

СТРУКТУРУВАННЯ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

© Солнцев С.О. Стадніченко В.В., 2008

Запропоновано систему показників для оцінювання діяльності посередників зі збуту. Наведено алгоритм оцінки партнерів зі збуту відповідно до обраної системи показників.

In the article the system of indexes is offered for dealers activity estimation. In accordance with the select system of indexes the algorithm estimation is presented.

Постановка проблеми. Діагностика каналів розподілу є невід’ємною складовою маркетингової діяльності. На діючому в ринкових умовах підприємстві подібна діагностика може мати різну глибину й періодичність проведення. Під глибиною діагностики мається на увазі використання множини різноманітних критеріїв і показників. Основна проблема полягає в визначенні раціональної кількості критеріїв оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У літературі викладено декілька методів оцінювання посередників у каналі розподілу, таких, як методика ідеальної точки Л. Горчельс, Е. Мариен і Ч. Уеста [1], та кілька варіантів реалізації методу експертних оцінок Н.А. Гранкіної, Е.В. Попова [2], В.Д. Шкардуна, С.А. Стерхової [3]. У цих методиках використовується експертна оцінка, що у деяких випадках є невиправдано суб’єктивною, особливо коли показники, пов’язані з кількісними даними можуть бути об’єктивніше оцінені конкретними індикаторами. У попередній статті, присвяченій класифікації показників господарської діяльності партнерів зі збуту [4], авторами було розроблено декілька подібних індикаторів, що дозволяють одержати об’єктивні значення по кількісних даних.

Формулювання цілей статті. Діагностика каналу розподілу повинна враховувати як об’єктивні, так і суб’єктивні характеристики діяльності, ґрунтуватися як на якісних, так і кількісних даних. У роботі запропонована система показників для оцінювання діяльності торговельних посередників у каналі розподілу і розроблений алгоритм діагностики дилерської мережі.

Виклад основного матеріалу. Підприємство, що використовує селективний або інтенсивний тип розподілу зіштовхується із ситуацією, коли в дилерів відрізняються збутові можливості, обсяги закупівель і реалізації, принесений постачальникові прибуток, лояльність і рівень співробітництва. Ігнорування подібних розбіжностей може негативно позначитися на стабільності й ефективності роботи каналу. Виходом у цьому випадку є виділення однорідних груп серед дилерів і розробка для кожної групи спеціальної політики. У маркетингу вже давно виправдав себе підхід у роботі з кінцевими споживачами, заснований на процедурі сегментування, у цій статті наведено його ефективне застосування на ринку комерційно-посередницьких організацій. Розподіливши дилерів на групи, постачальник може ефективнішим способом організувати свою роботу з кожним з них.

Таке керування каналами розподілу є гнучким і більше маневреним, тому що припускає розробку спеціальних договорів й умов співробітництва для виділених категорій дилерів. До того ж для найменш привабливих передбачається можливість їхньої заміни.

У результаті досягається:

- Стабільність каналу розподілу, за рахунок справедливого розподілу прибутку пропорційно зусиллям між учасниками каналу й зниження ймовірності конфліктів;

- Зростає економічний ефект для постачальника, у результаті продуманішого розподілу ресурсів і зусиль;
- Вибірні політика щодо посередників в результаті призводить до підвищення задоволеності кінцевих споживачів.

Використовуючи підхід розподілу зусиль, ключовою проблемою постає визначення того з ким і працювати? Чи варто приділяти більше уваги лояльним до постачальника дилерам, що працюють на межі своїх можливостей, або ж варто вжити заходів з підвищення лояльності серед тих, що мають значний потенціал? І головне, як в умовах обмеженості ресурсів фірми, існуючі альтернативи можливо сполучити при сумарному підвищенні економічного ефекту. За необхідності розподілу ресурсів і зусиль постачальника в каналі розподілу актуальним є адаптоване використання інструментів портфельного аналізу. Причому сама система розподілу зображається у вигляді набору (портфелю) дилерів, для взаємодії з якими розробляється спеціальна політика.

