**Формирование сбытовой политики**

Андрей Голиней - современные бизнес технологии

"Огонь должен быть прицельным, а орудие соответствовать типу цели".

Наполеон Бонапарт

Распределительные системы, или каналы сбыта - это путь, который товары проделывают от производителя к конечному потребителю.

Существуют различные каналы сбыта, и производитель имеет право выбора. Он может продавать товар напрямую покупателям через коммивояжеров, а также при помощи прямой доставки товара по почте, по заказам, принимаемым по телефону или через Интернет-магазин. Продукция может поставляться фирмам розничной торговли, которые в свою очередь реализуют ее конечным потребителям, или оптовикам, от которых товар поступает к розничным продавцам и далее к покупателям.

Производителю необходимо сделать грамотный и рациональный выбор каналов сбытa, который зависит от различных характеристик самого производителя, покупателей, товара и осуществляется между прямым и косвенными каналами.

Прямой сбыт (канал товародвижения нулевого уровня) не предполагает наличия посредников, т.к. продажа товара осуществляется непосредственно потребителям на основе прямых контактов с ними. К прямому сбыту относится и реализация продукции через собственную торговую сеть, а также продажа по объявлениям в СМИ. Этот вариант наиболее часто используется при сбыте товаров производственно-технического назначения, реже - товаров народного потребления.

Косвенный сбыт (многоуровневый канал товародвижения) подразумевает продажу товаров через посредников. Выделяют одно-, двух- и трехуровневые каналы. Количественной характеристикой канала товародвижения наряду с длиной является и его ширина — число посредников (оптовых и розничных) на любом этапе реализации продукции предприятия (например, количество всех оптовых фирм, закупающих товары у производителя). Например, крупнейший производитель российских внедорожников Ульяновский автомобильный завод после реструктуризации имеет 96 дилеров в регионах РФ и 18 в странах СНГ и дальнего зарубежья, к которым УАЗ предъявляет довольно серьезные требования.

Существует возможность не только выбирать каналы товародвижения, но и комбинировать их или создавать свои собственные. Известно, что некоторые компании, производящие женскую косметику, не пользуются сложившимися каналами товародвижения, а строят свои сбытовые сети по принципу личных продаж из рук в руки, так называемый Multi-Level Marketing (MLM), или сетевой маркетинг.

Выстраивая свой сбыт, производитель должен четко понимать приоритетность тех или иных каналов, определять их оптимальную конфигурацию по ширине и глубине.

Канал сбыта должен соответствовать типу товара, его рыночному позиционированию и иметь максимально возможный охват целевых групп потребителей.

Если для сбыта продукции используется несколько каналов, то необходимо избегать конфликтов в их работе. Часто встречается ситуация, когда производитель самостоятельно ведет активные торговые операции в регионе по очень низким ценам, тем самым демотивируя посредников. Он фактически конкурирует с ними за доступ к потребителю и лишает посредников возможности продвигать товар с той торговой наценкой, на которую они рассчитывают.

Второй важный аспект сбытовой политики - выбор посредников. Если производитель отдает предпочтение данному каналу реализации продукции, он должен определить отношения с посредниками как эксклюзивные, селективные или интенсивные.

Эксклюзивная политика сбыта означает, что только один дилер в определенном географическом регионе имеет право продавать товары данного производителя. Зачастую автомобильные дилеры пользуются эксклюзивным правом продаж в своих регионах. Крупные холдинги, например ОАО "НТМК", поставляют продукцию эксклюзивно через торговый дом. Это дает возможность основным производителям холдинга сосредоточить свои усилия на производстве, а торговому оператору - на сбыте продукции.

В случае селективной сбытовой политики производитель выбирает ограниченное число посредников для продвижения своего продукта на данной территории. Таким образом продаются многие спортивные товары и одежда.

Производитель сигарет British American Tobacco (BAT) в 1997 г. имел пять основных дистрибьюторов, в 2001 г. этот список сократился до трех оптовиков, а в 2002 г. до двух. Уменьшение числа посредников позволяет ВАТ управлять каналом сбыта и добиваться высоких показателей продаж.

