

## ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СБЫТА

© 2017 Кальшненко Валентина Николаевна

кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры маркетинга,  
логистики и рекламы

Самарский государственный экономический университет  
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

© 2017 Сталькина Ульяна Михайловна

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента

Международный институт рынка  
443030, г. Самара, ул. Г.С. Аксакова, д. 21

E-mail: v-kalysenko@yandex.ru, lyana@inbox.ru

Рассматриваются условия формирования системы сбыта товаров; дается сравнительная оценка прямого и косвенного сбыта на основе работы дилера и торгового представительства.

*Ключевые слова:* сбытовая политика, прямой сбыт, косвенный сбыт, дистрибьютор, дилер, торговый представитель.

Какие бы товары ни производило предприятие, одна из главных задач, которые приходится решать сотрудникам отдела сбыта, - это как увеличить объемы продаж, а сотрудникам отдела маркетинга - как занять большую долю рынка. Безусловно, никто не будет оспаривать важность формирования целевого рынка и качественно подготовленного подхода в позиционировании товаров. Но кроме этого, предприятию необходимо сформировать эффективную сбытовую политику.

Сбытовая политика - это взаимодействие собственных производственно-сбытовых, финансовых, организационно-управленческих и других возможностей, с одной стороны, и со спросом - его размерами, динамикой, структурой - на целевом рынке, конкуренцией, с другой стороны.

Сбытовая политика включает комплекс мероприятий не только по формированию спроса и стимулированию сбыта, но и по заключению договоров, поставке, продаже товаров, хранению, транспортировке товаров, инкассации дебиторской задолженности, организационным, материально-техническим и прочим аспектам сбыта. В соответствии с основными принципами сбытовой политики разрабатывается стратегия и тактика сбыта.

В процессе организации сбыта предприятие имеет возможность использовать прямой или косвенный метод и в зависимости от этого сформировать стратегии охвата рынка сбытовыми структурами:

- эксклюзивный сбыт означает, что только один дилер в определенном географическом регионе имеет право продавать товары данного производителя;

- селективный сбыт предполагает, что производитель выбирает определенное число посредников для продвижения своего продукта на данной территории, сформированное с учетом решения задач организации эффективного сбыта;

- интенсивный сбыт подразумевает поиск большого числа посредников для продвижения своего продукта.

Политика в области сбыта существенно отличается в зависимости от того, кто является продавцом - производитель или посредник.

Прямой сбыт используется как на рынках производственного назначения, так и на потребительских рынках, он эффективен:

- если объем прямых продаж оправдывает затраты на их осуществление;

- товар требует высокоспециализированного сервиса, поэтому производители сложного оборудования не прибегают к услугам независимых посредников;

- количество потребителей невелико и они расположены на относительно небольшой территории, а объем поставляемой партии соответствует транзитной норме.

К косвенному сбыту, т.е. использованию посредников, предприятие прибегает в следующих случаях:

- ограниченный перечень ассортиментного предложения производителя потребителю, который, как правило, требует значительно большего товарного разнообразия, что может обеспечить посредник, концентрируя в наличии товары многих товаропроизводителей;

- специализация используемого предприятием-производителем потенциала, прежде всего кадрового (уметь производить и уметь продавать далеко не одинаковые функции);

- необходимость качественного обслуживания потребителей. Посредник, как правило, располагается в местах нахождения потенциальных потребителей, быстрее приспосабливается к их запросам.

При косвенном сбыте возможно формирование как короткой сбытовой (один-два посредника) цепочки, так и длинной, предполагающей нескольких посредников различного уровня. Посредники при косвенном сбыте представлены, как правило, дистрибьюторами и дилерами.

Дистрибьютор - оптовый посредник, который действует на основании договора, заключаемого с производителем, оговаривая перечень условий - объем продаж, размер и условия товарного кредита, размер торговой наценки, планы по охвату дилерской сети, территория работы. Предполагается, что основная функция дистрибьютора не работа с конечными покупателями, а создание на своих складских мощностях запасов товаров, развитие и поддержание дилерской сети. Поэтому к дистрибьюторам предъявляется ряд требований: наличие современного складского комплекса, финансовые возможности для кредитования дилерской сети, квалифицированный кадровый персонал, наличие дилерской сети.

Дилер - оптовый посредник, осуществляющий продажу от своего имени и за свой счет. Основное отличие дилера от дистрибьютора заключается во взаимоотношениях с потребителями, работа дилеров направлена на конечного потребителя. Исходя из такой ситуации при определении целесообразности работы именно с тем или иным дилером дистрибьютор и производитель должны быть уверены в наличии у дилера возможности выхода на целевую аудиторию. На современных рынках при наличии с точки зрения предложения монополистической конкуренции и сложившихся с точки зрения маркетинга рынков

потребителя роль дилеров в работе каналов сбыта значительно возросла, а именно по той причине, что они являются последним звеном между производителем и конечным потребителем. Дилеры, понимая свою значимость, диктуют свои условия. На рынках потребительских товаров сложилась ситуация, когда дилер выбирает дистрибьютора и товаропроизводителя, анализируя предоставляемые условия работы (цены, маркетинговые программы, логистику, финансовую поддержку, переподготовку персонала), а в дальнейшем решает, будет ли он продолжать работу с ними<sup>1</sup>.