Для того, щоб визначити раціональні умови співробітництва з кожною групою дилерів, постачальникові необхідно провести діагностику своїх каналів розподілу. Як відомо, господарська діяльність посередників зі збуту характеризується кількісними і якісними показниками. Для їхньої порівняльної оцінки використовуються різні критерії, на підставі яких можна винести чітке судження про об'єкт й прийняти рішення щодо якості взаємодії з ним. Оцінюючи складну систему з безліччю показників, доречно говорити про критерій як про деяку процедуру, в основу якої покладена критеріальна функція. Аргументами такої функції, у випадку, коли йдеться про оцінку партнерів зі збуту, виступають показники господарської діяльності посередників. З одного боку, будь-який окремий показник діяльності посередника може бути представлений як критерій, так що в результаті виходить безліч критеріїв. З іншого, критерій оцінки може бути заснований на певній множині показників. У підсумку, ми знаємося на проблему вибору в континуумі від одного інтегрального критерію до множини критеріїв для оцінки діяльності партнера зі збуту. Як справедливо відзначають Е.В. Попов і Н.А. Гранкіна, посилаючись на роботу П.Р. Катеора: "важливо уникати використання якого-небудь одного інтегрального коефіцієнта оцінки діяльності каналу" [3]. Однак використання безлічі критеріїв так само є малоєфективним, тому що значно ускладнює процедуру оцінки. Як компроміс пропонується розробка послідовно-ієрархічної структури діагностики, яка б включала як проміжні комплексні показники оцінки, так і якісно-описову інтерпретацію.

Першочерговим завданням є розробка системи показників і виведення обмеженої кількості комплексних показників, репрезентативних і зручних у використанні. Основою для побудови системи показників послужила раніше розроблена матриця оцінки посередників у каналі розподілу (таблиця).

Матриця оцінки дилерів у каналі розподілу

Дані	Предмет оцінки	
	Характеристика дилера	Характеристика взаємодії з дилером
Кількісні	Кластер показників ресурсного потенціалу	Кластер показників за результатами роботи із продуктом
Якісні	Кластер показників бізнес профілю	Кластер показників рівня партнерських відносин

У запропонованій матриці систематизовані кластери показників з предмета оцінки, а так само враховані особливості використовуваних якісних і кількісних даних. Кожен кластер містить множину показників, що характеризують посередника і його взаємодію з постачальником. Самі показники були детально проаналізовані авторами в статті присвяченій класифікації [4]. Між виділеними кластерами показників є істотна розбіжність в методах їхнього виміру. Якщо для кількісних показників можливе виведення інтегральної оцінки, то для якісних, подібне не уявляється можливим. Єдиним варіантом одержання підсумкового критерію за якісними показниками є результати експертних оцінок.

На рис. 1 наведено систему показників для оцінки посередників у каналі розподілу. Кількісні дані розділяються на показники по ресурсах дилера та по результатах збуту продукту. Якісні дані зачіпають об'єктивні характеристики з бізнес-профілю дилера й суб'єктивні характеристики взаємодії з дилером.

Розглянемо складові запропонованої системи показників і методи їхнього вимірювання докладніше.



Рис. 1. Система показників оцінки діяльності партнера зі збутом

1. Етап життєвого циклу дилера

На підставі кількості років на ринку темпів росту й частки ринку визначається положення дилера на ринку, його етап життєвого циклу. За запропонованими показниками комерційні посередники можуть бути розділені на такі категорії:

I етап – Новачки: до трьох років на ринку, займають мізерну частку ринку, як правило працюють із невеликим сегментом споживачів.

II етап – Що Розвиваються: 5–10 років, займають невелику частку ринку, однак демонструють високі темпи росту. Продовжують свою експансію на ринок, беруться за реалізацію нової продукції, виходять на нові сегменти.

III етап – Стабільні: Більше 10 років на ринку, займають значну частку ринку, однак темпи росту низькі.

IV етап – Що Здають позиції: Давно на ринку, негативні темпи росту, частка ринку скорочується.

У разі визначення етапу життєвого циклу дилера, можна брати до уваги також деякі якісні показники, такі, як конкурентна стратегія й асортимент продукції. Крім того, за можливості одержання даних з фінансової звітності дилера може бути врахована його стратегічна модель прибутку за формулою (1). Як відомо, прибуток на інвестований капітал вважається загальним показником, що характеризує результат діяльності підприємства в сфері роздрібно й оптової торгівлі [6]

$$PCK = КП \times KOA \times CZC, \quad (1)$$

де PCK – рентабельність власного капіталу; $КП$ – коефіцієнт прибутковості; KOA – коефіцієнт оборотності активів; CZC – співвідношення між активами й власними коштами.

2. Важливість дилера для фірми.

