

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-40-53

Никулина Ю.В., генеральный директор ООО «Джи ЭМ Система», преподаватель кафедры коммерции и торгового дела, Университет «Синергия», Москва, Россия, juli_nik@mail.ru

Чернухина Г.Н., ORCID 0000-0001-9397-5752, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой коммерции и торгового дела, Университет «Синергия», Москва, Россия, GChernukhina@synergy.ru

Стратегия многоканальных продаж как конкурентное преимущество в оптовой торговле

Актуальность. Стратегия многоканальных продаж предполагает одновременное использование торговой компанией разных каналов продаж. Это могут быть оптовые и розничные продажи, например интернет-магазины и обычные офлайн-магазины, размещенные в торговых центрах и павильонах. Применение многоканальности требует перестроения ИТ-инфраструктуры оптового торгового предприятия, реализующей процессы различных каналов сбыта в единой ИТ-среде.

За счет существования на предприятии сбытовой системы, а не разрозненных сбытовых каналов достигается синергетический эффект, обеспечивающий компании дополнительный прирост продаж.

В настоящее время проблема управления оптимальными каналами сбыта и организации товародвижения в оптовой торговле определяет необходимость системного исследования, обеспечивающего устойчивое развитие сбытовой деятельности современных оптовых предприятий на основе использования современных цифровых каналов взаимодействия и диверсификации. Диверсифицированные подходы к каналам продаж обеспечивают безопасность в случае, если снижаются продажи. С началом пандемии COVID-19 мы наблюдали остановку офлайн-розничных покупок. Это пример того, почему цифровые онлайн-решения и диверсификация необходимы для создания успешного и устойчивого бизнеса.

Цель исследования: на основе анализа различных аспектов сбытовой деятельности предприятий разработать стратегические направления управления многоканальными продажами в оптовой торговле в современных условиях.

Задачи исследования: выявить источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле; проанализировать современное программное обеспечение и информационные технологические решения, необходимые для управления многоканальными продажами, для работы с продуктами и клиентской базой в оптовой дистрибуции; конкретизировать стратегические направления управления многоканальными продажами в тактическом контексте работы с клиентами в качестве антикризисных мер и др.

Результаты исследования. Авторами были выявлены источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле. Также определены следующие стратегические направления управления многоканальными продажами в оптовой торговле: увеличение и тщательный подбор каналов посредников; повышение внимания к управлению цепочками поставок; сохранение и поддержание высокой степени лояльности клиентов (клиентоориентированность); консолидация всех каналов в один сильный канал; диверсификация каналов продаж; применение современных программных средств и технологий работы с продуктами и клиентами.

Сделан вывод о том, что компании, которые внедрили правильно спланированную многоканальную стратегию, увеличивают число потенциальных покупателей, обеспечивают дополнительный доход и устойчивый рост бизнеса.

По мнению авторов, разработанные ими стратегические направления управления многоканальными продажами работают на всем жизненном цикле работы оптового предприятия: от бизнес-стратегии до

конкретных решений по увеличению продаж. Авторы также придерживаются мнения, что в будущем большинство компаний будут инвестировать средства в многоканальные продажи на страновом и международном уровнях.

Ключевые слова: многоканальные продажи, управление продажами, оптовая торговля, диверсификация каналов продаж, SAP-, PIM-, CRM-системы в оптовой торговле

Введение

Актуальность. В настоящее время все больше торговых компаний понимают важность присутствия на всех каналах, где находятся клиенты, и, соответственно, управления многоканальными продажами. Многоканальные продажи — это самый надежный способ расширить долю рынка и устранить отдельные точки сбоя в стратегии продаж. Создание более широкой сети с помощью многоканальной стратегии продаж также может значительно снизить риск для оптового бизнеса, устранив зависимость от одного канала продаж.

Постановка проблемы. Целевые продажи через различные каналы, такие как интернет-магазины, каталоги и точки продаж, открывают новые целевые группы и развивают новые рынки. На фоне пандемии цифровизация стала нормой, и в ближайшие несколько лет эта тенденция сохранится.

В многоканальной системе продаж используются различные каналы продаж. Продажи по нескольким каналам приобретают все большее значение для компаний, специализирующихся как на B2C, так и на B2B. Например, производитель FMGG может осуществлять деятельность в своем домашнем регионе в следующих каналах распределения: сетевой сегмент, сегмент независимой розницы, мелкий опт, региональные продажи (оптовые или через партнеров) и др.

Поменялось потребительское поведение, из офлайна перешли в онлайн и бизнес-процессы компаний. Необходимо обеспечить высокое качество обслуживания и персонализировать его, сохранив единообразие интерфейсов на всех каналах.

Научная новизна. Наиболее существенные результаты исследования, обладающие

научной новизной и полученные лично соискателем, заключаются в следующем. Опыт работы в режиме самоизоляции открыл новые возможности и пути управления многоканальными продажами в оптовой торговле. Наступили новые времена, требующие новых бизнес-моделей, новых технологий управления продажами и взаимоотношений с клиентами.

Обозначенные авторами стратегические направления управления многоканальными продажами применимы к различным стадиям жизненного цикла оптового предприятия: от бизнес-стратегии до конкретных стратегических мероприятий, направленных на увеличение продаж.

Гипотезой исследования является мнение авторов, что расширение возможностей многоканальных продаж в оптовой торговле возможно при использовании таких современных цифровых решений управления продажами, клиентами и товарами, как SAP, PIM, CRM и др. Это может повысить эффективность управления, увеличить прибыль оптового торгового предприятия, расширить охват клиентов, а в перспективе — обеспечить относительную стабильность функционирования. При этом авторы утверждают, что диверсификация каналов продаж снижает риски бизнеса, особенно в кризис.

