

UDC: 658.8:339.13

SELECTING A DISTRIBUTION CHANNEL FOR THE PRODUCTS ON THE EXTERNAL MARKET

ВЫБОР КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

*PUGACHEVA Olga, PhD,
Gomel State University named after Francisk Skorina, Republic of Belarus*

*ПУГАЧЕВА Ольга, кандидат экономических наук,
Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины, Гомель,
Республика Беларусь*

Annotation: *The paper considers the approaches to selecting the subjects of the distribution network: a trading house, a dealer or a distributor, based on the comparison of costs across different distribution channels, the calculation of losses from working with uneconomic distribution channels and the choice of such intermediary for whom the costs of supporting its operation are the smallest for the enterprise.*

Аннотация: *В работе рассмотрены подходы к выбору субъектов товаропроводящей сети: торгового дома, дилера или дистрибьютора, основанные на сопоставлении затрат по различным каналам сбыта, расчете потерь от работы с неэкономичными каналами сбыта и выбора такого посредника, для которого расходы на поддержку его функционирования для предприятия наименьшие.*

Keywords: *commodity distribution network, commodity circulation system, distribution channel, trading house, dealer, distributor.*

Ключевые слова: *товаропроводящая сеть, система товародвижения, канал распределения, торговый дом, дилер, дистрибьютор.*

Введение

В условиях постоянно меняющейся внешней среды для успешной адаптации предприятиям необходимо ориентироваться на собственную сбытовую политику в зависимости от регионов сотрудничества, создавая эффективные системы поставки продукции.

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающим влиянием результатов деятельности субъектов товаропроводящей сети и их взаимодействия с предприятием на ключевые показатели эффективности функционирования предприятия в целом. Поэтому для обеспечения эффективной работы всего предприятия необходимо уделять должное внимание управлению товародвижения продукции от производителя к конечному потребителю. Организация и управление товаропроводящей сетью предприятия является одной из важнейших форм связи с потенциальными партнерами и потребителями, а также значимым звеном в маркетинговой политике предприятия.

Рассматриваемая проблематика актуальна для многих промышленных предприятий Республики Беларусь. С целью совершенствования организации и управления товаропроводящей сетью белорусских предприятий утверждена новая редакция Положения о товаропроводящей сети белорусских организаций за рубежом, которая в результате разрешения ряда проблемных вопросов позволит повысить эффективность координации работы такой сети со стороны соответствующих органов государственного управления и МИД [1]. Совет Министров Республики Беларусь также утвердил Национальную программу поддержки и развития экспорта Беларуси на 2016-2020 годы и дорожную карту мероприятий по ее реализации. Дорожной картой мероприятий по реализации программы предусмотрено дальнейшее «развитие товаропроводящей сети на рынке ЕС» (п.84), а также «развитие и оптимизация товаропроводящей сети и сборочных производств на региональных рынках, включая организацию демонстрационных салонов, консигнационных складов, центров гарантийного, сервисного и послегарантийного обслуживания» (п.92) [2]. Создание и развитие собственных ТПС способствует закреплению белорусских предприятий-экспортеров на высоко насыщенных конкурентных рынках.

Целью исследования является установление предельного процента дилерского вознаграждения при организации товаропроводящей сети (ТПС) предприятия позволяющего выбрать наилучший канал распределения продукции предприятия на внешнем рынке.

В качестве объекта исследования рассматривается ТПС ОАО «Гомсельмаш», которое является основным поставщиком зерноуборочных и кормоуборочных комбайнов на рынке стран ЕАЭС. Основными потребителями продукции организации являются сельскохозяйственные предприятия Беларуси, России, Казахстана, Украины, Китая. Стратегическим направлением деятельности ОАО «Гомсельмаш» на внешних рынках является повышение конкурентоспособности и увеличение объемов экспортных поставок продукции.