Сложившаяся ситуация подмечена М.В. Михалюк: "именно стремительное развитие сферы товарного обращения, выход на рынок форматного сетевого ритейла, его активное продвижение в регионы привели к ослаблению устойчивости традиционной бизнес-модели - оптовой дистрибуции, которая стремительно теряет рынок, к развитию прямых продаж"<sup>2</sup>.

Безусловно, на практике могут возникать различные ситуации при формировании сбытовой сети в рамках как прямого, так и косвенного сбыта. Показательным, на наш взгляд, является создание торгового представительства Альметьевской чулочно-носочной фабрики в Самаре под товарной маркой "Носкофф".

Для торговой марки "Носкофф", начавшей свою работу с 2004 г. и находящейся на стадии внедрения, изначально вариант региональных дилеров-посредников был наиболее приемлем и актуален. Основным дилером была выбрана в Самаре крупная оптовая организация ООО "Внештерминал", взявшая на себя функции:

- транспортировка: действия по перемещению товара от места его производства к месту потребления;

- обеспечение доступности товара в количестве, которое соответствует потребностям конечных потребителей;

- хранение, обеспечение доступа к товару покупателям;

- компоновка, формирование блока специализированных и взаимодополняющих товаров, требуемых в разных ситуациях потребления;

- доступ к удаленным и многочисленным группам покупателей (районные центры Самарской области);

Таблица 1

## Характеристика издержек на организацию прямого сбыта

Орган распределения	Основные статьи издержек на организацию распределения
Отдел сбыта: сбыт через рекламу с последующим приемом заявок по телефону. Возможна доставка товара	Издержки на рекламу (реклама должна выходить непрерывно), приобретение транспорта на доставку (или аренда транспорта)
Отдел сбыта: сбыт посредством обзвона потребителей. Возможна доставка товара	Издержки на представительские, информационные материалы (прайсы, информационные письма, рекламные листки), оплата телефонных переговоров, приобретение или аренда транспорта
Отдел сбыта: сбыт через торговых агентов и коммивояжеров. Возможна доставка товара	Издержки на представительские, информационные материалы, издержки на комиссионные для агентов, возможна оплата автотранспорта (частичная амортизация) агента или коммивояжера
Продажа через собственную розничную сеть (магазин, ларек, лоток, автомашина)	Издержки, связанные с покупкой или арендой магазина, находящегося не на территории предприятия, охрана розничной точки, приобретение автотранспорта
Сбыт через филиалы и представительства	Издержки на организацию филиала или представительства (поиск партнера, аренда помещения, охрана и т.д.), поддержание его деятельности в течение первых 6-12 месяцев
Сбыт через дочерние предприятия	Издержки на организацию дочернего предприятия (есть риск, что оно в дальнейшем может заниматься другой деятельностью)
Оптово-розничная торговля со склада предприятия	Издержки на организацию склада (ремонт, оснащение оборудованием) и его функционирование (штат, охрана и т.д.)
Продажа на ярмарках, аукционах, выставках, биржах	Издержки на аренду торговой площади, оплата услуг брокеров и аукционистов

- создание информационных связей, изучение потребностей рынка (в данном случае знакомство с торговой маркой “Носкофф”).

Как региональному дилеру, фабрике по условиям договора предоставлялся постоянный лимит дебиторской задолженности 250 тыс. руб. Фабрика отпускала товар с -17 % от фабричной цены (скидки для крупных оптовиков). ООО “Внештерминал” отпускал крупным оптовикам +5 % от базовой, мелким оптовикам +10 % от базовой цены. Продав товара на 100 тыс. руб., оптовик имел 22-27 % прибыли. При этом крупный оптовик, получив сумму по увеличенной цене, продавал мелкому оптовику с накруткой от 5 до 10 %. Это влекло за собой увеличение розничной цены. Конечный потребитель получал чулочно-носочные изделия торговой марки “Носкофф” по более высокой цене в сравнении с чулочно-носочными изделиями других российских производителей, что влекло за собой ограниченный объем сбыта. Не выбирался нужный объем для г. Самары и Самарского региона. Закупался ассортимент по усмотрению ООО “Внештерминал”, но не полный номенклатурный ряд фабрики, что вело

к представлению не всего количества ассортимента. Как следствие - малые объемы продаж. “Внештерминал”, являясь независимой структурой, закупал товары на удобные ему суммы. График закупок ежемесячно нарушался.

