

ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Крикавський Є.В., Косар Н.С., 2012

Досліджено процес формування стратегії збуту промислового підприємства, визначено особливості вибору прямого чи опосередкованого каналу збуту, конкретних посередників, методи їх мотивації та показники оцінки діяльності. Висвітлені підходи до формування ширини каналу розподілу підприємства, враховуючи цілі його діяльності на ринку.

Ключові слова: збут, збутова стратегія, канал збуту, маркетингові системи, стратегія охоплення ринку, управління каналами збуту.

E. Krykavskyy, N. Kosar
Lviv Polytechnic National University

FORMING OF SALE STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

© Krykavskyy E., Kosar N., 2012

Process of sale strategy forming of industrial enterprise was researched. The features of choice of direct or mediated sale channel, concrete mediators, methods of their motivation and indexes of activity estimation, are certain. Approaches to forming of distribution channel width of enterprise from the aims its activity at the market were considered.

Keywords: sale, sale strategy, channel of sale, marketing's systems, strategy of scope of market, management of sale ducting.

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах посилення конкурентної боротьби та активного розвитку ринків як і споживчих, так і промислових товарів одним з першорядних завдань стає удосконалення механізмів управління підприємством. При цьому стабілізація функціонування сучасного підприємства та досягнення його економічної доцільності значною мірою досягається за рахунок формування ефективної системи збутової діяльності. Нині питанням побудови і реалізації стратегії збуту на промислових підприємствах приділяється недостатня увага. Це своєю чергою зумовлює потребу формування дієвого механізму вибору стратегії збутової діяльності.

Очевидно, що завжди є теоретична можливість певне обмеження у доступності джерел отримання конкурентних переваг. Передусім, це стосується того, що збутова діяльність може мати ознаки виключної компетенції. Джерелом тривалих конкурентних переваг може бути сформований потенціал клієнтів.

Аналіз останніх досліджень та визначення невирішених елементів проблеми. Теоретико-методичні аспекти збутової діяльності та особливості формування збутової стратегії у своїх працях досліджували такі вчені, як: Ф. Котлер, Г. Армстронг, Ж. Ламбен, Дж.О'Шонесси, А. Дайян, Дж.Г. Болт, Дж. Р. Еванс, Л.В. Балабанова, С. Гаркавенко, А. Старостіна, Н. Куденко та ін. [1–6]. Дотичними до цієї проблеми потрібно вважати дослідження у сфері формування стратегічної карти результатів Нортон і Каплана (BSC) щодо перспективи клієнта, якщо йдеться про залучення нових клієнтів, утримання наявних, про їх задоволення та рентабельність для виробника від співпраці з ними.

Стратегію збутової діяльності підприємств у наукових джерелах трактують неоднозначно, часто в інструментальному розумінні. Не ставлячи за мету поставити “крапку” у дефінуванні стратегії збутової діяльності, автори переконані у необхідності долучення до процесу дефінування і стратегічного аналізу (ідентифікація та діагноз), і стратегічного контролю (організація системи контролю, моніторингу реалізації стратегії, тестування, оцінка стратегічних гіпотез, бенчмаркінг, бюджетування, формування систем передбачення тощо).

Однак проблеми формування стратегії збутової діяльності з аналізом потенційних збутових ризиків ще недостатньо вивчені та розкриті, що визначило актуальність та мету статті.

Цілі статті. Отже, метою дослідження є висвітлення методико-практичних підходів до формування стратегії збуту з метою досягнення маркетингових цілей промислового підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Дослідження вітчизняних та зарубіжних літературних джерел дає змоги дійти висновку, що під збутом треба розуміти комплексний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача. Стратегія збуту належить за своїм типом до функціональних маркетингових стратегій, які формуються по елементах комплексу маркетингу. Важлива роль збуту в маркетинговій діяльності обумовлена кількома причинами. По-перше, в сфері збуту остаточно визначається результат усіх маркетингових зусиль підприємства. По-друге, пристосовуючи збутову мережу до запитів споживачів, створюючи їм максимальні зручності до, під час і після придбання, підприємство має значно більше шансів для виграшу в конкурентній боротьбі. По-третє, саме під час збуту найефективніше відбувається виявлення смаків і переваг споживачів.