Целью исследования является определение стратегических направлений управления многоканальными продажами в оптовой торговле.

При написании исследования для реализации поставленной цели предполагается решение следующих задач: выявить источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле; проанализировать современное программное обеспечение и информационные технологические

решения для работы с продуктами и клиентской базой в оптовой дистрибуции; конкретизировать стратегические направления работы с оптовыми покупателями в тактических направлениях в качестве таких антикризисных мер, как: повышение технологичности, автоматизация работы средствами программ управления продажами, клиентами и товарами, перевод клиентов на условия работы по факторингу в случае отсрочек платежа; постоянный мониторинг ситуации у клиента, при снижении оптовых продаж — проведение в магазинах партнера акций; специальные предложения (в том числе используя кросс-канальность); предоставление дополнительного сервиса, ускорение обработки заявок, обучение сотрудников и др.

Методы исследования. Поставленная цель была достигнута посредством анализа статистических материалов органов статистики (Росстат), а также исследовательских и аналитических агентств. В качестве основных методов исследования применялись системный анализ, метод сравнений и систематизации в соответствии с актуальностью, целью и задачами работы.

Степень разработанности проблемы

Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых в области повышения эффективности управления сбытовой деятельностью. Существенный вклад в развитие теории сбыта внесли такие зарубежные и российские ученые, как П. Аллен, Ф. Котлер, Б.А. Аникин, В.А. Баринев, В.В. Бурцев, Ю. Витт, Дж. Вуттем, Е.П. Голубков, А. Дейян, Ж.Ж. Ламбен и др. Информационная база исследования сформирована в результате отбора, анализа статистических данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, отраслевых исследований в сфере оптовой торговли, анализа данных мультибан-

ковских электронных платформ, в частности, FactorPlat и др.

Результаты исследования

Цель любого бизнеса состоит в том, чтобы вывести свой продукт или услугу на рынок и сделать их доступными для потребителей, создав путь распространения или канал. Правильное понимание предназначения и устройства сбытового канала — один из важных секретов успешности многих предприятий, занимающих лидирующие позиции на рынке.

Одной из первостепенных коммерческих операций в оптовой торговле выступает процесс организации и управления продажами товаров. Канал распределения должен быть эффективным и действенным. Это означает, что транспортные и другие логистические потребности должны использоваться с максимальной производительностью и с минимальными затратами. Каналы распределения влияют на цены товаров и их позиционирование на соответствующих рынках. Каналы сбыта могут варьироваться в зависимости от типа продукции конкретного производителя и его целей продаж.

Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в III квартале 2020 года, по информации Росстата, указаны на рисунке 1.

Управление каналами сбыта может быть сложной задачей даже для самых успешных компаний, потому, что есть так много переменных, о которых нужно думать, особенно в этот период социальных сетей и цифровых технологий. Неспособность разработать хорошую стратегию управления этими каналами может привести к плохой бизнес-модели и еще более высоким затратам.

Для небольших организаций с четким и единым каналом продаж это может быть просто. Однако крупные предприятия с большим количеством каналов продаж могут извлечь выгоду из более инклюзивного подхода. Успешная многоканальная стра-

Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в III квартале 2020 года

(по кругу обследованных организаций; в процентах к общему объему проданных товаров)

Оптовая торговля включает как внутреннюю, так и внешнюю торговлю, включая перепродажу (продажу без изменения) новых или бывших в употреблении товаров различным торговцам, производственным, розничным, учрежденческим или профессиональным пользователям или другим оптовым торговцам; деятельность агентов по покупке товаров от имени подобных лиц или компаний, а также по продаже им товаров: деятельность оптовых торговцев, комиссионеров, оптовых фирм по сбыту промышленных товаров, экспортеров, импортеров, закупочных кооперативных объединений, товарных брокеров, агентов, оптовиков-купщиков, а также кооперативных организаций, занимающихся сбытом сельскохозяйственной продукции (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2), принят и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 января 2014 г. № 14-ст, с изменениями). Оптовая торговля выступает промежуточным звеном товаропроводящей сети и тесно взаимосвязана с производственным и потребительским секторами экономики.

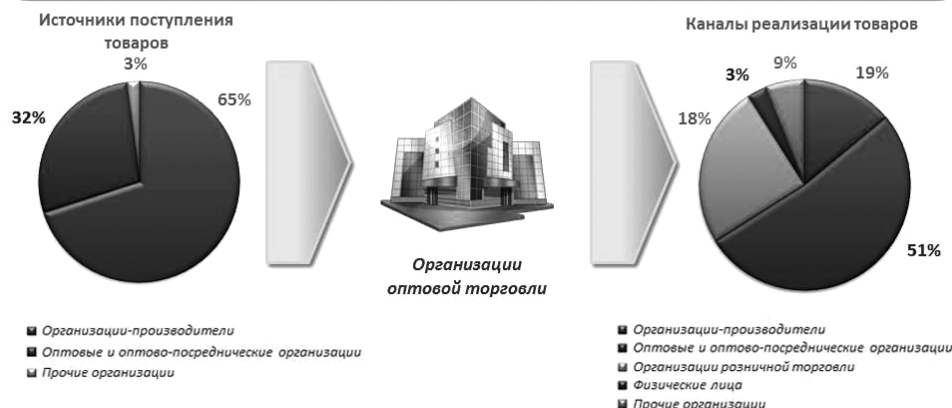


Рис. 1. Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в III квартале 2020 года [14]

Fig. 1. Sources of receipt and channels of sale of goods in wholesale trade in the third quarter of 2020 [14]

тегия включает в себя, в частности, маркетинговые, дистрибьюторские и финансовые направления.

