

ПРЯМОЙ СБЫТ

В СИСТЕМЕ ЭКСПОРТНЫХ ПОСТАВОК ПРЕДПРИЯТИЯ

Сергей ГЛУБОКИЙ

Товаропроводящие сети (ТПС) в нашей стране прошли разные этапы своего развития. Но все самое интересное – еще впереди, потому что тесно связано с такими видами деятельности, как маркетинг, брендинг, мерчендайзинг, реэкспорт... Слова все по большей части новые и для большинства пока непривычные, но это – дело времени.

Еще лет 20 назад специалисты отечественных предприятий-экспортеров хвастались друг перед другом, у кого ТПС более разветвленная. После 2000 года стало модно и более безопасно говорить о сужении и сокращении своих сбытовых структур. Стали укореняться стереотипы (очень часто – ошибочные), что на внешнем рынке выгоднее работать напрямую с конечным потребителем и у посредника-импортера товар всегда дороже.

На самом деле все может быть как раз наоборот. Просто надо правильно управлять своей экспортной ТПС, а, как известно, процесс управления любой экономической системой состоит из прогнозирования, планирования, организации, руководства, координации и контроля.

ПОСРЕДНИКОВ-ИМПОРТЕРОВ В ТПС ДОЛЖНО БЫТЬ НЕ МНОГО, НЕ МАЛО, А ОПТИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО!

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЭКСПОРТНОЙ КУЛЬТУРЫ

Одним из механизмов, предусмотренных для реализации Национальной программы поддержки и развития экспорта Беларуси на 2016-2020 годы, является дальнейшее развитие соответствующей инфраструктуры, в т.ч. ТПС организаций-экспортеров.

Достижение основных целей программы, а также создание благоприятных условий для выполнения второго этапа (2021-2030 гг.) Национальной стратегии устойчивого социально-экономического

развития Беларуси до 2030 года позволят обеспечить планомерную диверсификацию экспорта для равного распределения экспортных поставок между тремя рынками: ЕАЭС, ЕС и иных стран, в т.ч. стран т.н. «дальней дуги» (страны Азии и Океании, Африки и Ближнего Востока, Латинской Америки), которое к 2020 году должно составить соотношение «1:1:1». При этом планируется рост удельного веса экспорта товаров на новые перспективные рынки в общем объеме экспорта товаров до 10% к 2020 году. В числе основных задач программы – диверсификация тор-

гово-экономических связей с различными странами и регионами при сохранении и усилении позиций на традиционных рынках; оптимизация законодательства в сфере поддержки экспорта с учетом мировой практики и функционирования белорусской модели экономики; совершенствование подходов к работе с малым и средним предпринимательством по экспортной тематике; стимулирование производителей товаров и услуг к расширению товарной номенклатуры и видов оказываемых услуг. Программой запланировано формирование условий для стимулирования несырьевого, высокотехнологического, инновационного экспорта товаров и услуг; продолжение экономической интеграции в рамках ЕАЭС, предусматривающее снятие барьеров, ограничений и изъятий в торговле отдельными видами товаров и оказании отдельных видов услуг, в первую очередь в отношении энергоносителей, продукции сборочных производств, либерализации автомобильных перевозок и других чувствительных позиций. Также предусмотрено развитие сотрудничества с региональными объединениями, международными экономическими организациями, продвижение экспортной культуры. В результате реализации Национальной программы планируются увеличение за пятилетие экспорта товаров и услуг в 1,21-1,25 раза, превышение темпов роста экспорта над импортом и поставка на экспорт не менее 65% произведенной промышленной продукции. Запланирован рост удельного веса экспорта товаров на новые перспективные рынки в общем объеме экспорта товаров с 5,8% в 2015 году до 10% в 2020 году. Удельный вес экспорта услуг в общем объеме экспорта товаров и услуг должен вырасти до 25% в 2020 году (с 20,3% в 2015 году). Для усиления экспортного потенциала страны будет продолжено развитие таких направлений интеграции экономики Беларуси в общемировое пространство, как формирование общего рынка без изъятий и ограничений в рамках ЕАЭС, либерализация рынков услуг и капиталов, развитие общего финансового рынка, гармонизация национального законодательства государств-членов и совершенствование общего законодательства ЕАЭС. Кроме этого, программой предусмотрены продолжение работы по вступлению Беларуси во Всемирную торговую организацию с учетом интересов национальной экономики и расширение сотрудничества в рамках других международных организаций; расширение много-

стороннего сотрудничества со странами ЕС и США; дальнейшая активизация торгово-экономических связей с перспективными странами, а также государствами Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки. Будут приняты меры по опережающему развитию экспорта услуг; продвижению национального капитала на мировые рынки, включению в международные транснациональные корпорации и формированию собственных транснациональных корпораций, обеспечивающих новый уровень производительности труда и экологической безопасности.

