

СТРАТЕГИИ ЛОГИСТИКИ ОПТОВО-ПОСРЕДНИЧЕСКИХ ФИРМ

© 2012 Н.И. Войткевич*

Ключевые слова: развитие оптовой торговли, логистические стратегии, альтернативные модели выбора клиентов.

Анализируется состояние оптовой торговли в России. Рассматриваются логистические стратегии, используемые российскими оптово-посредническими организациями.

Оптовое звено каналов распределения товаров за рубежом ощущает все большее давление как со стороны розничной торговли, так и производителей продукции. Рост розничных торговых сетей (сетевого ритейла), создание крупных объединений производителей, имеющих собственные торговые дома, сократили на многих товарных рынках экономически развитых стран потребность в услугах традиционных организаций оптовой торговли.

В России в настоящее время отмеченная выше тенденция снижения роли оптовых компаний в товарораспределительных системах еще не прослеживается, несмотря на увеличение в розничных продажах доли сетевой торговли, развитие практики открытия производителями товаров в российских регионах собственных представительств и распределительных центров. В Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 гг. и период до 2020 г. отмечается, что в настоящее время российский сектор оптовой торговли находится в стадии роста, характеризующейся значительной ролью дистрибьютеров, которые во многом определя-

ют развитие и эффективность товаропроводящей системы¹.

Это подтверждают и данные Федеральной службы государственной статистики - оборот организаций оптовой торговли в настоящее время составляет почти треть оборота организаций всех видов экономической деятельности Российской Федерации: в 2010 г. - 23 848,6 млрд. руб., или 29,4% от оборота всех организаций (в 2009 г., соответственно, 21 104,4 млрд. руб., или 31,2%). Увеличивается удельный вес валовой добавленной стоимости организаций оптовой торговли (включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами) в валовом внутреннем продукте (ВВП) Российской Федерации - в 2010 г. он составил 10,2%, в 2009 г. - 10,1%².

О развитии оптовой торговли в России свидетельствуют и данные таблицы.

Достаточно устойчивые позиции российских организаций оптовой торговли подтверждают данные о продолжительности их деятельности. Так, результаты обследований

Индекс физического оборота оптовой торговли по Российской Федерации*

Год	Оборот оптовой торговли
2000	144,5
2001	107,0
2002	107,6
2003	114,5
2004	114,3
2005	114,8
2006	110,3
2007	109,5
2008	105,4
2009	102,0
2010	103,0
2011	105,4

* О состоянии оптовой торговли в 2010 году и I полугодии 2011 года. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B11_04/lssWWW.exe/Stg/d10/2-opt-n.htm.

* Войткевич Наталия Ивановна, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета. E-mail: vni63@list.ru.

конъюнктуры и деловой активности в оптовой торговле, проведенных в 2010 г. органами государственной статистики, показали, что больше половины из числа обследованных организаций работают на рынке свыше 10 лет³.

В системах распределения товаров оптовые посредники решают важные и многообразные задачи. Закупая крупные оптовые партии товаров у производителей и освобождая их от проблем распределения изготовленной продукции, оптовые компании дробят крупные партии товаров на мелкие, и в результате розничная торговля имеет дело с удобными для нее объемами товаров и может не создавать значительных товарных запасов. За счет закупок продукции у многих производителей оптовики формируют широкий и глубокий ассортимент, предлагают клиентам разнообразные товары в удобном месте, в удобное время с необходимым комплексом сервиса. Оптово-посреднические организации обеспечивают доставку товаров заказчикам по согласованным с ними графикам, тем самым освобождая их от необходимости хранения больших товарных запасов, что сокращает издержки клиентов.

По мнению разработчиков Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 гг. и период до 2020 г., с развитием сектора розничной торговли и производства компании оптового сектора будут либо интегрироваться в розницу, либо фокусироваться на логистических услугах, работе с малыми компаниями (производственными и розничными), нишевым ассортиментом или удаленными территориями⁴.

