

ДИСТРИБЬЮТОРСКИЕ СЕТИ

В СИСТЕМЕ ЭКСПОРТНЫХ ПОСТАВОК ПРЕДПРИЯТИЯ

Сергей ГЛУБОКИЙ

Термин «дистрибьютор» в русскоязычном маркетинге с самого начала рыночных отношений считался широким и общим. Так называли любого посредника, работающего в товаропроводящей сети (ТПС) предприятия.

Со временем дистрибьюторов стали рассматривать как особый вид участников ТПС, имеющих прочные связи с принципалом. Однако не настолько прочные, как у дилера. С годами, благодаря практике международного маркетинга и экспортного сбыта, между дилером и дистрибьютором появились существенные организационно-правовые различия.

УВЯЗКА НЕСТЫКОВОК В «НОРМАТИВКЕ»

В мировой практике **дистрибьюторами** называют оптовых или розничных посредников, ведущих операции за свой счет от имени изготовителя или предыдущего посредника. Это определение, на первый взгляд, совершенно не стыкуется с расшифровкой термина в Руководящем документе Министерства торговли Республики Беларусь РД Республики Беларусь 8218.01-95 «Торговля. Термины и определения» (в редакции от 15 ноября 2002 г.): «дистрибьютор – физическое или юридическое лицо, приобретающее у изготовителя и реализующее товары от своего имени и за свой счет на региональном рынке».

Интересно, что определение дилера по своей маркетинговой сути в том же РД почти не отличалось от определения дистрибьютора: «дилер – юридическое или физическое лицо, выполняющее посреднические функции при сделках купли-продажи товаров от своего имени и за свой счет».

Хотя вышеуказанный руководящий документ и отменен, но этим определением продолжают руководствоваться в Беларуси. Тем более что во многих книгах по маркетингу можно встретить именно такую формулировку – «за свой счет от своего имени», отождествляющую дистрибьютора с дилером.

Почему же возникла такая нестыковка формулировок?

Из-за того, что часто ошибочно отождествляются сбытовые и контактные уровни ТПС.

КЕЙС № 1

УРОВЕНЬ СБЫТОВОЙ, УРОВЕНЬ КОНТАКТНЫЙ... ПОЧУВСТВУЙТЕ РАЗНИЦУ!

Если оставить в стороне распространенную практику работы отраслевых дистрибьюторов, то все дело в том, что имеются в виду разные сделки, точнее разные уровни одной дистрибьюторской ветви ТПС.

Условно типовая схема такой ветви изображена на рисунке 1 (для сравнения здесь же показана дилерская ветвь).

Важно различать сбытовые и контактные уровни ТПС. Представленная на рисунке 1 дистрибьюторская ветвь имеет два сбытовых уровня (I – оптовый дистрибьютор; II – розничный дистрибьютор) и три контактных уровня (1-й – изготовитель контактирует с оптовым дистрибьютором; 2-й – оптовый торговец контактирует с розничным дистрибьютором; 3-й – розничный продавец контактирует с конечным потребителем).

Фигурными стрелками показаны направления основного товародвижения, пунктирными – обратная связь (обращение с претензиями, за обслуживанием, запчастями и пр.):

- 1 – оптовый дистрибьютор заключает сделку за свой счет от своего имени;
- 2 – оптовый дистрибьютор заключает сделку за свой счет от имени изготовителя или дилера, розничный дистрибьютор – за свой счет от своего имени;
- 3 – розничный дистрибьютор осуществляет коммерческую деятельность за свой счет от имени изготовителя или дилера;
- 4-6 – дилер заключает сделки за свой счет от своего имени;

7 – конечный потребитель и розничный торговец обращаются за обслуживанием и запасными частями к дилеру;

8 – дилер обращается за приобретением запчастей к изготовителю.

В идеале по своей правовой природе договор с дистрибьютором должен представлять собой организационно-партнерское соглашение, которое затем реализуется:

- с одной стороны, путем приобретения дистрибьютором у принципала товаров на основе отдельно заключаемых партнерских соглашений, договоров купли-продажи или договоров поставки за свой счет и от своего имени (имеется в виду 1-й контактный уровень ТПС);
- с другой стороны, путем продажи их на указанной территории оптом на основе заключаемых с промежуточными покупателями отдельных договоров (имеется в виду 2-й контактный уровень ТПС) или в розницу конечным потребителям за свой счет от имени принципала (имеется в виду 3-й контактный уровень ТПС).

Например, как показано на рисунке 1, оптовый дистрибьютор (на 1-м контактном уровне ветви) заключает с изготовителем договор купли-продажи за свой счет и от своего имени. Затем