ПРИОРИТЕТ – ПРЯМЫМ ПОСТАВКАМ... ИЛИ ЭКСПОРТНОЙ КООПЕРАЦИИ?

Еще постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 21 декабря 2006 г. № 1699 было утверждено Положение о товаропроводящей сети отечественных производителей за рубежом (далее – Положение). В данном документе определено, что создание и ликвидация субъекта ТПС должны осуществляться согласно бизнес-планам перспективного развития производителя либо утвержденной производителем или органом государственного управления программе развития ТПС подчиненных им (входящих в состав) организаций.

Предусматривается, что решение о выборе схемы реализации товара принимается производителем продукции либо органом государственного управления на основании результатов проведенных исследований товарного рынка.

При определении такой схемы предпочтение отдается прямым поставкам.

Прямой поставкой товара считается продажа, осуществляемая его производителем непосредственно потребителю, в т.ч. по производственной кооперации.

К прямой поставке также относится реализация товара:

- собственному субъекту ТПС;
- организации, определенной в результате биржевых торгов, тендера, конкурса, аукциона;
- сетевой торговой организации (в торговую сеть) в соответствии с реестром Министерства торговли Республики Беларусь;
- корпоративному субъекту ТПС, дилеру, дистрибьютору и иному субъекту ТПС, имеющему договорные отношения с производителем, соответствующие некоторым условиям.

Последний пункт является очевидным шагом вперед после различных ограничений оптовой торговли. Несмотря на приоритет прямых поставок, в ТПС отечественных предприятий предусматривается-таки возможность функционирования фирменных магазинов, дилеров и дистрибьюторов.

Выбор партнера в качестве субъекта ТПС за рубежом может осуществляться на конкурсной основе по таким главным критериям, как набор предоставляемых маркетинговых услуг, услуг по сбыту и рекламе, а также стабильность финансового положения и платежеспособность.

В заключаемом договоре о сотрудничестве между производителем товара и корпоративным субъектом ТПС, дилером, дистрибьютором рекомендуется предусматривать регион деятельности субъекта, допустимую цену, возможность формирования заявок, установления минимальных объемов продаж и специальных условий реализации, осуществление маркетинговых исследований в регионе.

Положением предусмотрено, что производитель товара ежегодно утверждает **реестр собственных**

субъектов ТПС и дополняет его в течение года. Он должен также вести учет реализации ими продукции. Оценка эффективности ТПС производителя осуществляется по удельному весу прямых поставок в общем объеме экспорта.

Экспортный рынок постоянно развивается, и подходы к созданию ТПС совершенствуются. Когда создавать собственную дилерскую сеть, как выйти на дистрибьюторов, сколько их должно быть, какие требования к ним предъявлять, какую поддержку им оказывать, как трансформировать сбытовую систему – все эти вопросы требуют серьезной проработки. Поэтому пока на большинстве предприятий процесс развития сбытовой системы протекает в виде ужесточения требований к ее субъектам и даже относительного сужения ТПС.

Оценка конкурентной среды, возможностей предприятия, спроса на рынке, а также тактика, которую собирается использовать предприятие, определяют этапы развития ТПС. Указанные вопросы не могут решаться только на государственном уровне, а значит, от принципалов требуется самостоятельное принятие решений.

