

## **ВЕКТОРНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ**

© 2008 Н.И. Войткевич\*

**Ключевые слова:** горизонтальная и вертикальная конкуренция, конкурентоспособность каналов распределения.

Рассматриваются конкурентные отношения в каналах распределения товаров, показана цикличность процесса оценки конкурентоспособности. В векторной модели отражена направленность оценки конкурентоспособности в каналах распределения, а также содержание требований производителей, торговых посредников и потребителей к потенциальным и существующим контрагентам в каналах.

В рыночной экономике, основанной на конкуренции, в условиях риска и неопределенности внешней среды детерминантом успешной деятельности предприятий-производителей является стабильно высокий уровень их конкурентоспособности, а также конкурентоспособности используемых каналов распределения. Как отмечают Д. Бауэрсокс и Д. Клосс<sup>1</sup>, дополнительную потребительскую стоимость продуктам и услугам придают четыре вида экономической полезности: форма, владение (возможность приобретения в собственность), время и место. Форма продукта создается главным образом в процессе производства, полезность владения, времени и места создается в каналах распределения.

Наличие эффективной системы распределения изготовленной продукции является важным конкурентным преимуществом предприятий-изготовителей, поскольку конкуренция между отдельными товарами, компаниями отходит в прошлое. На потребительском рынке, особенно на рынке фасованных товаров, следует говорить о конкуренции сбытовых систем, включающих в себя производственные предприятия, торговые, маркетинговые, логистические и финансовые компании, объединенные в международные, национальные и региональные сети. Продолжающееся формирование и значительное развитие координируемых вертикальных и горизонтальных маркетинговых систем распределения обусловлены возрастающей конкуренцией, стремлением предпринимателей получить за счет интеграции дополнительные

конкурентные преимущества. Получив их, координируемые каналы распределения не прекратили соперничества, а перешли на другой, более "высокий" уровень конкурентной борьбы. В условиях концентрации торгового капитала, совершенствования технологий логистики и маркетинга конкурентоспособность, кроме традиционных характеристик (качество и ассортимент товаров, цена, удобство приобретения), дополнилась такими составляющими, как оперативность выполнения заказов, надежность поставок, наличие внутримагазинного маркетинга, имидж торговой сети, сильная частная марка.

Однако, помимо конкуренции в ее традиционном понимании как соперничества компаний или их объединений за рынки сбыта, отношения конкуренции существуют и внутри каналов распределения, если они не являются координируемыми системами. Предприятия - производители товаров и услуг, торговые организации - участники традиционных каналов распределения, действующих в России, в большинстве своем находятся в состоянии соперничества внутри каналов, конкурируют между собой за доминирующие позиции, за получение более выгодных условий договоров, за преференции в отношениях с другими элементами системы распределения. Соперничество возникает как при формировании каналов, так и в процессе взаимодействия их участников. В результате не используются преимущества современных деловых отношений, культивируемых успешными зарубежными компаниями и основанных на возможностях интегри-

\* Войткевич Наталия Ивановна, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета.



Мы утверждаем, что конкурентоспособность может определяться и оцениваться в других ситуациях, не связанных напрямую с борьбой, с соперничеством за долю рынка, за какие-то блага и преимущества. Речь идет о конкурентоспособности потенциальных и существующих контрагентов в отношениях по поставкам (по продаже) товаров и услуг в каналах распределения.

Если рассматривать конкурентоспособность как способность того или иного объекта удовлетворять чьи-либо потребности лучше, чем это делают другие объекты-конкуренты (именно таким образом определяется понятие "конкурентоспособность" большинством ученых), то можно говорить о конкурентоспособности поставщиков, конкурентоспособности клиентов и потребителей, конкурентоспособности каналов распределения товаров и услуг.