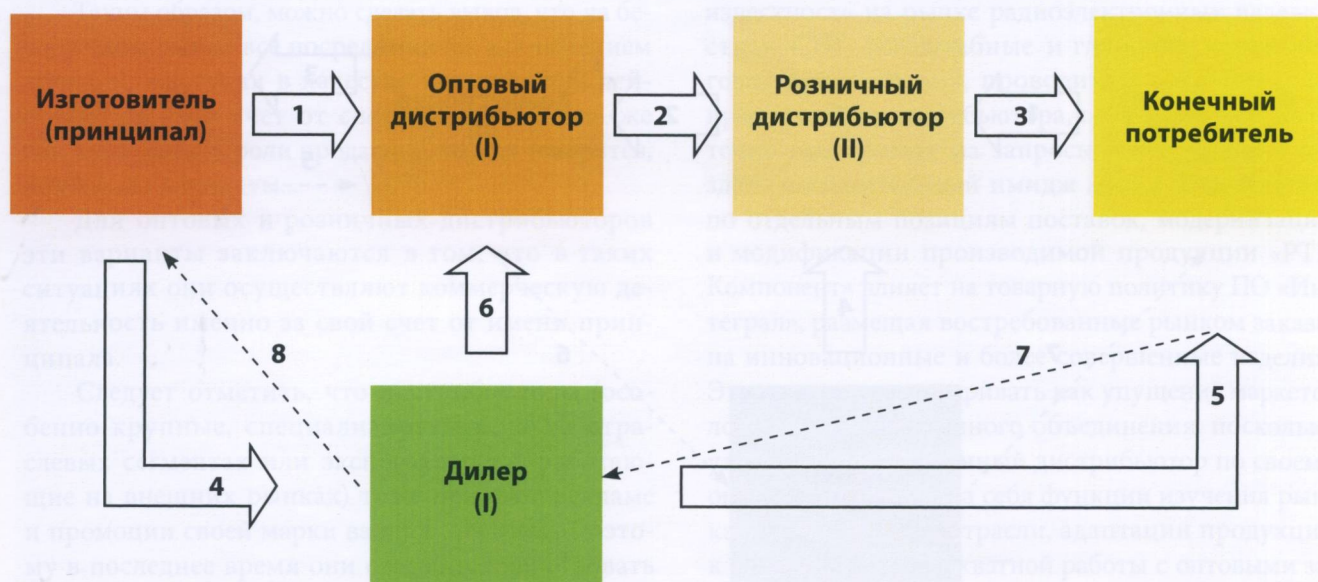


Рисунок 1
ТПС с дистрибьюторской и дилерской ветвями

(а может быть, и заранее – это важный момент современного маркетинга: оптовые генеральные или авторизованные **фаундри-дистрибьюторы** изучают рынок и размещают заказы у своих принципалов-изготовителей на основе предварительно заключенных договоров с розничной торговлей) посредник заключает соглашение с розничным торговцем (на 2-м контактном уровне ветви) за свой счет, но уже от имени изготовителя. Это означает, что юридическая ответственность за результаты коммерческой деятельности возлагается на изготовителя. Если, например, розничный дистрибьютор обнаружит некондицию в поставленной оптовиком партии товара, то он будет предъявлять претензии не оптовику, а напрямую изготовителю (или его дилеру). Вот и получается, что один и тот же субъект ТПС на разных ее контактных уровнях работает по отличающимся схемам – «за свой счет от своего имени» и «за свой счет от чужого имени».

Еще более интересная ситуация складывается на 3-м контактном уровне дистрибьюторской ветви. Понятно, что розничный дистрибьютор работает с оптовым торговцем за свой счет от своего имени. Но что происходит, когда он продает товар (пусть для определенности это будет бытовая техника) конечному потребителю? На этом

контактном уровне розничный дистрибьютор проводит сделки аналогично оптовику за свой счет от чужого имени. Однако в качестве чужого имени здесь выступает вовсе не имя предыдущего посредника (оптового дистрибьютора), а имя изготовителя и частично его дилерского центра (эти имена будут указаны в паспорте и гарантийных обязательствах, прилагаемых к бытовому прибору). Получается, что, работая вроде бы в совершенно другой ветви ТПС, дилер в то же время может обслуживать и дистрибьюторские, и комиссионно-дистрибьюторские ветви. Если в период эксплуатации техники пользователь выявит недостатки, он будет обращаться или к изготовителю, или к его дилеру.

Заметим, что если бы на месте розничного дистрибьютора находился комиссионер, действующий от своего имени за счет изготовителя или предыдущего посредника, как это показано на рисунке 2, то конечный пользователь при обнаружении неисправности в период действия гарантии мог обратиться в тот самый магазин, где приобрел бытовую технику. Отдел по работе с рекламациями заменил бы неисправный прибор, работая напрямую с изготовителем или его дилерским центром. Здесь фигурными стрелками