В качестве примера можно привести решения ОАО «Керамин», которые были закреплены в документе «Стратегия развития товаропроводящей сети». Их разработка и внедрение привели к улучшению взаимодействия с посредниками и оперативной адаптации маркетинга в соответствии с изменениями конъюнктуры на целевых рынках. В частности, в рамках реализации стратегии были приняты следующие меры:

- 1) компании ООО ТД «Керамин-Центр», ООО ТД «Керамин Северо-Запад», ООО ТД «Керамин-Урал», ООО ТД «Керамин-Поволжье», ООО ТД «Керамин-Юг», ООО ТД «Керамин-Сибирь» и ООО ТД «Керамин-Киев» лишены статуса национальных дилеров на территории Российской Федерации и Украины и обязаны исключить из юридических наименований торговый знак «Керамин»;
- 2) введен институт региональных операторов – официальных представителей ОАО «Керамин» (совместных предприятий) в каждом федеральном округе Российской Федерации и других странах – целевых рынках, которые в дальнейшем будут обеспечивать реализацию задач по развитию ТПС «Керамин»;
- 3) в связи с необходимостью оптимизации системы продаж санитарно-технических изделий ОАО «Керамин» введен институт официальных представителей ОАО «Керамин» по сантехнике;
- 4) прекращена инжиниринговая и техническая поддержка завода «КСП» (Санкт-Петербург), в связи с чем ОАО «Керамин» не несет ответственности за комплектацию и качество продукции, выпускаемой данным заводом, и некоторые другие меры.

Как показывает зарубежный опыт, роль государства в создании ТПС организаций-экспортеров должна ограничиваться созданием условий для производства, организации продаж и повышения имиджа страны, исключая при этом вмешательство в договорные отношения производителей и посредников.

Следует также отметить, что в Национальной программе поддержки и развития экспорта предусмотрено развитие экспорта средними и малыми предприятиями. Однако найти дистрибьютора или джабера и грамотно выстроить сбытовую политику часто не позволяют отсутствие информации, ресурсов и поддержки со стороны государства.

Созданные с участием белорусского капитала субъекты ТПС могут послужить стартовой площадкой для выхода малых и средних предприятий на внешний рынок, в т.ч. с использованием такой формы сотрудничества, как экспортная кооперация. При этом также можно сослаться на опыт России и, в частности, Москвы. Правительство Москвы оказывает поддержку среднему и малому производителю через сеть межрегиональных маркетинговых центров, которые обеспечивают изучение спроса и подыскивают дистрибьюторов в регионах. Как бы заумно они ни назывались – реинжиниринг-бюро или фаундри-центры, – промышленное предприятие сразу получает резкий скачок в объемах заказов продукции корпоративного и производственного назначения.

ВОПРОС ДЛИНЫ И ШИРИНЫ

Система сбыта предприятия-экспортера должна включать в себя товаропроводящую и товаросопровождающую сети (ТПС и ТСС).

Товаропроводящая сеть обеспечивает потребителю пространственные и временные удобства, означающие возможность сделать покупку в любом удобном для него месте и в любое удобное для него время (кстати, сезонность спроса – еще один фактор обоснования периодически разворачиваемой ТПС). Понятно, что такие удобства сможет обеспечивать только разветвленная и многоуровневая структура.

Товаросопровождающая сеть обеспечивает до- и послепродажные удобства, а также удобства состояния и сравнения продукта. Допродажные удобства связаны с подготовкой продукции к продаже, послепродажные – с гарантийным и послегарантийным сервисом. Удобства состояния означают поставку продукции в удобном для потребителя виде, в уха-

занной потребителем комплектации, с оговоренным порядком монтажа, настройки и т.п., а удобства сравнения – возможность сравнения продукта с конкурентными аналогами в момент покупки. Все это требует от сотрудников посреднических структур высокой квалификации, умения работать с людьми и оборудованием.

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

Длина ТПС определяется количеством посреднических уровней, участвующих в распространении товара и передаче права собственности на него от изготовителя до конечного потребителя.

Товаропроводящая сеть с каналами сбыта нулевого уровня (прямыми каналами) не имеет посредников, например, фирменный магазин предприятия.

Товаропроводящая сеть с одноуровневыми (короткими) каналами имеет посредников одного типа – непосредственных покупателей, например, розничных дилеров.

Товаропроводящая сеть с двухуровневыми (длинными) каналами имеет посредников разных типов: и непосредственных, и промежуточных покупателей, например, комиссионеров и дистрибьюторов или оптовых и розничных торговцев.

Ширина ТПС определяется количеством посредников на выходе к конечному потребителю. Классификация ТПС по ширине представлена в таблице 1.

Оценка параметров может быть качественной и количественной.

При качественной оценке длины и ширины ТПС формируется набор характеристик, по которым эксперты выставляют баллы. Это могут быть характеристики самого предприятия, характеристики продукции, характеристики потребителей, характеристики конкурентов.