Особенностью конкурентоспособности каналов распределения является то, что их конкурентоспособность (способность удовлетворять потребность лучше, чем это делают

другие каналы) оценивается не только приобретаемыми с помощью данных каналов товары потребителями, но и всеми другими участниками каналов, которые имеют свои собственные потребности. В каналах распределения помимо своей конкурентоспособности, производители, различные посредники определяют конкурентоспособность своих потенциальных и существующих коммерческих партнеров, а также конкурентоспособность канала в целом. Эту оценку организации осуществляют неоднократно - первоначально при принятии решения об участии в деятельности того или иного канала, в дальнейшем - в процессе контроля и анализа эффективности совместной работы. Следовательно, мониторинг конкурентоспособности каналов распределения их участниками ведется постоянно, но, как известный герой Мольера, удивившийся, что говорит прозой, они не знают, что занимаются оценкой конкурентоспособности.

Цикличность процесса оценки конкурентоспособности своих контрагентов участниками каналов распределения представлена на рис. 3.

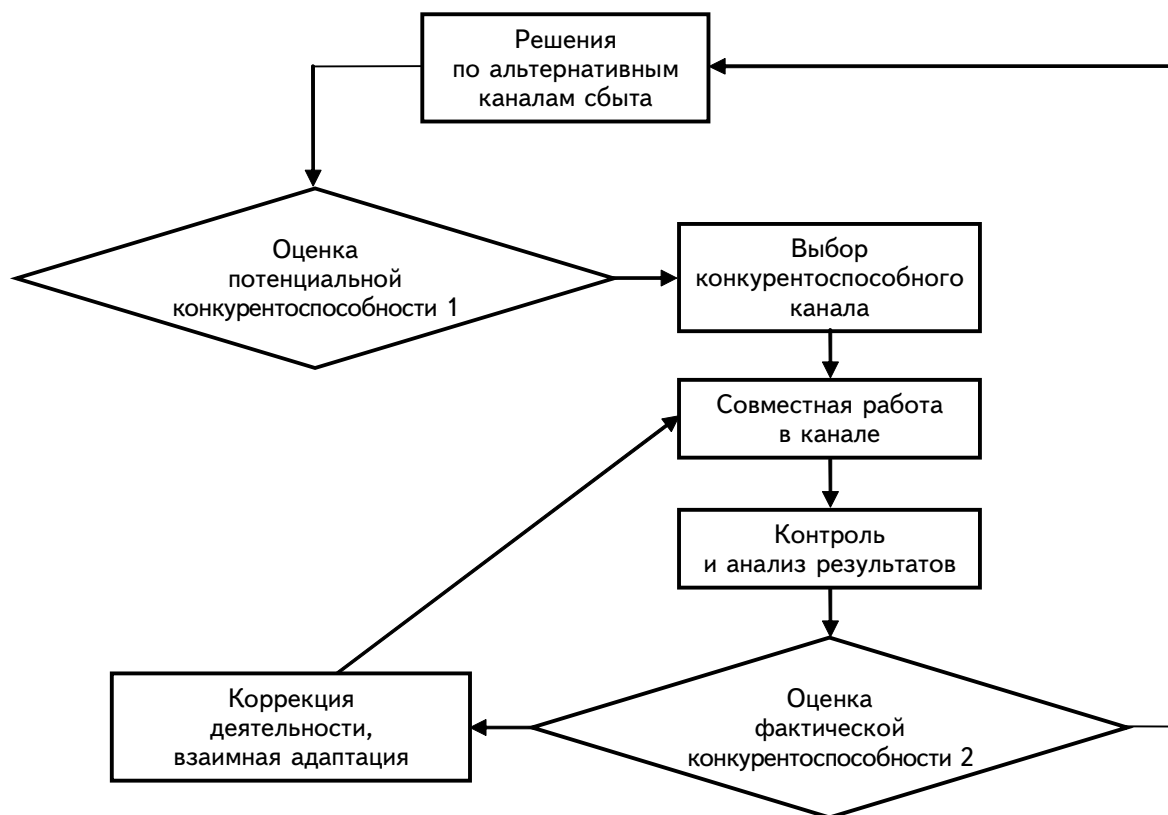


Рис. 3. Этапы оценки конкурентоспособности канала распределения и его отдельных участников:

1 - первоначальная оценка при принятии решения о работе в канале;

2 - текущая оценка по результатам взаимодействия, т.е. оценка фактической конкурентоспособности

Управленческие решения о целесообразности работы в том или ином канале распределения предприятия-производители и торговые посредники принимают на основе как оценки конкурентоспособности всего канала или его отдельных звеньев в ситуациях выхода на новые рынки или выведения на рынок новых товаров, так и анализа результатов аудита эффективности собственной деятельности в действующих каналах. При этом производитель решает, насколько тот или иной канал удовлетворяет или может удовлетворить его потребности, точнее - какой канал сможет решить задачу доведения продукции до потребителей и их обслуживания лучше, чем это сделают другие товаропроводящие системы, т.е., по сути, производитель оценивает конкурентоспособность альтернативных каналов.