Имея несколько каналов сбыта, компания снижает потенциальные риски собственной зависимости от одного канала. Например, сейчас говорят о новой волне кризиса и прогнозируют снижение покупательной способности именно в конечных точках продаж (магазинах). Поэтому компании-поставщики активизируют программы «привязки» оптовиков к бизнесу своей компании (сбытовые программы в виде дополнительных соглашений к договору поставки, проводя одновременное оздоровление клиентской базы, политику выращивания перспективных клиентов, вытеснения альтернативных марок из оборота оптовых клиентов).

Таким образом, даже если, согласно прогнозам, начнут резко сокращаться продажи

в канале розничных магазинов (особенно по так называемым нестратегическим товарам: техника, косметика, одежда и т.д.), можно предположить, что именно оптовый канал понесет меньшие потери.

Считается правильным, когда в компании существует несколько каналов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла [1]. Эти же принципы относятся и к формированию ассортимента: одновременное наличие новых, растущих и раскрученных марок с постоянной ротацией и оздоровлением ассортимента (например, внутри каждого бренда или в целом по отдельным товарным категориям или торговым маркам).

Покупатели товаров в оптовой торговле четко сегментированы с учетом их отраслевой специализации. Необходимо помнить, что важную роль в управлении продажами играет клиентская политика фирмы.

В ситуации падения продаж необходимо рассматривать каждого клиента с точки зрения его влияния на обеспечение достижения плановых показателей по обороту и поступлению денежных средств.

В процессе исследования определены стратегические направления управления многоканальными продажами в оптовой торговле (рис. 2).

Далее определенные направления рассмотрены более подробно.

Компания может повысить эффективность канала распределения, максимизируя выгоду посредников канала или увеличивая число посредников, которыми они обладают. Как известно, посредники — это дополнительные компании, которые берут продукт производителя и продают его на открытом рынке, такие как дистрибьютор или розничный торговец. Компаниям важно выбирать посредников, соответствующих их бизнес-моделям и целям. Компании-посредники, каждая из которых формирует соответствующий канал распределения, могут увеличить объемы продаж и снизить издержки.

Управление цепочками поставок представляет собой процессы отбора сырья и преобразования его в готовую продукцию и управления потоком этих товаров и услуг от производителя к потребителю [2]. Переход от организации офлайн-продаж к ор-

ганизации онлайн-продаж породил многоканальную конфигурацию цепей поставок. Повышение фокуса управления цепочками поставок также повышает эффективность каналов распределения [3]. Реализация стратегий, таких как планы проектов, внедрение автоматизации и повышение прозрачности цепочки поставок, может снизить затраты, связанные с запасами, улучшить доставку и повысить доступность продукта.

Консолидация (объединение) каналов распределения в сильный — еще один способ повышения эффективности. Например, производитель может объединить два канала сбыта — дистрибьютора и розничного продавца под одним «зонтиком». Это не только сокращает расходы на управление каналом, но и приводит к уменьшению контроля. При меньшем количестве каналов в распределительной цепочке компании могут сократить время, необходимое для управления своими каналами, и сосредоточиться на других ключевых компонентах своего бизнеса.

Также авторы обращают внимание на то, что в качестве антикризисных мер такие клиенты могут временно сократить свои заказы или потребовать у оптового торгового предприятия снизить цены на конкретные поставки.

Сохранить объем продаж клиентами в данной ситуации возможно без снижения

Увеличение и тщательный подбор каналов посредников	Повышение внимания к управлению цепочками поставок	Сохранение и поддержание высокой степени лояльности клиентов (клиентоориентированность)
Консолидация всех каналов в один сильный канал	Диверсификация каналов продаж	Применение современных программных средств и технологий

Рис. 2. Стратегические направления управления многоканальными продажами в оптовой торговле (составлено автором)

Fig. 2. Strategic directions of multi-channel sales management in wholesale trade (compiled by the author)

отпускных цен — за счет улучшения уровня сервиса. Тактика работы может быть следующей:

- перевести клиентов на условия работы по факторингу в случае отсрочек платежа. Закупочный факторинг — финансовый продукт, в настоящее время набирающий популярность. Другое название — реверсивный факторинг. Это продукт, удовлетворяющий потребности как покупателя, который получает нужную отсрочку, так и поставщика, который, в свою очередь, получает финансирование в день отгрузки товара;
- осуществлять постоянный мониторинг ситуации у клиента, при снижении оптовых продаж предложить партнеру провести в его магазинах акции и специальные предложения (в том числе используя кросс-канальность);
- предоставить клиенту дополнительный сервис, например, доставку товара до его склада, ускорение обработки заявок, обучение сотрудников.

Следует отметить, что для поддержания высокой степени лояльности клиентов оптовой компании необходимо обеспечить индивидуальный подход к ним и взять под полный контроль ситуацию по каждому клиенту.

В целях увеличения рентабельности оптовые торговые организации стремятся к повышению технологичности, автоматизации

работы, многоканальности, расширяют каналы дистрибуции [4]. Большое количество сделок происходит через торговые платформы — маркетплейсы [8]. Факторинг стал цифровым, и с точки зрения логистики абсолютно не затратным, так как все операции по заключению контрактов происходят онлайн.

Авторы придерживаются мнения, что диверсификация является одним из мощных инструментов обеспечения устойчивого развития сбытовой деятельности предприятия. Диверсификация каналов продаж имеет решающее значение в постоянно меняющемся мире электронной коммерции.

Необходимо быть готовым к диверсификации бизнеса, повышать доступность факторинговых услуг для широкого круга клиентов и дебиторов. Кризис показал, что факторинг использовался многими компаниями в качестве оптимального инструмента пополнения оборотных средств. Отрасли, использующие факторинг в 2020 году, представлены на рисунке 3.