При количественной оценке 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 (дилерская или агентская) сеть;
- либо имеет смысл обращаться к услугам существующих (дистрибьюторских или комиссионерских) сетей.

В общем случае порядок действий экспортера по проектированию ТПС следующий:

- 1) определяется длина каждого канала сбыта и подбирается его соответствующее схематичное изображение;
- 2) определяется ширина ТПС и строится ее схема;

- 3) разрабатываются и графически изображаются несколько альтернативных вариантов схемы ТПС;
- 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 ТПС;
- 7) выбирается вариант схемы, обеспечивающий надлежащее функционирование системы сбыта при максимальной рентабельности экспортных поставок.

Таблица 1

Типы сбыта продукции белорусских предприятий-экспортеров по ширине

Тип сбыта по ширине	Ориентировочное число посредников на выходе к конечному потребителю	Краткая характеристика типа сбыта	Производимая оценка выгоды каналов сбыта
Экстенсивный или открытый сбыт	От нескольких сотен до нескольких тысяч	Выход на максимально возможное число посредников-импортеров и торговых точек. Посредники могут вести конкурирующие линии товаров без ограничений объемов продаж	Отсутствие оценки
Селективный сбыт	От нескольких десятков до нескольких сотен	Избирательность предприятий в отношении коммерческих партнеров (активно-избирательный сбыт – отбор посредников производит экспортер; пассивно-избирательный – импортер выбирает поставщиков)	Только неколичественные методы оценки выгоды системы сбыта
Интенсивный сбыт	От нескольких единиц до нескольких десятков	Сосредоточение на ограниченном количестве наиболее выгодных неэксклюзивных посредников одного типа (агентов, дистрибьюторов, джаберов, комиссионеров, коммивояжеров)	Простейшая количественная оценка выгоды и оптимизация числа и размеров каналов сбыта
Эксклюзивный сбыт	Несколько эксклюзивных посредников – дилеров	Включение в договоры условия исключительности (эксклюзивности) посредничества, т.е. запрещение импортерам обслуживать конкурирующие или неконкурирующие марки	Жесткая система оценки эффективности каждого одноуровневого канала в отдельности и оптимизация всей сети в целом
Авторизованный сбыт	Единственный посредник – франчайзиат, лицензиат или авторизованный дистрибьютор	Работа сбытовиков по франчайзингу (комплексной предпринимательской лицензии) или авторизованным договорам на право продажи	Сравнительная оценка выгоды франчайзиата с самым эффективным одноуровневым каналом сбыта
Интерактивный сбыт	Без посредников – сбыт строится на взаимодействии с конечным потребителем	Канал сбыта и маркетинговая коммуникация инициируются, создаются и (или) поддерживаются самим потребителем – через интернет, электронную почту, сетевые телемаркетинговые системы и т.п.	Методики оценки находятся на стадиях разработки и апробации
Интегрированный сбыт	Без посредников – участие в выставке-продаже, товарно-сырьевой бирже, промышленном гипермаркете и т.п.	Мощная сбытовая система, объединяющая в себе функции оптовой и розничной торговли, канала сбыта и маркетинговой коммуникации	Методика оценки выгоды отсутствует (благодаря сочетанию множества функций при относительном минимуме затрат этот тип сбыта считается идеально эффективным)

ТРУЖЕНИКИ РЫНКА

В Беларуси термины «дистрибьютор» и «дилер» впервые были легализованы п. 85 и 86 Руководящего документа РД Республики Беларусь 8218.01–95 «Торговля. Термины и определения», утвержденного приказом Министерства торговли от 14 декабря 1995 г. № 80 «О стандартизации терминологии в области торговли». В редакции от 15 ноября 2002 г. определения выглядели 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».

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

когда узкоспециализированный на работе 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 квалифицируются специалистами как исключения из правила, которые, как известно, само это правило подтверждают. Во-вторых, это дилеры, а не дистрибьюторы, являясь на большинстве рынков эксклюзивными посредниками, «устанавливают длительные отношения с изготовителем на договорной основе» и оказывает 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, представленная на рисунке 1. Как видно, дилер, дистрибьютор, агент и комиссионер различаются по двум критериям:



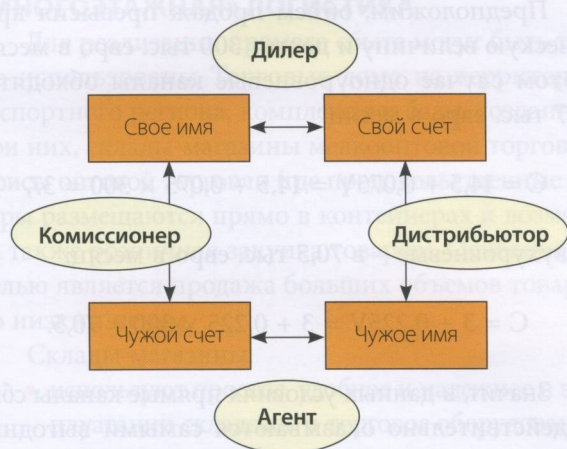


Рисунок 1.

Основные типы посредников-импортеров и условия их деятельности на рынке

- от чьего имени действует посредник, т.е. на кого возлагается моральная и юридическая ответственность за результаты коммерческой деятельности – на него самого, на предыдущего посредника или на изготовителя;
- за чей счет действует посредник, т.е. на кого возлагается экономическая и финансовая «ответственность» в виде доходов и расходов по коммерческой деятельности.

Отметим, что предыдущий посредник или изготовитель для посредников всех типов (дилеров, дистрибьюторов, агентов, джаберов, посредников с доработкой-переработкой, посредников с добавленной стоимостью и др.) называется **принципалом**, за исключением комиссионера, франчайзиата, лицензиата (для них это, соответственно, комитент, франчайзер и лицензиар).

ТОЛЬКО НА ОСНОВЕ РАСЧЕТОВ!

Предположим, анализ результатов оценки показал наибольшую выгодность (по минимуму затрат) и целесообразность (по маркетинговым соображениям) использования для экспорта коротких каналов сбыта, т.е. с одним посредником, по сравнению с прямыми и длинными каналами. Далее необходимо выбрать тип «коротких» посредников и построить схему ТПС с преобладанием именно одноуровневых каналов.

Обратите внимание, что между каналом сбыта и ветвью ТПС существует разница, хотя иногда

ветвь может состоять из одного (например, прямого) канала. Как видно из рисунка 2, одноуровневый канал может быть частью трехуровневой ветви, так же как и двух- и трехуровневый.

Канал нулевого уровня не имеет посредников. Изготовитель-экспортер осуществляет продажу продукции непосредственно конечному потребителю на основе прямых контактов между ними. С точки зрения маркетинга, к разновидностям прямого сбыта относятся торговля в фирменных магазинах, почтовая рассылка информационных материалов, телефонный маркетинг, персональные продажи, совершаемые сотрудниками службы сбыта, а также все то, что включают в понятие «**директ-маркетинг**». Хотя прямой сбыт может начинаться с «директ-мейл», телефонного звонка, визита агента или объявления в газете с купоном, предоставляющим скидку, все же директ-маркетинг – это устоявшаяся сбытовая система поставок с заводского склада или даже из цеха (возможно, по системе Just In Time – «точно в срок»).

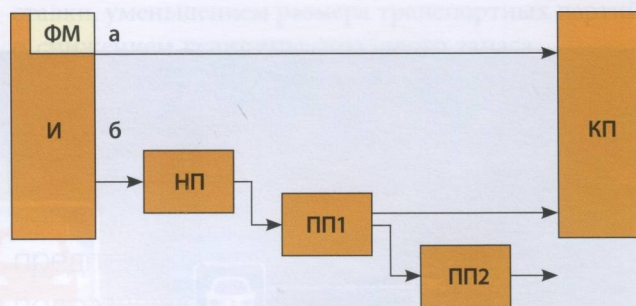


Рисунок 2.

Схемы ветви товаропроводящей сети с прямым каналом сбыта (а) и трехуровневой ветви с одно-, двух- и трехуровневыми каналами сбыта (б):

И – изготовитель-экспортер; ФМ – фирменный магазин; НП – непосредственный покупатель; ПП1 и ПП2 – первый и второй промежуточные покупатели; КП – конечный потребитель

Элементарная количественная оценка прямого канала сбыта в сравнении с одно- и двухуровневым может показать как его выгодность, так и затратность. Например, при объеме продаж 100 тыс. евро в месяц наиболее выгодными были признаны одноуровневые каналы сбыта – дилеры. Не слишком до-

рого обходятся и двухуровневые комиссионные каналы – в пределах 25,5 тыс. евро. При этом принципал исходил из расчета, что содержание прямых каналов обходится в 29,5 тыс. евро в месяц, а на поддержку дилерского центра необходимо около 14,5 тыс. евро в месяц (среднее вознаграждение дилеру составляет 7,5% от объема продаж в регионе).