Производитель, выбирающий интенсивную сбытовую политику, пытается найти как можно больше посредников для продвижения своего продукта, как это делают, например, фирмы, производящие молоко.

Выбор конкретных посредников - важный пункт построения сбытовой политики. Вспомните историю, о которой сообщалось в прессе в начале 90-х гг. Крупнейший отечественный производитель грузовых автомобилей "КамАЗ" поставил в Польшу партию своих машин. Поляки немедленно перепродали их в Южную Корею по цене, вдвое превышающей ту, которую запросил "КамАЗ". Южная Корея после небольшой косметической доводки грузовиков перепродала их в Латинскую Америку по стоимости в полтора раза выше польской. В итоге "КамАЗ" из-за неверного выбора посредника недосчитался, как минимум, 3/4 своей прибыли.

Для увеличения эффективности сбыта необходимо оценить посредников. Оценка проводится по нескольким направлениям.

**Имидж.**

Задайте себе вопрос: "Совпадают ли у покупателя имиджевые представления о производителе и посреднике?" Нецелесообразно пытаться продвигать эксклюзивный товар, предназначенный для высокодоходных групп потребителей, через сети или посредников, которые позиционируются как продающие дешевый товар, рассчитанный на низкодоходные группы потребителей, равно как и наоборот. Например, продажа дорогих ювелирных изделий через сеть привокзальных киосков.

Печальный пример - история компании "Гербалайф". Неудачный выход на рынок пищевых добавок через сетевой маркетинг закончился дискредитацией не только самого сбытового канала, но и всей продукции фирмы, которая в дальнейшем была вынуждена с большими издержками перепозиционировать свои торговые марки.

**Возможности.**

А именно: доступ к региональным рынкам сбыта; охват целевых групп потребителей; возможные объемы продаж. Зачастую возникает ситуация, когда производитель не в состоянии получить доступ к некоторому кругу посредников в силу их слабости: малые объемы продаж, непредставленность в отдельных регионах (районах) и, что самое важное, плохой контакт с целевыми группами покупателей. Обратная ситуация, когда возможности посредника значительны: охват рынка слишком велик и нерационален, производитель не в состоянии отгружать требуемые объемы, обеспечить узнаваемость товара (брэнд).

**Состояние развития.**

Платежеспособность, потребность в дополнительных оборотных средствах, объем складских площадей, количество единиц автотранспорта, количество и квалификация торгового персонала, партнеры и контрпартнеры, техническое оснащение.

Требования и условия работы компаний-посредников. Должны быть учтены типичные условия деятельности посредника, особенности логистики, его требования по срокам и объемам поставок. Этот анализ позволит унифицировать отношения с посредниками и выработать наиболее привлекательное для них предложение. Вслучае значительных расхождений между позициями посредника и производителя, владея обобщенной информацией, проще найти компромисс. В некоторых случаях необходимо уступить требованиям посредников, в других - обосновать свою жесткую позицию.

Печально закончилось многообещающее сотрудничество Европейской мебельной компании (ЕМК, Саратовская обл.) с гигантом IKEA. После кризиса 1998 г. шведская корпорация была самым крупным и практически единственным каналом сбыта для ЕМК, поэтому саратовские мебельщики соглашались на все условия, выдвигаемые партнером (снижали цены). Заказы от IKEA поступали по 2001 г., но потом шведы отказались продлевать контракт с поставщиком. Через некоторое время ЕМК обанкротилась и вскоре перешла под контроль подмосковной "Шатуры".

**Конкуренция между посредниками.**

Существуют уникальные посредники, которые могут демонстрировать высокую эффективность и соответствуют всем пожеланиям производителя. Так, предприятия-изготовители продуктов питания стремятся попасть в розничные сети, обеспечивающие хороший охват целевой группы потребителей, обладающие высокой пропускной способностью и надлежащим имиджем. Но в этом случае розничная сеть выдвигает ряд серьезных требований к поставщику, предлагая в том числе оплачивать размещение товара в залах супермаркетов по ставкам, зависящим от занимаемой площади стеллажей.

