

Розумей С.Б.
Дробницька Л.В.
Скригун Н.П.

ОПТИМІЗАЦІЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації економічних реформ і лібералізації питанням конкурентоспроможності компанії приділяється велика увага. Найбільш вагомим чинником конкурентоспроможності є рівень продуктивності економіки і підприємства, оскільки продуктивність є також основним джерелом національного багатства і добробуту окремої особи, життєвих стандартів і якості життя взагалі.

Продуктивність підприємства залежить від трьох головних чинників:

1. Якості економічної політики уряду, його інституційного механізму і суспільної адміністрації;
2. Якості оперативного управління в компанії;
3. Якості стратегії розвитку підприємства і ступеня її орієнтації на ринок споживача, маркетингової політики.

Планування руху і збуту товару – це комплекс заходів, що є однією з підсистем маркетингової діяльності. Дослідження ринку збуту полягає у вивченні проблем, пов'язаних із переміщенням товарів і послуг від виробника до споживача, що дає змогу зменшити ризик при прийнятті комерційних рішень і тим самим підвищити продуктивність підприємства.

Збут товарів – це система виробничо-господарських торговельно-збутових дій, спрямована на просування товарів із сфери виробництва у сферу торгівлі або споживання. Організація збуту включає комплекс дій, операцій, зокрема оцінку кон'юнктури і розробку перспективних планів реалізації продукції: визначення регіональних і товарних ринків, їх ємності, діючих і потенційних покупців, вивчення організацій-конкурентів, їхніх можливостей, позитивних позицій і негативних сторін; визначення оптимальних товаропровідних транспортних схем, оцінку фінансових збутових витрат, пошук шляхів їх скорочення, розробку форм і технології збуту, рекламних заходів, методів формування попиту, закріплення і зміцнення конкурентних позицій на ринку, оцінку продуктивності й розрахунку прибутковості збутових операцій.

Оцінка і підвищення продуктивності роботи каналів збуту підприємства є одним з головних факторів продуктивності підприємства в цілому. Особливо цей момент актуальний зараз, коли адміністративну систему розподілу продукції зруйновано і підприємства самостійно визначають канали збуту. Існує ряд критеріїв, що визначаються на основі характеристик підприємств, загальна дія яких забезпечує високі економічні показники діяльності учасника каналу збуту.

На їх основі оцінюються результати діяльності одного учасника каналу другим його учасником.

Критерії, що дозволяють дати характеристику діяльності учасника каналу:

1. Позиціювання на ринку

- Кількість досяжних клієнтів (охоплення ринку)
- Потенціал партнера (можливості стабільного росту долі ринку)
- Активність конкурентів у регіоні

2. Основні дані по збуту

- Співвідношення результат / оборот
- Прогноз по обороту і збуту збігаються з власною можливістю постачань
- Ціна відповідає якості

3. Умови постачань та фінансові характеристики

- Закупівля товарів /комісійна угода
- Можливості кредитування
- Платіжна дисципліна
- Власна логістика – витрати на постачання незначні в порівнянні з прибутком, що одержує партнер
- Прибутки за минулий період, одержані в результаті співпраці з партнером, значно перевищують час, зусилля та енергію затрачені на роботу з ним.

4. Керівництво

- Стратегія для завоювання ринку (активність / пасивність на ринку)
- Тенденції до розширення бізнесу (наполегливий / спокійний)

5. Репутація партнера

- Кваліфікація та ділові якості, необхідні для успішної діяльності
- Партнер має достатній обсяг знань про особливості та характеристики продукції та послуг
- Вміння партнера, пристосовуватися до ринкової ситуації.

Ці критерії є показниками, що дозволяють встановити відношення підприємства до результатів діяльності свого партнера. Кінцевою метою є вибір на основі об'єктивних даних партнера, що дасть фірмі найбільшу комерційну підтримку та підвищить продуктивності роботи каналу збуту та підприємства в цілому.

На мікрорівні ефективним засобом, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів кожним учасником каналу та оцінити продуктивність каналу розподілу, може слугувати ABC-аналіз. Він передбачає врахування всіх витрат, що пов'язані з конкретним товаром, тобто витратами на виробництво, технологію, інформаційні ресурси, маркетинг, логістику та збут. Коли керівництво фірми має чіткі уявлення про витрати та прибутковість кожного товару, воно може реально оцінити товари та асортиментні групи, випуск яких є вигідним для фірми, а також товари, випуск яких треба скоротити.

Цей аналіз можна ефективно застосувати для порівняння продуктивності використання ресурсів одного каналу в порівнянні з іншим або для порівняння

результатів продаж одного товару з результатами продаж іншого в конкретному каналі.