С целью расширения рынков сбыта сельскохозяйственной техники ОАО «Гомсельмаш» постоянно проводит работу по созданию собственных субъектов ТПС с белорусскими инвестициями, расположенных за рубежом. Так, в 2005 году было создано совместное белорусско-российское общество «Брянксельмаш» (г. Брянск, Российская Федерация), в 2009 году – совместное белорусско-китайское общество «Харбин Дон Цзин Гомель общество сельскохозяйственного машиностроения» (провинция Хэйлуцзян, г. Харбин, Китай), в 2011 году – белорусско-казахстанское совместное сборочное производство зерноуборочных комбайнов на базе АО "Агромашхолдинг (г. Костанай, Казахстан), филиалы в Аргентине и Чехии.

За последние годы разработан модельный ряд сельскохозяйственных машин (комбайнов) с техническими характеристиками, которые учитывают специфические условия уборки в различных регионах, отвечают современным аграрным технологиям и сегодняшним требованиям потребителей. Именно поэтому многие регионы Российской Федерации, Украины, Казахстана использование техники «Палессе» неразрывно связывают с применяемыми технологиями эффективного сельскохозяйственного производства.

Стратегия продвижения продукции ОАО «Гомсельмаш» на период до 2020 года – диверсификация рынков сбыта, рост конкурентоспособности продукции, повышение качества продукции и наращивание ее экспортного потенциала.

Основной целью диверсификации рынков сбыта является расширение географии поставок продукции ОАО «Гомсельмаш», а также внедрение новой техники на традиционных рынках сбыта.

Материалы и методы исследования

Исследованию различных аспектов организации и управления ТПС в Республике Беларусь посвящены многочисленные публикации. Так, в [3] рассматриваются правовые вопросы разрешения ряда проблемных аспектов, позволяющих, повысить эффективность координации работы ТПС белорусских организаций за рубежом. В [4] представлены тенденции и анализ мирового и российского рынков сельхозтехники и перспективы сотрудничества предприятий сельхозмашиностроения Республики Беларусь на этих рынках.

В книге [5] представлен обзор стратегий, стилей и приемов сбытовых переговоров при заключении договоров купли-продажи, поставки, возмездного оказания маркетинговых, информационных услуг, а также срочных контрактов. В ней приводятся методики обоснования маркетинговых позиций, фигурирующих в ходе торгов между поставщиком продукции и потенциальным покупателем, заказчиком, клиентом, в качестве которых могут выступать, в том числе, и посреднические структуры, различные каналы сбыта и системы цепей поставок.

В [6] описываются методы создания и менеджмента ТПС предприятия в виде прямых, дилерских, дистрибьюторских и других структур; рассматриваются технологии формирования собственных каналов сбыта и внедрения в действующие сбытовые системы; предлагаются методики оптимизации основных параметров ТПС и эффективные решения по организационной, рекламно-информационной и финансово-ценовой поддержке сбыта.

В [7] дается качественное и количественное обоснование сбыта через посредников.

Товаропроводящая сеть – совокупность юридических лиц и (или) обособленных подразделений производителя (филиалов, представительств), осуществляющих реализацию (сервисное обслуживание) товара производителя. Собственная товаропроводящая сеть предприятия может включать:

- собственные подразделения за рубежом с соответствующим персоналом;
- группу зависимых посредников;
- торговые дома;
- фирменные центры послепродажного обслуживания;
- совместные предприятия по сборке и др. [7].

Товаропроводящую сеть можно представить как структуру, с помощью которой предприятие продвигает и реализует свою продукцию за рубежом посредством объектов ТПС (торговых домов, торговых представительств, фирменных магазинов, сервисных центров, совместных предприятий, дистрибьюторов, официальных дилеров, консигнационных складов).

Наряду с этим понятием рассмотрим несколько определений различных объектов ТПС, которые будут рассматриваться в последующем для анализа и выбора наилучшего канала распределения продукции предприятия за рубежом. Во многом они отражают лишь поверхностную, техническую сторону дела.

Дистрибьютор – субъект товаропроводящей сети, приобретающий у производителя и реализующий его продукцию от имени производителя товара за свой счет в оговоренном регионе деятельности на условиях, определенных соответствующим соглашением между ними.

