

Сравнительная оценка КАНАЛОВ ЭКСПОРТНЫХ ПОСТАВОК

Сергей ГЛУБОКИЙ

Приведенное в прошлом номере журнала обоснование длинных экспортных каналов сбыта вряд ли удовлетворит контрольные органы, обвиняющие маркетологов предприятий в формировании чрезмерно длинной и разветвленной товаропроводящей сети (ТПС). К тому же для принятия управленческих решений топ-менеджерам предприятия-экспортера необходимо иметь точные «цифры», во что обходится тот или иной канал распределения продукции. Значит, все же необходимо перейти от качественного (неформализованного) метода оценки каналов сбыта к количественному методу.

ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ ПОДХОД

С точки зрения современного международного маркетинга, финансовые ресурсы должны направляться на создание удобств для покупателей импортной продукции. Вместе с финансовым директором маркетолог просчитывает стоимость системы удобств, обеспечиваемых различными посредниками. Эта стоимость рассматривается как постоянная составляющая затрат по экспортному каналу сбыта. Переменная составляющая определяется размером процентного вознаграждения (например, для дилера или агента) или величиной скидки оптовику (например, для дистрибьютора или консигнатора). У прямого канала сбыта переменная составляющая чаще всего отсутствует, т.к. независимо от объемов продаж, например, в зарубежном фирменном магазине необходимо поддерживать определенный уровень созданных в нем удобств, плюс содержание здания, коммунальные расходы, зарплата торгового персонала.

Для предварительной количественной оценки стоимости канала и сбытовой стратегии может быть использован простейший математический аппарат.

Рассмотрим две ситуации.

Кейс № 1

Дилер дистрибьютору – не товарищ

Предприятие «Градиан» занимается производством и поставками на рынок Европы товара, абсолютный потенциал сбыта которого прогнозируется на уровне 3750 единиц в квартал. При цене в 80 евро эта величина в стоимостном выражении составит 300 тыс. евро. Однако текущий потенциал, который определяется долей «Градиана» на рынке, составляет около 2000 единиц в натуральном выражении, или 160 тыс. евро в стоимостном выражении. Маркетологам предприятия необходимо сделать выбор между тремя возможными каналами сбыта.

Во-первых, это сеть собственных фирменных магазинов «Градиан». Расходы на их содержание и доставку товаров к ним финансовый директор оценивает суммой около 38 тыс. евро в квартал.

Во-вторых, в данном сегменте рынка может быть развернута сеть розничных дилеров, требующая на поддержку маркетинговых программ порядка 18,5 тыс. евро в квартал. В настоящее время дилерское вознаграждение в соответствующем секторе достаточно велико – 14,5% от объема выручки.

В-третьих, существует возможность внедриться в уже действующую сеть оптово-розничной торговли. Дистрибьютор I уровня рассчитывает на скидку в 20%. На контакты с ним будет уходить около 9 тыс. евро в квартал.

Эти три канала сбыта могут быть описаны тремя соответствующими формулами:

$$C_{ФМ} = 38\ 000,$$

$$C_{ДЦ} = 18\ 500 + 0,145 V,$$

$$C_{ОД} = 9000 + 0,2 V,$$

где $C_{ФМ}$, $C_{ДЦ}$ и $C_{ОД}$ – затраты на сбыт через фирменные магазины, дилерские центры и оптового дистрибьютора.

Дальнейшее сравнение выгодности работы с данными каналами сбыта проводится графо-аналитическим методом. Однако, учитывая, что многие маркетеры не слишком любят построение и анализ графических зависимостей, предлагается форма обоснования в виде таблицы 1. Как видим, по минимуму затрат проходят фирменные магазины «Градиан» (в диапазоне продаж примерно до 150 тыс. евро в квартал) и дистрибьюторы