Найбільш об'єктивною і достовірною є група показників, що характеризують внесок дилера в збут продукту. Підсумковий інтегральний критерій за даними показниками можна позначити як важливість посередника в збуті продукту (W). Після одержання всіх значень по показниках, що належать до нашого продукту в портфелі дилера, можливе виведення інтегрального критерію W за формулою (2), на підставі якого далі рекомендується проводити АВС-аналіз.

$$W = \frac{ПИ \times (1 + P_o) \times (1 + \Delta D) \times (1 + \Delta OVDД)}{1 + \Delta PKЗ}, \quad (2)$$

де $ПИ$ – Покриття витрат по продукту, грн.; P_o – ріст закупівель (продажів) нашого продукту у дилера, відсотки; ΔD – питома вага продуктів, що доповнюють наш у портфелі дилера; $\Delta PKЗ$ – питома вага кредиторської заборгованості дилера в портфелі постачальника; $\Delta OVDД$ – питомий коефіцієнт відносної важливості нашого продукту для дилера порівняно з конкурентами:

$$\Delta OVDД = \frac{\Delta П}{\Delta K \times \Sigma OVDД}, \quad (3)$$

$\Delta П$ – питома вага прибутку від нашого продукту в портфелі дилера; ΔK – питома вага прибутку від продуктів конкурентів у портфелі дилера,

Для коефіцієнта питомої ваги продуктів, що доповнюють наш у портфелі дилера, може бути введено поправочний коефіцієнт, враховуючи специфіку конкретної галузі, продукт й значення еластичності попиту за факторою додаткової продукції.

Далі пропонується графічна інтерпретація показників важливості дилера в збуті продукту (рис. 2).

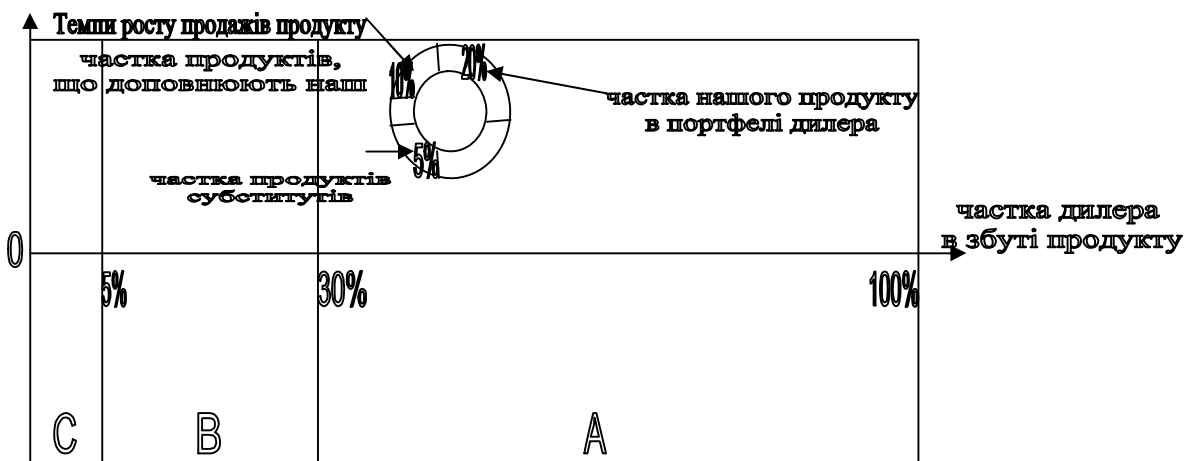


Рис. 2. Місце дилера в збуті продукту

3. Комплекс показників бізнес профілю.

Ця категорія називається об'єктивними характеристиками, тому що несе доволі релевантну інформацію про об'єкт (посереднику) щодо ключових елементів його ринково-продуктової стратегії.

Зручної для аналізу каналу розподілу є така матриця (рис. 3).

Універсалізація дилера

5					
4					
3					
2					
1					
	I	II	III	IV	V

Географічна зона

Рис 3. Матриця розташування дилера в частинах регіону і його спеціалізація

Географічні зони визначаються на розсуд дослідника, враховуючи його досвід роботи, у найпростішому варіанті можуть збігатися із границями територіально адміністративно районування.

Рівень універсалізації дилера може бути визначений за допомогою порядкової шкали. Дилери, що спеціалізуються на вузькому асортименті продукції, одержують мінімальне значення – 1, а дилери універсали, що реалізують різноманітні асортименти продуктів, одержують максимальне значення – 5.