После двух лет работы, несмотря на определенную результативность, стало ясно, что деятельность ООО “Внештерминал” не соответствовала потенциальным возможностям г. Самары и области. Практически не было увеличения роста продаж, продажи были сосредоточены в основном в Самаре, не были задействованы районы области. Кроме того, имело место формирование имиджа посредника за счет торговой марки и имиджа производителя, учитывая, что производитель осуществлял рекламу изделий в журнале “Цены”. Руководство торгового дома фабрики пришло к выводу, что дальнейшая работа в этом регионе на основе “диктата” дилера ООО “Внештерминал” является для нее тупиковой. Для принятия решения требовалась оценка статей затрат при переходе на прямой сбыт через создание торгового представительства (см. табл. 1).

Таблица 2

**Оптимизация инструментов маркетинга при сравнении сбыта через собственные представительства и дилерскую сеть**

Инструмент маркетинга	Торговое представительство	Дилер (посредник)
Ценовая политика	Единая отпускная цена, стремление к единой розничной цене, умеренная торговая наценка	Дифференциация цен с ориентацией на регион, высокие торговые наценки для розницы
Продуктовая политика	Удержание своего товара на рынке, как правило, активная торговая политика	Выбор ограниченного товарного ассортимента товара
Распределительная политика	Крупные заказы, крупные постоянные посредники или потребители, использование всего ассортимента	Малые объемы заказа, увеличение затрат на обслуживание дилера
Рекламно-имиджевая политика	Продвижение своей торговой марки, формирование имиджа производителя	Формирование имиджа посредника за счет торговой марки и имиджа производителя

Целями создания регионального представительства были:

- обеспечить максимальный ассортимент продукции, доступный в регионе;
- обеспечить достаточное количество товара для удовлетворения спроса;
- помимо каналов сбыта продукции крупным оптовикам, выйти на прямое обеспечение мелко-го опта и розничных продавцов для увеличения максимальной прибыли за счет сокращения объема скидок;
- обеспечить через оптимизацию каналов сбыта доступных конкурентных цен в сравнении с другими производителями;
- увеличить долю рынка, принадлежащую “Носкофф”, через больший охват розничных то-

рыми фабрика представляет себя на рынке<sup>3</sup> (см. табл. 2).

Представим результаты проведенной реорганизации системы сбыта:

- изменилась система взаимоотношений торгового дома фабрики и представительства;
- представительства находятся в подчинении торгового дома, подчиняются приказам, следуют инструкциям информационных писем и т.д.;
- ведется единая бухгалтерия, ежемесячные отчеты о продажах, проделанной работе за 7 календарных дней;
- осуществляется обсуждение условий заключения договора предоплаты, консигнации, реализации;

Таблица 3

**Система стимулирующих скидок**

Система скидок при дилерской системе	Предлагаемая система скидок при системе представительства
От 50 тыс. руб. до 100 тыс. руб. - 5 %	От 50 тыс. руб. до 100 тыс. руб. - 3 %
От 100 тыс. руб. до 200 тыс. руб. - 10 %	От 100 тыс. руб. до 300 тыс. руб. - 5 %
От 200 тыс. руб. и выше - 15 %	От 300 тыс. руб. до 500 тыс. руб. - 10 %
	От 500 тыс. руб. и выше - 15 %

чек и заключение прямых договоров с национальными магазинами национальных розничных сетей;

- обеспечить получение достоверной и объективной информации о спросе и условия для корректировки производственных процессов.

Для принятия окончательного решения анализировались инструменты маркетинга, с кото-

- сформирована система стимулирующих мероприятий (табл. 3).

Оценивая проведенную реорганизацию, которая позволила в первый же месяц увеличить объем продаж на 4 %, следует отметить необходимость постоянного учета изменяющихся условий на рынке. Маркетинговые и управленческие решения влияют на процесс оптимизации бюджета

та предприятия<sup>4</sup>. В частности, рассматриваемая нами система сбыта как непрерывный процесс требует совершенствования, обоснования и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей ее создания (реструктурирования) и развития, рационализации ее отдельных сторон, контроля и выявления “узких мест” на основе непрерывной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям функционирования организации.

---

<sup>1</sup> Голубин Е.В. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта. Москва, 2006. С. 26.

<sup>2</sup> Михалюк М.В. Перспективные направления и особенности развития цепей поставок многоканального ритейла на потребительском рынке // Экономические науки. 2016. № 4 (137). С. 32-39.

<sup>3</sup> Михайлов А.М. Проблемы выбора маркетинговых стратегий на корпоративном уровне // Экономические науки. 2014. № 6 (115). С. 89-93.

<sup>4</sup> Михайлов А.М., Тойменцева И.А. Влияние маркетинговых и управленческих решений на процесс оптимизации бюджета предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. № 12. С. 16-19.

*Поступила в редакцию 05.12.2016 г.*