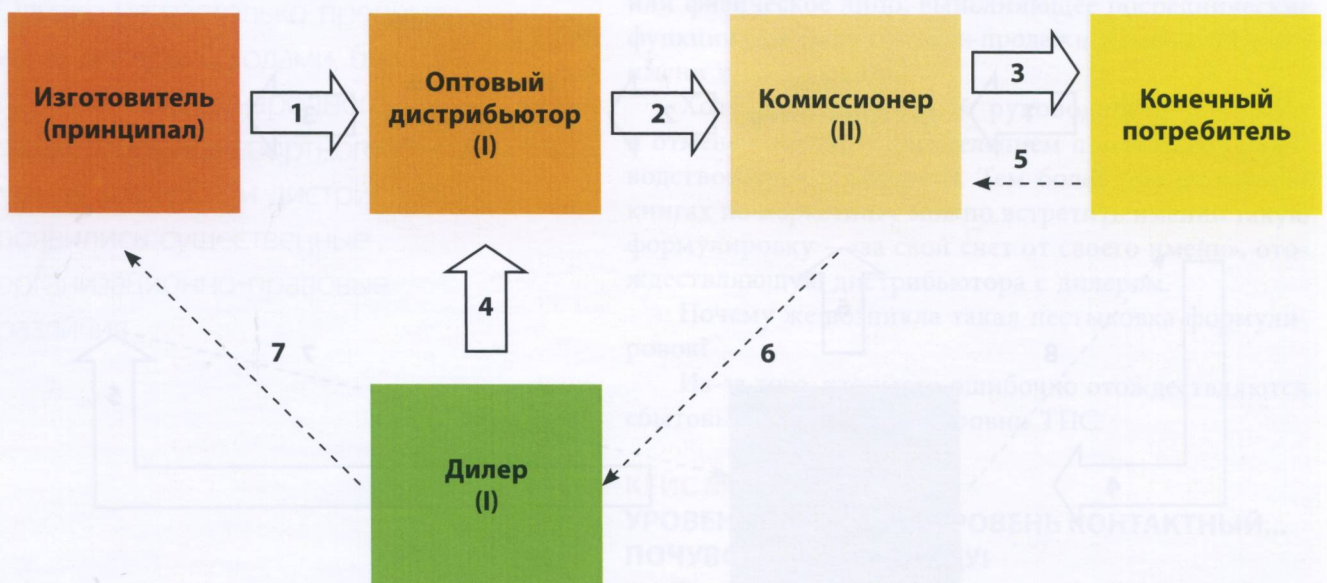


Рисунок 2

ТПС с комиссионно-дистрибьюторской и дилерской ветвями

показаны направления основного товародвижения, пунктирными – обратная связь (обращение с претензиями, за обслуживанием, запчастями и пр.):

- 1 – оптовый дистрибьютор заключает сделку за свой счет от своего имени;
- 2 – оптовый дистрибьютор заключает сделку за свой счет от имени изготовителя или его дилера, комиссионер – за свой счет от своего имени;
- 3 – комиссионер осуществляет коммерческую деятельность за счет оптового дистрибьютора от своего имени;
- 4 – дилер заключает сделку за свой счет от своего имени;
- 5 – конечный потребитель обращается с претензиями к комиссионеру;
- 6 – комиссионер обращается с претензиями к дилеру;
- 7 – дилер обращается за приобретением запчастей к изготовителю.

Отметим, что дилер «во всех направлениях» заключает сделки за свой счет от своего имени. Но есть такой нюанс: при работе с оптовым дистрибьютором, розничной торговле, конечными потребителями его имя может совпадать с именем изготовителя или указывать на него, о чем говорилось в журнале «Маркетинг: идеи и технологии» (№ 1-3 за 2018 г.).

Таким образом, можно сделать вывод, что на белорусском рынке все посредники (за исключением агентов), выступая в качестве покупателей, действуют за свой счет от своего имени. Когда же они выступают в роли продавцов, то, как говорится, возможны варианты...

Для оптовых и розничных дистрибьюторов эти варианты заключаются в том, что в таких ситуациях они осуществляют коммерческую деятельность именно за свой счет от имени принципала.

Следует отметить, что дистрибьюторы (особенно крупные, специализирующиеся на отраслевых сегментах или экспортеры, т.е. работающие на внешних рынках) тоже придают рекламе и промоции своей марки важное значение. Поэтому в последнее время они стремятся действовать от своего имени в рамках **договора поставки**, заключенного с принципалом, в роли которого могут выступать как изготовитель, так и предыдущий посредник.

КЕЙС ПРИНЦИПАЛА № 2

БЕЗ ПЯТИ МИНУТ ФАУНДРИ

Интеграция инновационной и сбытовой деятельности особенно эффективна, когда каналы сбыта самостоятельно иницируют и поддерживают разработку промышленным предприятием новых товаров и услуг. Наглядным в этом отношении является пример сотрудничества ПО «Интеграл» с одним из своих дистрибьюторов – УП «РТК Компонент».

Пример интересен еще и тем, что демонстрирует возможность не только взаимной интеграции инновационной и сбытовой деятельности, но и включения в интеграционный процесс смежного элемента маркетингового комплекса – промышленной промоции и фаундрил-проектов. «РТК Компонент» как дистрибьютор радиоэлектронной продукции длительное время работал с ПО «Интеграл» на условиях договоров купли-продажи, т.е. за свой счет и от имени производственного объединения. Однако постепенно в рамках партнерских соглашений стали заключаться договоры поставки, поскольку «РТК Компонент» – дистрибьютор достаточно крупный, узкоспециализированный и придает большое значение продвижению собственной марки на рынок подотрасли. Благодаря такой схеме сотрудничества с изготовителем дистрибьютор получил возможность действовать за свой счет и от своего имени, а марка «РТК Компонент» приобрела известность на рынке радиоэлектронных изделий стран СНГ. Масштабные и глубокие маркетинговые исследования, проводимые сотрудниками предприятия-дистрибьютора, позволили ему более точно реагировать на запросы этого рынка и создать положительный имидж марки. В результате по отдельным позициям поставок, модернизации и модификации производимой продукции «РТК Компонент» влияет на товарную политику ПО «Интеграл», размещая востребованные рынком заказы на инновационные и более совершенные изделия. Это не стоит рассматривать как упущение маркетологов производственного объединения, поскольку узкоспециализированный дистрибьютор по своему определению берет на себя функции изучения рынка отрасли или подотрасли, адаптации продукции к его запросам и адекватной работы с оптовыми заказчиками. И все же отметим большую мотивацию сотрудников «РТК компонент» к поиску инновационных идей на отраслевых рынках по сравнению с маркетологами ПО «Интеграл».