Мы разделяем эту точку зрения и считаем, что роль оптового звена в российских каналах распределения товаров будет значительной и в будущем, не потому, что не верим в развитие производства и розничной торговли в России, а в силу действия таких факторов, как огромная территория страны, территориальная неравномерность размещения производительных сил и развития отдельных регионов и вытекающая из этого необходимость функционирования компаний, специализирующихся на организации поставок в регионы крупных партий товаров с последующим их дроблением, т.е. организаций оптовой торговли. Вместе с тем, развитие

сетевых форм розничной торговли и товаропроводящих систем, формируемых производителями товаров, особенно в промышленно развитых регионах страны, уже в ближайшем будущем, безусловно, трансформирует характер отношений между участниками каналов распределения в силу изменения их позиций в системе товародвижения, причем не в пользу оптовых компаний. Происходящие изменения в российской розничной торговле уже сейчас воздействуют на рыночное поведение оптовых посредников: они берут на себя функции доставки товаров в розничные торговые точки, формируя штат торговых агентов и мерчендайзеров, используют такие маркетинговые инструменты продвижения, как личные продажи и мерчендайзинг, предоставляют магазинам товарный кредит, обеспечивают розницу POS-материалами, которые получают, как правило, от производителей товаров.

Оптовые посреднические организации все активнее используют практику приема заказов от покупателей на товары в интерактивном режиме, когда цена и (или) условия продажи приняты или обговорены по Интернету, электронной почте и т.п. Доля организованных таким образом продаж продукции в общем объеме оборота организаций оптовой торговли во II квартале 2011 г. составила 24,9% (в IV квартале 2010 г. - 23,0%). При этом наиболее высокая в 2010 г. (42,0%) доля электронной продажи продукции наблюдалась в организациях, реализующих фармацевтические и медицинские товары, изделия медицинской техники и ортопедические изделия⁵.

Все эти меры предпринимаются оптовыми компаниями для усиления своих рыночных позиций и роста конкурентоспособности, которую мы рассматриваем как способность того или иного объекта удовлетворять чьи-либо потребности лучше, чем это делают другие объекты - конкуренты (именно таким образом определяется конкурентоспособность большинством ученых), с достижением его стратегических и тактических целей. Конкурентоспособность присуща каналам распределения товаров и их отдельным участникам.

В каналах распределения товаров и услуг их участники определяют конкурентос-

пособность своих потенциальных и существующих коммерческих партнеров, а также конкурентоспособность канала в целом. Оценка конкурентоспособности осуществляется неоднократно. Первоначально оценка конкурентоспособности каналов и их отдельных участников проводится хозяйствующим субъектом при рассмотрении альтернатив распределения изготовленной продукции (это делает производитель товаров при проектировании и формировании системы распределения) или при принятии решения о целесообразности начала работы в уже существующем канале (такие решения принимают все участники системы распределения). Здесь следует говорить об оценке потенциальной конкурентоспособности. В дальнейшем оценка конкурентоспособности каналов и их звеньев осуществляется систематически по результатам совместной деятельности, при возникновении каких-либо конфликтных ситуаций, при появлении на рынке альтернативных каналов сбыта, а также по результатам бенчмаркинга. В этом случае оценивается уже реальная конкурентоспособность, дается оценка соответствия деятельности организаций и ее отдельных аспектов потребностям другого участника канала.

Оптовая компания оценивает конкурентоспособность потенциального канала при принятии решений о специализации по товарному ассортименту или о ее смене, при поиске новых каналов, если деятельность в существующих каналах неэффективна. Для оптового посредника в канале распределения важны конкурентные позиции и производителя, и розничного торговца. К основным требованиям оптовых посредников к поставщикам товаров относятся известность торговой марки, надежность поставок, прибыльность работы с товаром, поддержка производителем продвижения своей продукции на рынке, политика в области ценообразования. Розничные предприятия торговли оптовые компании оценивают по размеру товарооборота, скорости оборота товаров, площади демонстрационного пространства, выделяемого под товар, по месту расположения магазина, готовности к сотрудничеству и др.