С позиции производителя, конкурентоспособным является канал распределения, позволяющий обеспечить доступность товаров для целевого рынка и заданный уровень обслуживания. При этом канал должен быть контролируемым, гибким (адаптивным), обеспечивающим необходимый объем продаж, высокую экономическую и маркетинговую эффективность. Непосредственную оценку конкурентоспособности производитель делает оптовым торговым посредникам, если используется длинный канал распределения, или розничным посредникам при использовании короткого однозвенного канала.

Независимый торговый посредник оценивает конкурентоспособность каналов при принятии решений о смене специализации по товарному ассортименту, при заключении договоров о торговом франчайзинге, во время поиска новых каналов при неэффективной работе в существующих каналах.

Векторная направленность оценки конкурентоспособности существующих и потенциальных контрагентов по поставкам и продаже товаров различна (рис. 4).

Как видно из рис. 4, торговые посредники оценивают поставщиков (оптовики - производителей, розничная торговля - оптовых посредников или производителей) по ряду характеристик, из которых наиболее существенной, определяющей является, безусловно, конкурентоспособность товара. Далее следуют экономические характеристики коммерческих отношений - предоставление то-

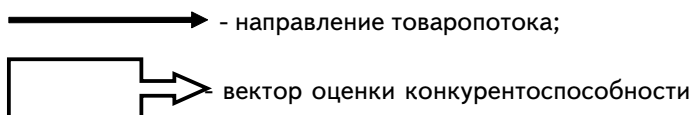
варного кредита, отсрочка платежа за поставленный товар, распределение расходов по заводу товара в торговую сеть, размер функциональных скидок и др. В качестве логистических характеристик привлекательности сотрудничества в том или ином канале торговыми посредниками рассматриваются надежность и оперативность поставок товара, простота и оперативность процедуры приема заказов у поставщика, организация завоза товара. Готовность к поставке, минимальные сроки доставки, гибкость обслуживания, минимум затрат, связанных с организацией товародвижения - наиболее важные логистические характеристики поставщика.

Производители товаров должны выявлять потребности своих клиентов, анализировать их. При этом может быть использован метод QFD (quality function deployment), позволяющий эффективно интегрировать требования заказчиков к товару с операционными возможностями поставщика<sup>2</sup>.

Стратегические решения производителей и торговых посредников о целевом сегменте рынка, по сути, являются оценкой конкурентоспособности потребителя, поскольку разные группы потребителей имеют различную привлекательность для участников каналов распределения. Конкурентоспособность потребителя рассматривается с точки зрения престижности, прибыльности и перспективности его обслуживания участниками канала. Имидж производителя и розничных посредников в значительной степени зависит от общественного статуса конечных потребителей, которые приобретают их товары. Имидж, а также коммерческая значимость потребителя определяют его конкурентоспособность для производителя товара и торговых посредников. Однако в отличие от оценки других участников канала распределения выводы по потребителям делаются не по конкретному субъекту рыночных отношений, а по их совокупности, т.е. по сегменту в целом.

Потребитель оценивает конкурентоспособность розничной торговой точки, предоставляющей ему результат функционирования всего канала распределения. По качеству товаров и услуг розничного торгового посредника он, по существу, оценивает результативность и эффективность канала распределения, т.е. конкурентоспособность канала конечный потребитель

**Рис. 4. Модель векторной направленности и содержания оценки конкурентоспособности участниками каналов распределения**



оценивает по конкурентоспособности розницы. При этом используются критерии, частично совпадающие с критериями отбора посредников производителем. Здесь в первую очередь следует говорить о таком многоаспектном критерии, как уровень обслуживания. Уровень обслуживания включает в себя в виде требований следующие элементы: наличие качественного товара, скорость исполнения заказов, гибкость

в удовлетворении специфических запросов потребителей, готовность произвести возврат товара с дефектом или заменить его доброкачественным; профессионализм, высокая культура обслуживания, предоставление разнообразных дополнительных услуг и т.д. Кроме того, для потребителя важно наличие новых товаров в ассортименте, эффективные коммуникации и привлекательные системы стимулирования покупок.