ВЫДАЕМ «СЕРЕБРЯНЫЕ», «ЗОЛОТЫЕ», «ПЛАТИНОВЫЕ» И «БРИЛЛИАНТОВЫЕ» СЕРТИФИКАТЫ

Для каждой из сторон дистрибьюторской сделки важны стабильные правила взаимодействия, формулируемые обычно в виде существенных условий продаж и содержащиеся именно в организационно-партнерском соглашении.

Стороны имеют полную свободу в заключении договора и должны ее использовать с целью создания сбалансированной юридической, экономической и маркетинговой платформы, справедливой и приемлемой для них обеих. Дистрибьюторское соглашение отсутствует в Гражданском кодексе Республики Беларусь. Однако специалисты рекомендуют использовать для оформления отношений с дистрибьютором присутствующие в нем договоры купли-продажи и поставки, а также выдавать дистрибьюторский сертификат. (Этот документ может быть произвольной формы, но статус посредника он повышает существенно!) Правда, в случае работы с зарубежными посредниками отечественный производитель должен учитывать, что его взаимоотношения с ними не всегда будут регулироваться Гражданскими кодексами Республики Беларусь и Российской Федерации, а могут в первую очередь базироваться на нормах международного права. В первую очередь – на основе существующих и широко применяемых для оформления посреднических отношений Типовых агентских соглашений и дистрибьюторских контрактов, единообразные правила заключения которых введены в мировой коммерческий оборот Международной торговой палатой публикациями № 496 и № 518 (The ICC Model Distributorship Contract. Sole Importer – Distributor). Как показывает практика, их грамотное применение, а также использование иных типовых документов, разработанных для регулирования деятельности торговых посредников, позволяет во многом застраховать отечественного экспортера от возможного коммерческого ущерба в результате некачественных и недобросовестных действий зарубежного партнера. Впрочем, все это пока относится к дистрибьюторскому договору как к общему партнерскому соглашению. Во избежание конфликтов с контрольными органами его следует не заменять, а дублировать договорами купли-продажи и договорами поставки «локального» характера.

Различают следующие ранги этого вида посредничества:

– **линейный дистрибьютор** (партнер II или III уровня, т.е. посредник, о котором изготовитель может даже не знать, поскольку поставки продукции к нему идут через партнеров I уровня – дистрибьюторов рангом выше или дилеров);

– **официальный дистрибьютор** (заключил соглашение с изготовителем или его представителем, т.е. это наиболее распространенный случай партнера I уровня);

– **генеральный дистрибьютор** (имеет собственную ТПС);

– **авторизованный дистрибьютор** (получает права пользования авторскими разработками изготовителя по производству, менеджменту и маркетингу);

– **«серебряный» (silver), «золотой» (golden), «платиновый» (platinum), «бриллиантовый» (diamond) дистрибьютор** (вышел на уровень соответствующего диапазона продаж товаров и – главное! – сопутствующих услуг под маркой изготовителя).

Если проводить аналогии с армейскими званиями, то ранг дистрибьютора соответствует званию лейтенанта, официального дистрибьютора – старшего лейтенанта, генерального дистрибьютора – капитана, авторизованного дистрибьютора – майора, «серебряного» дистрибьютора – подполковника. Так считают дилеры, которые себя рассматривают, конечно, в качестве «настоящих полковников», равных, по крайней мере, «золотым» дистрибьюторам. Справедливости ради стоит сказать, что на самом деле генеральный дистрибьютор – это уже уровень генерала, авторизованный – маршала, а «золотой»... сами догадываетесь кого! Действительно, «золотой» дистрибьютор на всю страну может быть единственным.

КЕЙС ПРИНЦИПАЛА № 3

ПРИБАВЛЕНИЕ В СЕМЕЙСТВЕ АВТОРИЗОВАННЫХ ДИСТРИБЬЮТОРОВ

В СНГ все активнее применяются прогрессивные схемы разветвленных ТПС. На состоявшейся в еще конце 2005 года в Минске пресс-конференции генеральный директор корпорации Microsoft по Беларуси и Украине Валерий Лановенко объявил, что ее авторизованным дистрибьютором стала компания ElkoComputers. Здесь же были

раскрыты некоторые маркетинговые механизмы распространения продуктов Microsoft, которая во всех странах придерживается единого стратегического решения, работая **через партнеров II уровня**. Так, при продажах коробочных версий продуктов и лицензий на продукты используются двухуровневые каналы сбыта: **Microsoft – авторизованный или официальный дистрибьютор – реселлер-партнер – потребитель**. Корпорация не осуществляет продажи напрямую конечным пользователям независимо от размеров организации-клиента, но может участвовать в переговорах с некоторыми категориями заказчиков. Авторизованные или официальные дистрибьюторы также не работают непосредственно с потребителями, поскольку это прерогатива реселлеров и партнеров II уровня. И вот как раз с ними разработчик-производитель продукта должен работать – это стратегически важно на современных рынках.

В планах принципала – предоставление новейших технологий, обучение партнеров, помощь системе образования, сотрудничество с государственными структурами. Главная цель таких маркетинговых проектов – содействовать развитию общества, что подразумевает предоставление знаний, передовых технологий и опыта Microsoft.

КЕЙС ПРИНЦИПАЛА № 4

...И «ЗОЛОТО» У НАС ТОЖЕ ЕСТЬ

В феврале 2006 г. дистрибьютором корпорации Microsoft компанией SoftLine была проведена пресс-конференция, посвященная итогам работы в 2005 году и перспективам развития в 2006 году. SoftLine занимается как дистрибьюцией в рамках ТПС Microsoft, так и непосредственной продажей конечным пользователям широкого спектра лицензионного программного обеспечения. Кроме того, предлагается полный спектр услуг по созданию, комплексному обследованию, развитию и технической поддержке IT-систем предприятий, что позволило SoftLine получить статус «золотого партнера» («золотого дистрибьютора») Microsoft. При этом компания продолжает оставаться авторизованным партнером других известных мировых производителей ПО, что при дилинге вряд ли было бы возможно.