Во многом популярность факторинга была обусловлена стремлением факторов пойти навстречу субъектам рынка, в том числе, оптового, быть гибкими и клиентоориентированными, упрощая процесс финансирования.

Итак, практика показывает, что факторингом пользуются предприятия с абсолютно разной спецификой и прибыльностью.



Рис. 3. Отрасли, использующие факторинг в 2020 году [15]

Fig. 3. Industries using factoring in 2020 [15]

Рост финансирования поставщиков в период пандемии

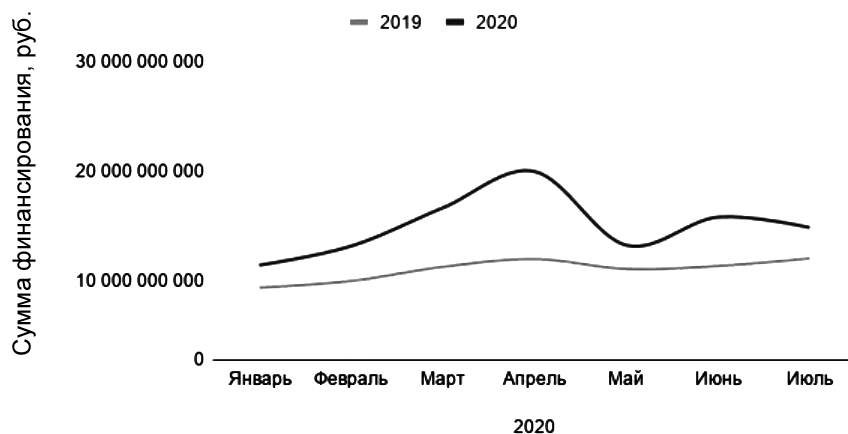


Рис. 4. Статистика финансирования поставщиков факторами на платформе FactorPlat [16]

Fig. 4. Statistics Finance providers factors on the platform FactorPlat [16]

Статистика финансирования поставщиков факторами на платформе FactorPlat свидетельствует о том, что расти объем факторинга начал с марта 2020 года, а в апреле был отмечен пиковый объем финансирования (рис. 4)¹.

Факторы профинансировали 118 тыс. поставок на рекордную сумму 20 млрд рублей. До пандемии объем финансирования в месяц составлял в среднем 10–12 млрд рублей.

Платформа FactorPlat работает с крупнейшими факторами: факторинговый бизнес ПСБ, Металлинвестбанк, Райффайзенбанк, Global Factoring Network. Например, банк ПСБ только через данную платформу за первую половину 2020 года профинансировал 270 тыс. поставок. Объем финансирования составил 18 млрд рублей [16].

Отдельно стоит отметить, что необходимость документального оформления сделки между клиентом и дебитором в условиях пан-

демии решили следующим образом: большинство факторинговых компаний легко перешли на безбумажный документооборот и расширили функционал электронной подписи (так называемый цифровой онбординг). Онбординг — это не просто цифровой сервис, это мощный инструмент формирования модели поведения клиента в цифровой среде. Онбординг обеспечивает поддержку клиента, облегчает дополнительные продажи и дает возможность снизить число прямых коммуникаций с клиентскими службами.

Таким образом, факторинг во время пандемии стал еще более удобным и доступным средством привлечения финансирования оборотного капитала (чего нельзя сказать о традиционном кредитовании в банках). Ситуация с COVID-19 не только не снизила востребованность торгового финансирования, но и стала дополнительным стимулом для скорейшего принятия российскими компаниями решений о применении факторинга в работе с дебиторами.

Программное обеспечение для оптовой дистрибуции имеет важное значение, но не все решения имеют необходимый набор функций. По мнению автора, эффективное решение для управления многоканальными

¹ FactorPlat — мультибанковская электронная платформа, позволяющая проводить онлайн трехсторонние сделки по уступке дебиторской задолженности. С ней работают все крупнейшие банки, 1300 поставщиков-кредиторов и несколько топ-дебиторов в ритейле.

ми продажами в оптовой торговле — SAP Business One [17]. Это корпоративная система, которая координирует все аспекты многоканальных продаж оптового бизнеса, включая финансы, управление клиентами, продажи, управление цепочками поставок, производство и отчетность. Его модули закупок и инвентаризации связаны с общеорганизационными рабочими процессами, которые помогают оптовой компании понять свой рынок, построить позитивные отношения с поставщиками и клиентами, оптимизировать запасы и добиться высоких продаж и высокой маржи.

По данным опроса Forrester Research, порядка 89% торговых компаний, работающих в сегменте B2B, отмечают, что с развитием онлайн-канала их годовой доход увеличился на 55%. В то же время 81% участников исследования утверждает, что благодаря e-commerce средняя стоимость заказа с учетом всех каналов продаж выросла на 31% [17].

SAP Hybris B2B Commerce — отраслевое решение, которое позволяет в сжатые сроки создать мощный интернет-магазин для многоканального взаимодействия с большим количеством поставщиков, партнеров и оптовых клиентов. Решение подходит как для оптовых компаний, так и торгово-производственных

предприятий, планирующих активно развивать собственный онлайн-канал продаж.

С помощью этого решения можно консолидировать и унифицировать на базе единой, гибко настраиваемой платформы SAP Hybris Commerce коммерческие процессы, характерные для предприятий оптовой торговли и производителей товаров народного потребления.

Итак, благодаря CRM и управлению продажами SAP Business One позволяет максимально использовать все возможности для общения с клиентами [9]. Гораздо большая видимость истории покупок позволяет улучшить таргетинг и обеспечить точное соответствие спроса и предложения.

Отдельное внимание авторы обращают на систему управления сведениями о продукте PIM. PIM (аббревиатура от Product Information Management) в переводе на русский язык означает «управление информацией о продуктах». Наиболее важные функции PIM-системы представлены на рисунке 5.

