

ДИЛЕРСКИЕ КАНАЛЫ

В СИСТЕМЕ ЭКСПОРТНЫХ ПОСТАВОК ПРЕДПРИЯТИЯ

Сергей ГЛУБОКИЙ

НЕСМОТРЯ НА ТО ЧТО
В ОТЕЧЕСТВЕННОМ
ГРАЖДАНСКОМ
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ
ПОНЯТИЕ «ДИЛЕР»
ОТСУТСТВУЕТ,
СООТВЕТСТВУЮЩИЕ
КАНАЛЫ ОСТАЮТСЯ
НАИБОЛЕЕ
РЕЗУЛЬТАТИВНЫМИ ПРИ
СБЫТЕ ПРОДУКЦИИ КАК
НА ВНУТРЕННЕМ, ТАК
И НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ.

Сторонами договора дилинга (dealing contract) являются дилер и принципал, в качестве которого чаще всего выступает изготовитель или экспортер товара. Несмотря на явную самостоятельность этого посредника, для принципала-«создателя» дилерской сети она может оказаться самым любимым «детищем».

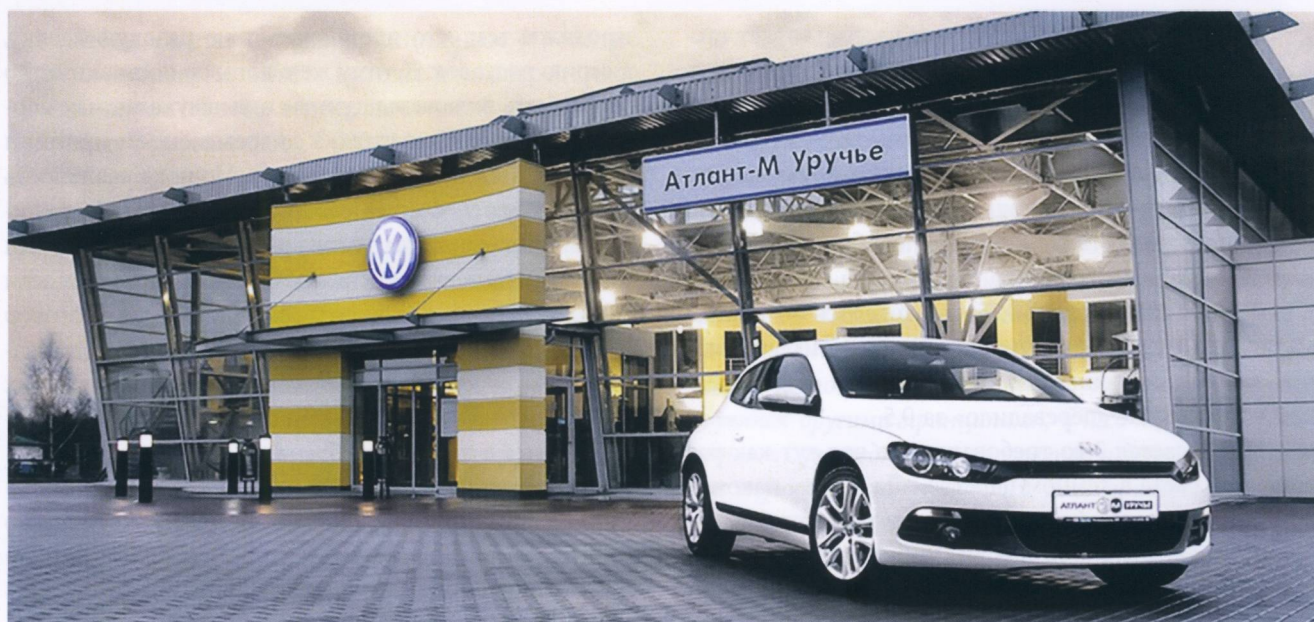
ПОЧЕМУ ЧЕРЕЗ ДИЛЕРА ДЕШЕВЛЕ?

Дилер – оптовый или розничный посредник, осуществляющий коммерческую и связанную с ней деятельность за свой счет и от своего имени, которое может совпадать с именем принципала-экспортера либо указывать на него. Последнее особенно важно в маркетинге с точки зрения промоции собственной марки дилера (если она есть) наряду с более известным брендом принципала. И вообще, это – дополнительное удобство для потребителя. Если дилеры Минского тракторного завода действуют по всему миру под маркой Belarus, то сразу ясно, чьи это дилеры (и даже на страну происхождения товара есть указание!). Или, например, «Волаттранссервис» – дочернее предприятие Минского завода колесных тягачей (марка «Волат»). Или название белорусско-литовского СП «МАЗ-Балтия» – куда понятнее и конкретнее, чем имя вильнюсского дилера МАЗа – «Жиемголас аутомобилiai».