Дистрибьюторы являются также крупными оптовыми покупателями, имеют свои склады и транспорт. Однако чаще всего они не покупают товар в полную собственность. Они имеют различного рода скидки и льготные условия закупки от поставщика – товарный кредит, условия поставки товара на консигнацию, большую отсрочку платежа, право первой

отгрузки и т.п. Для получения всех вышеперечисленных льгот при закупке товара обязательным условием может быть невозможность приобретения и реализации для дистрибьютора аналогичной продукции у фирм-конкурентов основного поставщика. Чаще всего дистрибьюторы обслуживают определенные географические территории – регионы. В каждом конкретном случае возможности и обязанности дистрибьютора оговорены в специальных контрактах с производителем или поставщиком товара.

Дилер – субъект товаропроводящей сети, осуществляющий реализацию (сервисное обслуживание) товара производителя от своего имени за свой счет на условиях, определенных соответствующим соглашением между ними.

Дилеры в отличие от дистрибьюторов являются мелкими оптовыми покупателями, все остальные обязанности и права их схожи с дистрибьюторами. Чаще всего дилеры создаются дистрибьюторами для охвата других регионов и сегментов рынка и находятся в их непосредственном подчинении. При увеличении объемов реализации дилер может получить статус дистрибьютора, и наоборот.

Торговый дом – крупное торговое предприятие, занимающееся масштабными торговыми сделками по широкой номенклатуре товаров, использующее как собственный, так и привлеченный капитал. В международной практике торговый дом – это организационная форма ассоциации различного рода внешнеторговых, производственных, транспортных, складских, научно-исследовательских, информационных, а также банковских и страховых организаций. Участники торговых домов входят в их состав на добровольной основе и осуществляющих свою деятельность как у себя в стране, так и за рубежом. Торговый дом может выступать как в качестве элемента собственной товаропроводящей сети предприятия, так и независимого внешнеторгового посредника.

В настоящее время торговые дома становятся универсальным элементом товаропроводящих сетей белорусских экспортеров на основе делегирования торговым домам посреднических торговых функций. Как крупная закупочная организация, торговый дом способен приобретать продукцию большими партиями со значительной скидкой. Клиенты торговых домов могут воспользоваться самым широким спектром услуг: финансированием перевозки продукции, страхованием, сервисным обслуживанием и т.д. Торговые дома могут оказывать предприятиям-экспортерам также квалифицированные услуги по продвижению и позиционированию продукции в достаточно обширной зоне обслуживания. Это позволяет предприятиям-экспортерам сокращать издержки, предотвратить валютные потери и в итоге получать эффект от внешнеэкономической деятельности.

Торгово-посреднические фирмы на рынке сельскохозяйственной техники действуют в целях извлечения прибыли, получаемой:

- либо в виде специально перечисляемого вознаграждения за предоставляемые услуги по продвижению продукции на рынок;
- либо как разница между ценами закупки продукции у принципала и ценами, по которым эта продукция продается последующим посредникам и (или) конечным покупателям.

Если дилер работает как агент-поверенный, то применяется вторая форма вознаграждения, и в тексте договора необходимо указать момент, с которого у посредника наступает право на его приобретение. Это может быть и дата заключения сделки, и дата его подтверждения (если такое подтверждение предусматривалось соглашением), и дата перечисления на банковский счет принципала денежных сумм по сделкам, совершенным с третьими лицами. Периодичность вознаграждения также должна быть определена

договором. Проблема установления оптимального дилерского процента остается актуальной при оформлении отношений с посредником в любом виде – договор ли поставки либо договор купли-продажи.

Одним из важных вопросов при заключении дилерских соглашений является обсуждение и установление величины дилерского вознаграждения и суммы расходов на поддержку работы дилера в регионе. Эта сумма может включать в себя затраты на содержание дилерских центров, если их создание инициирует ОАО «Гомсельмаш», или, по крайней мере, расходы на рекламу и маркетинговые услуги в регионе.

Для ОАО «Гомсельмаш» данная постановка проблемы является актуальной, так как при работе на различных рынках и сотрудничестве с большим количеством различных субъектов товаропроводящей сети, важно выбрать тех из них, которые наиболее эффективно осуществляют реализацию продукции и являются экономически выгодными для предприятия с точки зрения затрат на их поддержку.