Уравнение прямого канала сбыта:

$$C = 29,5,$$

а одноуровневого:

$$C = 14,5 + 0,075V.$$

Аналитически можно установить, что критический объем продаж («точка безразличия») составляет 200 тыс. евро в месяц:

$$29,5 = 14,5 + 0,075V;$$

$$0,075V = 15;$$

$$V = 200.$$

Предположим, объем продаж превысил критическую величину и достиг 300 тыс. евро в месяц. В этом случае одноуровневые каналы обходятся в 37 тыс. евро в месяц:

$$C = 14,5 + 0,075V = 14,5 + 0,075 \times 300 = 37,$$

а двухуровневые – в 70,5 тыс. евро в месяц:

$$C = 3 + 0,225V = 3 + 0,225 \times 300 = 70,5.$$

Значит, в данных условиях прямые каналы сбыта действительно оказываются самыми выгодными для экспорта продукции. Службе маркетинга или внешнеэкономических связей следует пересмотреть схему ТПС, отдавая предпочтение таким каналам, оставляя наиболее эффективные одноуровневые и отказываясь от слишком дорогостоящих (приносящих большие потери на оптовых скидках) многоуровневых каналов.



«МНОГОЭТАЖНАЯ» ЛОГИСТИКА

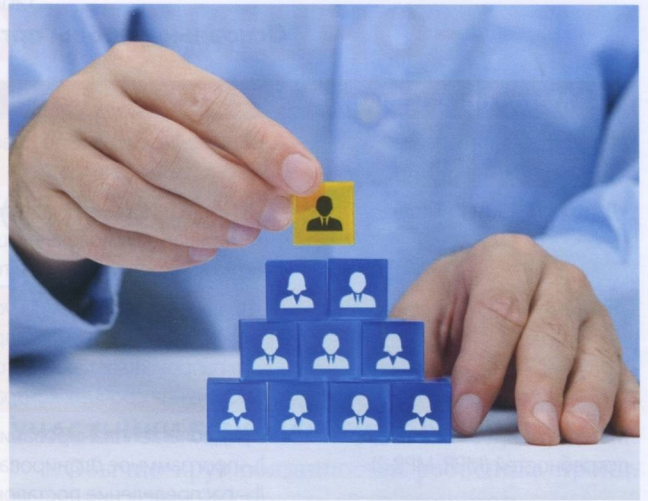
Для реализации прямого сбыта могут быть также использованы Торговые дома на территории экспортного региона, комплексы и базы, созданные при них, склады-магазины мелкооптовой торговли, офисы оптовой торговли (где продовольственные товары размещаются прямо в контейнерах и возможна также розничная закупка товаров). Основной их целью является продажа больших объемов товаров по низким ценам.

Склады-магазины:

- используют простое, удобное и надежное в эксплуатации складское и торговое оборудование;
- привлекают к работе минимум персонала, т.к. число оказываемых услуг ограничено, а большинство операций механизировано и автоматизировано;
- располагаются в районах с низкой арендной платой, что удобно для предприятий, чьи производства вынесены за черту города или находятся в III-IV категории расценок арендной платы;
- применяют для продвижения товаров «директ-мейл» и особым образом оформленные залогово-складские сертификаты.

В перспективе склад-магазин может превратиться в гипермаркет, где выставляются товары промышленного назначения, но для его организации должны объединиться (без образования юридического лица, например, в форме простого товарищества) несколько субъектов хозяйствования.

Важную роль в организации работы фирменных складов-магазинов и промышленных гипермаркетов играет подготовка материалов, полуфабрикатов и готовой продукции к поставкам доработчикам-переработчикам и конечным потребителям. На складах выполняется большой объем погрузочно-разгрузочных работ, а также работ по перемещению продукции. Поэтому основными направлениями развития сбыта со складов являются улучшение использования складских помещений, комплексная механизация и автоматизация работ, а также организация поставок на основе оптовой торговли.