Как видно, дистрибьюция в маркетинговом смысле для посредника более выгодная схема контактов с принципалом, чем дилинг. Но, с точки

зрения изготовителя или предыдущего посредника, все может быть как раз наоборот. Впрочем, надо не рассуждать, а считать...

ОТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ К КОНКУРЕНТОСТОЙКОСТИ

Когда заходит речь о конкурентоспособности продукции отечественных предприятий, разговор вертится вокруг качества производства, материало- и энергоемкости, ценовых показателей. Между тем при решении этих проблем нельзя выпускать из виду необходимость параллельного совершенствования работы с каналами сбыта и маркетинговыми коммуникациями, определяющими конкурентоспособность (конкурентоустойчивость) предприятия-изготовителя и его продукции на внешнем рынке. Такое совершенствование уже сейчас настолько актуально, что связанный с ним комплекс мероприятий следует выделить из общего блока проектов по повышению конкурентоспособности, оставив в нем главным образом производственные и финансовые вопросы (т.е. что, как и за сколько выпускать) – именно это определяет способность конкурировать с изготовителями аналогичной продукции. Блок проектов по промоции и продажам предлагается рассматривать как проекты по повышению конкурентоспособности (т.е. как продвигать продукцию на рынок в материальном и рекламно-информационном смыслах), поскольку именно каналы сбыта и маркетинговые коммуникации определяют, сможет ли продукт «устоять» в конкурентной борьбе.

При этом следует различать собственную конкурентоспособность и конкурентоустойчивость своих каналов продаж. Оказывается, они могут не совпадать при реализации сбытовых проектов, связанных, например, с использованием прогрессивной шкалы дистрибьюторского вознаграждения. Такая ступенчатая шкала срабатывает как фактор мотивации посредника к расширению сотрудничества, но таит для него не только приятные сюрпризы.

КЕЙС ПРИНЦИПАЛА № 5

ДИСТРИБЬЮТОР МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ НЕКОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВ...

На прошлых тренингах (в предыдущих номерах журнала) предлагались методики обоснования сбыта продукции через посредников, на основании которых могут быть установлены предельные ве-

личины дилерского или дистрибьюторского вознаграждения.

Там же было показано, как можно описывать стоимость каналов сбыта для изготовителя в виде несложных выражений. Например, если на контакты с I уровнем независимой сети (оптовым дистрибьютором) уходит около 3 тыс. руб. в квартал и скидка ему составляет 20%, то стоимость этой ветви ТПС может быть показана в виде:

$$C_{\text{Од}} = C_{\text{пост.Од}} + d_{\text{Од}} \times V = 3000 + 0,2V,$$

где $C_{\text{пост.Од}} = 3000$ – фиксированные затраты по данному каналу сбыта (например, если речь идет о внедрении в зарубежную дистрибьюторскую сеть, это могут быть представительские расходы, незначительное участие в расходах на рекламу в регионе, фиксированные бонусы оптовому дистрибьютору), руб.;

$d_{\text{Од}} = 0,2$ – процент вознаграждения оптовика, в десятичном виде (20%);

V – предполагаемый объем продаж в регионе, руб.

Стоимость сбыта через дилерский центр записывается аналогично:

$$C_{\text{ДЦ}} = C_{\text{пост.ДЦ}} + d_{\text{ДЦ}} \times V = 22\,000 + 0,095V,$$

где $C_{\text{пост.ДЦ}} = 22\,000$ – фиксированные затраты на поддержку дилерского центра (например, коммерческие расходы, существенное участие в расходах на промоцию, техническое и информационное обеспечение дилера), руб.;

$d_{\text{ДЦ}} = 0,095$ – процент дилерского вознаграждения, в десятичном виде (9,5%).

Проще всего, конечно, описываются прямые каналы сбыта. Например, фирменный магазин предприятия, независимо от объема продаж через него, требует фиксированных расходов на уровне 52 тыс. руб. в квартал. Поэтому его стоимость описывается выражением:

$$C_{\text{ФМ}} = C_{\text{пост.ФМ}} = 52\,000.$$

Если провести сравнительную оценку выгодности для предприятия трех вышеуказанных каналов

сбыта, просчитать точки безразличия и показать ее результаты в виде таблицы 1, то можно сделать следующие выводы:

1) в диапазоне квартальных объемов продаж до 180 952 руб. наиболее выгодным каналом сбыта является оптовый дистрибьютор;

2) в диапазоне от 180 952 до 315 789 руб. минимум затрат обеспечивает дилерский центр;

3) открытие и содержание фирменного магазина в регионе становится целесообразным, только начиная с объема продаж 315 789 руб.

В принципе, довольно распространенная ситуация, демонстрирующая конкурентостойкость того или иного канала сбыта при различных объемах экспорта. Как видим, дистрибьютор конкурентоустойчив при небольших объемах продаж, например, на ранних этапах развития бизнеса или в кризисных ситуациях – таких, какие наблюдались, скажем, после российского дефолта во второй половине 1998 года.