Для анализа и выбора, через какого посредника либо собственного участника товаропроводящей сети предприятию ОАО «Гомсельмаш» выгоднее работать, рассматривается рынок России. Своей стратегической целью ОАО «Гомсельмаш» определяет для рынка России удержание существующей доли на рынке. Для реализации данной цели предприятию необходимо оценить эффективность продаж товаров на рынке, оценить затраты и возможность работы через различные субъекты товаропроводящей сети. На данном рынке существуют собственные субъекты товаропроводящей сети ОАО «Гомсельмаш», что дает возможность оценить размеры постоянных расходов на содержание торгового дома и сравнить их с расходами для дилера и дистрибьютора. В качестве методики исследования используется подход к установлению предельного процента дилерского вознаграждения, рассмотренный в [5].

Результаты и обсуждения

Предположим, что потенциальный дилер на российском рынке требует вознаграждения на уровне 14,5%. Это характерная ситуация, если дилер чувствует себя на рынке достаточно уверенно.

Что касается ОАО «Гомсельмаш», то, выступая в качестве изготовителя, максимальную выгоду он получит при установлении для дилера 5-6% скидки. Но маркетологи предприятия должны понимать: необходимо позиционировать себя установлением достаточно высокой и взаимовыгодной ставки дилерского вознаграждения, тем самым привлекая дилеров к сотрудничеству. Следует определить, до какой величины можно вести торги, чтобы дилер оставался выгоднее дистрибьютора или собственного торгового дома.

Процент дилерского вознаграждения (предельно допустимый для изготовителя) вычисляется по следующей формуле:

$$d_{\text{дц}} = \frac{C_{\text{пост. альт.}} - C_{\text{пост. дц}}}{V} + d_{\text{альт.}}, \quad (1)$$

где $C_{\text{пост. альт.}}$ и $d_{\text{альт.}}$ – соответственно сумма предполагаемых постоянных расходов и процент оптовой скидки по альтернативному каналу сбыта изготовителя (для торгового дома $d_{\text{альт.}} = 0$);

$C_{\text{пост. дц}}$ – сумма предполагаемых расходов на поддержку дилерского центра;

V – объем продаж в регионе, который будет обслуживаться дилером.

Если в качестве альтернативных каналов сбыта рассматривать дистрибьютора и торговый дом, то за V можно принять «точку безразличия» между ними, поскольку при ставке дилерского вознаграждения 14,5% дилер оказывается невыгодным для предприятия ОАО «Гомсельмаш». Это доказывают данные, приведенные в таблице 1. Из таблицы видно, что потери от работы с неэкономичным каналом, в данном случае дилером, есть во всем диапазоне рассматриваемых объемах продаж. Поэтому, чтобы составить конкуренцию альтернативным каналам сбыта, дилеру следует согласиться на меньший процент вознаграждения.

«Точка безразличия» – размер объемов продаж, при котором затраты по двум или более каналам сбыта равны, и поэтому с экономической точки зрения безразлично, какой из них выбрать, поскольку экономический эффект для предприятия будет один и тот же. Устанавливается путем приравнивания формул, которые описывают соответствующих посредников, и решения полученного уравнения, где неизвестным является именно объем продаж.

Для расчета «точки безразличия» между двумя альтернативными каналами сбыта можно использовать выражение 2:

$$V = \frac{C_{\text{пост.1}} - C_{\text{пост.2}}}{d_2 - d_1}, \quad (2)$$

где $C_{\text{пост.1}}$ и $C_{\text{пост.2}}$ – постоянные затраты по 1-му и 2-му каналам сбыта соответственно; d_2 и d_1 – процент посреднического вознаграждения или оптовой скидки соответственно по 2-му и 1-му каналам сбыта изготовителя в десятичном виде.

В рассматриваемом случае необходимо установить «точку безразличия» между дистрибьютором и торговым домом. Для торгового дома $d_2=0$, а действующую в регионе торговую розничную наценку - она же оптовая скидка – примем равной 20%.