(начиная с этого диапазона). Точку безразличия можно уточнить, приравняв затраты по сети фирменных магазинов и по контактам с оптовым дистрибьютором и решив соответствующее уравнение:

$$C_{ФМ} = C_{ОД},$$

$$38\ 000 = 9000 + 0,2 V,$$

$$V = 145\ 000 \text{ евро.}$$

Можно сделать вывод, что в диапазоне продаж до 145 тыс. евро в квартал предприятию «Градиан» следует отдавать предпочтение сбыту своей продукции через существующую в регионе дистрибьюторскую сеть, и только при превышении этой точки безразличия становятся выгодны фирменные магазины. Если это не учитывать и при низких объемах продаж уже начинать открывать собственные торговые точки, то «Градиан» будет нести потери от работы с неэкономичным каналом сбыта. Например (см. табл. 1), при объеме продаж в 100 тыс. евро (1250 единиц товара) в квартал затраты на контакты с дистрибьютором и оптовые скидки составят 29 тыс. евро, тогда как содержание фирменных магазинов «Градиан» обошлось бы в 38 тыс. евро и потери составили бы: $38 - 29 = 9$ тыс. евро в квартал. В случае достижения объемов продаж в 200 тыс. евро (2500 единиц продукции) – наоборот: продолжение сбыта через независимую оптово-розничную сеть приведет к потерям: $49 - 38 = 11$ тыс. евро в квартал.

Таблица 1

Сравнительная оценка затрат по каналам сбыта и потерь от работы с неэкономичными каналами (ситуация 1)

№ п/п	Плановые объемы продаж в квартал		Затраты по каналу сбыта, евро/квартал			Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта, евро/квартал		
	ед.	евро	ФМ	ДЦ	ОД	ФМ	ДЦ	ОД
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	250	20 000	38 000	21 400	13 000	25000	8400	–
2	500	40 000	38 000	24 300	17 000	21000	7300	–
3	750	60 000	38 000	27 200	21 000	17000	6200	–
4	1000	80 000	38 000	30 100	25 000	13000	5100	–
5	1250	100 000	38 000	33 000	29 000	9000	4000	–

№ п/п	Плановые объемы продаж в квартал		Затраты по каналу сбыта, евро/квартал			Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта, евро/квартал		
	ед.	евро	ФМ	ДЦ	ОД	ФМ	ДЦ	ОД
1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	1500	120 000	38 000	35 900	33 000	5000	2900	–
7	1750	140 000	38 000	38 800	37 000	1000	1800	–
8	2000	160 000	38 000	41 700	41 000	–	3700	3000
9	2250	180 000	38 000	44 600	45 000	–	6600	7000
10	2500	200 000	38 000	47 500	49 000	–	9500	11 000
11	2750	220 000	38 000	50 400	53 000	–	12 400	15 000
12	3000	240 000	38 000	53 300	57 000	–	15 300	19 000
13	3250	260 000	38 000	56 200	61 000	–	18 200	23 000
14	3500	280 000	38 000	59 100	65 000	–	21 100	27 000
15	3750	300 000	38 000	62 000	69 000	–	24 000	31 000

Примечания:

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

Таблица 2

**Сравнительная оценка затрат по каналам сбыта
и потерь от работы с неэкономичными каналами (ситуация 2)**

№ п/п	Плановые объемы продаж в квартал		Затраты по каналу сбыта, евро/квартал			Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта, евро/квартал		
	ед.	евро	ФМ	ДЦ	ОД	ФМ	ДЦ	ОД
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	250	20 000	38 000	20 150	14 000	24000	6150	–
2	500	40 000	38 000	21 800	19 000	19000	2800	–
3	750	60 000	38 000	23 450	24 000	14550	–	550
4	1000	80 000	38 000	25 100	29 000	12900	–	3900
5	1250	100 000	38 000	26 750	34 000	11250	–	7250
6	1500	120 000	38 000	28 400	39 000	9600	–	10 600
7	1750	140 000	38 000	30 350	44 000	7650	–	13 650
8	2000	160 000	38 000	31 700	49 000	6300	–	17 300
9	2250	180 000	38 000	33 350	54 000	4650	–	20 650
10	2500	200 000	38 000	35 000	59 000	3000	–	24 000
11	2750	220 000	38 000	36 650	64 000	1350	–	27 350
12	3000	240 000	38 000	38 300	69 000	–	300	31 000
13	3250	260 000	38 000	39 950	74 000	–	1950	36 000
14	3500	280 000	38 000	41 600	79 000	–	3600	41 000
15	3750	300 000	38 000	43 250	84 000	–	5250	46 000