Для расчета точки безразличия между двумя альтернативными каналами сбыта предлагается формула:

$$V_{\text{Од/ДЦ}} = (C_{\text{пост.1}} - C_{\text{пост.2}}) / (d_2 - d_1),$$

где $C_{\text{пост.1}}$ и $C_{\text{пост.2}}$ – постоянные затраты соответственно по 1-му и 2-му каналам сбыта;

d_2 и d_1 – процент посреднического вознаграждения или оптовой скидки соответственно по 2-му и 1-му каналам сбыта в десятичном виде.

В нашем случае необходимо установить точку безразличия между оптовым дистрибьютором и дилерским центром:

$$V_{\text{Од/ДЦ}} = (C_{\text{пост.Од}} - C_{\text{пост.ДЦ}}) / (d_{\text{ДЦ}} - d_{\text{Од}}) = \\ (3000 - 22\,000) / (0,095 - 0,2) = \\ (-19\,000) / (-0,105) = 180\,952 \text{ руб.}$$

Кроме того, необходимо установить точку безразличия между дилерским центром и фирменным магазином (для последнего, напомним, $d_2 = 0$):

$$V_{\text{ДЦ/ФМ}} = (C_{\text{пост.ДЦ}} - C_{\text{пост.ФМ}}) / (d_{\text{ФМ}} - d_{\text{ДЦ}}) = \\ (22\,000 - 52\,000) / (0 - 0,095) = \\ (-30\,000) / (-0,105) = 315\,789 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 1

Сравнительная оценка затрат по сбыту и потерь от работы с неэкономичными каналами
(ситуация 1: без применения прогрессивной шкалы дистрибьюторского вознаграждения)

№ п/п	Плановые объемы продаж в квартал		Затраты по каналу сбыта, руб./квартал			Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта, руб./квартал		
	ед.	руб.	ФМ	ДЦ	ОД	ФМ	ДЦ	ОД
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	312,5	25 000	52 000	24 375	8 000	44 000	16 375	–
2	625	50 000	52 000	26 750	13 000	39 000	13 750	–
3	937,5	75 000	52 000	29 125	18 000	34 000	11 125	–
4	1250	100 000	52 000	31 500	23 000	29 000	8500	–
5	1562,5	125 000	52 000	33 875	28 000	24 000	5875	–
6	1875	150 000	52 000	36 250	33 000	19 000	3250	–
7	2187,5	175 000	52 000	38 625	38 000	14 375	625	–
8	2500	200 000	52 000	41 000	43 000	11 000	–	2000
9	2812,5	225 000	52 000	43 375	48 000	8625	–	4625
10	3125	250 000	52 000	45 750	53 000	6250	–	7250
11	3437,5	275 000	52 000	48 125	58 000	3875	–	9875
12	3750	300 000	52 000	50 500	63 000	1500	–	12 500
13	4062,5	325 000	52 000	52 875	68 000	–	875	16 000
14	4375	350 000	52 000	55 250	73 000	–	3250	21 000
15	4687,5	375 000	52 000	57 625	78 000	–	5625	26 000
16	5000	400 000	52 000	60 000	83 000	–	8000	31 000

Примечания:

1. ФМ – фирменный магазин, ДЦ – дилерский центр, ОД – оптовый дистрибьютор.
2. Жирным выделены минимальные затраты по сбыту.
3. Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта рассчитываются следующим образом:
в стр. 1-7: п. 7 = п. 4 – п. 6, п. 8 = п. 5 – п. 6; в стр. 8-12: п. 7 = п. 4 – п. 5, п. 9 = п. 6 – п. 5; в стр. 13-15: п. 8 = п. 5 – п. 4, п. 9 = п. 6 – п. 4

Как уже отмечалось выше, многие предприятия-изготовители в целях узко специализированного, отраслевого пиара и повышения своей конкурентостойкости предлагают дистрибьюторам прогрессивную шкалу их фиксированного вознаграждения. Дистрибьюторы «клюют на удочку», но теряют при этом в собственной конкурентостойкости, отдавая пальму первенства альтернативным каналам сбыта – дилерам, комиссионерам и фирменным магазинам.

КЕЙС ПРИНЦИПАЛА № 6 ...И ЕЩЕ НЕУСТОЙЧИВЕЕ!

Допустим, маркетологи предприятия-изготовителя предлагают дистрибьюторам следующую прогрессивную шкалу (с фиксированным процентом оптовой скидки – 20%):

- при объеме закупаемых в квартал партий товара до 100 тыс. руб. включительно ежеквартальное вознаграждение оптовому дистрибьютору составляет 3 тыс. руб.;
 - при объеме от 100 до 200 тыс. руб. включительно – 6 тыс. руб.;
 - при объеме от 200 до 300 тыс. руб. включительно – 9 тыс. руб.;
 - при объеме от 300 тыс. руб. – 12 тыс. руб.
- Математически эту шкалу (ситуация 2) можно описать в виде системы:

$$C_{\text{ОД}} = \begin{cases} 3000 + 0,2V & \text{при } V \leq 100 \text{ тыс. руб.;} \\ 6000 + 0,2V & \text{при } 100 < V \leq 200 \text{ тыс. руб.;} \\ 9000 + 0,2V & \text{при } 200 < V \leq 300 \text{ тыс. руб.;} \\ 12\,000 + 0,2V & \text{при } V > 300 \text{ тыс. руб.} \end{cases}$$

Дилерский центр описывается той же формулой, что и в ситуации 1:

$$C_{\text{дц}} = 22 + 0,095V,$$

а фирменный магазин формулой:

$$C_{\text{ФМ}} = C_{\text{пост.ФМ}} = 52\ 000.$$

Попробуем применить методику к данной ситуации и представим результаты расчетов в таблице 2.

