**Стратегические плюсы и минусы различных видов маркетинговых каналов**

Давид Иосифович Бapкaн, доктор экономических наук, профессор Высшей школы менеджмента СПбГУ, председатель совета директоров ЗАО "Универмаг "Московский".

Рассматриваемые нами далее понятия можно условно назвать предварительным стратегическим обзором. Задача этого термина — сформировать у руководителя продаж некие базовые, общие, но тем не менее достаточно важные представления об основных преимуществах и недостатках тех видов каналов, с которыми он принципиально может работать на рынке. Он будет полезен управляющему продажами как своего рода «стартовая площадка» для перехода к рациональному дизайну канала.

Приступая к дизайну, руководитель должен иметь представление о неких базовых преимуществах и недостатках различных типов каналов. Такой предварительный стратегический обзор позволит ему гораздо точнее сформулировать затем и проблематику, и целевую ориентацию канала и задачи, которые канал должен решать. Формируя этот стратегический обзор, мы ориентировались на обширный материал, в свое время сформированный консультантами фирмы МакКинзи с учетом специфики развивавшегося во второй половине 90-х гг. XX в. российского рынка. Не чересчур рафинированные, но добротные практические соображения по основным стратегическим особенностям различных видов каналов, безусловно, будут полезны управляющим службами продаж российских фирм.

1. Прежде всего рассматривается так называемая «стратегия открытых дверей». Речь идет о продажах непосредственно от службы сбыта фирмы-изготовителя всем желающим. Таким образом, за товарами фирмы в равной мере могут обратиться и оптовики, и розница, и торговые агенты, т. е. все без исключения виды посредников, включая и конечного покупателя. Такая стратегия продаж (если это можно назвать стратегией) была характерна для нашего сбыта только в первые годы рыночных реформ, когда большинство предприятий находилось в тяжелом положении. Они были рады любому покупателю, невзирая ни на какие плюсы и минусы того, что происходило. Тем не менее даже и сегодня, в условиях, когда наши службы продаж прошли уже большой путь совершенствования своей стратегии и тактики, «открытые двери» имеют немаловажное практическое значение. Дело в той неразберихе на рынке, которая создается в условиях, когда, с одной стороны, якобы выстраивается канал со своими звеньями, их функциональными обязанностями, взаимными обязательствами, а с другой — служба сбыта все равно готова продавать товар кому угодно. Или иначе: внешне фирма провозглашает более или менее серьезный дизайн канала и управление в нем, а по существу, исповедует все ту же нехитрую логику «открытых дверей».

Каковы же плюсы и минусы этого, скажем прямо, «первобытного» подхода?

Плюсы: низкие затраты на реализацию, поскольку если предприятие продает непосредственно «от ворот завода», то все затраты (за исключением того, что идет на содержание службы сбыта) автоматически ложатся на покупателей.

Минусы: практически полная утрата контроля над ценами, что особенно негативно сказывается в условиях многократных стихийных перепродаж товара; полная неясность с тем, что реально происходит с затратами на продажи в регионах; крайне скудная информация о рынке.

Завершая этот краткий обзор, отметим, что и сегодня некоторые начинающие производственные фирмы на самых ранних этапах своей работы хотя бы частично используют указанный подход.

2. Другой вид канала — «стандартизованный» двухуровневый канал с включением на первом уровне оптовика и на втором — розничной торговли. Отметим его плюсы и минусы:

Плюсы: умеренные затраты на реализацию.

Минусы: высокие наценки посредников; высокие цены для конечных покупателей; ограниченность контроля над территориальным охватом рынка.

Полностью соглашаясь с приведенными выше утверждениями, отметим одну особенность в какой-то мере развитого российского рынка: что касается высоких наценок посредников, то развитие конкуренции практически на всех российских рынках так или иначе приводит к определенной умеренности «посреднических аппетитов» в отношении наценок, хотя досадных исключений из этого правила еще немало. Говорят они только об одном: в нашем бизнесе пока остаются «анклавы» неразвитых рынков и сегментов.

3. Третий вариант структуры канала — региональные склады и торговые агенты, которые затем уже работают с розницей. В этой структуре отмечают значительное количество плюсов и лишь один, правда весьма существенный, минус:

Плюсы: достаточно сильный контроль над ценами; хорошая информация о рынке; исключение наценки оптовиков и эффективность стратегии «проталкивания продукции» через торговых агентов.