Переваги АВС-аналізу наступні:

1. Виявлення повної інформації про канали розподілу на основі:
 - Оптимізації складу та кількості каналів товароруху;
 - Виділення VIP-клієнтів;
 - Відбору найбільш продуктивних каналів товароруху.
2. Допомагає управляти обраним каналом та коригувати стратегію для досягнення високої продуктивності системи збуту та задоволення потреб споживачів.

Розглянемо більш детально кожен складову.

Оптимізація складу та кількості каналів товароруху.

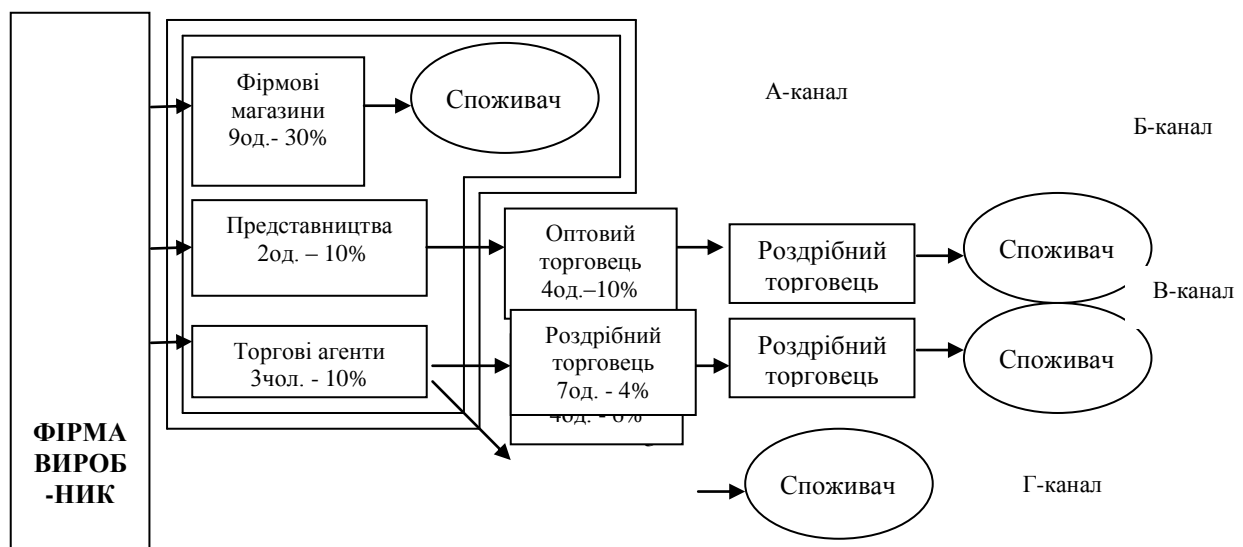
Спочатку візуально оцінюється раціональність конфігурації збутової мережі. Якщо вона дуже проста, має тільки один чи два канали розподілу та невелику кількість партнерів, то поряд з перевагами легкості управління такою мережею, варто звернути увагу на більш високий ризик, пов'язаний з роботою в однорідній мережі в умовах нестабільної економіки. В цьому випадку варто оцінити не тільки ті канали, що є у фірми, але й потенційно можливі або ті, в які діючі канали можуть бути трансформовані. Наприклад, фірма, що має тільки оптовий канал, може розпочати роботу в роздрібній торгівлі, що дозволить їй більш точно бачити потреби ринку та оперативно на них реагувати. Можливо також відкриття власних представництв в перспективному районі, де відсутні оптові партнери.

Якщо мережа дуже складна, розгалужена, то вона погано піддається контролю та регулюванню, виникаючі в ній тенденції стають видимими не одразу, а прийняття ефективних управлінських рішень ускладнено із-за слабкої мобільності системи та розпорошеності ресурсів. У цьому випадку треба провести роботу по її раціоналізації.

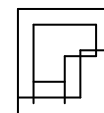
У нашому прикладі найбільшу проблему для фірми представляє канал мілкооптового збуту (145 дилерів, що дають 15% обсягу продаж). Скоротити розгалуженість мережі без втрати обсягів продажу можна наступним чином:

- шляхом організації представництв, на що потрібні значні витрати;
- виділити з числа дилерів найбільш надійних та перевести їх в категорію дистриб'юторів, що менш витратно.

Схема 1. Канали збуту фірми.



Ж-канал



Власна збутова мережа

Виділення VIP-клієнтів.

