет...

Абрамис не мог с ним не согласиться.

– У нас же их полезность не то что подвергается сомнению, а просто-напросто отвергается по принципу «посредник не может быть выгоден, потому что не может быть выгоден никогда», – сказал он. – На самом же деле экономическая эффективность работы через посредника доказывается расчетами разной степени сложности и формализованности. Причем выгоды образуются для всех: для изготовителя продукта, для посредника, для государства, которому они платят налоги, и – самое главное – для потребителя.

– А за чей счет? – спросил Артос. – Ведь известно: если кто-то в выигрыше, некто другой должен быть в проигрыше.

– А именно за счет посредников! – ответил Абрамис. – Для того они и придуманы теоретиками и практиками маркетинга, в этом и заключается их бизнес, чтобы за счет потери части своего выигрыша, который в реальности мог бы получиться гораздо больше, обеспечивать изготовителю эффективный сбыт продукции, а покупателю – минимальную стоимость приобретения и потребления.

– Ведь это тоже типично наш стереотип, что покупка у посредника всегда обходится дороже, – поддержал его Портвос. – На самом деле даже рядовой дистрибьютор стремится к высокоскоростной оборачиваемости собственных средств, не говоря уже про официального и авторизованного, которые сделают все

возможное (и даже невозможное! – с учетом экстремальности нашего рынка), чтобы цена выставленного в их торговой точке продукта не превышала цену в фирменном магазине предприятия-изготовителя.

Тут и я поспешил сделать необходимую оговорку:

– Иногда, действительно, дилерский центр может продавать товар по немного более высокой цене, но следует представлять, что в нее включены затраты на гарантийное и постгарантийное обслуживание, оперативность которого в свое время еще порадует пользователя...

– Но что же мне делать? – продолжал горевать Портвос. – От меня опять требуют обоснования существования наших дилеров.

### «ДОРОГОЙ ДЛИННОЮ...»

Абрамис авторитетно откашлялся и для начала напомнил нам, что система сбыта включает в себя товаропроводящую и товаросопровождающую сети. Эти сети нередко могут и должны быть достаточно длинны.

Товаропроводящая сеть обеспечивает потребителю пространственные, временные и пространственно-временные удобства, означающие возможность сделать покупку в любом удобном для него месте и (или) в любое удобное для него время. Понятно, что такие удобства сможет обеспечивать только разветвленная и многоуровневая структура. Товаросопровождающая сеть обеспечивает до- и послепродажные удобства, а также удобства состояния продукта. Допродажные удобства как раз и связаны с подготовкой продукции к продаже, послепродажные – с гарантийным и послегарантийным сервисом. Удобства состояния означают поставку продукции в удобном для потребителя виде, в указанной потребителем комплектации, с оговоренным порядком монтажа, наладки и т.п. Эти удобства требуют от сотрудников посреднических структур высокой квалификации, умения работать с людьми и оборудованием.

В общем случае в соответствии с Методическими рекомендациями Национального технического комитета «Управление качеством» ТК РБ 4.2-МР-10-2002 «Маркетинг промышленного предприятия. Порядок и методика проведения работ» порядок действий маркетера по проектированию сбытовой сети следующий:

1) определяется длина каждого используемого канала сбыта и подбирается его соответствующее схематическое изображение;

2) определяется ширина существующей товаропроводящей сети и строится ее схема;

3) разрабатываются и графически изображаются несколько возможных вариантов схемы товаропроводящей сети;

4) проводится их качественное сравнение с определением итоговой балльной оценки;

5) проводится их количественная оценка с укрупненным определением издержек на распространение продукции (стоимости каналов сбыта);

6) подбираются виды посредников, наиболее полно отвечающие параметрам товаропроводящей сети;

7) выбирается вариант схемы, обеспечивающий надлежащее функционирование системы сбыта при удовлетворительном уровне издержек.

Для оптимизации системы сбыта продукции промышленного предприятия проводятся оценка и корректировка параметров товаропроводящей сети. Основными параметрами являются длина и ширина.

Длина товаропроводящей сети определяется количеством посреднических уровней, участвующих в распространении товара и передаче права собственности на него от изготовителя и конечного потребителя. Товаропроводящая сеть с каналами сбыта нулевого уровня (прямыми каналами) не имеет посредников, например, фирменный магазин предприятия. Товаропроводящая сеть с одноуровневыми каналами (короткими каналами) имеет посредников одного типа – непосредственных покупателей, например дилеров. Товаропроводящая сеть с двухуровневыми каналами (длинными каналами) имеет посредников разных типов – кроме непосредственных – еще и промежуточных покупателей, например, комиссионеров и дистрибьюторов или оптовых и розничных торговцев.

Оценка параметров может быть качественной и количественной. В последнем случае критерием оптимизации является минимум затрат при планируемом уровне заказов на товары промышленного назначения или уровне продаж товаров народного потребления. Однако эти уровни нестабильны, даже если продукция предприятия не характеризуется ярко выраженной сезонностью спроса. Поэтому речь может идти о некоем наиболее вероятном диапазоне объемов продаж и соответствующем ему диапазоне минимальных затрат на сбыт. В случае же ярко выраженной сезонности спроса:

– либо в распоряжении предприятия должна находиться легко разворачиваемая и так же легко сворачиваемая сбытовая сеть, дилерская или агентская;

– либо имеет смысл обращаться к услугам существующих дистрибьюторских или комиссионерских сетей.

### ТРУЖЕНИКИ РЫНКА

Тут я решил блеснуть своими знаниями, недавно полученными в университете:

– Но в нашей стране термины «дистрибьютор» и «дилер» впервые были легализованы почти 20 лет назад п. 85 и 86 Руководящего документа Министерства торговли Республики Беларусь «Торговля. Термины и определения», утвержденного приказом Министерства торговли Республики Беларусь от 14 декабря 1995 г. № 80 «О стандартизации терминологии в области торговли. В редакции от 15 ноября 2002 г. определения выглядели уже следующим образом: «дистрибьютор – физическое или юридическое лицо, приобретающее у изготовителя и реализующее товары от своего имени и за свой счет на региональном рынке (Примечания: устанавливает длительные отношения с изготовителем на договорной основе; оказывает услуги по кредитованию, хранению и доставке товаров); дилер – юридическое или физическое лицо, выполняющее посреднические функции при сделках купли-продажи товаров от своего имени и за свой счет».

Абрамис пожал плечами:

– Ничего удивительного, что этот нормативный документ утратил силу с 1 сентября 2003 г. Типичные заблуждения и путаница! Во-первых, уже давно на всех развитых рынках дистрибьюторы работают от чужого имени за свой счет. Бывают, конечно, слу-

чай, когда узкоспециализированный в определенной отрасли дистрибьютор в целях активной промоции собственной марки добивается того, чтобы действовать от своего имени. Но, несмотря на распространенность таких ситуаций, они по-прежнему рассматриваются специалистами как исключения из правил. Во-вторых, это дилеры, а не дистрибьюторы, являясь на большинстве рынков эксклюзивными посредниками, «устанавливают длительные отношения с изготовителем на договорной основе» и оказывают услуги по хранению и доставке товаров). В-третьих, дилинг и дистрибуция в их прикладном понимании – слишком трудоемкие, серьезные и ответственные процессы, чтобы поручать их реализацию отдельным физическим лицам. По умолчанию полагается, что и дилер, и дистрибьютор – субъекты хозяйствования. Кстати, что касается агентов и комиссионеров, то эти «труженики рынка» вполне могут являться физическими лицами, равно как и юридическими. Насчет же определений терминов существует классическая схема, – и с этими словами Абрамис набросал на салфетке то, что представлено на рисунке 1. – Как видно, дилер, дистрибьютор, агент и комиссионер различаются по двум критериям:

– от чьего имени действует посредник, т.е. на кого возлагается моральная и юридическая ответственность за результаты коммерческих операций: на него самого, на предыдущего посредника или на изготовителя;

– за чей счет действует посредник, т.е. на кого возлагается «экономическая ответственность» в виде доходов и расходов по коммерческим операциям.