Потери от работы с неэкономичным каналом сбыта рассчитываются:

в стр. 1-2: п. 7 = п. 4 – п. 6, п. 8 = п. 5 – п. 6; в стр. 3-11: п. 7 = п. 4 – п. 5, п. 9 = п. 6 – п. 5; в стр. 12-15: п. 8 = п. 5 – п. 4, п. 9 = п. 6 – п. 4

Однако маркетологи «Градиана» рассчитывают на текущий потенциал рынка в 160 тыс. евро (2000 единиц товара) в квартал и делают выбор в пользу собственных фирменных магазинов. При дальнейшем продвижении к абсолютному потенциалу в 300 тыс. евро (3750 единиц товара) в квартал этот же канал сбыта будет обеспечивать минимум затрат.

В данной ситуации дилеры вообще выпали из рассмотрения как дорогостоящий канал сбыта. Что ж, бывает и такое. Вообще-то, в диапазоне продаж 140-160 тыс. евро в квартал они составляют не такую уж и дорогостоящую альтернативу дистрибьюторам (потери – до 1,8 тыс. евро) и фирменным магазинам (потери – до 3,7 тыс. евро). Однако, учитывая значение дилеров для принципала с чисто маркетинговой точки зрения, возможно, что ему стоит пойти на эти потери. Здесь как раз и важна неформализованная оценка каналов сбыта.

Впрочем, нередко и количественная оценка показывает преимущества от работы именно с дилерами.

Кейс № 2

Дилер дилеру – друг, товарищ и брат... Экспортеру – тоже

Ввиду того что ситуация в секторе рынка сложилась не в пользу дилеров, торговые фирмы, потенциально готовые исполнять их функции, существенно снизили свои требования. Сговорившись и согласившись на определенные потери, братцы-дилеры требуют в качестве вознаграждения не более 8,25% от объема выручки. Впрочем, продолжают настаивать на маркетинговой поддержке в 18,5 тыс. евро в квартал, но это – опять же на пользу дела. Дистрибьюторы же настолько «обнаглели», что требуют 25%-ных скидок. Создается впечатление, что надо бросаться в распростертые объятия дилеров.

В данном случае мы имеем дело с еще одним стереотипом. Если дистрибьюторы повышают оптовый процент, а ставка дилерского вознаграждения снижается, это еще не значит, что дилеры автоматически становятся выгоднее во всем диапазоне возможных продаж. Создавшуюся ситуацию можно также описать несложными формулами:



$$C_{\text{ФМ}} = 38\,000,$$

$$C_{\text{ДЦ}} = 18\,500 + 0,0825 V,$$

$$C_{\text{Од}} = 9000 + 0,25 V.$$

Сравнительная оценка, представленная в таблице 5, показывает иную картину. Теперь у нас не одна «точка безразличия», а целых две. Дистрибьюторы выгодны «Градиану» лишь в узком диапазоне объемов продаж – где-то до 50 тыс. евро в квартал. В наиболее вероятном объеме продаж – от 50 до 230 тыс. евро в квартал – минимум затрат на сбыт обеспечивают именно дилеры. Превосходство фирменных магазинов сохранится при массированных продажах, которые, кстати, для «Градиана» пока нереальны.

Определим точки безразличия более точно.