Производитель должен "эксплуатировать" конкуренцию, если таковая присутствует, между посредниками на одном уровне сбыта. Отдавая предпочтение какой-то группе поставщиков, производитель неизбежно позиционируется как партнер сети, дилера и т.п. Содной стороны, это затрудняет расширение числа посредников, с другой - делает отношения более прочными и долгосрочными. Элемент соревнования между посредниками за право продавать товар производителя позволяет вести более жесткую сбытовую политику.

Имидж, возможности и состояние развития посредника должны соответствовать стратегическим задачам производителя и предполагать максимальный эффект как по охвату целевых групп потребителей, так и по объемам сбыта.

Третий важнейший аспект проведения сбытовой политики- правила взаимодействия с посредниками. Прежде всего они должны быть формализованы и неизменны в течение довольно длительного времени. Частые изменения правил взаимодействия с посредниками являются для них демотивирующим фактором. Помимо прочего, обе стороны несут дополнительные издержки вследствие неупорядоченности взаимоотношений. Речь идет и об увеличении времени на ведение переговоров, и о задержках в отгрузке и оплате, и о неизбежном переключении между посредниками. Для производителя это означает потерю клиента и как результат расходы на поиск нового. По данным исследования, опубликованного в Harvard Business Review, увеличение количества постоянных клиентов на 5% приводит к росту прибыли на 15-30%. Современные методы повышения лояльности клиентов и построения долгосрочных партнерских отношений помогут не только существенно повысить текущую прибыль, но и сделать бизнес значительно более устойчивым в долгосрочной перспективе.

**Условия и порядок оплаты.**

Производитель определяет условия оплаты по степени жесткости: от 100% предоплаты и отгрузки не позднее, например, 2-х месяцев до максимально мягкого варианта: передачи продукции на реализацию и оплаты по факту ее совершения. Как видно, диапазон возможных вариантов велик и принятие решения о целесообразности того или иного варианта зависит от целого ряда существенных условий и должно быть соотнесено со стратегическими задачами компании-производителя. Полная предоплата не только повышает требования к посреднику, предполагает наличие у него значительных оборотных средств, снижает объем реализации, не позволяет эффективно задействовать некоторые каналы сбыта, но и в некоторых случаях просто невозможна. Однако такой способ позволяет снизить дебиторскую задолженность до минимума. Бартерные отношения, по мнению специалистов, не являются оптимальными и не способствуют повышению эффективности сбытовой политики. Однако неденежные формы расчетов используются как средство сохранения выпуска на неэффективных производствах и как способ увода доходов предприятия в тень. Врезультате компания фактически улучшает свое реальное финансово-экономическое положение, хотя не совсем рыночными или законными способами. Неденежные сделки ставятся в вину предприятиям, поскольку они выгодны только самим производителям, но не государству, акционерам и всему обществу в целом. На реальное финансово-экономическое положение предприятий положительно влияет только платежеспособный спрос на выпускаемую продукцию. Ни бартер, ни векселя, ни зачеты никогда не помогали компаниям улучшить свое положение. Более того, они негативно сказывались на их состоянии.

**Условия и порядок поставок (логистика поставок).**

Линейка вариантов здесь тоже велика, начиная от "самовывоза из Нижнего Тагила" и заканчивая хорошо организованными поставками с использованием оптимальных транспортных схем: выбор наиболее дешевых способов доставки, минимизация порожних поездок, использование соответствующей транспортной тары, соблюдение сроков поставок, что особенно важно при организации доставки небольших партий скоропортящегося товара в большое число торговых точек. Довольно часто доставка товара является сопутствующей услугой, которая повышает привлекательность поставщика.