Для анализа постоянных расходов по торговому дому была проанализирована деятельность собственного предприятия ОАО «Гомсельмаш» на рынке России. В результате анализа издержек обращения и затрат на реализацию товаров и услуг, выяснилось, что постоянные расходы на поддержку функционирования данного торгового дома составляют 1002000 евро в год. Следовательно, $C_{\text{пост.ТД}} = 1002000$ евро в год. Стоимость данного канала сбыта описывается для ОАО «Гомсельмаш» выражением $C_{\text{ТД}} = C_{\text{пост.ТД}} = 1002000$ евро, так как торговый дом, независимо от объема продаж через него, требует постоянных расходов на его содержание.

По экспертной оценке экономистов и маркетологов отдела планирования, экономического анализа и конъюнктуры рынка ОАО «Гомсельмаш» постоянные расходы на поддержку дилера на рынке России (расходы по командировкам, содержание и аренда автотранспорта, представительские расходы, аренда помещений и инвентаря для продвижения продукции, расходы на рекламу и демонстрацию продукции, на проведение маркетинговых исследований рынка, финансирование клиента и т.д.) могут составить 488000 евро в год, а постоянные расходы для дистрибьютора (складские расходы, расходы на рекламу и демонстрацию товаров, расходы по предоставлению рекламных и подарочных материалов, фиксированные бонусы дистрибьютор и т.д.) составляют 220000 евро в год.

Стоимость дистрибьютора для ОАО «Гомсельмаш» будет описываться выражением, состоящим из двух составляющих: постоянной и переменной. Постоянная составляющая – затраты на поддержку дистрибьютора, равные в данном случае 220000 евро в год,

переменная составляющая – торговая скидка дистрибьютору, равная в нашем случае 20%. Следовательно, стоимость этой ветви системы товародвижения равна:

$$C_{\text{ди}} = 220000 + 0,2 * V, \quad (3)$$

где $C_{\text{пост.ди}}=220000$ – постоянные расходы по данному каналу сбыта, евро;
 $d_{\text{ди}}=0,2$ – процент вознаграждения (оптовой скидки) дистрибьютору;
 V – предполагаемый объем продаж комбайнов через дистрибьютора в регионе, евро.

Однако что касается дилера, то, кроме процента оптовой скидки, в качестве вознаграждения и мотивации этого типа посредника может применяться финансовое участие ОАО «Гомсельмаш» в его рыночной деятельности. В таких случаях маркетологи совместно с экономистами предприятия оценивают возможные суммы расходов на поддержку работы дилера в регионе. Данная мотивация положительно действует на потенциальных дилеров и выгодно позиционирует ОАО «Гомсельмаш» на рынке b2b.

Итак, $C_{\text{пост.дц}}=488000$ евро в год. Возможно, что такую величину может выдвинуть в качестве встречного предложения и сам дилер, который лучше знает расценки на рекламу и маркетинговые услуги в данном регионе. Хотя, впоследствии она тоже может стать предметом обсуждения сторон: в первую очередь ведутся переговоры о величине дилерского процента. Этот показатель зависит от рыночной ситуации, традиций, сложившихся в данном секторе рынка, и альтернативных вариантов сбыта.

Стоимость работы дилера на рынке России для ОАО «Гомсельмаш» можно представить в виде выражения:

$$C_{\text{дц}} = 488000 + d_{\text{дц}} * V, \quad (4)$$

где $C_{\text{пост.дц}}= 488000$ – постоянные расходы по данному каналу сбыта, евро;
 $d_{\text{дц}}$ – принятый процент вознаграждения дилера;
 V – предполагаемый объем продаж через дилера в регионе, евро.

«Точка безразличия» между дистрибьютором и торговым домом согласно формуле 2 составит:

$$V_{\text{ди/тд}} = \frac{220000 - 1002000}{0 - 0,2} = 3910000 \text{ евро.}$$

Для анализа выбрана экспортная модель зерноуборочного комбайна КЗС-1218 «Палессе GS12», которая реализовывалась ООО ТД "Гомсельмаш-Сибирь" по цене 55820 евро за единицу в 2017 году.