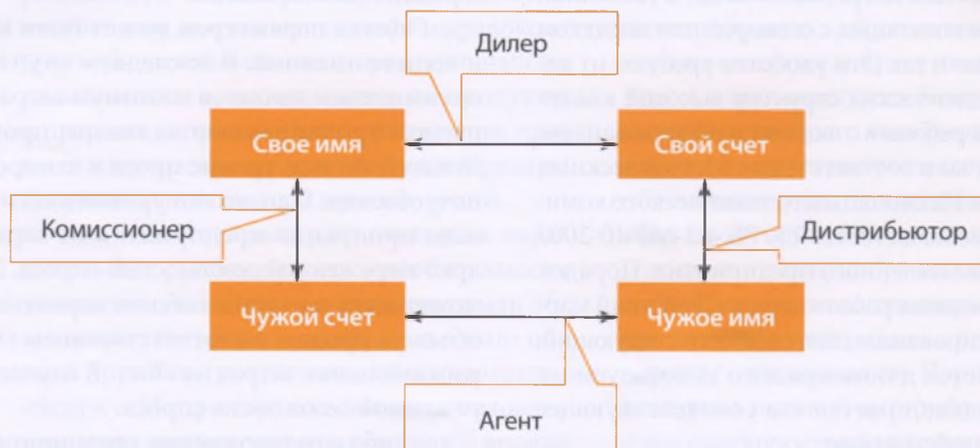


Рисунок 1

Четыре основных типа посредников и условия их деятельности на рынке

Сторонами договора дилинга являются дилер и принципал, в качестве которого чаще всего выступает изготовитель товара. Несмотря на явную самостоятельность дилера, для принципала он может оказаться самым «близким» родственником. Если попытаться дать современное определение дилера, то оно может выглядеть следующим образом.

Дилер – оптовый или розничный посредник, осуществляющий коммерческую и связанную с ней деятельность за свой счет и от своего имени, которое может совпадать с именем принципала либо указывать на него. Последнее особенно важно в маркетинге с точки зрения промоции собственной марки дилера (если она есть) наряду с маркой принципала. И вообще это – дополнительное удобство для потребителя. Если дилеры Минского тракторного завода действуют по всему миру под маркой Belarus, то сразу ясно, чьи это дилеры. Или вот, например, «Волаттранссервис» – дочернее предприятие Минского завода колесных тягачей. Или название вильнюсского СП «МАЗ-Балтия» – куда понятнее и конкретнее, чем имя литовского дилера МАЗа – «Жиемголос аутомобилияй».

– Нарушение этого правила приводит к недоразумениям типа того, как на дилерский центр Volkswagen в Беларуси, действующий почему-то под маркой «Атлант М», звонили и требовали... холодильники, – усмехнулся Артос, и Абрамис кивнул ему:

– Да, уже становится хрестоматийным пример удачного соблюдения этого правила – дилерский центр «Мазда Холпи». Во-первых, потребителям тоже сразу понятно, чей дилер; во-вторых, собственная марка «Холпи» выгодно позиционируется рядом с мировым брендом. Настолько выгодно, что указание на имя принципала можно уже и «отбросить», выступая под именем «Авто Холпи».

## ЛУЧ СВЕТА В ТЕМНОМ ЦАРСТВЕ

За чашкой кофе Абрамис продолжил свои рассуждения:

– Вообще-то понятно, почему утратил силу столь революционный для своего времени руководящий документ и почему дилинг не прорвался в «новую редакцию» Гражданского кодекса Республики Беларусь. Можно сколько угодно утешать себя тем, что ст. 7 ГК Республики Беларусь допускает возникновение гражданских прав и обязанностей из договоров, «хотя и не предусмотренных законодательством, но не противоречащих ему», и, значит, дилерское соглашение является действительным, если его условия не проти-

воречат закону, но факт остается фактом. Отношение к дилингу и у большинства населения, и у чиновников остается на уровне рифмы «дилер – киллер». Между тем классический договор дилинга предполагает эксклюзивность рыночной деятельности посредника, т.е. ему запрещается обслуживать конкурирующие и даже неконкурирующие марки. Все свои материальные, финансовые, людские и другие ресурсы дилер должен направлять на работу с единственным брендом, за что он получает определенные маркетинговые привилегии со стороны принципала. Впрочем, что касается дилерского вознаграждения, то оно не самое большое: занимает промежуточное положение между агентским (до 5%) и дистрибьюторским (от 15%).

– А, между прочим, еще лет 20 назад в Беларуси увлечение эксклюзивным дилингом было повальным, – напомнил Портвос.

– Ну что поделаешь, не умели еще наши маркетеры оценивать необходимость диверсификации товарного ассортимента. Зато все было довольно похоже на канонические формы сбыта, несмотря на то, что западные эксперты по-прежнему квалифицировали это не иначе как wild marketing («дикий маркетинг»).

– Да, заходишь, например, в универмаг и видишь в отделе бытовой техники аппаратуру 10-15 брендов. «Ага! – скажешь себе. – Значит это комиссионер». Заглянул в магазинчик на углу, а там – 2-3 бренда. «А это – дистрибьютор!» Посетил дилерский центр – техника одной марки. «Ну еще бы! На то и дилер!» Но в то время делать ставку на одном даже очень сильном бренде в Беларуси было очень рискованно, и для многих дилеров это закончилось плачевно.

Артос отставил пустую чашку в сторону и принялся фиксировать на салфетке пункты:

– На самом деле эксклюзивный дилинг осуществим, если выполняется хотя бы одно из трех условий:

1) рынок достаточно большой (например, если идет речь о товарах повседневного спроса, то текущий потенциал сбыта по соответствующему продукту должен иметь порядок от десятков тысяч до миллионов единиц);

2) рынок достаточно платежеспособный (например, если речь идет о товарах длительного пользования, то коэффициент предпочтения по большинству позиций не должен опускаться ниже 0,5);

3) товар или услуга, которые планируется продвигать на рынок через дилеров, характеризуются сверхмассовым спросом (например, если речь идет о товарах народного потребления, то величина абсо-

лютного потенциала рынка должна иметь тот же порядок, что и численность населения, а если о товарах корпоративного назначения, то – порядок количества субъектов хозяйствования в регионе).

– Наша страна 1-му требованию не удовлетворяет, – вмешался я. – В университете мы проводили регулярные мониторинги рынка и в лучшем случае выходили на тысячи, но никак не на десятки тысяч. 2-му требованию наш рынок не удовлетворяет также. Чтобы убедиться в этом, достаточно посмотреть на результаты анкетирования представителей белорусских домохозяйств на предмет возможности покупки того или иного товара длительного пользования за последние 5 лет (табл. 1). Все коэффициенты предпочтения (читай – платежеспособности) равномерно распределены от 0 до 1, а вовсе не «кучкуются» в районе, превышающем 0,5, как хотелось бы нашим маркетерам

– Полный надир! – вздохнул Портвос.  
 – Справедливости ради стоит сказать, что в целом тенденция положительная и общее среднее значение уже «перевалило» за 0,5, – попытался я его успокоить.  
 – Что касается 3-го требования, то вот тут как раз есть «луч света в темном царстве». Да, да, да, наконец появилась в нашем государстве услуга сверхмассового спроса – это, конечно же, мобильная связь. Так что МЦС (Velcom) и МТС могут похвастаться по-настоящему эксклюзивными дилерами, офисы и торговые точки которых – чуть ли не на каждом углу. Поэтому и родилась в Беларуси парадоксальная поговорка: мол, у нас эксклюзивного дилера днем с огнем не сыщешь, если не считать, что они встречаются на каждом шагу. Так что пока для отечественного маркетинга это скорее исключение, чем правило. И все же – долгожданный свет в конце тоннеля...