PIM-системы играют важную роль в следующих отраслях:

1. Электронная коммерция. В настоящее время оптовым компаниям необходима система управления сведениями о продукте для предоставления подробной

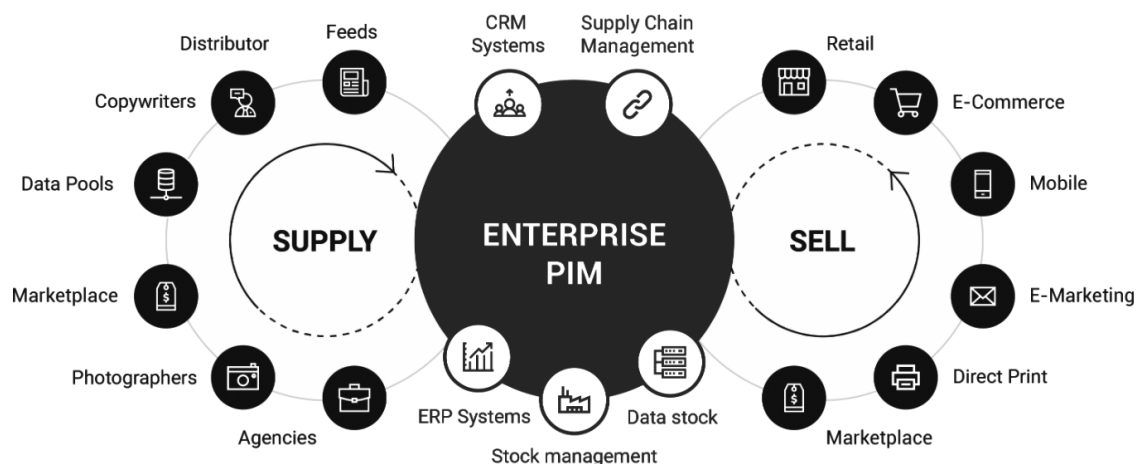


Рис. 5. Функции PIM-системы [20]

Fig. 5. PIM system functions [20]

информации о продуктах и создания пользовательских историй;

2. Оптовая торговля — предоставление точных, унифицированных описаний продуктов.

3. Промышленное производство — наличие системы управления сведениями о продукте поможет сократить время вывода продукта на рынок и повысить продуктивность.

Авторы считают, что PIM становится необходимой для компаний, которые:

- 1) используют многоканальные продажи;
- 2) имеют большой ассортимент (более 1000 наименований);
- 3) продают во многих странах и им нужно локализовать информацию о продукте;
- 4) имеют сложную структуру информации о продуктах;
- 5) предлагают продукты, которые часто меняются, вследствие чего информацию о них необходимо постоянно обновлять.

Инструменты и процессы PIM системы позволяют компаниям централизовать информацию о продуктах, необходимую для маркетинга и продаж, а также управлять этой информацией.

Как и на промышленность, так и на многоканальную оптовую торговлю существенное влияние оказывает экономический кризис [5]. В то же время клиенты ожидают, что их поставщики будут предоставлять все более широкий ассортимент в своем онлайн-бизнесе [10]. Так называемая теория «длин-

ного хвоста» обещает высокие продажи от продажи нишевых продуктов в объемах, ранее не достигнутых. «Длинный хвост» — бизнес-модель, утверждающая, что суммарные продажи множества не самых популярных товаров могут превышать продажи товаров массового потребления — так называемых «хитов». Кривая спроса постепенно смещается с продаж небольшого числа «хитов» к большому количеству специфичных, нишевых продуктов.

Концепцию «длинный хвост» (long tail) впервые сформулировал в одноименной статье в журнале Wired его главный редактор Крис Андерсон. Он продемонстрировал диаграмму спроса, на вершине которой находятся «хиты», а на противоположной стороне — «бесконечный хвост» нишевых продаж (рис. 6).

Кривая спроса постепенно смещается с продаж небольшого числа «хитов» к большому количеству специфичных, нишевых продуктов в ее «хвосте» [6].

К. Андерсон приводит в пример интернет-магазин Amazon, где 57% продаж составляют не бестселлеры, а книги, отсутствующие в большинстве офлайновых книжных магазинов, и Netflix, где 20% фильмов, взятых напрокат, не идут на большом экране и не продаются в обычных магазинах [6]. Спрос на малоизвестные продукты настолько мал, что сделал бессмысленным их производство и распространение в обычной



Рис. 6. «Кривая» спроса на товары в концепции «длинного хвоста» [6]

Fig. 6. The «curve» of demand for goods in the «long tail» concept [6]

экономике. Идея «длинного хвоста» применима к интернет-торговле, издательскому бизнесу, рекламе и другим отраслям, «в эпоху соединенных сетью потребителей и цифрового “всего”, экономика дистрибуции радикально меняется, так как интернет поглощает каждую индустрию».

В настоящее время эффект «длинного хвоста» в своей работе успешно используют такие платформы, как Netflix, eBay, YouTube, Facebook, myspace.com.

По мнению авторов, очевидно, что поиски ниши потребует сил, но если присмотреться, то за каждым успешным товаром на рынке тянется «хвост» перспективных возможностей. Это и продажа дополнительных аксессуаров, и предложение сопутствующих услуг и пр. Хотя поддержание такого рода ассортимента изначально кажется сложным и дорогостоящим, оно открывает перспективу высокой прибыли. Таким образом, решения для управления информацией о продукте (PIM) обеспечивают такое решение.

Для повышения эффективности работы и прибыльности предприятия наряду с другими средствами используются и CRM-технологии.