Зважаючи на економічну доцільність збутової діяльності (оскільки прибуток формується саме під час реалізації товарів), особливу увагу потрібно приділяти формуванню стратегії збуту підприємства, яка повинна бути узгодженою з іншими видами маркетингових стратегій підприємства.

Водночас важливо керуватися універсальними критеріями вибору стратегій, до яких доцільно зарахувати:

- рівень рентабельності, тобто окупність відповідних інвестицій із врахуванням доданої вартості;
- реальність, тобто відповідність доступних засобів і компетенцій прийнятним цілям, завданням;
- цілісність як відповідність цілей і завдань можливостям створення ефекту синергії;
- акцептованість як відповідність очікуванням різних груп (працівників, акціонерів, клієнтів, постачальників, публічній адміністрації, суспільству тощо);
- ризик як оцінка ймовірності настання фінансових, курсових, політичних банкових та інших ризиків;
- забезпечення конкурентної переваги як співвідношення між витратами та результатом формування конкурентної переваги.

Ж.Ж. Ламбен відзначає, що стратегія збуту містить такі елементи: визначення цільових сегментів; позиціонування щодо пріоритетних конкурентів; вимоги до асортименту товарів; канали збуту і умови продажу; торговий персонал, його завдання і організацію; рекламу і стимулювання збуту; сервіс; дослідження ринків [6]. Дж.О'Шонесси вважає, що стратегія збуту – це комплексна концепція того, як потрібно використовувати торгові ресурси для досягнення поставлених організацією цілей: контактуючи і працюючи з визначеними цільовими споживачами; просуваючи визначений асортимент продукції; забезпечуючи привабливість продажу; обслуговуючи споживачів, підтримуючи з ними зв'язок і збираючи інформацію [7].

Враховуючи думки провідних науковців, під стратегією збуту варто розуміти процес довгострокового планування та організації збутової діяльності, що дозволяє успішно реалізувати завдання щодо охоплення цільового ринку, досягнення певного обсягу збуту.

Згідно з цим визначенням, у процесі формування стратегії збуту необхідно визначити:

- типи посередників і їх роль в ланцюгу збуту;
- рівень охоплення ринку;
- потреби в обслуговуванні споживачів;
- оптимальний рівень виробничих запасів;
- оптимальний час та місце доставки товару;
- особливості застосування системи комунікацій у каналах збуту.

Для формування ефективної стратегії збуту перед кожним підприємством, що працює на ринку, першочерговим є завдання вибору найефективнішого каналу збуту, причому практично йдеться не про окремий канал, а про одну з можливих комбінацій декількох каналів збуту. Вибір каналу збуту визначається призначенням продукції і залежить від цілей підприємства.

Під час розроблення збутової стратегії підприємства можуть використовувати цілі, які мають числове вираження, зокрема показники запланованого обсягу продажу, частки ринку, рентабельності обороту чи описову форму, наприклад збільшення доступності продукції для споживачів, забезпечення належного рівня їх обслуговування тощо.

При визначенні цілей каналу розподілу необхідно насамперед дослідити ринок і встановити, які цінності хочуть отримати споживачі від формування каналу розподілу. Саме вони будуть визначати рішення підприємства щодо розташування торговельних точок, виду замовлення продукції, надання споживачам інформації про товар та стан виконання замовлення, часу виконання замовлення, асортименту продукції у торговельних точках, виду сервісу.