Таблица 1

Коэффициенты предпочтения ТДП домашними хозяйствами Беларуси

| № п/п | Товар длительного пользования | Коэффициенты предпочтения (платежеспособности) по годам |       |       |       |       |
|-------|-------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|
|       |                               | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
| 1     | 2                             | 3   | 4     | 5     | 6     | 7     |
| 1     | Холодильник                   | 0,900   | 0,960 | 0,945 | 0,989 | 0,976 |
| 2     | Сковорода                     | 0,960   | 0,850 | 0,609 | 0,981 | 0,870 |
| 3     | Утюг                          | 0,924   | 0,932 | 0,857 | 0,973 | 0,925 |
| 4     | Стол кухонный                 | –   | 0,880 | 0,931 | 0,963 | 0,924 |
| 5     | Набор ножей                   | –   | 0,911 | 0,836 | 0,954 | 0,891 |
| 6     | Гарнитур спальный             | –   | 0,950 | 0,814 | 0,943 | 0,878 |
| 7     | Плита кухонная                | 0,985   | 0,961 | 0,967 | 0,936 | 0,909 |
| 8     | Посуда кухонная               | 0,751   | 0,888 | 0,92  | 0,912 | 0,832 |
| 9     | Телевизор                     | 0,820   | 0,796 | 0,887 | 0,910 | 0,850 |
| 10    | Зеркало                       | 0,895   | 0,982 | 0,948 | 0,906 | 0,915 |
| 11    | Люстра                        | 0,629   | 0,784 | 0,822 | 0,902 | 0,928 |
| 12    | Аптечка бытовая               | 0,914   | 0,722 | 0,864 | 0,900 | 0,856 |
| 13    | Набор мягкой мебели           | 0,584   | 0,590 | 0,810 | 0,894 | 0,719 |
| 14    | Корзина для белья             | –   | 0,552 | 0,657 | 0,871 | 0,711 |
| 15    | Машина швейная                | 0,521   | 0,658 | 0,699 | 0,868 | 0,788 |
| 16    | Ведро мусорное                | –   | 0,775 | 0,989 | 0,861 | 0,875 |
| 17    | Термометр                     | 0,765   | 0,858 | 0,954 | 0,859 | 0,912 |
| 18    | Пылесос                       | 0,868   | 0,906 | 0,912 | 0,857 | 0,866 |
| 19    | Вытяжка кухонная              | 0,673   | 0,690 | 0,735 | 0,842 | 0,815 |
| 20    | Телефон                       | 0,890   | 0,914 | 0,900 | 0,841 | 0,881 |
| 21    | Дозиметр                      | –   | –     | 0,826 | 0,840 | 0,789 |
| 22    | Шкаф для одежды               | 0,756   | 0,834 | 0,896 | 0,840 | 0,810 |
| 23    | Доска разделочная             | 0,789   | 0,912 | 0,776 | 0,837 | 0,712 |
| 24    | Будильник                     | 0,986   | 0,789 | 0,742 | 0,836 | 0,654 |
| 25    | Смеситель сантехнический      | 0,872   | 0,814 | 0,776 | 0,816 | 0,708 |
| 26    | Мясорубка                     | 0,644   | 0,738 | 0,576 | 0,812 | 0,721 |
| 27    | Машина стиральная             | 0,826   | 0,946 | 0,960 | 0,798 | 0,895 |
| 28    | Терка                         | 0,868   | 0,789 | 0,772 | 0,795 | 0,677 |
| 29    | Комплект инструментов         | 0,797   | 0,654 | 0,747 | 0,778 | 0,686 |

| 1  | 2                           | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
|----|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 30 | Сервиз чайный               | 0,678 | 0,567 | 0,438 | 0,774 | 0,656 |
| 31 | Штопор                      | 0,714 | 0,749 | 0,658 | 0,770 | 0,752 |
| 32 | Гарнитур кухонный           | 0,653 | 0,606 | 0,564 | 0,751 | 0,847 |
| 33 | Видеомагнитофон             | 0,642 | 0,411 | 0,520 | 0,735 | 0,521 |
| 34 | Хлебница                    | 0,746 | 0,692 | 0,721 | 0,734 | 0,712 |
| 35 | Миксер                      | 0,522 | 0,603 | 0,534 | 0,729 | 0,558 |
| 36 | Стол письменный             | 0,495 | 0,635 | 0,582 | 0,714 | 0,576 |
| 37 | Электрочайник               | 0,684 | 0,717 | 0,860 | 0,690 | 0,720 |
| 38 | Нож консервный              | 0,664 | 0,853 | 0,632 | 0,676 | 0,497 |
| 39 | Набор для ванной комнаты    | 0,861 | 0,845 | 0,873 | 0,653 | 0,757 |
| 40 | Шинковка                    | 0,368 | 0,682 | 0,609 | 0,653 | 0,510 |
| 41 | Сервиз кофейный             | 0,367 | 0,586 | 0,451 | 0,641 | 0,703 |
| 42 | Компьютер                   | 0,487 | 0,515 | 0,536 | 0,632 | 0,691 |
| 43 | Веник                       | 0,789 | 0,775 | 0,750 | 0,628 | 0,701 |
| 44 | Гладильная доска            | 0,366 | 0,492 | 0,429 | 0,616 | 0,589 |
| 45 | Комбайн кухонный            | 0,465 | 0,533 | 0,573 | 0,612 | 0,684 |
| 46 | Электрофен                  | 0,474 | 0,580 | 0,522 | 0,578 | 0,512 |
| 47 | Фотоаппарат цифровой        | –     | 0,694 | 0,710 | 0,567 | 0,657 |
| 48 | Набор для туалетной комнаты | 0,674 | 0,448 | 0,497 | 0,562 | 0,444 |
| 49 | Термос                      | 0,227 | 0,543 | 0,752 | 0,553 | 0,476 |
| 50 | Автомобиль легковой         | 0,551 | 0,566 | 0,634 | 0,524 | 0,499 |
| 51 | Центр музыкальный           | 0,780 | 0,703 | 0,443 | 0,495 | 0,645 |
| 52 | Морозильник                 | –     | 0,850 | 0,534 | 0,490 | 0,670 |
| 53 | Соковыжималка               | 0,546 | 0,600 | 0,584 | 0,489 | 0,523 |
| 54 | Ковровое покрытие           | 0,713 | 0,645 | 0,486 | 0,487 | 0,601 |
| 55 | Машинка закаточная          | 0,398 | 0,400 | 0,523 | 0,472 | 0,320 |
| 56 | Градусник наружный          | 0,656 | 0,554 | 0,641 | 0,460 | 0,678 |
| 57 | Электродрель                | 0,568 | 0,617 | 0,546 | 0,451 | 0,550 |
| 58 | Лампа настольная            | 0,678 | 0,722 | 0,848 | 0,433 | 0,648 |
| 59 | Радиоприемник               | 0,389 | 0,456 | 0,411 | 0,430 | 0,310 |
| 60 | Обогреватель                | –     | 0,420 | 0,836 | 0,423 | 0,587 |