Между дилерскими центрами и оптовым дистрибьютором:

$$C_{\text{ДЦ}} = C_{\text{Од}},$$

$$18\,500 + 0,0825 = 9000 + 0,25 V,$$

$$V = 56\,716 \text{ евро.}$$

Между фирменными магазинами и дилерскими центрами:

$$C_{\text{ФМ}} = C_{\text{ДЦ}},$$

$$38\,000 = 18\,500 + 0,0825 V,$$

$$V = 236\,363 \text{ евро.}$$

Можно сделать ряд выводов:

- при объемах продаж до 56,716 тыс. евро в квартал имеет смысл обратиться к услугам действующей в регионе дистрибьюторской сети;
- в диапазоне объемов продаж 56,716-236,363 тыс. евро в квартал наиболее выгодными становятся дилеры;
- создавать сеть собственных фирменных магазинов целесообразно при выходе на объемы продаж более 236,363 тыс. евро в квартал.

Таким образом, при текущем потенциале рынка в 160 тыс. евро экономически обоснован

сбыт продукции предприятия «Градиан» именно через дилерские центры.

И это мы еще исходим из ситуации, что спрос устойчивый и фирменный магазин может создать пространственно-временные удобства для покупателя не хуже дилерского центра или торговых точек дистрибьюторской сети, т.е. как бы даем «фору» прямому каналу сбыта.

Понятно, что при реальных продажах короткий и длинный каналы сбыта обеспечат гораздо лучшее распространение продукции на целевом географическом сегменте рынка.

Особенно, как Вы поняли, если предприятие не может пока похвастаться большими объемами сбыта...

«ЛЮДИ НАШЕГО ЦАРЯ»

К т.н. «коротким» каналам и ветвям сбыта относятся те, которые включают лишь одного посредника. В Положении о товаропроводящей сети (ТПС), утвержденном постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 21.12.2006 № 1699, такие каналы квалифицируются как «собственные или корпоративные субъекты ТПС, дилеры, дистрибьюторы и иные субъекты ТПС, имеющие договорные отношения с производителем, соответствующие некоторым условиям». «Собственный» и «корпоративный», вероятно, следует понимать как «эксклюзивный». Ведь если канал сбыта «свой собственный» (скажем, фирменный магазин, торговая площадка, веб-офис), то это уже не посредник и не «короткий», а самый что ни на есть «прямой» сбыт.

Построение же «короткой» ТПС означает, что производитель приобретает статус принципала по отношению к дилерам и дистрибьюторам, которые и составляют эту самую ТПС. Топ-менеджер предприятия, выполняющий необходимые для этой работы, может почувствовать себя – в зависимости от своего характера – «царем», управляющим «царством ТПС», или автором-создателем своего особого мира, имя которому – дилинг.

Проблема заключается в том, что лица «людей нашего царя» могут существенно меняться. Каких только метаморфоз не претерпевает дилинг в СНГ вообще и в Беларуси в частности! Дело не только в «возрасте» посреднической фирмы, ее перерождении или умирании. «Малейшие дуновения ветерка» конъюнктуры рынка требуют особых форм

диллинга и дистрибуции, из-за чего и возникает серьезная путаница с идентификацией каналов сбыта.

Когда начальнику управления по работе с партнерами СООО «МТС» Андрею Васину задали вопрос, почему крупные компании сталкиваются с необходимостью создания дилерской сети, он ответил: «Логика проста: залогом эффективного развития любой компании является быстрое выведение своего товара, услуги на рынок. Рост продаж тем больше, чем ближе и доступнее товар своему потребителю. Один из способов добиться этого – создание собственной обширной сети дистрибуции. Однако это дорого и требует времени. В случае если времени нет, это дороже в разы. Существует альтернатива – привлечение дилеров или коммерческих представителей. Это гораздо быстрее и относительно недорого с точки зрения соотношения затрат на проект и его эффективности в кратчайшие сроки».

Отметим, что здесь г-н Васин дифференцирует коммерческих представителей (должно быть, агентов), дилеров и дистрибьюторов, так же как и то, что в дальнейшем топ-менеджер «МТС» говорит о продвижении в широком смысле (и сбыт, и промоция).

Кейс № 3

Как вторые стали первыми

Компания «МТС» вышла на белорусский рынок мобильной связи стандарта GSM после «МЦС». Быстрое и эффективное развитие продаж являлось для нее вопросом жизненной необходимости. Ответ на вопрос о выборе принципа построения ТПС был очевиден. То, что компания сумела быстро укрепить свои позиции на рынке, а затем и занять положение лидера, говорит о том, что стратегию выбрали правильно.