Нарушение этого правила приводит к недоумениям типа того, как на дилерский центр Volkswagen в Беларуси, действующий под маркой «Атлант М», звонили и требовали... холодильников. («Атлант» – бренд Минского завода холодильников.)

Уже становится хрестоматийным пример удачного соблюдения этого правила – дилерский центр «Мазда Холпи». Во-первых, потребителям тоже сразу понятно, чей дилер; во-вторых, собственная марка «Холпи» выгодно позиционируется рядом с мировым брендом. Настолько выгодно, что указание на имя принципала можно уже и «отбросить», выступая под именем «Холпи Авто». И пусть для дилера «Атлант М Холпи» принципалом сейчас является предыдущий посредник – Международный автомобильный холдинг, «Холпи» – это уже бренд.

Большинство принципалов в Беларуси рекомендуют своим дилерам имена, указывающие также на область страны, где работает посредник.



Классический договор дилинга предполагает эксклюзивность рыночной деятельности посредника, т.е. ему запрещается обслуживать конкурирующие и даже неконкурирующие марки. Все свои материальные, финансовые, трудовые и другие ресурсы дилер должен направлять на работу с единственным брендом, за что он получает определенные маркетинговые привилегии со стороны принципала:

- доступ к инновационной продукции;
- гибкие условия поставок;
- рекламно-информационную поддержку;
- льготное ценообразование (порой – в обход общезаводских и даже общецеховых расходов принципала, что, кстати, объясняет, почему в дилерском центре товар может стоить дешевле, чем в фирменном магазине последнего).

Впрочем, что касается дилерского вознаграждения, то оно не самое большое: занимает промежуточное положение между агентским (до 5%) и дистрибьюторским (от 15%).

Еще лет 15-20 назад увлечение эксклюзивным дилингом в СНГ было повальным. Что поделаешь, не понимали наши бизнесмены важности диверсификации товарного ассортимента. Зато все было довольно похоже на канонические формы сбыта, несмотря на то что западные эксперты по-прежнему квалифицировали это не иначе как wild marketing («дикий маркетинг»). Заходишь, например, в универмаг и видишь в отделе бытовой техники аппаратуру десяти-пятнадцати брендов. «Ага! – скажешь себе. – Значит,

это комиссионер». Заглянул в магазинчик на углу, а там – всего два-три бренда: «А это – дистрибьютор!» Посетил дилерский центр – техника одной-единственной марки: «Ну еще бы! На то и дилер!» Но в то время делать ставку на одном даже очень сильном бренде в стране было очень рискованно, и для многих дилеров это закончилось плачевно.

На самом деле эксклюзивный дилинг осуществим, если выполняется хотя бы одно из трех условий:

1) рынок достаточно большой (например, если идет речь о товарах повседневного спроса, то текущий потенциал сбыта по соответствующему продукту должен иметь порядок от десятков тысяч до миллионов единиц);

2) рынок достаточно платежеспособный (например, если речь идет о товарах длительного пользования, то коэффициент предпочтения по большинству позиций не должен опускаться ниже 0,75);

3) товар или услуга, которые планируется продвигать на рынок через дилеров, характеризуются сверхмассовым спросом (например, если речь идет о товарах народного потребления, величина абсолютного потенциала рынка должна иметь тот же порядок, что и численность населения, а если о товарах корпоративного назначения – порядок количества субъектов хозяйствования в регионе).

Скажем, Беларусь 1-му требованию не удовлетворяет – это показывают результаты регулярных мониторингов рынка, публикуемые в нашем журнале «Маркетинг: идеи и технологии» (ранее известном как «Маркетинг, реклама и сбыт»).

Второму требованию рынок не удовлетворяет также. Чтобы убедиться в этом, достаточно посмотреть на результаты анкетирования представителей белорусских домохозяйств на предмет возможности покупки того или иного товара длительного пользования, обобщенные в том же издании. Все коэффициенты предпочтения (читай – платежеспособности) равномерно распределены от 0 до 1, а вовсе не «кучкуются» в районе, превышающем 0,75, как хотелось бы нашим маркетологам. Справедливости ради стоит сказать, что, в целом, тенденция положительная, и общее среднее значение уже «перевалило» за 0,5.