При цене 55820 евро за единицу товара годовая поставка составит 70 комбайнов. Величину полученной «точки безразличия» в 3910000 евро можно включить в текст договора с дилером, в качестве наименьшего объема сделки. В таблице 1 приведены плановые объемы продаж с шагом 5 комбайнов, которые не составляют точную прогнозную оценку реализации, а показывают возможные объемы продаж на рассматриваемом рынке эмпирически. Чем меньше выбранный шаг для объемов продаж, тем более точны диапазоны предпочтения того или иного канала сбыта.

При этом для каждого уровня объемов продаж в таблице рассчитаны затраты по всем каналам сбыта согласно выражениям 3 и 4, описывающим стоимость того или иного канала распределения, и потери от работы с неэкономичными каналами сбыта.

Стоимость работы через дилера для ОАО «Гомсельмаш» будет описываться в данном случае выражением:

$$C_{дц} = 488\,000 + 0,145 * V$$

Таблица 1. Сравнительная оценка затрат по сбыту и потерь от работы с неэкономичными каналами (дилерское вознаграждение 14,5%, скидка дистрибьютору 20%)
[разработано автором]

Плановые объемы продаж в год, евро		Затраты по каналу сбыта, евро в год			Потери от работы с неэкономичными каналами сбыта, евро в год		
ед.	евро	ТД	ДЦ	ДИ	ТД	ДЦ	ДИ
50	2791000	1002000	892695	778200	223800	-	-
55	3070100	1002000	933165	834020	167980	-	-
60	3349200	1002000	973634	889840	112160	-	-
65	3628300	1002000	1014104	945660	56340	12104	-
70	3907400	1002000	1054573	1001480	520	52573	-
75	4186500	1002000	1095043	1057300	-	93043	55300
80	4465600	1002000	1135512	1113120	-	133512	111120

Так, для объема продаж 50 комбайнов или 2791000 евро в денежном выражении, стоимость дилера будет равна:

$$C_{дц} = 488000 + 0,145 * 2791000 = 892695 \text{ евро}$$

Стоимость работы через дистрибьютора для предприятия описывается выражением (3) и составит при реализации 40 комбайнов или 3 267 500 евро в денежном выражении:

$$C_{ди} = 220000 + 0,2 * 2791000 = 778200 \text{ евро}$$

Затраты на содержание торгового дома во всем диапазоне рассматриваемых продаж остаются неизменными, так как они не зависят от объемов реализации продукции.

Потери от работы с неэкономичными каналами сбыта составляют разницу между затратами по рассматриваемому каналу распределения и затратами по каналу, которые являются наименьшими при данном уровне продаж. Так, например, при плановых объемах продаж 70 комбайнов, дилер оказываются не предпочтительным каналом сбыта, так как затраты по ним наибольшие среди субъектов ТПС. Тогда потери от работы с торговым домом в данном случае составят 520 евро.

Следует отметить, что величина «точки безразличия» показывает область действия формулы расчета предельного дилерского процента и критической суммы расходов на поддержку дилера. Если прогноз по возможным объемам реализации менее оптимистичен и в договоре поставки будет указан меньший объем сделки, то маркетологи ОАО «Гомсельмаш» должны пользоваться вариантом этих формул, модифицированными для дистрибьютора. Если же прогноз более оптимистичен и дилер согласится на увеличение объема поставок - пользоваться вариантом формулы для торгового дома. Если же попадаем

точно в «точку безразличия», то на самом деле безразлично, по какому варианту формулы считать, результат будет одинаковый.