Минусы: высокие затраты на реализацию.

В качестве небольшого комментария отметим два момента. Прежде всего это действительно высокая заинтересованность агентов, особенно если они работают только с отечественным товаром (это, как правило, имеет место в такого рода структурах), и, соответственно, их серьезные усилия по работе с розницей. Понятно, что обычный оптовик, работающий с достаточно широким ассортиментом (помимо нашего товара), обычно такой заинтересованности не имеет. Что же касается главного минуса, то понятно, что активность продавцов прямо пропорциональна уровню комиссионных, и данная доля затрат может быть достаточно велика. Но главное, разумеется, не в этом: значительная часть затрат приходится на содержание региональных складов. Дело не только в самих затратах на содержание обслуживания склада, а прежде всего в омертвлении оборотных средств, вложенных в запасы товаров на складе. Решающим здесь будет уровень оборачиваемости складского запаса, а в условиях работы с торговыми агентами эта характеристика будет целиком зависеть от их активности. Достаточно сильным здесь может быть влияние логистических затрат, поскольку в условиях территории России и, например, при невозможности компактно расположить товары в различных транспортных средствах эти затраты могут достигать значительных величин. Отметим также необходимость зачастую достаточно ощутимых затрат, связанных с транспортом и разъездами торговых агентов.

4. В качестве четвертого варианта структуры канала рассматривают сеть фирменных магазинов, через которые и продается товар фирмы. Отметим плюсы и минусы:

Плюсы: исключительно сильный контроль над ценами; отличная информация о рынке; исключение наценок оптовиков и комиссионных торговых агентов.

Минусы: очень высокие затраты на реализацию; ограниченный территориальный охват.

Напомним, что работа консультантов МакКинзи была опубликована в 1996 г. и связана с первыми годами реформы. В то времяеще не существовало даже зачатков того, что ныне в России мы называем розничными сетевыми структурами. Именно поэтому, обсуждая структуру работы с розницей, консультанты и ввели промежуточное звено в виде торговых агентов. Действительно, чтобы охватить многочисленные, самостоятельные, зачастую не очень крупные магазины, нужно значительное количество торговых агентов. В условиях же, когда в России сформировались и развиваются розничные сети по типу крупных западных, работа с такой структурой становится исключительно актуальным вопросом управления продажами. Попытаемся по аналогии назвать пока только предварительно плюсы и минусы работы с такой структурой:

Плюсы: весьма широкий охват рынка; определенные возможности контроля над ценами; определенные возможности получения рыночной информации; относительно невысокие затраты на реализацию продукции.

Минусы: серьезная опасность стать объектом жесткого диктата сети (сетей) в отношении прежде всего цен на продукцию и условий оплаты.

Резюме

Таким образом, рассмотрение сущности и функций канала распределения, а также основных особенностей различных видов посреднических структур позволяет сделать следующие выводы:

Канал распределения как важнейшая часть триады «сбыт — дистрибуция — продажи» возникает тогда, когда есть возможность существенно увеличить эффективность продаж фирмы-производителя в результате введения между нею и конечным покупателем определенных посреднических структур.

Канал распределения правомерно трактовать как маркетинговый канал, поскольку именно в рамках канала распределения и реализуется стратегия маркетинга и осуществляются практически все его основные мероприятия.

В канале распределения осуществляется ряд функций, выполнение которых обеспечивается активным сотрудничеством различных участников канала распределения. Эти функции могут выполняться как на «парной» основе (взаимодействуют два последовательных участника канала), так и на базе взаимодействия нескольких участников.

В комплексе функций канала выделяются: функция продажи, информационная функция, контактная функция, переговорная функция, функция финансирования, функция заказа, логистическая функция, функция доработки, функция стимулирования сбыта, функция принятия риска и функция сервиса. Выполнение всех функций в эффективно выстроенных каналах согласуется и взаимоувязывается.

В зависимости от того, какие критерии и характеристики отвечают выполнению каждой функции с точки зрения появления собственника товара, географических характеристик осуществления функции, положения посредников в канале и т. д., возникают различные виды посредников. В российской деловой практике, как правило, наибольшую роль играют оптовики, дистрибьюторы, дилеры, розничные продавцы, консигнаторы, и меньшую — торговые агенты и брокеры.