Особенность левой части таблицы в том, что сначала заполняется графа 3, т.к. именно она связана с установлением границ «прогрессива», а потом на основе ее просчитывается графа 2 (де-

лением на цену единицы продукции – 80 руб.). Поэтому в графе 2 можно видеть такие «некруглые» значения партий товара типа 625 или 4375 ед. (возможны даже условные дробные значения типа 312,5 или 4687,5 ед.).

Значения в графе 4 постоянны, поскольку соответствуют фиксированным расходам по содержанию фирменного магазина. В графе 5 проведен расчет затрат по сбыту через дилерский центр, имитирующий линейную зависимость, а в графе 6 – через дистрибьюторскую сеть, имитирующей ступенчатую зависимость, которая соответствует выбранной прогрессивной шкале вознаграждения оптового покупателя. Поскольку границы диапазонов «прогрессива» установлены на уровнях

Таблица 2

Сравнительная оценка затрат по сбыту и потерь от работы с неэкономичными каналами

(ситуация 2: дистрибьюторское вознаграждение включает прогрессивную шкалу ежеквартальных перечислений от 3 до 12 тыс. руб.)

№ п/п	Плановые объемы продаж в квартал		Затраты по каналу сбыта, руб./квартал			Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта, руб./квартал		
	ед.	руб.	ФМ	ДЦ	ОД	ФМ	ДЦ	ОД
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	312,5	25 000	52 000	24 375	8000	44 000	16 375	–
2	625	50 000	52 000	26 750	13 000	39 000	13 750	–
3	937,5	75 000	52 000	29 125	18 000	34 000	11 125	–
4	1250	100 000	52 000	31 500	23 000	29 000	8500	–
5	1562,5	125 000	52 000	33 875	31 000	21 000	2875	–
6	1875	150 000	52 000	36 250	36 000	16 000	250	–
7	2187,5	175 000	52 000	38 625	41 000	13 375	–	2375
8	2500	200 000	52 000	41 000	46 000	11 000	–	5000
9	2812,5	225 000	52 000	43 375	54 000	8625	–	10 625
10	3125	250 000	52 000	45 750	59 000	6250	–	13 250
11	3437,5	275 000	52 000	48 125	64 000	3875	–	15 875
12	3750	300 000	52 000	50 500	69 000	1500	–	18 500
13	4062,5	325 000	52 000	52 875	77 000	–	875	25 000
14	4375	350 000	52 000	55 250	82 000	–	3250	30 000
15	4687,5	375 000	52 000	57 625	87 000	–	5625	35 000
16	5000	400 000	52 000	60 000	92 000	–	8000	40 000

Примечания:

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

2. Жирным выделены минимальные затраты по сбыту.

3. Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта рассчитываются следующим образом:

в стр. 1-6: п. 7 = п. 4 – п. 6, п. 8 = п. 5 – п. 6; в стр. 7-12: п. 7 = п. 4 – п. 5, п. 9 = п. 6 – п. 5; в стр. 13-15: п. 8 = п. 5 – п. 4, п. 9 = п. 6 – п. 4

100, 200 и 300 тыс. руб., то каждая последующая ступень суммы ежеквартальных перечислений вступает в действие со следующего рубля стоимости закупаемых партий товара. Поэтому учет позиций прогрессивной шкалы в таблице происходит, начиная соответственно с 5-й, 9-й и 13-й строк таблицы 2.

Графы 7, 8 и 9 как раз важны при сравнительном анализе конкурентоустойчивости каналов сбыта путем сопоставления их с аналогичными графами таблицы 1. Видно, насколько оптовый дистрибьютор сдал собственные рыночные позиции, согласившись на прогрессивную шкалу своего вознаграждения. Теперь он конкурентоустойчив в шести, а не в семи строках, как это было в таблице 1, а потери от работы с ним при объеме продаж 400 тыс. руб. составили на 9 тыс. руб. больше: $40\ 000 - 31\ 000 = 9\ 000$ (сравните 16-ю строку в табл. 1 и 2).

Далее необходимо установить точку безразличия между оптовым дистрибьютором, вознаграждаемым по прогрессивной шкале фиксированных затрат, и дилерским центром:

$$V_{\text{Од/ДЦ}} = (C_{\text{пост.Од}} - C_{\text{пост.ДЦ}}) / (d_{\text{ДЦ}} - d_{\text{Од}}) = \\ (6000 - 22\ 000) / (0,095 - 0,2) = \\ (-16\ 000) / (-0,105) = 152\ 380 \text{ тыс. руб.}$$

Кроме того, необходимо установить точку безразличия между дилерским центром и фирменным магазином:

$$V_{\text{ДЦ/ФМ}} = (C_{\text{пост.ДЦ}} - C_{\text{пост.ФМ}}) / (d_{\text{ФМ}} - d_{\text{ДЦ}}) = \\ (22\ 000 - 52\ 000) / (0 - 0,095) = \\ (-30\ 000) / (-0,105) = 315\ 789 \text{ тыс. руб.}$$

Как видим, дилер становится более конкурентоустойчив по сравнению с дистрибьютором уже при объеме продаж 152 380 тыс. руб. (ранее 180 952 руб.), но отнюдь не за счет собственных усилий, а за счет того, что изготовитель продукции ввел прогрессивную шкалу дистрибьюторского вознаграждения.