В рассматриваемом случае предельно допустимая для ОАО «Гомсельмаш» величина дилерского вознаграждения при постоянных затратах по дилерскому центру $C_{\text{пост.ДЦ}} = 488\,000$ евро согласно формуле 1 будет рассчитываться следующим образом:

$$d_{\text{пред.ДЦ}} = \frac{C_{\text{пост.альт.}} - C_{\text{пост.ДЦ}}}{V_{\text{без}}} + d_{\text{альт.}}$$

Модифицируем эту формулу, рассматривая в качестве альтернативного канала сбыта дистрибьютора с постоянными затратами $C_{\text{пост.ДИ}} = 220\,000$ евро в год и 20%-ной скидкой получим:

$$d_{\text{ДЦ}} = \frac{C_{\text{пост.ДИ}} - C_{\text{пост.ДЦ}}}{V_{\text{без}}} + d_{\text{ДИ}} = \frac{220000 - 488000}{3910000} + 0,2 = 0,1315$$

Скидка 13,15% – это верхний предел торгов с дилером, выше которого подниматься предприятию ОАО «Гомсельмаш» экономически нецелесообразно. Для полученного процента дилерского вознаграждения рассчитаем новую конкурентоспособность каналов сбыта (таблица 2).

Таблица 2. Сравнительная оценка затрат по сбыту и потерь от работы с неэкономичными каналами (дилерское вознаграждение 13,15%, скидка дистрибьютору 20%)
[разработано автором]

Плановые объемы продаж в год, евро		Затраты по каналу сбыта, евро в год			Потери от работы с неэкономичными каналами сбыта, евро в год		
ед.	евро	ТД	ДЦ	ДИ	ТД	ДЦ	ДИ
1	2	3	4	5	6	7	8
50	2791000	1002000	855017	778200	223800	76817	-
55	3070100	1002000	891718	834020	167980	57698	-
60	3349200	1002000	928420	889840	112160	38580	-
65	3628300	1002000	965121	945660	56340	19461	-
70	3907400	1002000	1001823	1001480	520	343	-
75	4186500	1002000	1038525	1057300	-	-18775	55300
80	4465600	1002000	1075226	1113120	-	-37894	111120

Из данных таблицы видно, что в данном случае работа с дилером является по-прежнему экономически нецелесообразной, однако потери от работы с дилером значительно снизились и при объеме реализации 125 комбайнов составляют 44038 евро, что в 2 раза меньше, чем в предыдущем варианте.

Следовательно, при объеме поставок более 70 комбайнов и дилерском вознаграждении 13,15%, дилер является эффективным каналом распределения. Задачей является поиск оптимального значения дилерского вознаграждения, при котором работа с дилером будет выгодна для ОАО «Гомсельмаш».

Однако необходимо рассмотреть случаи увеличения возможных объемов реализации на рынке России. В этом случае прогноз будет более оптимистичен, и, предположим, может составить 75 комбайнов или 4186500 евро. Модифицируем формулу 1 для торгового дома и получаем значительно меньший верхний предел торгов с дилером, равный 12,2%:

$$d_{\text{предел.ДЦ2}} = \frac{1002000 - 488000}{4186500} + 0 = 0,122$$

Это означает, что при такой ситуации на рынке ОАО «Гомсельмаш» выгодно работать через существующий торговый дом, и только если дилер согласится на величину своего вознаграждения до 12,2%, тогда имеет смысл реализовывать комбайны через дилера. При этом будет существовать значительный диапазон дилерского предпочтения, когда дилер окажется наиболее экономичным каналом сбыта и затраты на его поддержку для ОАО «Гомсельмаш» будут наименьшими в данном диапазоне. Затраты и потери по сбыту для данной ситуации представлены в таблице 3.

Таблица 3. Сравнительная оценка затрат по сбыту и потерь от работы с неэкономичными каналами (дилерское вознаграждение 12,2%, скидка дистрибьютору 20%)
[разработано автором]

Плановые объемы продаж в год, евро		Затраты по каналу сбыта, евро в год			Потери от работы с неэкономичными каналами сбыта, евро в год		
ед.	евро	ТД	ДЦ	ДИ	ТД	ДЦ	ДИ
1	2	3	4	5	6	7	8
50	2791000	1002000	828502	778200	223800	50302	-
55	3070100	1002000	862552	834020	167980	28532	-
60	3349200	1002000	896602	889840	112160	6762	-
65	3628300	1002000	930653	945660	56340	-15007	-
70	3907400	1002000	964703	1001480	520	-36777	-
75	4186500	1002000	998753	1057300	-	-58547	55300
80	4465600	1002000	1032803	1113120	-	-80317	111120