CRM-системы — современные программы, обеспечивающие автоматизацию бизнес-процессов. Они позволяют настроить автоматический сценарий управления и тем самым освободить время на стратегическое планирование и другие мероприятия. Глав-

ные задачи программ такого рода — постановка задач менеджерам и руководителям отделов, заполнение документов, изменение статусов заявок, оповещение о появлении проблем, а также управление базой клиентов и партнеров [7]. CRM-система клиентов представлены на рисунке 7.

Инновационными в технологии многоканальных продаж являются кросс-канальные продажи [11]. Кросс-канальность привносит в многоканальность взаимодействие между каналами, интегрирует их для повышения продаж, при этом улучшая и совершенствуя customer experience (впечатление пользователя). Кросс-канальные продажи предполагают добавление в многоканальность интеграции каналов, их взаимодействия и управление этим взаимодействием [19]. Процесс многоканальной интеграции играет основную роль в управлении отношениями с клиентами, поскольку он переводит результаты работы бизнес-стратегии и процессов создания ценности в нарастающую ценность взаимодействия. В число этих взаимодействий входят все предпродажные коммуникации, сами оптовые продажи, послепродажное обслуживание и поддержка клиента.

Интеграция интерфейсов при взаимодействии с пользователями на всех каналах продаж схематично отображена на рисунке 8.

В заключение стоит отметить, что оптимизация взаимодействия с клиентами и ин-



Рис. 7. CRM-система клиентов [7]

Fig. 7. Customer CRM system [7]

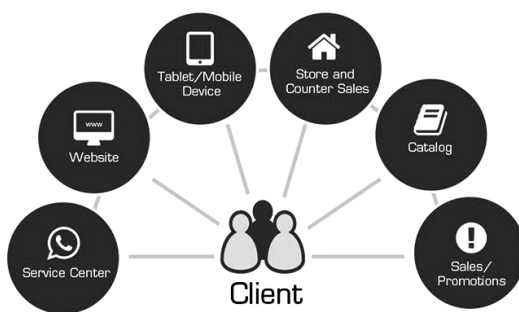


Рис. 8. Интеграция интерфейсов при взаимодействии с пользователями на всех каналах продаж [18]

Fig. 8. Integration of interfaces when interacting with users on all sales channels [18]

теграция бизнес-процессов в рамках управления многоканальными продажами обеспечивает оптовому предприятию конкурентные преимущества. Новые продукты, ориентированные на потребности клиента, позволяют формировать новые рыночные сегменты.

Заключение и выводы

Подведем итоги исследования. Авторами были выявлены источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле. Также были определены следующие стратегические направления управления многоканальными продажами в оптовой торговле: увеличение и тщательный подбор каналов посредников; повышение внимания к управлению цепочками поставок; сохранение и поддержание высокой степени лояльности клиентов (клиентоориентированность); консолидация всех каналов в один сильный канал; диверсификация каналов продаж; применение современных программных средств и технологий работы с продуктами и клиентами.

Чтобы эффективно управлять многоканальными продажами в оптовой торговле, требуется соответствующее техническое обеспечение. В процессе написания исследования отдельное внимание авторы обращают на систему управления сведениями о продукте PIM. Отмечено, что PIM-системы играют важную роль в следующих отраслях: электронная коммерция, оптовая торговля, промышленное производство.

Управление, обработка и передача информации о продукте занимает много времени. Данные о продуктах должны быть качественными, информативными, точными и в то же время позитивно влиять на прибыль во всех каналах продаж. Эту задачу выполняет система управления информацией о продуктах (PIM-система). PIM-система помогает централизовать, оптимизировать и публиковать на всех соответствующих каналах всю связанную с продуктом техническую и/или маркетинговую информацию обо всех продуктах. Также авторы обращают внимание на системы работы с клиентской базой SAP и CRM.

В процессе управления многоканальными продажами оптовому торговому предприятию необходимо быть готовым к диверсификации бизнеса, повышать доступность факторинговых услуг для широкого круга клиентов и дебиторов. Диверсификация каналов продаж имеет решающее значение в постоянно меняющемся мире электронной коммерции.

Авторами выявлены отрасли, использующие факторинг в 2020 году (наибольший процент продаж в структуре приходится на торговлю мобильными телефонами и аксессуарами, средствами защиты растений и продуктами питания).

По мнению авторов, факторинг во время пандемии стал еще более удобным и доступным средством привлечения финансирования оборотного капитала, таким образом,

ситуация с COVID-19 не только не снизила востребованность торгового финансирования, но и стала дополнительным стимулом для скорейшего принятия российскими компаниями решений о применении факторинга в работе с дебиторами.

Несмотря на резкий спад экономической активности во II квартале 2020 года из-за введения карантинных ограничений, востребованность факторинга среди предприятий крупного, среднего и малого бизнеса не только не снизилась, но и наоборот возросла. Ведь многие клиенты факторинговых компаний не прекращали работать в карантин и даже, напротив, увеличивали объемы реализации. Таким образом, факторинг стал для них отличным источником пополнения оборотных средств.

За счет ИТ-систем SAP-компании оптовой торговли и дистрибуции смогут оптимизировать бизнес-процессы, снизить издержки, связанные с поставками товаров, увеличить прибыль, улучшить взаимодействие с поставщиками, партнерами, покупателями. Благодаря доступу к необходимой информации в режиме реального времени оптовые компании смогут эффективно управлять текущими ресурсами, правильно расставлять приоритеты, повышать качество обслуживания оптовых клиентов.

Итак, традиционное разделение каналов сбыта на сетевую и электронную торговлю все более утрачивает свою актуальность, реформируясь в многоканальную модель. Для того чтобы сохранять конкурентоспособность в современном мире, необходимо использовать все каналы распространения продукции.