Что касается 3-го требования, то вот тут как раз есть «луч света в темном царстве». Да, да, да, наконец появилась в нашем государстве услуга сверхмассового спроса – это, конечно же, мобильная связь. Так что компании «МЦС» (марка Velcom) и «МТС» могут похвастаться по-настоящему эксклюзивными дилерами, офисы и торговые точки которых чуть ли не на каждом углу. Поэтому и родилась в Беларуси шутка-парадокс: мол, у нас эксклюзивного дилера днем с огнем не сыщешь, если не считать, что они встречаются на каждом шагу. Так что пока для отечественного маркетинга это скорее исключение, чем правило. И все же – долгожданный свет в конце тоннеля...

НАЧИНАТЬ МОЖНО С ВНУТРЕННЕГО РЫНКА

В Гражданском кодексе к договору дилинга наиболее близок **договор поставки** (ст. 476-494 гл. 30), который отличается от традиционного **договора купли-**

продажи тем, что предполагает не разовую сделку, а серию поставок. К тому же в договор поставки легко могут быть включены пункты о вышеуказанных маркетинговых привилегиях, а со временем – и принцип эксклюзивности посредничества. Но пока реальность такова, что отношения между принципалом и его дилером прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки, и об особой эксклюзивности таких отношений говорить не приходится. Договор дилинга отличается тем, что дилеры становятся держателями эксклюзивных привилегий, объединяя в своих руках ряд последовательных этапов процесса производства, сбыта и даже потребления. К тому же имя дилера, как правило, связано с именем производителя продукции (как уже говорилось выше, дилеры Минского тракторного завода за рубежом работают под маркой Belarus, что однозначно указывает на бренд завода – «Беларус» (ранее – «Беларусь»). Или, например, дилер МАЗа – «ЕвроМАЗ»: понятно, чей дилер и на какой территории), но может и отличаться (например, ООО «Родат» – официальный дилер ООО «ЭнергоМАПП»).

Особо крупные и прогрессивные принципалы «под это дело» проводят уже ребрендинг. Так, 10 лет назад прекратили свое существование автоцентры «Атлант Моторс» (дилер VW), «Автохаус Атлант-М» (дилер VW), «Либерти Моторз» (дилер Ford), «Холпи Авто» (дилер Mazda и KIA). И начали новую жизнь, соответственно, «Атлант-М на Машиностроителей», «Атлант-М Сухарево», «Атлант-М Либерти» и «Атлант-М Холпи».



Зачем дилеры нужны принципалам – понятно. Другая сторона медали – выгоды для посредников. Когда вопрос об этом задали начальнику управления по работе с партнерами СООО «МТС» Андрею Васину, он ответил так:

– Продавать то, что пользуется спросом, всегда выгодно. Все наши торговые объекты эффективны и приносят прибыль как их владельцам, так и нам (за счет доходов от привлеченных абонентов). Таким образом, взаимоотношения крупной компании («МТС») и коммерческих представителей (дилеров) носят, безусловно, выгодный характер.

Здесь же можно проследить, как строятся отношения между крупными предприятиями и дилерами. Опять слово г-ну Васину:

– Любая компания заинтересована в качественном продвижении своих товаров или услуг. Поэтому уровень наших коммерческих представителей должен соответствовать принятым в «МТС» стандартам. С этой целью организовано обучение и проводятся аттестации сотрудников предприятий-партнеров на знание продуктов и услуг «МТС». Для дилеров в компании создана служба телефонной поддержки, где они могут получить необходимую консультацию. С целью обеспечения достойного уровня внешнего оформления торговых объектов разработан специальный свод требований к торговым объектам (бренд-бук). Во время нашумевшего ребрендинга (помните «красный яйцеквадрат»?) всем действующим на тот момент торговым объектам компания изготовила за свой счет и выдала в пользование все нужное для оформления брендированное оборудование. Кроме того, дилерские центры постоянно обеспечиваются ПОС-материалами.

Судя по тому, как свободно топ-менеджер «МТС» оперирует терминологией маркетинга, можно предположить, что в их ТПС дилер по умолчанию выполняет также функции коммерческого представителя.

И далее по поводу проблем и конфликтов в каналах сбыта:

– Для того чтобы не возникало проблем, нужно не допускать ошибок (или свести их к минимуму). Тем более что все «опасные моменты» известны достаточно хорошо.

Интересно, в каком виде накапливаются описания этих «опасных моментов» в управлении по работе с партнерами «МТС» и какой из них самый известный – не работа ли с конкурирующими (Welcome и «BeCT») и неконкурирующими (Nokia, Sony Ericsson, Samsung) марками?