В данном случае дилер становится самым эффективным каналом распределения, опережая торговый дом и дистрибьюторов, при объемах реализации от 3435897 до 4213114 евро.

$$V_1 = \frac{220000 - 488000}{0,122 - 0,2} = 3435897 \text{ евро};$$

$$V_2 = \frac{1002000 - 488000}{0,122 - 0} = 4213114 \text{ евро}.$$

Данные значения дилерского предпочтения получаются путем расчета «точек безразличия» между двумя альтернативными каналами сбыта согласно формуле 1 поочередно с дистрибьютором и торговым домом.

Таким образом, при объеме продаж 70 комбайнов через торговый дом ОАО «Гомсельмаш» понесет убыток, в размере 36257 евро. В результате расчетов, в вопросе о выборе более эффективного канала сбыта следует отдать предпочтение дилеру.

Выводы

Таким образом, рассмотрены подходы к выбору субъектов товаропроводящей сети: торгового дома, дилера или дистрибьютора, основанные на сопоставлении затрат по различным каналам сбыта, расчете потерь от работы с неэкономичными каналами сбыта и выбора такого посредника, для которого расходы на поддержку его функционирования для предприятия наименьшие. Используемая методика также позволяет определить диапазон приоритета посредника, в данном случае дилера, в котором тот остается наиболее выгодным каналом сбыта для предприятия, несмотря на высокое заявленное дилерское вознаграждение. Такой методический подход позволяет стимулировать субъекты товаропроводящей сети, поскольку производитель может согласиться на высокое дилерское вознаграждение, повышая заинтересованность посредника и не неся при этом дополнительных затрат на сбыт продукции через данного посредника. Это возможно в результате незначительного снижения величины постоянных расходов на поддержку субъекта товаропроводящей сети и расчета соответствующего диапазона продаж, в котором посредник остается выгодным каналом сбыта.

Следуя предложенной стратегии выбора и используя указанную методику оценки потенциальных субъектов товаропроводящей сети, можно снизить риски сбытовой деятельности и повысить эффективность создаваемой системы цепей поставок.

Библиография

1. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26.12.2017 № 1000 «О внесении изменений в постановление от 24 февраля 2012 г. № 183 «Об утверждении Положения о товаропроводящей сети белорусских организаций за рубежом, классификатора видов поставок товаров, подлежащих учету при осуществлении экспортных операций, и признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Республики Беларусь» // Национальный центр правовой информации Республики Беларусь.
2. Национальная программа поддержки и развития экспорта Республики Беларусь на 2016-2020 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 1 августа 2016 г., № 604 // Национальный центр правовой информации Республики Беларусь.
3. Линиченко, И. 1 000 мелочей о товаропроводящей сети белорусских организаций за рубежом // Валютное регулирование и ВЭД. №4.- 2018. – с.12-14.
4. Луцевич А., Казаков П. Перспективы развития товаропроводящих сетей «МТЗ-Холдинг» на российском рынке // Наука и инновации. № 9. - 2017. - с. 50-53.
5. Глубокий, С. В. Сбытовые переговоры: стратегии, приемы, методики обоснования предмета торгов менеджменту / Сергей Глубокий. – Минск: Изд-во Гревцова, - 2007. - 304 с.
6. Глубокий, С. В. Товаропроводящая сеть предприятия: эффективные решения по организации, маркетингу и менеджменту / Сергей Глубокий. – Минск: Изд-во Гревцова, 2008. - 376 с.
7. Глубокий, С. Качественное и количественное обоснование сбыта через посредников, или в борьбе против досадных стереотипов.// Маркетинг, реклама и сбыт. №1. – 2010. – с.63-76.

Pugacheva Olga, PhD, Gomel State University named after Francisk Skorina, Republic of Belarus, Associate Professor of the Department of Economic Informatics, Accounting and Commerce. OPugacheva@gsu.by, posey9on@mail.ru