Однако для потребителя имеет значение не только наличие в магазине какого-то конкретного товара или торговой марки, не место данного товара на торговой полке (что весьма существенно при оценке предприятий розничной торговли производителем товаров), но и то, насколько широк и глубок ассортимент предлагаемых товаров, каково соотношение их цены и качества. Как и производитель, конечный потребитель учитывает месторасположение торговой точки, наличие парковок, особой атмосферы магазина и др. Для производителя присутствие указанных моментов в деятельности розницы важно, поскольку это предпосылки больших торговых оборотов, лояльности потребителей и высокой степени удовлетворенности покупателей. Для потребителей отмеченные характеристики означают удобство, приятное времяпрепровождение, положительные эмоции. Причем для отдельных сегментов рынка требования потребителей к торговым точкам могут существенно отличаться. Хотя во многом запросы совпадают (например, всем потребителям важен уровень обслуживания), они могут иметь различную значимость в оценке конкурентоспособности торговой точки. Следует отметить, что при покупке товаров в магазине потребителем оценивается и конкурентоспособность производителя, точнее, качество товара и имидж его торговой марки.

В итоге можно сделать вывод: особенностью конкурентоспособности каналов распределения является то, что ее оценку участники каналов осуществляют по несовпадающим критериям.

Исходя из представленных выше суждений, конкурентоспособность каналов распределения можно определить как их способность удовлетворять запросы потребителей и обеспечивать эффективное и результативное достижение целей участниками каналов лучше, чем это делают конкурирующие системы распределения, или, несколько иначе: конкурентоспособность канала распределения - это характеристика, выражающая его преимущество перед аналогичными конкурирующими системами в удовлетворении потребностей целевого рынка при достижении заданной эффективности и результативности деятельности отдельных участников и канала в целом. При этом высокая конкурентоспособность канала или его отдельного участника подтверждается его потенциальными возможностями созда-

вать, поддерживать и развивать свои конкурентные преимущества.

Для эффективного управления каналами распределения и повышения их конкурентоспособности важно идентифицировать требования отдельных участников к каналам распределения, выявить, по каким критериям оценивается ими конкурентоспособность каналов и их коммерческих партнеров.

Что касается производителей товаров, то их основная потребность, которую удовлетворяет канал распределения, - обеспечение доступности товаров для потребителей, или, другими словами, необходимый продукт должен появиться в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с оптимальными затратами. Однако в зависимости от стратегических целей организации, этапа жизненного цикла товара отдельные характеристики потребности будут меняться, соответственно требования к каналам распределения также будут несколько другими, следовательно, и критерии оценки конкурентоспособности каналов будут также другими. Кроме того, в качестве конкурентоспособных могут рассматриваться совершенно иные каналы распределения, в существующие каналы могут вноситься коррективы: меняться их длина или ширина, изменяться требования к логистическим, торговым посредникам - их территориальному расположению, квалификации, формату торговли и т.д. Из всего сказанного можно сделать вывод, что критерии, с помощью которых оценивается конкурентоспособность каналов распределения, непостоянны. Они могут меняться в результате изменения стратегических целей организации, ее "рыночной силы", под которой понимаются ее рыночные позиции в отношениях с поставщиками, клиентами, конкурентами.

Следовательно, для объективной оценки конкурентоспособности каналов распределения необходима разработка общих и частных критериев, методологии и методики их использования в различных ситуациях.

<sup>1</sup> Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок; Пер с англ. М., 2001.

<sup>2</sup> Папенкова К.Э., Иващенко Н.С. Использование метода QFD - quality function deployment для разработки мероприятий по улучшению конкурентной позиции предприятия // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2008. № 2. С. 79-84.