Обращает г-н Васин внимание и на такой тонкий момент:

– Любое сотрудничество предполагает обмен знаниями, технологиями, культурой ведения бизнеса. В отношениях любой крупной компании со своими коммерческими представителями важно избегать соблазна диктовать принятые в компании правила игры. Хотя не секрет, что крупная компания обычно выгодно отличается высокой корпоративной культурой, наличием и эффективностью отлаженных бизнес-процессов и т.д. В то же время компании поменьше руководствуются другими принципами, в них на первом месте стоят дух предпринимательства и демократичность во внутренних отношениях. Важно, чтобы получился симбиоз положительного опыта двух различных компаний. И тогда крупная компания становится более гибкой, оперативной, а небольшая компания привлекает новых клиентов, внедряя корпоративные стандарты качества обслуживания. Если подытожить основную мысль, то особенностью взаимоотношений дилерской сети и крупной компании можно назвать искусство построения партнерских отношений между компаниями разных «весовых» категорий на основе равноправного участия в построении эффективного бизнеса.

По сути, начальник управления по работе с партнерами СООО «МТС» описывает здесь не что иное, как схему **симбиозного** продвижения на рынок. Причем объединяются не только действия принципала и дилеров. Симбиоз рекламно-информационного (промоция) и сбытового (продажи) продвижения дает мощный маркетинговый эффект.

С этим, кстати, связана еще одна метаморфоза дилинга. В сфере компьютерного бизнеса и соответствующих ТПС работают т.н. **системные интеграторы**, причем интеграция здесь двойная – и техническая, и маркетинговая. Техническая интеграция чаще всего означает комплектацию крупного продукта из элементов, поступающих от различных принципалов и вендоров. Маркетинговая интеграция означает объединение в одном проекте сбытовых и рекламно-информационных решений. Впрочем, в реальном IT-бизнесе эти две составляющие настолько тесно переплетаются, что не всегда можно однозначно идентифицировать конструкторский, технологический или маркетинговый элемент. При этом в ТПС и систему маркетинговых коммуникаций могут интегрироваться самые разные предприятия и организации, порой весьма далекие от исходных сегментов рынка, отраслей промышленности и секторов экономики – финансовые и стивидор-

ские компании, банки и инвестиционные фонды, научно-исследовательские институты и венчурные фирмы (тоже, кстати, широкое поле для метаморфоз дилинга).

ПЕРЕХОД К ОЦЕНКЕ

Предварительное обоснование «короткого» сбыта для экспорта производится в качественном, т.е. неформализованном, виде. Используется экспертная оценка того или иного канала продаж по характеристикам продукта, предприятия, потребителей из целевого сегмента, конкурентов (набор показателей может быть расширен в соответствии с особенностями товара, спецификой деятельности компании, расширением базового рынка или конкуренции). Система оценки обычно использует трехбалльную, но неплохо, если эксперт имеет право поставить 0 (ноль) в случае крайнего неприятия канала по какой-либо из характеристик. Тогда система практически превращается в четырехбалльную. Аналогично десятибалльная система превращается в одиннадцатibalльную, а пятибалльная – в шестибалльную.

Пример качественной оценки для предприятия «Градиан», выводящего на рынок обновленный ассортимент продукции собственного производства, приведен в таблице.

Так, по п. 1.1 маркетологи завода «Градиан» признали имеющиеся финансовые ресурсы ограниченными и поставили максимальный балл дилерскому центру как наиболее «щадящему» каналу сбыта. Все-таки 5-15% от объема продаж в качестве дилерского вознаграждения это не 20-30% оптовой скидки. Да и содержание фирменного магазина по нынешним временам слишком дорого.

Что касается широкого ассортимента экспортной продукции (п. 1.2) и наличия большого числа компонентов (п. 2.4), то понятно, что редкий дистрибьютор позволит установить на своих площадях отдельный стенд, посвященный продукции «Градиана». Об открытии специализированного отдела и говорить не приходится.

Для среднего по рыночной силе предприятия, каким пока является «Градиан», жесткий контроль каналов сбыта (п. 1.3) не входит в число первоочередных маркетинговых целей. Впрочем, весьма амбициозно ставится задача массового охвата рынка (п. 1.6). Возможно, такое сочетание не совсем верно с точки зрения развития, но в настоящее время руководство предприятия действительно не может позволить себе выделить под это дело ни финансовые, ни людские ресурсы. В таком случае независимая дистри-

бьюторская сеть вполне приемлема. Хотя, наверняка, оптовые дистрибьюторы без особой приязни встретят малоизвестную марку «Градиан» (п. 1.4), да и фирменный магазин НЕбренда не будет отличаться высокой посещаемостью. Тогда его не спасет даже то, что зарубежный партнер выделит под него собственные пустующие площади (п. 1.5).