Якщо підприємство в цілому задовольняє конфігурація каналів товароруху, але керівництво бажає підвищити ефективність мережі, необхідно ранжувати канали за рівнем їх перспективності. Ранги позитивної оцінки (сильні сторони фірми): найперспективніші фірми отримують найвищий бал. Також ранжування треба провести за негативними критеріями (слабким сторонам фірми), починаючи з найменшого значення. Надалі з'єднують обидві оцінки в одній таблиці, сумують ранги та вибирають для подальшого аналізу канали з найбільшою сумою рангів, які дадуть 70-80% обсягу продаж. Як видно з таб.1, найбільш перспективними для розвитку збутової діяльності фірми є канали А, Б, Г і Д, які в сумі дають 71% обсягу продажу.

Таб.1 Оптимізація складу та кількості каналів товароруху.

Тип каналів товароруху	Доля в загальному обсязі продаж, %	Ранг позитивної оцінки	Ранг оцінки ризику на небезпеки	Сума рангів
А	30	7	6	13
Б	6	6	7	13
В	4	2	4	6
Г	10	5	5	10
Д	25	4	3	7
Е	15	1	1	2
Ж	10	3	2	5

Отже, в збутовій політиці фірми повинен бути передбачений такий перерозподіл ресурсів, який дасть змогу розвиватися в першу чергу саме цим каналам.

Відбір найбільш продуктивних каналів товароруху.

Щоб оцінити прибутковість продаж даного товару конкретним каналом, необхідно виявити ресурси, що використовуються, та розрахувати сумарні

витрати на їх використання. Для спрощення підрахунків припустимо, що витрати підприємства в каналі обмежуються ресурсами, пов'язаними з маркетинговими потоками фізичного володінням, стимулювання збуту та замовлень і оплати.

Таб. 2. Прибутки та витрати підприємства (в тис.грн).

Обсяг продаж		35000
Собівартість проданих товарів		20000
Валовий пробуток		15000
Витрати:		
Заробітна плата	3000	
Реклама	2500	
Транспортування	500	
Орендна плата	3500	
Страховка	1400	
Сировина і матеріали	1000	
Всього витрат		11900
Чистий прибуток		3100

Кожен з елементів витрат з таб.2., виникає в результаті участі підприємства в кожному з потоків. Рознесемо по статтям потокові витрати.

Таб. 3. Рознесення потокових витрат по статтям (в тис.грн).

Витрати	Всього	Фізичне володіння		Стимулювання збуту			Замовлення та оплата
		Зберігання	Поставка	Особисті продажі	Реклама	Просування товару	Виставлення рахунків, оплата
Заробітна плата	3000	150	100	2000	500	200	50
Реклама	2500				1500	1000	
Транспортування	500		500				
Орендна плата	3500	2500	50	500	200	100	150
Страховка	1400	1000	350				50
Сировина і матеріали	1000		500	100	150	150	100
Всього витрат	11900	3650	1500	2600	2350	1450	350

З таб.3. видно, що найбільша частина заробітної плати виплачується торговим агентам, а решта – менеджеру по рекламі, менеджеру по стимулюванню збуту, менеджеру транспортної служби та бухгалтеру.

Наступним кроком є розподіл потокових витрат між різними каналами збуту продукції. Спростивши подану вище схему, припустимо, що підприємство продає продукцію через канали А, Д і Ж. Наприклад, через канал А – було продано 920 тисяч одиниць продукції, через канал Д – 805 тисяч, а через канал Ж – 575 тисяч одиниць.

Таб. 4. Рознесення потокових категорій витрат по каналам маркетингу.

Види каналів Розподілу	Фізичне володіння		Стимулювання збуту			Замовлення та оплата
	Зберігання (площа, що займається на власному складі, млн. куб. м)	Поставка (кількість одиниць продукції, що поставляється, мдн.од.)	Особисті продажі (кіль-сть комерційних візитів, млн.)	Реклама (вартість рекламної площі, млн.грн)	Просування товару (витрати на просування товару, млн.грн)	Виставлення рахунків, приймання оплати (кількість замовлень, тис.)
А-канал (фірмова торгівля)	0,400	0,920	0,000	0,700	0,500	3
Д-канал (оптова торгівля)	0,350	0,805	0,005	0,450	0,300	3
Ж-канал (роздрібна торгівля)	0,250	0,575	0,006	0,350	0,200	4
Всього	1,000	2,300	0,011	1,500	1,000	10
Потокові витрати (млн.грн)	3,650	1,500	2,600	2,350	1,450	350
Середні витрати (грн)	3,65	0,65	236,00	1,57х	1,45х	35,00

Середні витрати на одиницю продукції склали 65 коп. зберігання товарів коштує 3,65 грн. за один кубічний метр складських приміщень. Підприємство витрачає 236 грн. на кожен комерційний візит до підприємств партнерів, а також 35 грн. – на виставлення рахунків та приймання оплати по кожному замовленню. Цифри, що стосуються реклами та просування продаж (1,57 та 1,45) є коефіцієнтами, на які необхідно множити кожен гривню, що витрачається на рекламу та просування продаж в кожному каналі.