Збутовий канал виконує певний набір загальних функцій розподілу. Враховуючи це, вибір каналів розподілу безпосередньо впливає на швидкість, час, ефективність руху і збереження продукції у разі її доставки до споживача, а також на ширину охоплення ринків. Під час оцінювання ознак формування каналів збуту необхідно керуватись такими базовими характеристиками, як структура каналу (тобто кількості рівнів – довжини каналу) і суб'єктний склад каналу (рис. 1).

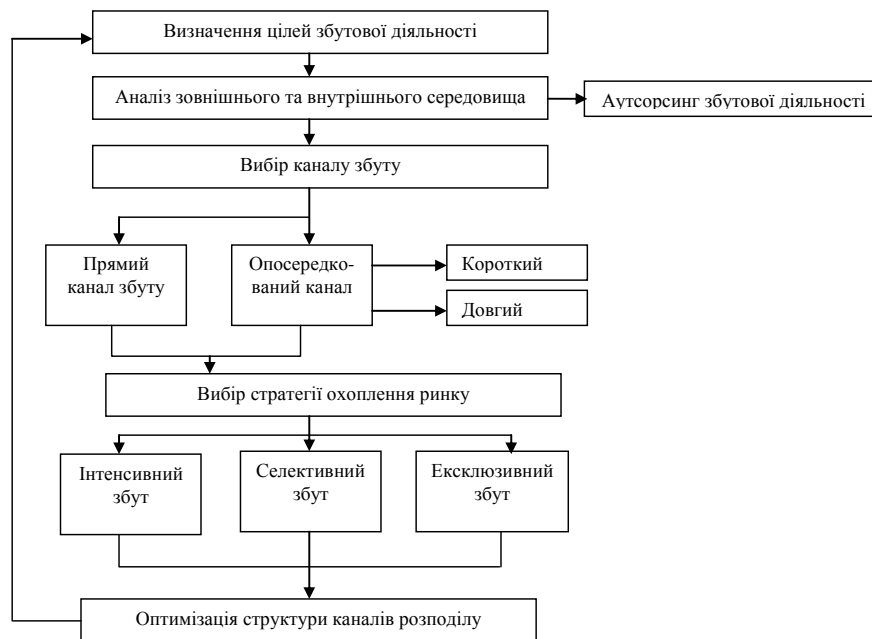


Рис 1. Формування стратегії збуту

Умови вибору прямого каналу збуту (тобто коли виробник самостійно реалізує власні товари) та опосередкованого (із залученням посередників) подано у табл. 1.1.

Таблиця 1

Умови вибору прямого чи непрямого каналу збуту [складено на основі 1, 3, 4, 5]

Умови доцільності використання прямого збуту	Умови доцільності використання посередників
1. Продукція реалізується на вертикальному ринку, тобто там, де вона використовується, але небагатьма споживачами.	1. Необхідні часті термінові поставки невеликих партій продукції.
2. При значних обсягах реалізації, щоб виправдати витрати на організацію продажу.	2. Споживачі географічно розкидані, відповідно прямі контакти зі споживачами нерентабельні.
3. Продукція випускається на замовлення.	3. Можна значно заощадити на транспортних витратах, поставляючи великі партії виробів невеликій кількості гуртових посередників.
4. Ціна продажу набагато перевищує витрати, але виробництво продукції відшкодовує витрати по організації прямого збуту.	4. Продукція вимагає поставки запасних частин і обслуговування.
5. Ціна на продукцію часто коливається і від виробника потрібно негайне внесення змін до цінової політики без узгодження з посередником.	5. Різниця між продажною ціною продукції і витратами на її виробництво невелика, а, значить, утримання власної збутової мережі невиправдано.
6. Пошук споживачів із прилеглих регіонів.	6. Товари широко вжитку.
7. Приймання замовлень на продукцію за технічними умовами споживачів.	7. Значна кількість споживачів.

Під час вибору непрямого каналу розподілу виникає питання, скільки потрібно посередників, щоб забезпечити рівень охоплення ринку, який необхідний для виконання завдань проникнення на ринок. Тому кожне підприємство повинно вибрати одну із таких стратегій: інтенсивного, селективного чи ексклюзивного збуту.