Окремими критеріями під час проведення діагностики портфеля дилерів виступають наявність товарів субститутів і відповідність клієнтської бази дилера продукту постачальника. Якщо із критерієм наявності товарів субститутів під час використання не виникає проблем (конкуруюча продукція або є в дилера, або немає), то виявлення відповідності клієнтської бази дилера продукту постачальника викликає деяку складність. Необхідно прямо або непрямо з'ясувати в дилера, хто є його основними споживачами, і визначити чи достатньо наш продукт для них цікавий.

4. Лояльність посередника.

Остання категорія якісних показників називається суб'єктивними характеристиками, тому що відображає суб'єктивне відношення до посередника. Суб'єктивне відношення складається або з досвіду роботи, якщо йдеться про існуючого партнера зі збуту, або ж з попередніх переговорів, якщо йдеться про потенційно можливого. Оцінивши цю категорію показників, можна зробити висновок про лояльність дилера стосовно постачальника (L).

Комплексний (підсумковий) критерій (L), заснований на показниках якісних характеристик, виводиться за методикою експертних оцінок. При чому найзручнішою є десятибальна або стовідсоткова шкала.

Отже, ми розглянули практично повний спектр існуючих показників діяльності партнерів зі збуту й згрупували їх на підставі спорідненості в декілька категорій. Це дозволило нам вивести обмежену кількість зручних для проведення діагностики критеріїв.

На підставі запропонованих критеріїв оцінки партнерів зі збутом пропонується **алгоритм послідовно-ієрархічної діагностики регіонального портфеля дилерів** (рис. 4).

Ця методика діагностики одержала назву послідовно-ієрархічної структури у зв'язку з тим, що під час діагностики вибудовується ієрархія дилерів у результаті застосування різних послідовностей критеріїв. Для спочатку сформованої ієрархії дилерів на підставі інтегрального критерію W, вибудовується послідовність інших критеріїв, причому для кожної ієрархічної групи вона специфічна.

Показник W – це основний індикатор результату роботи з дилером і до того ж є найбільш об'єктивним і точним під час оцінювання, тому що заснований на внутрішній звітності фірми. Тому саме важливість дилера в збуті продукту(W) була взята за основу під час формування ієрархії.

Інтегральні критерії етапу життєвого циклу (ЕЖЦ) і лояльності (L), а так само прості критерії наявності товарів-субститутів (SUB) і відповідність клієнтської бази дилера (СКБ) розглядаються для кожної ієрархічної групи у своїй послідовності. На підставі цих оцінок визначається якісний аспект взаємодії з дилером. У результаті послідовного використання критеріїв пропонуються актуальні напрями для інвестування під час роботи з різними категоріями дилерів.

На підставі матриці розташування дилера в частинах регіону і його спеціалізації буде корегуватися розподіл зусиль у каналі збуту з метою одержання збалансованого портфеля регіональних дилерів.

Приклад використання процедури послідовно-ієрархічної діагностики:

1. Аналіз розташування дилера та спеціалізація:

Універсалізація дилера

5					
4			Y		
3					
2	X				
1					
	I	II	III	IV	V

Географічна зона

Рис. 4. Результати по матриці розташування дилера в частинах регіону і його спеціалізація

2. Було визначено, що за інтегральною оцінкою W (важливість дилера в збуті продукції) за формулою (3) дві фірми X та Y потрапили до категорії A (забезпечують 65% важливості).

3. При оцінці L (лояльності) менеджерами по роботі з дилерами було визначено, що $L_X=70\%$, $L_Y=45\%$

4. Наступним кроком було визначено наявність у посередників товарів-субститутів. Фірма X має товари-субститути, у той час як фірма Y не має.

5. Далі для фірми Y визначаємо, що вона перебуває на II етапі життєвого циклу, який характеризується високими темпами росту продажів.

6. В результаті під час роботи з фірмою X рекомендується інвестувати гроші та зусилля в просування, на рівні торговельної точки.

7. Щодо фірми Y, то незважаючи на дещо нижчу лояльність, пропонується провести переговори щодо розробки програми вдосконалення логістики. Якщо переговори не принесуть успіху, то у разі роботи з дилером також варто буде зупинитись на просуванні.