Во времена СССР приветствовалось внедрение систем материально-технического снабжения типа «Джит», «Канбан», означающих поставку сырья, полуфабрикатов и комплектующих изделий непосредственно на производственные линии, что значительно сокращает объем складских запасов. Сокращение это обеспечивается повышением периодичности поставки, уменьшением размера транспортных партий и снижением величины страхового запаса.

Однако в условиях дефицита платежных средств и недостаточного развития логистики «процветает» бартер, предприятия вынуждены создавать подразделения, специализирующиеся на «многоэтажных» товарообменах, или пользоваться услугами компенсаторов, которые успешно «развязывают» многосторонние встречные сделки.

Основные методы организации прямого сбыта и приведены в таблице 2.

Система «Джит», разработанная японскими специалистами еще в 1950-х годах, получила широкое распространение во всем мире. В США идея прямых поставок «точно в срок» была модифицирована в виде систем «Производство с нулевыми запасами», «Материалы по потребности» и др. В Западной Европе благодаря аналогичным системам запасы незавершенного производства сократились более чем

Таблица 2
Основные методы организации прямого сбыта

Метод организации	Краткое описание
Метод хранения запасов	Основан на системе поставок с производственных складов, складов-магазинов поставщиков на склады заказчиков
«Джит» (JIT – Just In Time)	Основан на высокой частоте поставок мелкими партиями. Чаще всего для этого используется «американская модель» опциона, которая, в отличие от «европейской», предполагает поставки не на конкретную дату, а в течение установленного срока
«Канбан»	Управление поставками в условиях поточного производства с учетом потребностей заказчика, определяемых объемами производства и сроками выпуска готовой продукции. Это сопровождается защитой (хеджированием) поставок готовой продукции и требует заключения срочных контрактов
Метод планирования материальных потребностей (MPR, MPR-2)	Предполагает планирование поставок в 3 этапа: I – программное планирование; II – распределение поставок по потребностям; III – налаживание обратной связи, которая фиксирует и показывает отклонения от программы
Метод запросов	С заказчиками заключаются типовые контракты на длительный период существования потребностей, а фактическая потребность удовлетворяется на основе поэтапного уточнения. При этом более удобны «европейские модели» опционов, жестко устанавливающие дату, объем и прочие условия поставок
Директ-маркетинг	Маркетинговая коммуникация поставщика с заказчиком, обеспечивающая оперативную электронную передачу необходимых данных: запрос поступает в виде заказа, а условия поставок (объем, дата, цена, курс валюты, размер опционной премии и т.п.) уточняются в прямом межкомпьютерном общении
Метод КОБРЫ (количественной оценки базового рынка)	На основании прогноза потребностей рынка «скольжением», «сглаживанием» и другими способами формируется заявка определенного уровня на большие партии закупок, а затем объем фактических заявок приводится в соответствие со спросом

на 80%, запасы готовой продукции – на 33%. Объем производственных запасов (материалы и комплектующие изделия, полученные по кооперации) колебался от 4 часов до 2 дней по сравнению с 5-15 днями при прежней системе работы. Затраты же, связанные с подготовкой и внедрением системы «Джит», относительно невелики и окупаются уже через несколько месяцев ее функционирования.

Система MPR (планирование потребности в материалах) относится к системам «толкающего» типа. Ее внедрение прежде всего преследует цель оптимизации использования производственных ресурсов, но не обеспечивает сокращение текущих и страховых производственных запасов в такой степени, как система «Канбан». Однако, по мнению ряда специалистов, в условиях многономенклатурного производства формирование таких систем оправданно. К тому же только в одном из десяти случаев применение системы «Канбан» носит комплексный характер; в девяти случаях внедряются лишь отдельные ее элементы,

чаще всего – системы статистического контроля и управления качеством.

В конце прошлого века на смену MPR пришла ее новая модификация MPR-2, которая включает функции управления технологическими процессами, автоматизированного проектирования и др. Использование MPR-2 целесообразно при планировании производства и определении уровня материальных ресурсов на перспективу.

В перспективе прямые экспортные поставки будут все больше осуществляться по форвардным, опционным и другим долгосрочным соглашениям между промышленными поставщиками и заказчиками. Кроме того, прямой сбыт все больше смещается в «виртуальную» сферу – интернет-магазины, веб-офисы, CD-мерчендайзеры и другие современные маркетинговые коммуникации. Таким образом, директ-маркетинг вскоре станет основным средством прямого сбыта товаров как промышленного, так и потребительского назначения на внешнем рынке.