«Основным инструментом в стремительном развитии «МТС» стала сеть коммерческих представителей (дилеров), которые поверили в будущий успех компании, вложили собственные силы и средства в создание распределительной сети дистрибуции», – считает г-н Васин.

Даже высокообразованные топ-менеджеры компаний допускают ошибки, связанные с использованием термина «дистрибуция». Что уж тогда говорить про рядовых исполнителей?

Три ошибки в одной фразе!

Во-первых, термин «дистрибуция», получивший некоторое распространение в русскоязычной литературе по маркетингу, более далек от англоязычного оригинала *distribution*, чем «дистрибуция», а значит, не имеет права на существование.

Во-вторых, г-н Васин говорит о распределительной сети вообще, тогда как дистрибьюторская сеть – это одна из ее разновидностей, которую ни в коем случае нельзя отождествлять с дилерской сетью.

В-третьих, происходит отождествление коммерческих представителей (агентов) с дилерами, что также недопустимо. Представитель (по Гражданскому кодексу Республики Беларусь – поверенный) работает от имени и за счет принципала (доверителя) по агентскому соглашению (договору поручения). Это означает, что вкладывать собственные средства в проект он не будет. Речь идет именно о дилерах, выполняющих также некоторые представительские функции. Из-за этого и произошла некоторая путаница. Но далее г-н Васин исправляет ошибку: «Сегодня дилерская сеть «МТС» насчитывает уже более 800 торговых объектов по всей стране. До сих пор, на мой взгляд, такой выдающийся результат в Беларуси демонстрировали лишь государственные компании, которым развитая сеть необходима еще и для несения возложенной на них социальной нагрузки».

Отметим, что если фирменный магазин достаточно большой и «дорогой» (в смысле мерчендайзинга), то и товары в нем могут оказаться дороже, чем у стороннего торговца (дилера, дистрибьютора, комиссионера) в «лавчонке» неподалеку.

Кейс № 4

На центральном складе – дороже?!

Когда несколько лет назад продажи продукции Isover в Украине достигли довольно высокого уровня, там была открыта дочерняя компания, по сути – центральный склад. Зная «советский» менталитет украинских директоров, компания постаралась этот склад буквально законспирировать. Чтобы не звонили, не приезжали и не мешали работать. Тех же, кто, проявив чудеса информированности, все же добирался до «главного продавца», ждало полное разочарование: цены оказывались выше, чем у обычных дилеров.

Между тем украинское представительство Isover поступило так, как поступает любая нор-

мальная западная компания: оно просто не стало заниматься не своим делом и создавать конкуренцию своим дилерам.

МЕТАМОРФОЗЫ ДИЛИНГА

В кого только ни превращаются дилеры на необъятном пространстве СНГ и в Беларуси в частности – от «оптового центра» до «золотого партнера по продаже». Каких только людей нет у нашего царя!

Кейс № 5

Вездесущая «дистрибуция»? Нет, дилинг!

Когда компания «Компьютеры и периферия» (кстати, «золотой партнер» Hewlett Packard) официально объявила о начале работы с Canon, менеджер по маркетингу белорусской фирмы Елена Алексеева сообщила, что в результате проведенных переговоров стороны выявили полное совпадение интересов и нашли решение всех ключевых вопросов для успешного ведения бизнеса на территории страны. Компания «Компьютеры и периферия», как и другие партнеры Canon по офисной технике, будет работать в качестве дистрибьютора до получения официального статуса «оптовый центр Canon» (имеется в виду оптовый **дилерский** центр).