Однако и конкурентоспособность оптовой организации оценивается другими участниками системы распределения. Так, для

получения устойчивых конкурентных позиций на рынке за счет продаж товаров известных марок оптовик по своим характеристикам должен соответствовать требованиям предприятий-производителей. К наиболее общим критериям, по которым производители, как правило, осуществляют выбор оптовых торговых посредников, осуществляя тем самым оценку их потенциальной конкурентоспособности, относятся:

- ◆ имидж организации и деловая репутация руководителя;
- ◆ территориальный охват рынков, обеспечиваемый посредником, наличие региональных представителей, характер отношений с крупными торговыми сетями и наличие собственной розничной сети, местоположение;
- ◆ опыт организации продаж подобных товаров и предоставляемый потребителям уровень обслуживания;
- ◆ квалификация и опыт работы персонала;
- ◆ объем торгового оборота и темпы его роста;
- ◆ логистические затраты и оборачиваемость запасов;
- ◆ финансовое положение;
- ◆ инновационность, участие посредников в выведении новых товаров на рынок, гибкость, используемые технологии;
- ◆ возможность сотрудничества и партнерства, способность и желание совместно реализовывать разработанные производителем логистические, маркетинговые, сервисные и коммерческие стратегии.

Кроме того, для оценки оптовой компании может дополнительно использоваться комплекс различных частных показателей, например, процент рабочего времени менеджеров, посвященного товару данного производителя; количество работников, прошедших инструктаж относительно характеристик товара и особенностей его использования; среднее время доставки товара и др.

Розничные торговые посредники оценивают поставщиков - оптовых посредников по ряду характеристик, из которых наиболее существенными являются конкурентоспособность товаров, широта и глубина предлагаемого ассортимента. Далее следуют экономические характеристики коммерческих отношений - предоставление товарного кредита, от-

срочка платежа за поставленный товар, распределение расходов по заводу товара в торговую сеть, размер функциональных скидок и др. Логистическими характеристиками привлекательности сотрудничества розничных торговых посредников с оптовой компанией являются надежность и регулярность поставок товара, простота и оперативность процедуры приема заказов у поставщика, эффективность системы доставки товаров.

Соответствие оптовой компании перечисленным требованиям, стремление совершенствовать свою деятельность с учетом пожеланий партнеров повышает его конкурентоспособность в товаропроводящих системах.

При выборе оптовых компаний для распределения товаров производители, безусловно, отдают предпочтение крупным организациям, имеющим необходимую логистическую инфраструктуру, способным обеспечить широкий охват рынка и качественное обслуживание потребителей. Однако при выраженной тенденции роста общего числа оптовых организаций в каналах распределения российского потребительского рынка наблюдается и увеличение числа крупных оптовых организаций, их доля в общем числе организаций остается небольшой. В настоящее время среди организаций, осуществляющих оптовую торговлю (включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами), преобладают субъекты малого предпринимательства, доля которых в общем числе организаций составляет около 93%.

Вместе с тем, независимо от размера организации, использование стратегического управления в оптовой торговле становится насущной задачей. Стратегическое управление деятельностью оптовой организации предполагает анализ перспектив дальнейшего развития ситуации на рынке и выбор конкурентной позиции на основе сильных сторон с учетом возможностей и опасностей во внешней среде. Чтобы стратегические решения по организации продаж были эффективными, они должны удовлетворять следующим требованиям: быть реальными; готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени; быть гибкими и поддающимися контролю. При этом все стратегии должны дополнять, усиливать друг друга, а

их разработка и реализация должны быть скоординированы и основаны на современных подходах к формированию логистических стратегий⁶. В настоящее время далеко не все оптовые российские компании разрабатывают логистические стратегии, несмотря на то что зарубежный опыт свидетельствует о высокой эффективности их использования. Кроме того, по сравнению с промышленными предприятиями - производителями товаров оптовые компании на российском рынке применяют ограниченное число логистических стратегий.