Список литературы

1. Астахов В. В., Хабаров В. И. Определение эффективной стратегии повышения конкурентоспособности наукоемкого предприятия // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 2 (74). С. 120–129.
2. Володин В. В., Дмитриев А. Г., Хабаров В. И. Специфика риск-менеджмента при совершении международных сделок слияний и поглощений в сегменте B2B, FM сервисов и услуг // Научное обозрение: теория и практика. 2019. № 2. С. 94–108.
3. Чернухина Г. Н., Чернухин А. М. Инструменты реализации инвестиционной стратегии интегрированной торговой системы // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 10. С. 83–94.
4. Чернухин А. М., Каманина Р. В. Выявление и анализ проблем стратегического развития потенциала торгового предприятия // Проблемы теории и практики управления. — Москва: Международная медиа группа, 2020. № 1. С. 94–102.
5. Косарева О. А. Современные тенденции развития розничной торговли. Перспективные форматы розничных магазинов // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 193–197.
6. Крис Андерсон. Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в Интернете. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 304 с.
7. Курганова Н. Ю., Чернухин А. М. Современные программы продвижения в розничных торговых сетях // Проблемы теории и практики управления. — Москва: Международная медиа группа, 2019. № 12. С. 60–68.
8. Чернухина Г. Н., Ермоловская О. Ю. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 1 (77). С. 48–57.
9. Храмова А. В. Использование цифровых технологий в современном маркетинге // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Доступность банковских и иных финансовых услуг как правовой принцип эффективного функционирования публичных и частных финансов» / под ред. Е. В. Покачаловой. — Саратов: Саратовская государственная юридическая академия, 2019. С. 184–188.
10. Храмова А. В. Бихевиористический подход к кастомизации торгового бизнеса в современных условиях // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 3 (79). С. 66–78.
11. Чернухина Г. Н. Трансформация и тенденции потребления в современной шеринговой модели бизнеса // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 3 (79). С. 79–88.
12. Чернухина Г. Н., Храмова А. В. Перспективы развития иммерсивных технологий как современных инструментов электронной коммерции // Проблемы теории и практики управления. — Москва: Международная медиа группа, 2020. № 11. С. 226–241.
13. Kalenov O., Kukushkin S., Kamanina R. Innovative technological potential as the basis of mining regions sustainable development in the era of knowledge // E3S Web of Conferences. 2019. P. 04028.
14. Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/YOFaRwAK/4-opt.jpg> (дата обращения: 03.12.2020).
15. Факторинг как источник финансирования бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://trademaster.ua/articles/312621> (дата обращения: 01.12.2020).
16. Электронный факторинг — новый драйвер поставщиков в пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/finance/175898-elektronnyy-faktoring-novyy>

- drayver-postavshchikov-v-pandemii (дата обращения: 02.12.2020).
17. Решение SAP Hybris B2B Commerce [Электронный ресурс]. URL: <http://novardis.com/resheniya/hybris-b2b-commerce/> (дата обращения: 01.12.2020).
 18. Операционная деятельность в сфере оптовой торговли и дистрибуции [Электронный ресурс]. URL: <https://itelligencegroup.com/ru/отрасли/оптовая-торговля-и-дистрибуция/> (дата обращения: 03.12.2020).
 19. О кросс-канальных продажах (и немного об их реализации на базе IBM WebSphere Commerce) [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/company/astoundcommerce/blog/237035/> (дата обращения: 03.12.2020).
 20. Что такое PIM система? [Электронный ресурс]. URL: <https://atropim.com/ru/zhurnal/chto-takoe-pim-sistema> (дата обращения: 03.12.2020).
- ## References
1. Astakhov V. V., Khabarov V. I. Determination of effective strategy of improving competitiveness of the knowledge-intensive enterprise. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 2(74), pp. 120-129 (in Russian, abstr. in English).
 2. Volodin V. V., Dmitriev A. G., Khabarov V. I. Specifics of risk management when making international merger and acquisition transactions in the segment of B2B and FM services. *Scientific review: theory and practice*, 2019, no. 2, pp. 94-108 (in Russian, abstr. in English).
 3. Chernukhina G. N., Chernukhin A. M. Instruments of innovation strategy realization of integrated trade system. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2019, no. 10, pp. 83-94 (in Russian, abstr. in English).
 4. Chernukhin A. M., Kamanina R. V. Identification and analysis of problems of strategic development of trading enterprise capacity. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2020, no. 1, pp. 94-102 (in Russian, abstr. in English).
 5. Kosareva O. A. Modern tendencies of development of retail trade and future formats of retail stores. *Business. Education. Right*, 2019, no. 1(46), pp. 193-197 (in Russian, abstr. in English).
 6. Chris Anderson. *Dlinnyi khvost. Effektivnaya model' biznesa v Internetе* [Long tail. Effective business model on the Internet]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2012, 304 p.
 7. Kurganova N. Yu., Chernukhin A. M. Modern promotion programs in retail chains. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2019, no. 12, pp. 60-68 (in Russian, abstr. in English).
 8. Chernukhina G. N., Ermolovskaya O. Yu. The development of human capital as a factor in increasing the competitiveness of business structures in Russia. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 1(77), pp. 48-57 (in Russian, abstr. in English).
 9. Khramova A. V. *Ispol'zovanie tsifrovyykh tekhnologii v sovremennom marketinge* [The Use of digital technologies in modern marketing]. *Sbornik nauchnykh trudov po materialam mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Dostupnost' bankovskikh i inyykh finansovykh uslug kak pravovoi printsip effektivnogo funktsionirovaniya publichnykh i chastnykh finansov»* [Proceeding of scientific papers based on the materials of the international scientific and practical conference "Accessibility of banking and other financial services as a legal principle of effective functioning of public and private Finance"]. Edited by E. V. Pokachalova. Saratov, Saratov state law Academy Publ., 2019, pp. 184-188.
 10. Khramova A. V. Behaviorist approach to customization of trading business in modern conditions. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 3(79), pp. 66-78 (in Russian, abstr. in English).
 11. Chernukhina G. N. Transformation and consumption trends in the modern sharing business model. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 3(79), pp. 79-88 (in Russian, abstr. in English).
 12. Chernukhina G. N., Khramova A. V. *Perspektivy razvitiya immersivnykh tekhnologii kak sovremennyykh instrumentov elektronnoi kommersii* [Prospects for the development of immersive technologies as modern tools of e-Commerce]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2020, no. 11, pp. 226-241.
 13. Kalenov O., Kamanina R. Innovative technological potential as the basis of mining regions sustainable development in the era of knowledge. *E3S Web of Conferences*, 2019, p. 04028.
 14. Federal State Statistic Service [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/YOFaRwAK/4-opt.jpg> (accessed 03.12.2020) (in Russian, abstr. in English).
 15. *Faktoring kak istochnik finansirovaniya biznesa* [Factoring as a source of business financing] [Electronic resource]. URL: <https://trademaster.ua/articles/312621> (accessed 01.12.2020).
 16. *Elektronnyi faktoring — novyy draiver postavshchikov v pandemii* [Electronic factoring — a new supplier driver in the pandemic] [Electronic resource]. URL: <https://vc.ru/finance/175898-elektronny-faktoring-novy-drayver-postavshchikov-v-pandemii> (accessed 02.12.2020).
 17. *Reshenie SAP Hybris V2V Commerce* [SAP Hybris B2B Commerce Solution] [Electronic resource]. URL: <http://novardis.com/resheniya/hybris-b2b-commerce/> (accessed 01.12.2020).
 18. *Operatsionnaya deyatel'nost' v sfere optovoi trgovli i distributsii* [Operating activities in the field of wholesale trade and distribution] [Electronic resource]. URL: <https://itelligencegroup.com/> (accessed 03.12.2020).
 19. *O kross-kanal'nykh prodazhakh (i nemnogo ob ikh realizatsii na baze IBM WebSphere Commerce)* [About cross-channel sales (and a little about their implementation on the basis of IBM WebSphere Commerce)] [Electronic resource]. URL: <https://habr.com/ru/company/astoundcommerce/blog/237035/> (accessed 03.12.2020).
 20. *Chto takoe PIM sistema?* [What is a PIM system?] [Electronic resource]. URL: <https://atropim.com/ru/zhurnal/chto-takoe-pim-sistema> (accessed 03.12.2020).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-40-53