Окончание таблицы 1

| 1  | 2                     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
|----|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 61 | Фотоаппарат пленочный | 0,473 | 0,723 | 0,694 | 0,414 | 0,526 |
| 62 | Кофеварка             | 0,342 | 0,300 | 0,387 | 0,406 | 0,329 |
| 63 | Велосипед             | 0,203 | 0,412 | 0,314 | 0,401 | 0,336 |
| 64 | Столик журнальный     | 0,433 | 0,530 | 0,290 | 0,398 | 0,325 |
| 65 | Кофемолка             | 0,576 | 0,413 | 0,400 | 0,395 | 0,276 |
| 66 | Часы настенные        | 0,807 | 0,646 | 0,213 | 0,378 | 0,586 |
| 67 | Принтер               | –     | 0,405 | 0,456 | 0,378 | 0,424 |
| 68 | Кресло-качалка        | 0,296 | 0,222 | 0,343 | 0,377 | 0,211 |
| 69 | Бра                   | 0,478 | 0,369 | 0,871 | 0,375 | 0,622 |
| 70 | Тумба для обуви       | 0,453 | 0,388 | 0,229 | 0,374 | 0,325 |
| 71 | Копировальная машина  | –     | –     | 0,324 | 0,373 | 0,351 |
| 72 | Набор стульев         | 0,804 | 0,513 | 0,912 | 0,352 | 0,689 |
| 73 | Столик сервировочный  | 0,215 | 0,320 | 0,264 | 0,350 | 0,312 |
| 74 | Скороварка            | –     | –     | 0,256 | 0,344 | 0,295 |
| 75 | DVD-техника           | 0,429 | 0,657 | 0,728 | 0,341 | 0,509 |
| 76 | Тренажер спортивный   | 0,381 | 0,252 | 0,300 | 0,341 | 0,470 |
| 77 | Видеокамера           | 0,332 | 0,419 | 0,636 | 0,339 | 0,417 |
| 78 | Кондиционер           | 0,400 | 0,852 | 0,610 | 0,338 | 0,519 |
| 79 | Торшер                | 0,372 | 0,412 | 0,228 | 0,314 | 0,432 |
| 80 | Тумба под аппаратуру  | 0,115 | 0,312 | 0,478 | 0,295 | 0,386 |
| 81 | Машина посудомоечная  | –     | 0,323 | 0,414 | 0,278 | 0,278 |

| 1                      | 2                      | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
|------------------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 82                     | Приставка игровая      | –     | 0,161 | 0,173 | 0,234 | 0,203 |
| 83                     | Чесночница             | –     | –     | 0,214 | 0,231 | 0,200 |
| 84                     | Набор отверток         | –     | 0,321 | 0,224 | 0,230 | 0,196 |
| 85                     | Тостер                 | 0,285 | 0,3   | 0,636 | 0,225 | 0,347 |
| 86                     | Сканер                 | –     | –     | 0,390 | 0,219 | 0,304 |
| 87                     | Полка книжная          | 0,267 | 0,306 | 0,248 | 0,209 | 0,185 |
| 88                     | Фритюрница             | –     | –     | 0,374 | 0,206 | 0,290 |
| 89                     | Печь микроволновая     | 0,780 | 0,609 | 0,655 | 0,196 | 0,531 |
| 90                     | Пельменница            | –     | –     | 0,208 | 0,185 | 0,156 |
| 91                     | Овощерезка             | –     | –     | 0,116 | 0,181 | 0,148 |
| 92                     | Инструмент музыкальный | –     | –     | 0,081 | 0,170 | 0,164 |
| 93                     | Сандвич-мейкер         | –     | 0,234 | 0,348 | 0,156 | 0,321 |
| 94                     | Подсвечники            | –     | –     | 0,231 | 0,150 | 0,224 |
| 95                     | Электрощетка зубная    | –     | 0,153 | 0,201 | 0,144 | 0,111 |
| 96                     | Фотопринтер мобильный  | –     | –     | 0,368 | 0,125 | 0,246 |
| 97                     | Хлеборезка             | –     | –     | 0,045 | 0,121 | 0,970 |
| 98                     | Вентилятор             | 0,303 | 0,287 | 0,112 | 0,118 | 0,231 |
| 99                     | Коктейль-мейкер        | –     | –     | 0,048 | 0,113 | 0,087 |
| 100                    | Антенна спутниковая    | 0,166 | 0,253 | 0,114 | 0,088 | 0,291 |
| Средние значения       |                        | 0,605 | 0,611 | 0,566 | 0,548 | 0,564 |
| Общее среднее значение |                        | 0,565 |       |       |       |       |

### НЕ ВСЕ КАНАЛЫ ОДИНАКОВО ПОЛЕЗНЫ

Абрамис стойко перенес мое вмешательство в его сольное выступление и наконец перешел к сути вопроса:

– Предварительное обоснование прямого или непрямого сбыта производится в качественном, т.е. неформализованном, виде. Используется экспертная оценка того или иного канала продаж по характеристикам продукта, предприятия, потребителей из целевого сегмента, конкурентов (набор показателей может быть расширен в соответствии с особенностями товара, спецификой деятельности компании, расширением базового рынка или конкуренции). Система оценки обычно используется трехбалльная, но неплохо, если эксперт имеет право поставить 0 (ноль) в случае крайнего неприятия канала по какой-либо из характеристик. Тогда система практически превращается в 4-балльную. Аналогично десятибалльная система превращается в 11-балльную, а 5-балльная – в 6-балльную.

По просьбе Портоса мы тут же взяли оказывать ему «скорую помощь» и провели оценку для предприятия «Градиан», выводящего на рынок обновленный ассортимент продукции собственного производства (табл. 2).

Так, по характеристике 1.1 мы признали имеющиеся финансовые ресурсы ограниченными и поставили

максимальный балл дилерскому центру как наиболее «щадящему» каналу сбыта. Все-таки 5-15% от объема продаж в качестве дилерского вознаграждения – это не 30-50% оптовой скидки. Да и содержание фирменного магазина по нынешним временам может, как говорится, обойтись в копейчку.

– Что касается широкого ассортимента продукции (характеристика 1.2) и наличия большого числа комплектующих (характеристика 2.4), то понятно, что редкий дистрибьютор позволит установить на своих площадях отдельный стенд, посвященный продукции «Градиан». Об открытии специализированного отдела и говорить не приходится, – вздохнул Портвос.

– Для среднего по рыночной силе предприятия, каким пока является «Градиан», жесткий контроль каналов сбыта (характеристика 1.3) не входит в число первоочередных стратегических целей. Впрочем, весьма амбициозно ставится задача массового охвата рынка (характеристика 1.6), – похвалил Абрамис.

Портвос пожал плечами:

– Возможно, такое сочетание не совсем верно с точки зрения маркетингового развития, но в настоящее время руководство предприятия действительно не может позволить себе выделить под это дело ни финансовые, ни людские ресурсы.

– В таком случае независимая дистрибьюторская сеть вполне приемлема. Хотя наверняка опто-

вые дистрибьюторы без особой приязни встретят малоизвестную марку «Градиан» (характеристика 1.4) да и фирменный магазин НЕбренда не будет отличаться высокой посещаемостью. Тогда его не спасет даже то, что завод выделит под него собственные пустующие площади (характеристика 1.5), – сказал Артос.

– Несмотря на то что мы пока не слишком озабочены контролем каналов сбыта, все-таки выводим на рынок инновационный продукт и желали бы тщательно отслеживать процесс его материального продвижения к потребителям (характеристика 2.1).

– Естественно, наиболее «открыты» в этом смысле фирменные магазины и дилерские центры, – согласился Абрамис. – Впрочем, мощное техническое сопровождение и адаптация к специфике целевых сегментов не нужны, товар комплектуется стандартными блоками (характеристика 2.2) и даже самый неквалифицированный сотрудник торговой точки розничного дистрибьютора сможет при необходимости произвести замену вышедшего из строя модуля.

– И все же определенный инструктаж по эксплуатации для потребителей необходим (характеристика 2.3) – и вот этого уже дистрибьюторам не доверись, – сказал Портвос. – Товар достаточно дорогой (характеристика 2.5), потенциальному потребителю приходится копить на него продолжительное время, поэтому он не откажет себе в удовольствии посетить для совершения покупки фирменный магазин или дилерский центр. Забежать в ближайшую дистрибьюторскую торговую точку и быстро потратить накопленную сумму – на это способен только сильно не любящий себя покупатель, а таких даже в Беларуси с каждым годом становится все меньше.