**Требования по сопровождению, сервисному и гарантийному обслуживанию.**

Правовое обеспечение работы с посредниками. Некоторые виды товаров нуждаются в дополнительных услугах, связанных со спецификой потребления данного продукта. В первую очередь речь идет о предпродажной подготовке, сервисном, гарантийном и постгарантийном обслуживании. Производитель должен обеспечить формирование инфраструктуры, поручая выполнение таких услуг посредникам, специализированным сервисным компаниям или создавая собственные сети обслуживания. К разряду дополнительных услуг относят сервисные услуги по проектированию, монтажу и демонтажу, а также финансовые услуги, такие как продажа в кредит. Для этого необязательно отвлекать собственные оборотные средства, можно воспользоваться услугами специализированных компаний, например лизинговых, страховых, банков.

Изменения в сбытовой политике ОАО "УАЗ" в 2001 г. были направлены на формирование сети региональных дилеров. Началась сертификация дилерских площадок, которая позволила рассматривать продукцию ОАО "УАЗ" не как автомобиль, а как продукт, представляющий собой "автомобиль + предпродажное обслуживание + гарантийный ремонт + постгарантийное обслуживание и определенный уровень сервиса". Несмотря на снижение объема производства в натуральном выражении выручка от продаж увеличилась на 8% по сравнению с уровнем 2000 г.

**Связь сбыта и мотивации посредников**

Речь идет о ценовой и коммуникационной политиках производителя. Зачастую ценообразование происходит не системно, а практически случайным образом. В худшем случае цена привязана к средней стоимости по отрасли или рассчитывается по простой формуле "себестоимость + прибыль". При расчете цен необходимо учитывать ряд условий: жизненный цикл товара, его уникальность, ценность для потребителя, известность марки, цены конкурентов, наличие дополнительных поддерживающих услуг. Кроме базовой стоимости продукта, имеет смысл говорить о дифференцированных ценах на группы товаров. Зачастую номенклатура продукции расширяется, чтобы предложить покупателю ряд смежных товаров, т.е. проводится ассортиментная политика.

Дифференциация цены подразумевает возможность сбывать отдельный товар либо по средней стоимости, либо по заниженной, либо по цене, превышающей среднюю. Производитель, варьируя цены, может привлечь дополнительное число покупателей. Вэтой связи важно разделять товар на основной и дополнительный, стоимость которого отличается с минусом или плюсом от среднерыночной. Наглядный пример - сбыт станков для бритья фирмы "Жиллетт". Станок стоит в розницу около 3–5 долл., и фирма, возможно, теряет (с учетом всех затрат на производство и продвижение) на реализации каждого из них. Упаковка одноразовых лезвий к этому станку стоит 4-10долл. Среднестатистический мужчина использует в год 1 станок и несколько упаковок лезвий. Потери от реализации каждого станка десятикратно компенсируются прибылью от продажи лезвий.

Обычно такие схемы складываются на рынках стихийно, но зачастую производитель может диктовать условия создания таких схем и в зависимости от своей стратегии решать, от какой группы товаров он намерен получать большую прибыль, а какой жертвовать ради увеличения объема продаж и оборота.

Второй вид дифференциации - скидки за объем, период оплаты, надбавки за срочность поставки. Расчет рациональной цены на товар требует учета многих факторов, и стоимость должна быть дифференцированной.

Реализация коммуникативной политики требует денежных и людских ресурсов. Речь идет о создании нематериальных активов, а не о простом информировании покупателей или об информационной поддержке продаж. Товар, узнаваемый на рынке, имеет больше шансов попасть к конечному потребителю. Если производитель отдает должное коммуникационной политике, то посредник будет тратить меньше сил и средств на продвижение товара по каналу и, соответственно, получать большую прибыль.

Компания-производитель должна создавать узнаваемую торговую марку (брэнд); формировать положительный имидж компании в глазах партнеров, покупателей, различных организаций (PR); проводить мероприятия, направленные на дополнительное привлечение покупателей к своему товару (промоушн-акции, дегустации, презентации и т.п.). Это стимулирование сбыта.