«Мы полностью удовлетворены результатами переговоров, – заявил директор белорусской фирмы Дмитрий Якимачо. – Впервые за 11 лет нашей работы в переговорах с вендором нам удалось с ходу решить многие вопросы, важные для нашей дистрибуции. (Ох, опять эта вездесущая «дистрибуция» и опять не к месту!) Компания Canon проявила понимание реалий белорусского рынка и продемонстрировала готовность к серьезной работе. Для нас было очень важно увидеть совпадение процессов и интересов профессионального дистрибьютора и всемирного производителя, а также наличие полного и качественного спектра инструментов для успешной работы дистрибьютора – удобного расположения, отлаженной логистики, сбалансированных складских запасов, разумной финансовой политики, атакующего маркетинга, надежной гарантийной поддержки.

До этого продукция Canon появлялась на рынке Беларуси эпизодически, и основным ее источником выступали дистрибьюторы других стран. Теперь же компания «Компьютеры и периферия» будет поставлять полный спектр офисного обо-

рудования Canon партнерам по продаже на территории всей Беларуси в точном соответствии с действующим законодательством. Потребитель получит все необходимые документы, в частности: ГТД, а также сертификаты на всю линейку продукции, а не на партии отдельных моделей. Любой покупатель продукции Canon будет иметь возможность проверить серийный номер своего аппарата на предмет легальности поставки. На всю продукцию будет предоставляться гарантия в сервисных центрах на территории Республики Беларусь».

«Мы уверены в перспективах создаваемой в настоящее время в Беларуси официальной сети по продаже нашей продукции, – сказал Андрей Боднар, менеджер по работе с ключевыми партнерами представительства «Canon North-East OY Украина/Беларусь». – Наш выбор партнеров продиктован теми высокими требованиями, которые мы к ним предъявляем. И мы рады тому, что наши переговоры с компанией «Компьютеры и периферия» положили начало долгому и плодотворному сотрудничеству».

Отметим, что вендор – это предприятие-поставщик машин, оборудования, комплектующих изделий, самостоятельно выпускающее их и (или) привлекающее других подрядчиков для выполнения соответствующих работ. Еще один «человек нашего царя»!

Кейс № 6

«Золотые» компьютеры... и периферия

Интересно, что еще в конце 2001 года было объявлено, что компания «Компьютеры и периферия» получила контракт «золотого» авторизованного сервис-партнера (как Вам такая метаморфоза дилерского центра?!) Hewlett Packard. До того сервис-центр компании занимался гарантийным и послегарантийным обслуживанием техники HP на условиях обычного авторизованного сервис-центра. (Надо полагать, что это какая-то первая промежуточная ступень между дилером и франчайзиатом, и тогда «золотой» сервис-центр – вторая.)

Статус «золотого» авторизованного сервис-партнера вдвое увеличивает обязательные объемы выполняемых ремонтных работ, и также вдвое по сравнению с обычным контрактом должны быть увеличены объемы продаж техники Hewlett Packard. Предусмотрен обязательный контроль качества выполняемых ремонтов, и втрое увеличивается стоимость администрирования, т.е. оперативной поддержки со стороны НР. За выполнение этих условий «золотой» сервис-партнер получает привилегированные права на администрирование и более выгодные условия по поставкам запасных частей, т.е. работа сервис-центра становится более эффективной. При этом полнее удовлетворяются потребности клиентов.

БЕЗУМСТВУ ХРАБРЫХ ПОЕМ МЫ ПЕСНЮ...

Несмотря на отсутствие дилерского соглашения в Гражданском кодексе, многие зарубежные принципалы и белорусские посредники упорно продолжают их заключать. Это, конечно, заслуживает восхищения. Но восхищение это того рода, которое испытываем мы к героям, совершающим подвиг во имя высших идеалов. Можно, конечно, надеяться, что дилинг настолько навязнет «на ушах», что рано или поздно он попадет в Гражданский кодекс Республики Беларусь. Но пока это действительно подвиг. И чаще всего – по причине незнания. Скажем, дилерское соглашение – лишний повод для таможенников задержать на границе груз импортных товаров. Обидно, что из-за такой «формальности» страдает хорошо налаженная ТПС. А ведь решение ситуации простое – пусть себе принципал оформляет соглашение на иностранном языке (английском, немецком, французском, польском, литовском и т.д.) как *dealing contract*, но посредник готовит его аналог на русском языке именно как договор поставки.