Останнім етапом в оцінці рентабельності збутового каналу є розподіл прибутків та витрат підприємства для кожного каналу.

Таб. 5. Прибутковість та продуктивність кожного каналу розподілу (в тис.грн).

	А-канал (фірмова торгівля)	Д-канал (оптова торгівля)	Ж-канал (роздрі- бна тор- гівля)	Всього
Обсяг продаж	14,000	12,250	8,750	35,000
Собівартість проданих товарів	8,000	7,000	5,000	20,000
Валовий пробуток	6,000	5,250	3,750	15,000
Витрати:				
Зберігання	1,460	1,278	0,912	3,650
Транспортування	0,600	0,530	0,370	1,500
Особистий продаж	0,000	1,180	1,420	2,600
Реклама	1,090	0,710	0,550	2,350
Просування продаж	0,725	0,435	0,290	1,450
Виставлення рахунків, приймання оплати	0,105	0,105	0,140	0,350
Всього витрат	3,98	4,238	3,682	11,900
Чистий прибуток	2,02	1,012	0,068	3,100
Відношення прибутку до обсягу продаж (%)	14,4	8,3	0,8	8,9
Продуктивність каналу розподілу	3,52	2,89	2,38	2,94

Аналіз витрат каналів збуту підприємства показав, що всі вони є прибутковими. Найбільшим є прибуток від власного каналу розподілу, найменшим від роздрібної мережі. З таблиці видно, що як по прибутковості, так і продуктивності власна збутова мережа є найкращою. Таким чином, підприємство може використати аналіз продуктивності та прибутковості каналів розподілу для вибору найменш ризикованої та найбільш стабільної збутової політики:

1. Розширення фірмової торгівлі;
2. Продовження стабільних відносин з оптовими фірмами;
3. Переведення найбільш перспективних точок роздрібної торгівлі в категорію фірмової, а від малих та ненадійних краще відмовитися.

Управління обраним каналом, вимагає оцінки і групування клієнта за категоріями та визначення напрямлення збутової політики при роботі з ними.

Один з аспектів управління збутовою політикою полягає у встановленні пропорцій в роботі з “старими” клієнтами та пошуку нових. Як правило, молоді підприємства кількісно розвивають збутову мережу, тобто шукають та стабілізують відносини з новими клієнтами, що пов’язано з значним ризиком. Для стабільно функціонуючих підприємств найбільш актуальним є ріст продаж у “старих”, надійних партнерів, тобто інтенсивний ріст. Важливо знайти

раціональний баланс, щоб співвідношення “старих” клієнтів та приток нових забезпечував потрібний ріст обсягів продаж та мінімальний рівень ризику.

Для цього необхідно провести групування “старих” клієнтів по категоріям: перспективні, стабільні, ненадійні. Ця операція дозволить реально оцінити гарантовані обсяги продаж і рівень можливих відхилень від потрібного обсягу. Інструментом групування клієнтів є накопичувальна карточка клієнта таб.6, в якій бальна оцінка ведеться за критеріями (оплата, попереднє замовлення, частота закупок, обсяги поставок), при чому прострочена дебіторська заборгованість оцінюється від’ємними балами – чим більший термін заборгованості, тим більший від’ємний бал.

Далі проводиться групування привабливості клієнтів за загальною кількістю балів та кількістю від’ємних балів, що і визначає категорію клієнта та направлення збутової політики в роботі з ним таб.7.

Після виконання оцінки та групування клієнтів можливе більш точне планування обсягів продаж по клієнтам. Оцінку та категорювання необхідно проводити систематично, найбільш розповсюдженою є щомісячна та щоквартальна оцінка.

Таб. 7. Групування привабливості клієнта за категоріями та направленнями збутової політики роботи з ними

Загальна кількість балів	Кількість негативних (від’ємних) балів	Категорія клієнта	Направлення збутової політики в роботі з клієнтом
35-18	не більше “-2“	<i>Перспективний</i>	Пріоритетне виконання замовлень, пільгові умови договорів поставки, орієнтація на збільшення обсягів збуту.
17-8	не більше “-5“	<i>Стабільний</i>	Пріоритетне виконання замовлень, стабільні умови договорів, контрольоване збільшення збуту.
Менше 8	більше “-5“	<i>Нестабільний, ненадійний</i>	Жорсткі умови договорів, постійний контроль, робота тільки за передплатою та після повернення дебіторської заборгованості.

Безперечно, аналіз ринку, систематизація та визначення конфігурації каналів товароруху, аналіз ефективності та саме управління кожним типом каналів збуту, а також результативна робота системи продаж потребує як від керівництва, так і від менеджерів значних зусиль. А як результат – ріст продуктивності збутової системи та підприємства в цілому.