На підставі аналізу вторинної маркетингової інформації встановлено, що для інтенсивної системи розподілу характерне прагнення до максимального проникнення на ринок, яке в цьому разі є засобом залучення і утримання споживача. Інтенсивний розподіл застосовується для збуту на внутрішньому ринку більшості торгових марок, що мають низьку середню ціну за одиницю продукції і для товарів повсякденного вжитку. Під час використання цієї системи зацікавленість торговця у проштовхуванні товарів або навіть у створенні необхідного їх запасу знижується.

Стратегія селективного збуту використовується для товарів попереднього вибору (коли споживач здійснює дослідження товарних ринків, вивчаючи і зіставляючи показники якості, ціну і інші параметри товарів). Відзначаємо такі особливості цього виду стратегії: виробник свідомо обмежує доступність товару, щоб знизити витрати розподілу і досягнути від посередників ефективнішої співпраці; низька доступність товарів призводить до втрати потенційних споживачів; орієнтація, найчастіше, на короткий непрямий канал розподілу і самостійне виконання функцій гуртового посередника.

Ексклюзивний розподіл, за якого підприємство обирає всього одну або дві торгові точки в певному географічному регіоні, використовується у разі винятковості характеристик товару або за необхідності агресивного його просування і забезпечення різного роду технічного обслуговування. Учасники каналу можуть вимагати ексклюзивності як стимулу до торгівлі певним товаром. В ексклюзивній системі детальними умовами можуть визначатися, скажімо, рівень товарних запасів, межі торгових зон, сумісні протекціоністські заходи і інші аналогічні питання.

Важливим є і вибір типу посередників. Виробники можуть використовувати незалежних посередників (які приймають на себе право власності на товар; ризик його подальшої реалізації) та залежних. Залежно від сфери обігу та кількості товарів, які вони будуть реалізовувати, можуть залучатися гуртові та роздрібні посередники. Під час вибору конкретних посередників спочатку слід визначити усіх потенційних, оцінити їх за прийнятними критеріями та вибрати тих, які найбільше відповідають вимогам підприємства, визначити умови співпраці з ними. Підприємству важливо визначити фактори їх мотивації до ефективної співпраці з виробником, які можуть бути як позитивними (стимулюючими та партнерськими), так і негативними.

Останнім етапом формування стратегії збутової діяльності є управління каналами збуту, під якими слід розуміти комплекс підтримувальних та коригувальних заходів, які сприяють підвищенню ефективності діяльності каналів. Основною особливістю цього процесу є необхідність оцінювати незалежних суб'єктів ринкової діяльності. Тому, визначаючи види і частоту оцінювання діяльності суб'єктів каналу розподілу, необхідно передовсім виходити із загальної можливості контролювання їхньої діяльності товаровиробником. Так, якщо відносини товаровиробника і посередника базуються на відповідних контрактах, то в цих контрактах можна обумовити надання посередником ґрунтовної інформації про функціонування каналу, реалізації ним практично всіх збутових операцій, що, однак, залежатиме також і від міцності позицій самого товаровиробника на ринку. Модифікація збутової діяльності вимагає детального попереднього аналізу із визначенням її впливу на результати діяльності підприємства.

Одним з ключових питань організації збуту є аналіз збутових витрат, розробка заходів з підвищення рентабельності робіт зі збуту продукції і діяльності підприємства в цілому. Оцінюють ефективність каналів розподілу шляхом визначенням взаємної вигоди між учасниками взаємодії: рентабельності продажу, обсягу реалізації на 1 грн. витрат, зростання частки ринку загалом та кожному з сегментів тощо.

Можна також запропонувати практичний спосіб оцінки ефективності діяльності відділу продажу і маркетингу, поданий А. Deyhle [7, с. 193], з використанням рахунку марж покриття.