Дилер – не только инициатор маркетинговых исследований, но и их же непосредственный исполнитель.

Это и понятно. Он гораздо лучше принципала знает ситуацию в регионе сбыта. Но дилер изучает и рынок потенциальных поставщиков. Об этом тоже нельзя забывать, чтобы не оказаться поставленным перед фактом: дилер уходит к другому принципалу. Или включает в свой ассортимент

продукцию неконкурирующей (а то и конкурирующей!) марки. В принципе, к эксклюзивности дилинга можно относиться по-разному, но все чаще появляются межгосударственные директивы, осуждающие этот пережиток тех времен, когда центральной фигурой на рынке был Продавец, а не Потребитель.

Еще в 2004 году председатель совета директоров московской дилерской компании «Великан» Игорь Мальгин признал, что отечественные предприятия далеко не в полной мере используют те благоприятные возможности, которые предоставляет им развитие ситуации на российском рынке в то время. Платежеспособный спрос на белорусскую продукцию иногда бывает в 2-3 раза выше предложения.

Кейс № 7

Порог высокой чувствительности

«Великан» входит в состав международного автомобильного холдинга «Атлант-М», который занимается реализацией целого набора автомобильной, дорожной и строительной техники разных производителей (всего более 10 брендов) на территории России, Беларуси и Украины. Такая диверсификация в общем и целом соответствует самым последним маркетинговым веяниям. Интересно, что на этот счет даже существует директива Еврокомиссии.

Специализацией «Великана» в холдинге «Атлант-М» является продажа грузовиков, тракторов, погрузчиков преимущественно белорусского производства. В своей деятельности он опирается на структуру из 10 материально-технических баз (МТБ), каждая из которых включает площадки для демонстрации и временного хранения реализуемой техники, специально оборудованные боксы для предпродажной подготовки, гарантийного и постгарантийного обслуживания машин, а также их ремонта. Ну и, естественно, склад с необходимыми для выполнения всех этих работ запасными частями и расходными материалами.

МТБ – что это, дистрибьюторские центры, ПДП или ПДС? А может быть, джаберы? Как бы там ни было, мы видим, что дилер стоит на входе в эту систему, если рассматривать «Атлант-М» в качестве принципала.

Если говорить об истории компании «Великан», то она к 2004 году насчитывала уже более

десятка лет и вела свое начало с того момента, когда ее нынешний руководитель за «чемодан денег» (безналичные тогда практически отсутствовали в обороте), взятых в кредит в банке, купил эшелон «уазиков». А затем обменял некоторую их часть на МАЗы (по 3 за 1). По соотношению «цена-качество» грузовики оказались отличным товаром, и предприятие стало торговать ими на постоянной основе. Потом пришло понимание, что это непозволительная роскошь – гонять из Минска в Москву тяжелые машины порожняком. Стали загружать их тракторами, которые также пользовались большим спросом.

По мере изучения возможностей белорусских заводов ассортимент продукции продолжал постоянно пополняться, например, начались поставки от АО «Амкодор» и МЗКТ.

Однако Игорь Мальгин быстро понял, что серьезная торговля на уровне диллинга предполагает взятие на себя гарантийных обязательств и оказание сервисных услуг, что подкрепляется заключением дилерских соглашений с принципалом. А тот никогда не выдаст сертификат на реализацию и обслуживание своей продукции без создания необходимой технической базы и найма высокок-

валифицированного персонала. Весь этот путь прошел и «Великан».

«Великан» занимается не только реализацией готовой автотракторной техники, но и установкой на нее по желанию клиента различного навесного оборудования для выполнения тех или иных коммунальных, дорожных и строительных работ. Дилер гораздо чувствительнее к маркетингу и лучше ощущает, что бум в России, вызванный благоприятной конъюнктурой на мировых рынках, не будет продолжаться вечно. Поэтому все более широкое распространение получает практика создания при МТБ подразделений, оказывающих клиентам банковские услуги, в первую очередь при продаже товара на условиях лизинга. Это позволило резко нарастить объемы реализации техники за последнее время. Причем значительное ее количество уходит за пределы Москвы, в самые отдаленные регионы Российской Федерации.