Исправить создавшееся положение с конкурентоустойчивостью канала сбыта можно путем применения иной формы ступенчатого вознаграждения дистрибьютора, а именно – прогрессивной шкалы процента оптовой скидки.

КЕЙС ПРИНЦИПАЛА № 7

КАК ВЕРНУТЬ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТЬ

Допустим, маркетологи предприятия представили ее в следующем виде (с фиксированным ежеквартальным вознаграждением – 3 тыс. руб.):

- при объеме закупаемых в квартал партий товара до 100 тыс. руб. включительно оптовая скидка составляет 15%;
- при объеме от 100 до 200 тыс. руб. включительно – 20%;
- при объеме от 200 до 300 тыс. руб. включительно – 25%;
- при объеме от 300 тыс. руб. – 30%.

Математически эту шкалу (ситуация 3, табл. 3) можно описать в виде системы:

$$C_{\text{Од}} = \begin{cases} 3000 + 0,15V \text{ при } V \leq 100 \text{ тыс. руб.}; \\ 3000 + 0,2V \text{ при } 100 < V \leq 200 \text{ тыс. руб.}; \\ 3000 + 0,25V \text{ при } 200 < V \leq 300 \text{ тыс. руб.}; \\ 3000 + 0,3V \text{ при } V > 300 \text{ тыс. руб.} \end{cases}$$

Несмотря на то что мы дали этому «прогрессивному» дистрибьютору «фору» конкурентоустойчивости в виде 15%-ной скидки в дебетном диапазоне объемов продаж (до 100 тыс. руб. в квартал), уже в следующем диапазоне (от 100 до 200 тыс. руб. в квартал) он по своей конкурентоустойчивости становится идентичен дистрибьютору без «прогрессива» (см. ситуацию 1 в Кейсе принципа № 6). Именно в этом диапазоне лежит точка безразличия между ним и дилером, которую мы уже определяли ранее в Кейсе принципа № 6:

$$V_{\text{Од/ДЦ}} = (C_{\text{пост.Од}} - C_{\text{пост.ДЦ}}) / (d_{\text{ДЦ}} - d_{\text{Од}}) = \\ (3000 - 22\ 000) / (0,095 - 0,2) = \\ (-19\ 000) / (-0,105) = 180\ 952 \text{ тыс. руб.}$$

Кстати, без вышеуказанной «форы» конкурентоустойчивость дистрибьютора сразу оказывается под угрозой, но начинать прогрессивную шкалу оптовой скидки с 20% слишком опрометчиво: через пару-тройку диапазонов она (шкала) может и «закончиться». Хотя если учесть, что в Российской Федерации эта величина уже доходит до 50%, можно предположить, что и в Беларуси в скором времени станут возможны граничные уровни диапазонов шкалы 25, 30, 35, 40 и 45%.

Таблица 3

Сравнительная оценка затрат по сбыту и потерь от работы с неэкономичными каналами*(ситуация 3: дистрибьюторское вознаграждение включает прогрессивную шкалу оптовой скидки от 15 до 30%)*

№ п/п	Плановые объемы продаж в квартал		Затраты по каналу сбыта, руб./квартал			Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта, руб./квартал		
	ед.	руб.	ФМ	ДЦ	ОД	ФМ	ДЦ	ОД
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	312,5	25 000	52 000	24 375	6750	45 250	17 625	–
2	625	50 000	52 000	26 750	10 500	41 500	16 250	–
3	937,5	75 000	52 000	29 125	14 250	37 750	14 875	–
4	1250	100 000	52 000	31 500	18 000	34 000	13 500	–
5	1562,5	125 000	52 000	33 875	28 000	24 000	5875	–
6	1875	150 000	52 000	36 250	33 000	19 000	3250	–
7	2187,5	175 000	52 000	38 625	38 000	14 000	625	–
8	2500	200 000	52 000	41 000	43 000	11 000	–	2000
9	2812,5	225 000	52 000	43 375	59 250	8625	–	15 875
10	3125	250 000	52 000	45 750	65 500	6250	–	19 750
11	3437,5	275 000	52 000	48 125	71 750	3875	–	23 625
12	3750	300 000	52 000	50 500	78 000	1500	–	27 500
13	4062,5	325 000	52 000	52 875	100 500	–	875	48 500
14	4375	350 000	52 000	55 250	108 000	–	3250	56 000
15	4687,5	375 000	52 000	57 625	115 500	–	5625	63 000
16	5000	400 000	52 000	60 000	123 000	–	8000	71 000

Примечания:

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

2. Жирным выделены минимальные затраты по сбыту.

3. Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта рассчитываются следующим образом:

в стр. 1-7: п. 7 = п. 4 – п. 6, п. 8 = п. 5 – п. 6; в стр. 8-12: п. 7 = п. 4 – п. 5, п. 9 = п. 6 – п. 5; в стр. 13-15: п. 8 = п. 5 – п. 4, п. 9 = п. 6 – п. 4

Конкуренция на мировых рынках сбыта и борьба за каналы экспортных поставок доходит уже даже до того, что дистрибьютору предлагается т.н. «комплексный прогрессив», т.е. когда существует прогрессивная шкала не только для суммы ежеквартального вознаграждения, но и для процента оптовой скидки. Это еще больший удар по конкурентостойкости дистрибьютора. Ведь такую шкалу можно построить особым образом, и она будет корректировать конкурентостойкость изготовителя и его ТПС в сторону усиления.