Несмотря на то что маркетологи «Градиана» пока не слишком озабочены контролем каналов сбыта, они все-таки выводят на рынок инновационный продукт и желали бы тщательно отслеживать процесс его материального продвижения к потребителям (п. 2.1). Естественно, наиболее «открыты» в этом смысле фирменные магазины и дилерские центры. Впрочем, мощное техническое сопровождение и адаптация к специфике целевых сегментов не нужны, экспортный товар комплектуется стандартными блоками (п. 2.2), и даже самый неквалифицированный сотрудник торговой точки сможет при необходимости произвести замену вышедшего из строя модуля. И все же определенный инструктаж по эксплуатации для потребителей необходим (п. 2.3) – и вот этого уже дистрибьюторам-импортерам не доверишь. Товар достаточно дорогой (п. 2.5), потенциальному потребителю приходится копить на него продолжительное время, поэтому он не откажет себе в удовольствии посетить для совершения покупки фирменный магазин или дилерский центр. Забежать в ближайшую дистрибьюторскую торговую точку и быстро потратить накопленную сумму – на это способен только сильно не любящий себя покупатель, а таких даже в СНГ с каждым годом становится все меньше.

Что касается характеристики 2.6, то при ярко выраженной сезонности спроса содержание фирменного магазина на протяжении всего года нецелесообразно. Использование коротких каналов сбыта будет уместно лишь при мобильности дилерских центров, т.е. возможности принципала оперативно «разворачивать-сворачивать» свою дилерскую сеть. В такой ситуации идеальным вариантом является обращение в период сезонных продаж к работе с существующей системой оптово-розничной торговли. Дистрибьюторы оказывают хороший прием импортным товарам, которые могут позволить длительное «пролеживание» на торговых и складских стеллажах (п. 2.7). Скоропортящийся продукт сам по себе «подстегивает» продавцов, а дилеры особенно заинтересованы в коротких сроках оборота. Поэтому к небольшим срокам годности они достаточно лояльны.

Если обратиться к характеристикам потребителей из целевых сегментов и конкурентов, то первая пара совпадает – это много-/малочисленность и высокая/низкая концентрация.

Многочисленность потенциальных потребителей (п. 3.1) обеспечит высокую посещаемость и окупаемость как фирменного магазина (в меньшей степени), так и дилерских центров (в большей степени). Однако тот факт, что потребители не сконцентрированы в городах, а распределены по всей территории страны экспорта более-менее равномерно (п. 3.2), скорее говорит в пользу дистрибьюторских магазинов, которые на данном этапе развития маркетинга и сбыта в стране обеспечивают наилучшие пространственно-временные удобства для совершения покупки. Сам продукт завода «Градиан» и комплектующие к нему приобретаются рядовым пользователем в розничной торговле в единственных экземплярах (п. 3.3).

Пункт характеристики 3.4 может быть сформулирован по-разному – «оперативность поставки в ущерб адаптивности» или «адаптивность поставки в ущерб оперативности» – в зависимости от того, что важнее для покупателей. Одни предпочитают прийти в магазин, выбрать товар из имеющихся в наличии и сразу забрать его – для таких возможно использование дистрибьюторских сетей, особенно если покупки нере-

гулярны (п. 3.5). Другим важнее сделать заказ, максимально отвечающий их индивидуальным запросам, и ждать его доставки столько, сколько потребуется. Такие до- и послепродажные удобства обеспечивают сотрудники фирменных магазинов (в большей степени) и дилерских центров (в меньшей степени). Изменения во вкусах потребителей связаны с модой и сезонным рестайлингом, но все же для разных сегментов имеют разные диапазоны продолжительности. Поэтому, скажем, покупки бытовой техники в большинстве стран имеют нерегулярный характер.

Что касается оценки каналов сбыта в отношении противостояния конкурентам (характеристики 4.1-4.3), то здесь неоспоримо первенство дилеров как самых агрессивных посредников, в то же время способных действовать на рынке грамотно и тонко. От их умения работать с потребителями, «очаровывать» их зависит продолжительность жизни на рынке конкурента, который пренебрегает аналогичными каналами экспорта.