Nikulina Yu. V., General Director of LLC "GM System", Lecturer of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy University, Moscow, Russia, juli_nik@mail.ru

Chernukhina G. N., ORCID 0000-0001-9397-5752, PhD in Economy, Associate Professor, Head of the Department of Theory and Practice of Competition, Synergy Industry, Moscow, Russia, GChernukhina@synergy.ru

Multi-channel sales strategy as a competitive advantage in wholesale trade

Relevance. The multi-channel sales strategy involves the simultaneous use of different sales channels by the trading company. This can be wholesale and retail sales, for example, online stores and regular offline stores located in shopping centers and pavilions. The use of multichannel requires the restructuring of the IT infrastructure of the wholesale trade enterprise, which implements the processes of various sales channels in a single IT environment.

Due to the existence of a sales system at the enterprise, and not separate sales channels, a synergistic effect is achieved, which provides the company with an additional increase in sales.

Currently, the problem of managing optimal sales channels and organizing product movement in wholesale trade determines the need for a systematic study that ensures the sustainable development of sales activities of modern wholesale enterprises based on the use of modern digital channels of interaction and diversification. Diversified approaches to sales channels provide security in the event that some sales decline. Since the beginning of the COVID-19 pandemic, we have seen a halt in offline retail purchases. This is an example of why digital online solutions and diversification are necessary to create a successful and sustainable business.

The purpose of the study: based on the analysis of various aspects of the strategic direction of management of multi-channel sales in wholesale trade in modern conditions.

Objectives of the study: to identify sources of receipt and channels of sale of goods in wholesale trade; to analyze modern software and information technology solutions necessary for managing multi-channel sales, for working with products and customer base in wholesale distribution; to specify strategic directions of multi-channel sales management in the tactical context of working with customers as anti-crisis measures, etc.

Results of the study. The author identified the sources of receipt and channels of sale of goods in wholesale trade. The following strategic directions of managing multi-channel sales in wholesale trade are also identified: increasing and careful selection of intermediary channels; increasing attention to supply chain management; maintaining and maintaining a high degree of customer loyalty (customer orientation); consolidating all channels into one strong channel; diversifying sales channels; using modern software tools and technologies for working with products and customers.

It is concluded that companies that have implemented a well-planned multi-channel strategy increase the number of potential buyers, provide additional income and sustainable business growth.

According to the authors, the strategic directions of multichannel sales management developed by him work on the entire life cycle of a wholesale enterprise: from business strategy to specific solutions to increase sales. The author also believes that in the future, most companies will invest in multi-channel sales at the country and international levels.

Keywords: multi-channel sales, sales management, wholesale trade, diversification of sales channels, SAP, PIM, CRM systems in wholesale trade

About the authors: Yu. Nikulina, General Director of LLC "GM System", Lecturer of the Department of Theory and Practice of Competition; G. Chernukhina, PhD in Economy, Associate Professor, Head of the Department of Theory and Practice of Competition

For citation: Nikulina Yu, Chernukhina G. Multi-channel sales strategy as a competitive advantage in wholesale trade. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 4, no. 4(80), pp. 40-53 (in Russian, abstr. in English).