Большинство оптово-посреднических организаций разрабатывают и реализуют стратегию минимизации общих логистических издержек, при этом речь идет преимущественно о минимизации транспортных расходов по доставке товаров. Рост конкуренции на товарных рынках приводит к разработке и использованию оптово-посредническими организациями стратегии улучшения качества логистического сервиса. При реализации этой стратегии большое внимание уделяется оперативности исполнения заказов клиентов и предоставлению широкого и глубокого ассортимента товаров. Стратегия заданного уровня обслуживания применяется оптовыми компаниями преимущественно при поставках товаров аптечным сетям и магазинам сетевой торговли.

Конкурентоспособность оптово-посреднической организации во многом определяется качественным составом ее клиентов, что зависит от используемой стратегии охвата целевого рынка и методов отбора предприятий розничной торговли. При применении селективной стратегии охвата рынка оптово-посредническая организация может использовать при отборе клиентов одну из альтернативных моделей выбора: объединенную, разделительную, линейной компенсации.

Применение объединенной модели в практической деятельности, по нашему мнению, затруднено тем, что модель целесообразно использовать при реализации стратегии эксклюзивного распределения, поскольку при использовании стратегий более интенсивного сбыта трудно отобрать большое количество розничных торговых точек, все характеристики которых отвечали бы установленному стандарту (что и предусмотрено данной моделью).

При использовании разделительной (доминантной) модели необходимо детально оценивать возможности лишь тех торговых организаций, которые являются наилучшими по определенной доминирующей характеристике, наиболее важной для оптовой компании. Эта модель может применяться при использовании любой стратегии распределения: интенсивной, селективной, эксклюзивной.

Наиболее универсальным способом выбора клиентов представляется использование модели линейной компенсации, поскольку она может применяться при любой стратегии распределения, не требует нескольких итераций для отбора необходимого числа магазинов при заданном числовом распределении. Модель линейной компенсации предполагает проведение оценки значимости (определение веса) отдельных характеристик торговых организаций, выявление степени присутствия характеристики у каждой из них, умножение веса на оценку характеристики (взвешивание характеристики):

$$O_j = \sum_{i=1}^n W_i \cdot B_i,$$

где O_j - суммарная оценка характеристик j -го торгового посредника, баллы; W_i - вес каждого критерия, %; B_i - оценка характеристики торгового посредника, баллы; n - число критериев.

В заключение необходимо подчеркнуть, что продуманная и ориентированная на по-

требности поставщиков и клиентов логистическая стратегия оптовой компании, высокое и стабильное качество выполнения логистических операций могут быть дифференцирующим конкурентным преимуществом оптово-посреднической организации, позволяющим ей занимать устойчивые конкурентные позиции и успешно работать на рынке⁷.

¹ Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 годы и период до 2020 года. URL: http://www.minpromtorg.gov.ru/reposit/minprom/ministry/strategic/sectoral/9/Strategiya_vnutrennej_torgovli.doc.

² О состоянии оптовой торговли в 2010 году и I полугодии 2011 года. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B11_04/IssWWW.exe/Stg/d10/2-opt-n.htm.

³ Там же.

⁴ Стратегия развития торговли...

⁵ Росстат. Оптовая торговля. URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/enterprise/wholesale>.

⁶ См.: Чернова Д.В. Современные подходы к формированию логистической стратегии // Научные исследования Самарского государственного экономического университета : сб. науч. труд. Ч. 2. Самара, 2011; Чернова Д.В., Степина С.Е. Методика анализа логистических процессов автосервисного предприятия в рамках концепции бережливого производства // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2011. □ 7 (81).

⁷ См. также: Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок : пер. с англ. М., 2001.

Поступила в редакцию 16.01.2012 г.