– Что касается характеристики 2.6, то при ярко выраженной сезонности спроса содержание фирменного магазина на протяжении всего года нецелесообразно. Использование коротких каналов сбыта будет уместно лишь при мобильности дилерских центров, т.е. возможности предприятия-изготовителя оперативно «разворачивать-сворачивать» свою дилерскую сеть. В такой ситуации идеальным вариантом является обращение в период сезонных продаж к работе с существующей системой оптово-розничной торговли. Оптовые дистрибьюторы оказывают хороший прием товарам, которые могут позволить длительное «пролеживание» на торговых и складских стеллажах (характеристика 2.7). Скоропортящийся продукт сам по себе «подстегивает» продавцов, а дилеры особенно заинтересованы в коротких сроках оборота. Поэтому

к небольшим срокам годности они достаточно лояльны. Как говорится в одной КВНовской шутке: «Металл не окорочка, металл полежит». Еще один стереотип отечественного маркетинга – что такая продукция одинаково хороша для всех уровней теплопроводящей сети. Как раз таки работа с «долгоиграющими» товарами расхолаживает работников фирменного магазина, особенно, если они «сидят» на окладе, не позволяющем умереть с голоду, и премии, размер которой совершенно не служит стимулом к интенсивной работе с посетителем.

– Это как в анекдоте: «Что должен делать маркетер с зарплатой в 100 долл.?» «Ничего, и даже немножко вредить», – решил я на черный юмор.

– Да, так и получается, – грустно улыбнулся Артос. – Недавно довелось мне проводить аудит дизайна по автозапчастям, в программу которого входило и посещение фирменных магазинов нескольких белорусских заводов. Торговые залы пустовали, я был единственным посетителем, поскольку выбирал для экскурсий отнюдь не «часы пик». В каждом из магазинов повторялась одна и та же история. Около четверти часа мне удавалось свободно ходить между красиво (ничего не скажешь, красиво!) расставленными образцами продукции завода, с «мобильным офисом» в руках, испытывая терпение присутствовавшего в зале персонала, после чего я все-таки подходил к его представителям и вступал в беседу. Заметьте, не они ко мне, а все наоборот!

Тут Портвос не выдержал и сорвался на довольно-таки эмоциональный спич:

– Да, оформительской части мерчандайзинга, у нас научились быстро, и – что самое удивительное – деньги нашлись под это дело. И на гипскартон, и на плексиглас, и на подсветку. А люди, как говорится, все те же. Нет, даже хуже стали. Я не узнаю нас, белорусы! Куда делись наши легендарные «ветлівасць», «добразычлівасць», «лагоднасць»? К доставшейся от совковых времен «ненавязчивости сервиса» добавились снобизм, «жлобство» и даже хамство? Или это уже пошла вторая стадия мерчандайзинга? Покупатель, видите ли, должен чувствовать себя в привычной обстановке и бросающаяся ему навстречу продавщица со клонированной скороговоркой типа «что вам подсказать-показать» вызывает у него нечто среднее между легким испугом и кратковременным столбняком. А так все по привычной и понятной схеме: походил-посмотрел-спросил-обхамили.

Таблица 2  
Качественная оценка каналов сбыта

| Учитываемые характеристики                                | Вид канала сбыта  |                 |                      | Комментарий и обоснование оценок  |
|---|-------------------|-----------------|----------------------|---|
|   | фирменный магазин | дилерский центр | оптовый дистрибьютор |   |
| <b>1 ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>                       |                   |                 |                      |   |
| 1.1 Ограниченность финансовых ресурсов                    | 1                 | 5               | 2                    | Предприятие не может позволить себе содержание фирменного магазина и большие оптовые скидки   |
| 1.2 Широкий ассортиментный набор                          | 5                 | 4               | 1                    | Широкий ассортимент может быть эффективно представлен в фирменном магазине или дилерском центре   |
| 1.3 Минимальная потребность в контроле                    | 1                 | 3               | 5                    | Компания пока не ставит своей стратегической целью жесткий контроль каналов сбыта   |
| 1.4 Малоизвестность торговой марки                        | 2                 | 5               | 1                    | Дистрибьюторы не стремятся работать с неизвестными марками. Дилеры сами способствуют брендированию марки  |
| 1.5 Большие размеры предприятия                           | 5                 | 4               | 0                    | Возможность открытия фирменного магазина или дилерского центра на собственной территории  |
| 1.6 Необходим широкий охват рынка                         | 0                 | 3               | 5                    | Стратегическая задача компании – массовый недифференцированный маркетинг  |
| <b>Промежуточный итог</b>                                 | <b>14</b>         | <b>24</b>       | <b>14</b>            |   |
| <b>2 ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКТА</b>                          |                   |                 |                      |   |
| 2.1 Выпуск инновационного продукта                        | 5                 | 2               | 1                    | Тщательное слежение за продвижением инновации на рынок обеспечивается сотрудниками фирменных магазинов и дилерских центров                                      |
| 2.2 Стандартность разработки                              | 1                 | 2               | 5                    | Продукт пока не нуждается в мощном техническом сопровождении и в адаптации к специфическим потребностям целевых сегментов рынка                                 |
| 2.3 Необходимость разъяснений                             | 5                 | 4               | 0                    | Высокий уровень инструктажа при продаже обеспечат сотрудники фирменных магазинов и дилерских центров  |
| 2.4 Наличие compleментов                                  | 5                 | 5               | 0                    | Широкий ассортимент дополняющих товаров, обязательных принадлежностей и сопутствующих товаров лучше всего представить в фирменных магазинах и дилерских центрах |
| 2.5 Высокая ценность                                      | 5                 | 4               | 2                    | Цена товара составляет весомую долю ежемесячных накоплений потребителя, который ориентирован на его приобретение в фирменных магазинах или дилерских центрах    |
| 2.6 Ярко выраженная сезонность спроса                     | 0                 | 2               | 5                    | Товар имеет ярко выраженную сезонность спроса   |
| 2.7 Высокие сроки хранения                                | 1                 | 1               | 5                    | Оптовые дистрибьюторы оказывают хороший прием товарам длительного хранения  |
| <b>Промежуточный итог</b>                                 | <b>22</b>         | <b>20</b>       | <b>18</b>            |   |
| <b>3 ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ИЗ ЦЕЛЕВОГО СЕГМЕНТА</b> |                   |                 |                      |   |
| 3.1 Многочисленность                                      | 3                 | 5               | 1                    | Не имеет смысла нести финансовые потери в виде скидок оптовому дистрибьютору  |
| 3.2 Невысокая концентрация                                | 1                 | 2               | 5                    | Потребители равномерно распределены по территории географического сегмента  |
| 3.3 Мелкие покупки  | 1                 | 2               | 5                    | Потребитель не стремится приобретать продукт и его compleменты мелким и крупным оптом   |
| 3.4 Адаптивность поставки в ущерб оперативности           | 5                 | 4               | 0                    | Покупателя интересуют возможности подбора расцветки и дизайна корпусных деталей в соответствии с интерьером его квартиры  |
| 3.5 Нерегулярность покупок                                | 1                 | 4               | 5                    | Вторичный спрос возникает по мере морального старения продукта, связанного с изменениями во вкусах потребителей   |
| <b>Промежуточный итог</b>                                 | <b>11</b>         | <b>17</b>       | <b>16</b>            |   |
| <b>4 ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНКУРЕНТОВ</b>                       |                   |                 |                      |   |
| 4.1 Многочисленность                                      | 1                 | 5               | 3                    | Фирменный магазин с трудом сможет противостоять давлению большого числа конкурентов   |
| 4.2 Высокая концентрация                                  | 4                 | 5               | 0                    | Конкуренты сконцентрированы в крупных городах, где можно разместить фирменные магазины и дилерские центры   |
| 4.3 Агрессивность сбытовых стратегий                      | 2                 | 5               | 1                    | Дилеры наиболее активно иницируют и реализуют оригинальные маркетинговые приемы конкурентной борьбы   |
| <b>Промежуточный итог</b>                                 | <b>7</b>          | <b>15</b>       | <b>4</b>             |   |
| <b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>   | <b>54</b>         | <b>76</b>       | <b>52</b>            |   |

Примечание. ФМ – фирменный магазин, ДЦ – дилерский центр, ОД – оптовый дистрибьютор.