- Дохід від продажу продукту
- змінні витрати виробництва
- = маржа I → як продукт виглядає у всіх клієнтів
- витрати просування продукту

- = маржа II → як продукт виглядає по відношенню до клієнтів;
- постійні витрати відділу
- = маржа III → наскільки ефективним є відділ продажу і маркетингу.

Для оцінювання і вибору найвідповідніших з погляду цілей підприємства каналів розподілу можуть застосовуватися різні методи. Евристичні методи оцінювання різних варіантів каналів розподілу ґрунтуються на суб'єктивних критеріях. У групі кількісних методів найчастіше використовують аналіз критичної точки. Серед методів, які спираються на якісні критерії, найпоширеніші порівняльні аналізи, зокрема стосовно рівня виконання таких вимог, як можливість контролю, якість дистрибуційних послуг, можливість збирання ринкової інформації, діапазон застосування сучасної техніки комунікації тощо в окремих каналах розподілу. Для оцінювання каналів розподілу використовують також методи, які передбачають використання змішаних критеріїв – кількісних і якісних. До них належать аналітично-оцінні методи.

Формування та реалізації стратегії збутової діяльності промислового підприємства дасть змогу активно конкурувати на ринку та підвищити рентабельність власної діяльності підприємства. Сьогодення актуалізує також використання маркетингових систем, зокрема вертикальних та горизонтальних, які передбачають узгодження діяльності окремих учасників, які знаходяться на одному чи різних рівнях каналу розподілу продукції.

Рішення, пов'язані з формуванням каналів розподілу, може приймати виробник, гуртовий або роздрібний торговець. Така необхідність може бути обумовлена сильною економічною позицією, наявністю значних фінансових, матеріальних і людських засобів, іміджем, визнання лідером іншими учасниками ринку. Аналіз проблематики формування каналів розподілу в суб'єктивному підході передбачає встановлення того, які суб'єкти, як і якою мірою впливають на структуру і функціонування каналів розподілу певних товарів.

Висновки. Отже, під час формування стратегії збуту необхідно:

- визначити основні цілі підприємства та, зокрема, збутової діяльності;
- ретельно проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін;
- на основі проведеного аналізу здійснити вибір збутового каналу: прямий чи опосередкований;
- на основі цілей діяльності вибрати стратегію охоплення ринку: інтенсивний, селективний чи ексклюзивний збут;
- постійно здійснювати процес управління та контролю над збутовими каналами підприємства та коригувати основні рішення у сфері збуту з урахуванням їх ефективності та змін у факторах маркетингового середовища. Саме визначення ефективності маркетингових стратегій підприємств у сфері збуту і буде предметом подальших досліджень.

1. Балабанова Л.В. *Маркетинговий аудит системи збуту: Навч. посіб.* / Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 224 с. 2. Болт Г. Дж. *Практическое руководство по управлению сбытом* / Г. Дж. Болт ; пер. с англ. ; научн. ред. и авт. предисловия Ф. А. Крутиков. – М. : Экономика, 1998. – 233 с. 3. Гаркавенко С.С. *Маркетинг: Навч. посібник для економ. спец. вищих навч. закл.* / Гаркавенко С.С. – К.: Лібра, 1996 – 754 с. 4. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент. 2-е издание* / Ф. Котлер, К.Келлер. – Изд-во Питер, 2010. – 816 с. 5. Крикавський Є.В. та ін. *Маркетингова політика розподілу: Навч. посібник* / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, А.Чубала. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 232 с. 6. Ламбен Жан-Жак. *Менеджмент, ориентированный на рынок* / Ж. Ламбен. – СПб.: Изд-во “Питер”, 2005. 7. О’Шонесси Дж. *Конкурентный маркетинг: стратегический подход* / Дж. О’Шонесси. – 1-е издание. – 2002. – 864 с. 8. Deyhle A. *Controllor – Handbuch, cz.III. management Service Verlag, Wörthsee, 1996.*