Вследствие высокой цены земли в Москве (стоимость МТБ на ул. Бажова оценивается в 6 млн USD) дилер кровно заинтересован, чтобы каждый квадратный метр площади приносил максимальную отдачу. Однако в условиях, когда поток нефтедолларов захлестывает Россию и субъ-



екты хозяйствования спешат конвертировать их в материальные ценности, продукции белорусских предприятий остро не хватает. Спрос превышает предложение, и бывает, что пустует до 50% площадей «Великана». Это справедливо и в отношении МАЗов, и в особенности тракторов «Беларус». Между тем у «черных» и «серых» дилеров эта техника наличествует. Конечно, без гарантий, послепродажного обслуживания и, следовательно, по более низкой цене. Впрочем, в последнее время количество таких дилеров снижается.

Для того чтобы столь дорогостоящие торговые площади в российской столице не пустовали и не приносили связанные с этим убытки, «Великан» просто вынужден расширять номенклатуру реализуемой продукции и устанавливать деловые контакты с новыми партнерами. И в целом ряде случаев в роли принципалов выступают уже не только белорусские производители. На демонстрационных площадках сегодня можно увидеть продукцию российских и украинских предприятий. Качество ее, может быть, и похуже, но, как говорится, дорога ложка к обеду.

ДИЛЕРЫ – ОБЪЕКТИВНЫЕ И БЕСПОЩАДНЫЕ «ОЦЕНЩИКИ» КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРИНЦИПАЛА.

Считается, что качество МАЗов полностью соответствует цене. Однако оно пока не является идеальным, и принципалу (и его поставщикам) есть над чем работать. Сервисмены, обслуживающие грузовики, не всегда довольны качеством сборки, надежностью и техническим уровнем комплектующих деталей, узлов и агрегатов, в т.ч. двигателями Минского моторного завода, устанавливаемыми на среднетоннажники МАЗ-4370.

Есть определенные трудности и с обеспечением необходимыми запчастями. Для того чтобы безупречно выполнить обязательства перед клиентом, представители дилера иногда вынуждены отправляться на поезде в Минск и привозить их оттуда поштучно. Так что открытие Централизованного склада запчастей для автомобилей Минского автозавода в Московском регионе – весьма кстати.

Несмотря на то что бизнес на рынке автотракторной техники становится все более цивилизованным, различного рода «кидал» на нем по-прежнему много. И даже опытные специалисты по продажам время от времени (3-4 раза в год) «попадают» на суммы, исчисляемые сотнями тысяч долларов. Поэтому, по мнению дилеров, «печь пироги» (т.е. производить машины) и продавать их должны профессионалы. Как показывает практика, даже у флагманов белорусской индустрии, имеющих в своей структуре крупные сбытовые подразделения, попытка совместить два этих высоких искусства в большинстве случаев заканчивается неудачно. Что же тогда говорить про небольшие предприятия, где за сбыт отвечают два-три линейных менеджера?

Очень точно выразил мнение об этом директор дилерской компании:

«Будет гораздо лучше, если ведущие белорусские производители наряду с дальнейшим повышением технического уровня и потребительских свойств изделий плотнее займутся созданием своего корпоративного имиджа, централизованной рекламой продукции и разработкой научно обоснованных рыночных стратегий, чему они сегодня уделяют неоправданно мало времени и средств, перекладывая эти обязанности на дилеров. Хотя понятно, что происходит это все больше от бедности и от сформировавшегося где-то наверху, среди топ-менеджеров, стереотипа, что главное дело – товар изготовить, а продается он уж как-нибудь сам.»

Проблема принципалов в том, что прописанные в дилерских соглашениях (договорах поставки) требования по изучению рынка плохо выполняются, и некий рекламно-информационный пул здесь действительно оказался бы эффективным решением.