### «УБЕЙ» ЕГО НЕЖНО

Мы подождали, пока Портвос успокоится, и Абрамис продолжил:

– Если обратиться к характеристикам потребителей из целевых сегментов и конкурентов (табл. 2), то первая пара совпадает – это много/малочисленность и высокая/низкая концентрация. Многочисленность потенциальных потребителей (характеристика 3.1) обеспечит высокую посещаемость и окупаемость как фирменного магазина (в меньшей степени), так и дилерских центров (в большей степени). Однако тот факт, что потребители не сконцентрированы в городах, а распределены по всей территории Беларуси более-менее равномерно (характеристика 3.2), скорее говорит в пользу дистрибьюторских магазинов, которые, что ни говори, на данном этапе развития маркетинга и сбыта в стране обеспечивают наилучшие пространственно-временные удобства для совершения покупки. Далее, Портвос, к тебе вопрос. Сам продукт завода «Градиан» и комплектующие к нему приобретаются рядовым пользователем в розничной торговле в единственных экземплярах (характеристика 3.3)?

– Да, не те нынче времена, чтобы брать товары даже мелким оптом – впрок или для распространения среди родственников и знакомых, как это бывало еще лет 20-25 назад, – ответил Портвос.

– Затем, характеристика 3.4 может быть сформулирована по-разному – «оперативность поставки в ущерб адаптивности» или «адаптивность поставки в ущерб оперативности» – в зависимости от того, что важнее для покупателей. Одни предпочитают прийти в магазин, выбрать товар из имеющихся в наличии и сразу забрать его – для таких возможно использование дистрибьюторских сетей, особенно если покупки нерегулярны (характеристика 3.5). Другим важнее сделать заказ, максимально отвечающий их индивидуальным запросам, и ждать его доставки столько, сколько потребуется. Такие до- и послепродажные удобства обеспечивают сотрудники фирменных магазинов (в большей степени) и дилерских центров (в меньшей степени). Изменения во вкусах потребителей связаны с модой и сезонным рестайлингом, но все же для разных сегментов («авангардисты», «меньшевики», «средняки», «большевики», «лагарды») имеют разные диапазоны продолжительности. Поэтому, скажем, покупки бытовой техники в Беларуси имеют нерегулярный характер.

– А что это за сегменты такие? – поинтересовался Портвос.

– Это уже – к Жартаньяну. Он позже нас всех университет заканчивал, так что пусть блеснет знаниями, – перевел стрелки на меня Абрамис.

Я попытался объяснить, как говорится, своими словами:

– «Авангардисты» – потребители, реагирующие на рекламно-информационное сообщение или предложение о покупке, еще... до того, как это предложение сделано. Это, конечно, редкость, но такой «сам себе маркетолог» подсознательно предугадывает веяния моды, изменения во вкусах и потребностях, а быть может, даже диктует их рынку. «Большевики» – раннее большинство потребителей (по англ. – early majority), реагирующее на рекламно-информационное сообщение или предложение о покупке позже «авангардистов» и «меньшевиков», но раньше «средняков» и «лагардов». Лагард, лэгард (от англ. laggard – медлительный, вялый) – запаздывающий, «тормознутый» потребитель, одним из последних реагирующий на коммерческое предложение.

Абрамис удовлетворенно кивнул и завершил комментарий неформализованной оценки так:

– Ну, и что касается оценки каналов сбыта в отношении противостояния конкурентам (характеристики 4.1-4.3), то здесь неоспоримо первенство дилеров как самых агрессивных посредников, в то же время способных действовать на рынке грамотно, тонко и даже... нежно. От их умения работать с потребителями, «очаровывать» их зависит продолжительность жизни на рынке конкурента, который пренебрегает аналогичными каналами продаж и как бы сам напрашивается на то, чтобы быть «убитым». Как видно из таблицы 2, исходя из сложившейся внутренней и внешней маркетинговой среды, с большим отрывом по баллам (76) проходит дилерский центр. Фирменный магазин (с 54 баллами) и торговые точки дистрибьюторской сети (с 52 баллами) с точки зрения качественной оценки примерно равноценны для предприятия.

### КОГДА КАЧЕСТВО ПЕРЕХОДИТ В КОЛИЧЕСТВО...

– Да не все каналы сбыта одинаково полезны, – подытожил Артос.

– Однако такое обоснование вряд ли удовлетворит контрольные органы, обвиняющие наше предприятие в формировании чрезмерно длинной и разветвленной товаропроводящей сети, – сказал Портвос.

– К тому же для принятия управленческих решений топ-менеджерам необходимо иметь точные «цифры», во что обходится тот или иной канал распределения продукции, – неожиданно поддержал его Абрамис. – Значит, все же необходимо перейти от качественного (неформализованного) метода оценки стоимости каналов сбыта к количественному методу. А мое несколько затянувшееся вступление нужно было для того, чтобы доказать, что, с точки зрения современного маркетинга, финансовые ресурсы должны направляться на создание удобств для покупателей. Вместе с финансовым директором маркетер просчитывает стоимость системы удобств, обеспечиваемых различными посредниками. Эта стоимость рассматривается как постоянная составляющая затрат по каналу сбыта. Переменная составляющая определяется размером процентного вознаграждения (например, для дилера или агента) или величиной скидки оптовому (например, для дистрибьютора или консигнатора). У прямого канала сбыта переменная составляющая чаще всего отсутствует, т.к. независимо от объемов продаж, например, в фирменном магазине необходимо поддерживать определенный уровень созданных в нем удобств, плюс содержание здания, коммунальные расходы, зарплата торгового персонала.

Для предварительной количественной оценки стоимости канала и сбытовой стратегии может быть использован простейший математический аппарат.

Рассмотрим две ситуации, данные по которым предоставил нам Портвос.

### СИТУАЦИЯ 1. ДИЛЕР ДИСТРИБЬЮТОРУ НЕ ТОВАРИЩ

Предприятие «Градиан» занимается производством и поставками на рынок Беларуси товара, абсолютный потенциал сбыта которого прогнозируется на уровне 3750 единиц в квартал. При цене в 80 тыс. руб. эта величина в стоимостном выражении составит 300 млн руб. Однако текущий потенциал, который определяется долей «Градиан» на рынке, составляет около 2000 единиц в натуральном выражении или 160 млн руб. в стоимостном выражении. Маркетологам предприятия необходимо сделать выбор между тремя возможными каналами сбыта.

Во-первых, это сеть собственных фирменных магазинов «Градиан». Расходы на их содержание и доставку товаров к ним финансовый директор оценивает около 38 млн руб. в квартал.

Во-вторых, в данном сегменте рынка может быть развернута сеть розничных дилеров, требующая на эксклюзивную поддержку маркетинговых программ порядка 18,5 млн руб. в квартал. В настоящее время дилерское вознаграждение в соответствующем секторе достаточно велико – 14,5% от объема выручки.

В-третьих, существует возможность внедриться в уже действующую сеть оптово-розничной торговли. Оптовый дистрибьютор рассчитывает на скидку в 20%. На контакты с ним будет уходить около 9 млн руб. в квартал.

Эти три канала сбыта могут быть описаны тремя соответствующими формулами:

$$\begin{aligned} C_{\text{ФМ}} &= 38\,000, \\ C_{\text{ДЦ}} &= 18\,500 + 0,145 V, \\ C_{\text{ОД}} &= 9000 + 0,2 V, \end{aligned}$$

где  $C_{\text{ФМ}}$ ,  $C_{\text{ДЦ}}$  и  $C_{\text{ОД}}$  – затраты на сбыт через фирменные магазины, дилерские центры и оптового дистрибьютора.