Після проведення діагностики каналу дилери розподіляються на три групи: VIP, Middle, Outsider – для кожної з яких устанавлюються раціональні норми рентабельності. У середині групи для кожного дилера, враховуючи результати діагностики, визначаються напрями інвестицій: логістика, лояльність, просування, система оплати й знижки або контроль.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розробляючи методику послідовно-ієрархічного аналізу, було систематизовано декілька показників і критеріїв оцінки дилерів, що використовуються на практиці. Елементом наукової новизни є розробка системи показників для оцінки дилерів. У результаті був розроблений алгоритм послідовно-ієрархічної структури діагностики регіонального портфеля дилерів. Подальшим напрямком досліджень є одержання емпіричних даних за допомогою розробленої методики.

1. Горгельс Л., Марин Э., Уэст Ч. *Некоторые вопросы управления каналами распределения (дистрибуции)* // *Управление продажами.* – 2004. – № 4 – С. 42–54. 2. Бондаренко, С.Ю., Войчак. А.В. *Маркетинговая политика розподілу та товарного руху: Монографія.* – К.: КДЕУ, 1994. 3. Гранкіна Н.А., Попов Е.В. *Оценка деятельности посредника при экспорте продукции предприятия* // *Маркетинг в России и за рубежом* – 2003. – № 6. 4. Солнцев С.О., Стадніченко В.В. *Класифікація показників господарської діяльності партнерів по збуту* // *Економіка: проблеми*

теорії та практики. – 2008. – № 6. 5. Шкардун В.Д., Стерхова С.А. *Формирование и оптимизация сбытовой сети – основа сбытовой политики предприятия // Управление продажами.* – 2001. – № 4. – С. 11–20. 6. Штерн Л.В. и др. *Маркетинговые каналы / Пер. в с англ.; Под ред. О.И. Медведь.* – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. – 624 с. 7. Дихтль Е., Херишген Х. *Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минко.* — М.: Высш. шк., 1995. 8. Акулич М. *Анализ структуры сбыта предприятий в контексте проблемы финансового планирования // Маркетинг в России и за рубежом.* – 2003. – № 1. 9. Лысакова Н.С. *Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения // Маркетинг.* – 2000. – № 2. 10. Пустынникова Ю. Корнев А. *Выбор каналов распределения и стимулирование дистрибьютеров // Управление продажами.* – 2004. – № 3.

УДК 658.821

А.В. Сержук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА

© Сержук А.В., 2008

В Україні трейд-маркетинг нині перебуває на стадії розвитку. Тому аналізуючи приклад російських компаній, можна уникнути багатьох помилок, які свого часу допустили вони. Це дасть змогу швидшими темпами вийти на європейський ринок.

Розкрито сутність основних засобів трейд-маркетингу та наведені деякі практичні приклади: цілі та психологічні прийоми мерчендайзингу; сутність дисконтних програм та програм лояльності; поняття коаліційних програм (участь у коаліційних програмах істотно зменшує витрати на її підтримку для кожного учасника, створює портрет споживача, відбувається обмін клієнтською базою).

The trade-marketing is on the stage of development in Ukraine. Therefore it is possible to avoid many errors on the example of the Russian Companies. It will enable more rapid rates to go out to the European market.

In this article the disclosed essence of the fixed assets of treydy-marketingu and resulted some practical examples: aims and psychological receptions of merchendayzingu; essence of the discount programs and programs of loyalty; concept of the coalition programs (participating in the coalition programs substantially reduces charges on its support for every participant, creates the portrait of user, there is an exchange a client base)

Постановка проблеми. Говорячи про маркетинг, багато хто розуміє його винятково як діяльність. Багато компаній мають великий штат маркетологів, які займаються самою продукцією, рекламою, дослідженням ринків і конкурентів, але випускають з виду, що товар повинен пройти довгий шлях, попадаючи на полиці магазинів, доступні покупцю.

Сьогодні виробник, стратегічним завданням якого є не тільки отримання короткочасного прибутку, але і довготривалого розвитку компанії і продукції на українському ринку, ставить своїм завданням збільшення продаж, завоювання більшої частки ринку і збільшення дистрибуції продукції. Тому ні один із каналів збуту не може бути забутим професійним виробником товарів.

Ця тема є доволі актуальною сьогодні, бо трейд-маркетинг існує для того, щоб керувати ринком, своєю часткою ринку і, відповідно, прибутковістю через управління торговими посередниками. Інакше кажучи, трейд-маркетинг – це діяльність всіх учасників торгівлі, спрямована на організацію просування товару від виробника до кінцевих споживачів, найвигіднішим для всіх учасників товароруку методом.