Как видно из таблицы, исходя из сложившейся внутренней и внешней маркетинговой среды для экспорта с большим отрывом по баллам (76) проходит дилерский центр. Фирменный магазин (с 54 баллами) и торговые точки оптово-розничной дистрибьюторской сети (с 52 баллами) с точки зрения качественной оценки примерно равноценны для принципала.

Таблица

Качественная оценка длины каналов сбыта для экспорта продукции

Учитываемые характеристики	Вид канала сбыта			Комментарий и обоснование оценок
	ФМ	ДЦ	ДС	
1	2	3	4	5
1 Характеристики предприятия-экспортера				
1.1 Ограниченность финансовых ресурсов	1	5	2	Предприятие не может позволить себе содержание фирменного магазина за рубежом и большие оптовые скидки дистрибьюторам-импортерам
1.2 Широкий ассортиментный набор	5	4	1	Широкий ассортимент может быть эффектно представлен в фирменном магазине или дилерском центре
1.3 Минимальная потребность в контроле	1	3	5	Экспортер пока не ставит своей стратегической целью жесткий контроль каналов сбыта
1.4 Малоизвестность торговой марки	2	5	1	Дистрибьюторы не стремятся работать с неизвестными марками. Дилеры сами способствуют брендированию марки
1.5 Большие размеры предприятия	5	4	0	Возможность открытия фирменного магазина или дилерского центра на территории зарубежного партнера
1.6 Необходим широкий охват рынка	0	3	5	Стратегическая задача экспортера – массовый недифференцированный маркетинг
Промежуточный итог	14	24	14	

Учитываемые характеристики	Вид канала сбыта			Комментарий и обоснование оценок
	ФМ	ДЦ	ДС	
1	2	3	4	5
2 Характеристики экспортной продукции				
2.1 Выпуск инновационного продукта	5	2	1	Тщательное слежение за продвижением инновации на рынок обеспечивается сотрудниками фирменных магазинов и дилерских центров
2.2 Стандартность разработки	1	2	5	Продукт пока не нуждается в мощном техническом сопровождении и в адаптации к специфическим потребностям целевых сегментов внешнего рынка
2.3 Необходимость разъяснений	5	4	0	Высокий уровень инструктажа при продаже обеспечат сотрудники фирменных магазинов и дилерских центров
2.4 Наличие комплементов	5	5	0	Широкий ассортимент дополняющих товаров, обязательных принадлежностей и сопутствующих товаров лучше всего представить в фирменных магазинах и дилерских центрах
2.5 Высокая ценность	5	4	2	Цена товара составляет весомую долю ежемесячных накоплений потребителя, который ориентирован на его приобретение в фирменных магазинах или дилерских центрах
2.6 Ярко выраженная сезонность спроса	0	2	5	Экспортный товар имеет ярко выраженную сезонность спроса
2.7 Высокие сроки хранения	1	1	5	Оптовые дистрибьюторы-импортеры оказывают хороший прием товарам длительного хранения
Промежуточный итог	22	20	18	
3 Характеристики потребителей в стране экспорта				
3.1 Многочисленность	3	5	1	Не имеет смысла нести финансовые потери в виде скидок оптовому дистрибьютору-импортеру
3.2 Невысокая концентрация	1	2	5	Потребители равномерно распределены по территории географического сегмента
3.3 Мелкие покупки	1	2	5	Потребитель не стремится приобретать экспортный продукт и его комплементы мелким и крупным оптом
3.4 Адаптивность поставки в ущерб оперативности	5	4	0	Покупателя интересуют возможности подбора расцветки и дизайна корпусных деталей в соответствии с интерьером его квартиры
3.5 Нерегулярность покупок	1	4	5	Вторичный спрос возникает по мере морального старения экспортного продукта, связанного с изменениями во вкусах потребителей
Промежуточный итог	11	17	16	
4 Характеристики конкурентов в стране экспорта				
4.1 Многочисленность	1	5	3	Фирменный магазин с трудом сможет противостоять давлению большого числа конкурентов
4.2 Высокая концентрация	4	5	0	Конкуренты сконцентрированы в крупных городах, где можно разместить фирменные магазины и дилерские центры
4.3 Агрессивность сбытовых стратегий	2	5	1	Дилеры наиболее активно иницируют и реализуют оригинальные маркетинговые приемы конкурентной борьбы
Промежуточный итог	7	15	4	
Общий итог	54	76	52	

Примечание: ФМ – фирменный магазин, ДЦ – дилерский центр, ДС – дистрибьюторская сеть.