Дальнейшее сравнение выгодности работы с данными каналами сбыта может быть проведено графо-аналитическим методом. Однако учитывая, что многие маркетеры не слишком любят построение и анализ графических зависимостей, предлагается форма обоснования в виде таблицы 3. Как видим, по минимуму затрат проходят фирменные магазины «Градиан» (в диапазоне продаж примерно до 150 млн руб. в квартал) и дистрибьюторы (начиная с этого диапазона). «Точку безразличия» (размер объемов продаж, при котором затраты по двум или более каналам сбыта равны и поэтому, с точки зрения маркетолога, как бы безразлично, какой из них выбрать – эффект для предприятия будет один и тот же) можно уточнить, приравняв затраты по сети фирменных магазинов и по контактам с оптовым дистрибьютором и решив соответствующее уравнение:

$$\begin{aligned} C_{\text{ФМ}} &= C_{\text{ОД}} \\ 38\,000 &= 9000 + 0,2 V \\ V &= 145\,000 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Можно сделать вывод, что в диапазоне продаж до 145 млн руб. в квартал предприятию «Градиан» следует отдавать предпочтение сбыту своей продукции через существующую в регионе сеть оптово-розничных дистрибьюторов и только при превышении этой «точки безразличия» становятся выгодны фирменные магазины. Если это не учитывать и при низких объемах продаж уже начинать открывать собственные торговые точки, то «Градиан» будет нести потери от работы с неэкономичным каналом сбыта.

Например (табл. 3), при объеме продаж в 100 млн руб. (1250 единиц товара) в квартал затраты на контакты с дистрибьютором и оптовые скидки составят 29 млн руб., тогда как содержание фирменных магазинов «Градиан» обошлось бы в 38 млн руб. и потери составили бы: 38 – 29 = 9 млн руб. в квартал. В случае достижения объемов продаж в 200 млн руб. (2500 единиц продукции) наоборот – продолжение сбыта через независимую оптово-розничную сеть приведет к потерям 49 – 38 = 11 млн руб. в квартал.

Однако маркетеры «Градиана» рассчитывают на текущий потенциал рынка в 160 млн руб. (2000 единиц товара) в квартал и делают выбор в пользу собственных фирменных магазинов. При дальнейшем продвижении к абсолютному потенциалу в 300 млн руб. (3750 единиц товара) в квартал этот же канал сбыта будет обеспечивать минимум затрат.

В данной ситуации дилеры вообще выпали из рассмотрения, как дорогостоящий канал сбыта. Что ж, бывает и такое... Вообще-то в диапазоне продаж 140-160 млн руб. в квартал они составляют не такую уж и дорогостоящую альтернативу дистрибьюторам (потери – до 1,8 млн руб.) и фирменным магазинам (потери – до 3,7 млн руб.). Однако, учитывая значе-

ние дилеров для производителя с чисто маркетинговой точки зрения, возможно, что ему стоит пойти на эти потери. Здесь как раз и важно качественная (неформализованная) оценка каналов сбыта.

Впрочем, нередко и количественная показывает преимущества от работы именно с дилерами.

### СИТУАЦИЯ 2. ДИЛЕР ДИЛЕРУ – ДРУГ, ТОВАРИЩ И БРАТ... ИЗГОТОВИТЕЛЮ – ТОЖЕ

Ввиду того, что ситуация в секторе рынка сложилась не в пользу дилеров, торговые фирмы, потенциально готовые исполнять их функции, существенно снизили свои требования. Сговорившись и согласившись на определенные потери, братья-дилеры требуют в качестве вознаграждения не более 8,25% от объема выручки. Впрочем, продолжают настаивать на маркетинговой поддержке в 18,5 млн руб. в квартал, но это – опять же на пользу дела. Дистрибьюторы же настолько «обнаглели», что требуют 25%-ных скидок. Создается впечатление, что надо бросаться в распростертые объятия дилеров. Но в данном случае мы имеем дело с еще одним стереотипом! Если дистрибьюторы повышают оптовый процент, а ставка дилерского вознаграждения снижается, это еще не значит, что

Таблица 3

#### Сравнительная оценка затрат по каналам сбыта и потерь от работы с неэкономичными каналами (ситуация 1)

| № п/п | Плановые объемы продаж в квартал |           | Затраты по каналу сбыта, тыс. руб./квартал |        |        | Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта, тыс. руб./квартал |        |        |
|-------|----------------------------------|-----------|--|--------|--------|---|--------|--------|
|       | ед.                              | тыс. руб. | ФМ   | ДЦ     | ОД     | ФМ  | ДЦ     | ОД     |
| 1     | 2                                | 3         | 4  | 5      | 6      | 7   | 8      | 9      |
| 1     | 250                              | 20 000    | 38 000                                     | 21 400 | 13 000 | 25 000  | 8400   | –      |
| 2     | 500                              | 40 000    | 38 000                                     | 24 300 | 17 000 | 21 000  | 7300   | –      |
| 3     | 750                              | 60 000    | 38 000                                     | 27 200 | 21 000 | 17 000  | 6200   | –      |
| 4     | 1000                             | 80 000    | 38 000                                     | 30 100 | 25 000 | 13 000  | 5100   | –      |
| 5     | 1250                             | 100 000   | 38 000                                     | 33 000 | 29 000 | 9000  | 4000   | –      |
| 6     | 1500                             | 120 000   | 38 000                                     | 35 900 | 33 000 | 5000  | 2900   | –      |
| 7     | 1750                             | 140 000   | 38 000                                     | 38 800 | 37 000 | 1000  | 1800   | –      |
| 8     | 2000                             | 160 000   | 38 000                                     | 41 700 | 41 000 | –   | 3700   | 3000   |
| 9     | 2250                             | 180 000   | 38 000                                     | 44 600 | 45 000 | –   | 6600   | 7000   |
| 10    | 2500                             | 200 000   | 38 000                                     | 47 500 | 49 000 | –   | 9500   | 11 000 |
| 11    | 2750                             | 220 000   | 38 000                                     | 50 400 | 53 000 | –   | 12 400 | 15 000 |
| 12    | 3000                             | 240 000   | 38 000                                     | 53 300 | 57 000 | –   | 15 300 | 19 000 |
| 13    | 3250                             | 260 000   | 38 000                                     | 56 200 | 61 000 | –   | 18 200 | 23 000 |
| 14    | 3500                             | 280 000   | 38 000                                     | 59 100 | 65 000 | –   | 21 100 | 27 000 |
| 15    | 3750                             | 300 000   | 38 000                                     | 62 000 | 69 000 | –   | 24 000 | 31 000 |

**Примечание 1.** ФМ – фирменный магазин, ДЦ – дилерский центр, ОД – оптовый дистрибьютор.

**Примечание 2.** Жирным выделены минимальные затраты по каналу сбыта.

**Примечание 3.** Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта рассчитываются

в стр. 1-7: п. 7 = п. 4 – п. 6, п. 8 = п. 5 – п. 6; в стр. 8-15: п. 8 = п. 5 – п. 4, п. 9 = п. 6 – п. 4.

Таблица 4

## Сравнительная оценка затрат по каналам сбыта и потерь от работы с неэкономичными каналами (ситуация 2)

| № п/п | Плановые объемы продаж в квартал |           | Затраты по каналу сбыта, тыс. руб./квартал |               |               | Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта, тыс. руб./квартал |      |        |
|-------|----------------------------------|-----------|--|---------------|---------------|---|------|--------|
|       | ед.                              | тыс. руб. | ФМ   | ДЦ            | ОД            | ФМ  | ДЦ   | ОД     |
| 1     | 2                                | 3         | 4  | 5             | 6             | 7   | 8    | 9      |
| 1     | 250                              | 20 000    | 38 000                                     | 20 150        | <b>14 000</b> | 24 000  | 6150 | –      |
| 2     | 500                              | 40 000    | 38 000                                     | 21 800        | <b>19 000</b> | 19 000  | 2800 | –      |
| 3     | 750                              | 60 000    | 38 000                                     | <b>23 450</b> | 24 000        | 14 550  | –    | 550    |
| 4     | 1000                             | 80 000    | 38 000                                     | <b>25 100</b> | 29 000        | 12 900  | –    | 3900   |
| 5     | 1250                             | 100 000   | 38 000                                     | <b>26 750</b> | 34 000        | 11 250  | –    | 7250   |
| 6     | 1500                             | 120 000   | 38 000                                     | <b>28 400</b> | 39 000        | 9600  | –    | 10 600 |
| 7     | 1750                             | 140 000   | 38 000                                     | <b>30 350</b> | 44 000        | 7650  | –    | 13 650 |
| 8     | 2000                             | 160 000   | 38 000                                     | <b>31 700</b> | 49 000        | 6300  | –    | 17 300 |
| 9     | 2250                             | 180 000   | 38 000                                     | <b>33 350</b> | 54 000        | 4650  | –    | 20 650 |
| 10    | 2500                             | 200 000   | 38 000                                     | <b>35 000</b> | 59 000        | 3000  | –    | 24 000 |
| 11    | 2750                             | 220 000   | 38 000                                     | <b>36 650</b> | 64 000        | 1350  | –    | 27 350 |
| 12    | 3000                             | 240 000   | <b>38 000</b>                              | 38 300        | 69 000        | –   | 300  | 31 000 |
| 13    | 3250                             | 260 000   | <b>38 000</b>                              | 39 950        | 74 000        | –   | 1950 | 36 000 |
| 14    | 3500                             | 280 000   | <b>38 000</b>                              | 41 600        | 79 000        | –   | 3600 | 41 000 |
| 15    | 3750                             | 300 000   | <b>38 000</b>                              | 43 250        | 84 000        | –   | 5250 | 46 000 |

**Примечание 1.** ФМ – фирменный магазин, ДЦ – дилерский центр, ОД – оптовый дистрибьютор.

**Примечание 2.** Жирным выделены минимальные затраты по каналу сбыта.

**Примечание 3.** Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта рассчитываются в стр. 1, 2: п. 7 = п. 4 – п. 6, п. 8 = п. 5 – п. 6; в стр. 3-11: п. 7 = п. 4 – п. 5, п. 9 = п. 6 – п. 5; в стр. 12-15: п. 8 = п. 5 – п. 4, п. 9 = п. 6 – п. 4.

дилеры автоматически становятся выгоднее во всем диапазоне возможных продаж. Создавшуюся ситуацию можно также описать несложными формулами:

$$\begin{aligned} C_{\text{ФМ}} &= 38\,000, \\ C_{\text{ДЦ}} &= 18\,500 + 0,0825 V, \\ C_{\text{ОД}} &= 9000 + 0,25 V. \end{aligned}$$

Сравнительная оценка, представленная в таблице 4, показывает иную картину. Теперь у нас не одна «точка безразличия», а целых две. Дистрибьюторы выгодны «Градиану» лишь в узком диапазоне объемов продаж – где-то до 50 млн руб. в квартал. В наиболее вероятном объеме продаж – от 50 до 230 млн руб. в квартал – минимум затрат на сбыт обеспечивают именно дилеры. Превосходство фирменных магазинов сохранится при массированных продажах, которые, кстати, для «Градиана» пока нереальны.

Определим «точки безразличия» более точно. Между дилерскими центрами и оптовым дистрибьютором:

$$\begin{aligned} C_{\text{ДЦ}} &= C_{\text{ОД}} \\ 18\,500 + 0,0825 &= 9000 + 0,25 V \\ V &= 56\,716 \text{ тыс. руб.;} \end{aligned}$$

Между фирменными магазинами и дилерскими центрами:

$$\begin{aligned} C_{\text{ФМ}} &= C_{\text{ДЦ}} \\ 38\,000 &= 18\,500 + 0,0825 V \\ V &= 236\,363 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Можно сделать ряд выводов:

- при объемах продаж до 56,716 млн руб. в квартал имеет смысл обратиться к услугам действующей в регионе дистрибьюторской сети;

- в диапазоне объемов продаж 56,716–236,363 млн руб. в квартал наиболее выгодными становятся дилеры;

- создавать сеть собственных фирменных магазинов целесообразно при выходе на объемы продаж более 236,363 млн руб. в квартал.

Таким образом, при текущем потенциале рынка в 160 млн руб. экономически обоснован сбыт продукции предприятия «Градиан» именно через дилерские центры.

И это мы еще исходим из ситуации, что спрос устойчивый и фирменный магазин может создать пространственно-временные удобства для покупа-

## Тренинг для профессионалов

теля не хуже дилерского центра или торговых точек дистрибьюторской сети, т.е. как бы даем «фору» прямому каналу сбыта.

Понятно, что при реальных продажах короткий и длинный каналы сбыта обеспечат гораздо лучшее распространение продукции на целевом географическом сегменте рынка.

Особенно, как вы поняли, если предприятие не мо-

жет пока похвастаться большими объемами сбыта...

### КЕЙС ОТ ЖАРТАНЬЯНА

Выберите из всего многообразия сегментов или клиентов, с которыми работает ваша компания, «авангардистов», «меньшевиков», «средняков», «большевиков», «лагардов» и предложите наиболее подходящие каналы выхода на них.

| Тип сегмента или клиента | Каналы сбыта | Рекламоносители |
|--------------------------|--------------|-----------------|
| «Авангардисты»           |              |                 |
| «Меньшевики»             |              |                 |
| «Средняки»               |              |                 |
| «Большевики»             |              |                 |
| «Лagarды»                |              |                 |

### КЕЙС ОТ ПОРТВОСА

Установите коэффициент предпочтения по своей продукции, используя нижеприведенную форму опрос-

ного листа, и сравните его с коэффициентами, приведенными в таблице 1.

Оцените по 10-балльной системе важность с Вашей точки зрения

\_\_\_\_\_ (наименование товара без указания инновационной идеи)

для \_\_\_\_\_

(домашнего хозяйства, семьи или др. потребляющей единицы)

| Балл                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Отклики                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Общая расчетная<br>сумма<br>откликов<br>$\Sigma p$<br>↓ |
| Сумма откликов                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
| Расчет<br>(балл сумма<br>откликов) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |

$$K \text{ предпочтения} = \frac{\sum p}{\text{число опрошенных} \cdot 10} = \dots$$

### КЕЙС ОТ АРТОСА

Проведите неформализованную (качественную) оценку длины каналов сбыта, опросив сотрудников (экспертов) своей компании, и выберите самых целесообразных посредников по характеристикам пред-

приятия, продукции, потребителей и конкурентов. Начать можно с фирменного магазина как прямого канала, дилерского центра – как короткого и оптового дистрибьютора – как длинного.

| Учитываемые характеристики | Вид канала сбыта  |                 |                      | Комментарий и обоснование оценок |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|----------------------------------|
|                            | фирменный магазин | дилерский центр | оптовый дистрибьютор |                                  |
|                            |                   |                 |                      |                                  |

### КЕЙС ОТ АБРАМИСА

Проведите формализованную (количественную) оценку длины каналов сбыта, получив необходимые дан-

ные у экономиста своей компании, и выберите самых экономичных посредников из дилеров, дистрибьюторов или собственных фирменных магазинов.

| № п/п | Плановые объемы продаж в квартал |           | Затраты по каналу сбыта, тыс. руб./квартал |    |    | Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта, тыс. руб./квартал |    |    |
|-------|----------------------------------|-----------|--|----|----|---|----|----|
|       | ед.                              | тыс. руб. | ФМ   | ДЦ | ОД | ФМ  | ДЦ | ОД |
|       |                                  |           |  |    |    |   |    |    |

### ОБЩИЙ КЕЙС ОТ ЧЕТЫРЕХ МАРКЕТЕРОВ

Постройте схему товаропроводящей сети своей компании с выделением типов каналов сбыта и проведите оценку всех посредников по вышеприведенной мето-

дике. Если какой-либо короткий или длинный канал сбыта оказывается дешевле прямого, его существование можно считать обоснованным.

