

## **УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА**

*АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены вопросы усовершенствования процесса управления каналами распределения как направления обеспечения стабильности бизнеса в условиях нарастающего экономического кризиса.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Стратегия распределения, каналы распределения, партнеры по сбыту, управление взаимодействием с партнерами.

В условиях нарастающей финансово-экономической дестабилизации привычные, казалось бы устоявшиеся взаимоотношения подвергаются серьезным испытаниям. Сталкиваясь с финансовыми проблемами предприятия, пытаются их решать сокращением расходов по всем направлениям:

- сокращение заработной платы персонала и его увольнение;
- снижение затрат на закупки и поиск поставщика с более низкими отпускными ценами.

Как результат, многие украинские предприятия столкнулись с резким сокращением отчетов продаж, заказов и, как следствие, с необходимостью сокращения или даже остановки производства.

В своих предыдущих статьях мы акцентировали внимание на стратегии распределения как фактора обеспечения конкурентных преимуществ предприятия.

В условиях углубляющегося экономического кризиса, на наш взгляд, ставится другое более практическое задание — обеспечить стабильность бизнеса.

В условиях экономического роста проблем с привлечением фирм в качестве посредника обычно не возникает. При этом не всегда задумываются над тем, какую политику он будет проводить как участник канала распределения. Случайный характер отбора партнера по сбыту подкрепляется стимулирующим характером его мотивации. К стимулирующим факторам мотивации относятся краткосрочные экономические инструменты, заставляющие посредника продвигать товар производителя. Наиболее распространенными инструментами стимулирующей мотивации выступают:

- обычные функциональные скидки, предназначенные для компенсации затрат и формирования прибыли посредника;

- поощрительные скидки за дополнительные результаты (большие объемы закупок товаров), премии и зачеты.

При всем их многообразии и мотивационном потенциале их серьезным недостатком является предрасположенность к агрессивным формам продаж, навязывание покупки потребителю. Главным же недостатком является нейтральность в процессе формирования лояльности партнеров по сбыту до поставщика. Вероятнее всего, ими воспользуются партнеры, которые заинтересованы исключительно в краткосрочном сотрудничестве. Отсутствие долгосрочных отношений сотрудничества производителя с другими участниками канала со всей очевидностью обнаруживается во время экономического кризиса. Каждый участник канала пытается самостоятельно минимизировать потери и риски. Разрушается та иллюзия единства, которая возникает в условиях стабильной экономической ситуации. Экономический кризис все ставит на свои места. Выживают лишь те, которые способны сформировать долгосрочные, партнерские отношения сотрудничества с другими участниками канала. Только в рамках такого сотрудничества может быть реализована стратегия конкурентных преимуществ товара производителя на рынке. Эффективное распределение становится главным условием обеспечения стабильности бизнеса.

С целью повышения эффективности распределения необходимо предпринять следующие шаги:

Первое, провести детальный аудит сбытовой деятельности предприятия.

Второе, организовать совместную работу представителей производителя и посредников в рамках рабочей группы по формированию общей стратегии конкурентных преимуществ товара производителя.

Третье, реформировать процесс управления каналами распределения рассматривая его как стратегическую задачу, а не как деятельность исполнительного отдела сбыта.

Четвертое, реорганизовать систему распределения, ограничив число партнеров по сбыту лишь теми, кто наиболее точно отвечает специфике стратегии распределения.

Пятое, процесс передачи товаров посредникам должен уступить место стратегическому партнерству, сотрудничеству в процессе распределения.

Рассмотрим эти шаги более подробно. В процессе аудита сбытовой деятельности следует провести экономическую оценку существующих каналов:

- по объему продаж торговым точкам;
- доходу на торговую точку;
- степени охвата сбытовой территории;
- соответствия объема продаж на определенной сбытовой территории, ее потенциалу потребления;
- удовлетворенность дилеров и удовлетворенность их клиентов;
- объем прибыли и убытков от взаимоотношений с различными партнерами по сбыту.

В процессе такого анализа следует получить оценку партнеров по характеру этих взаимоотношений.

Это поможет понять:

- что партнеры (дистрибьюторы или дилеры) ожидают от производителя?
- какие услуги (предложения) производителя наиболее важны вашим партнерам?

Это позволяет более глубоко понять потребности партнеров по каналу, проблемы с которыми они сталкиваются и которые Вы можете помочь решить.

Результаты такой оценки должны быть положены в основу реформирования существующей стратегии распределения. Цель — обеспечить рост рентабельности и повышение лояльности партнеров по бизнесу. «Сражаться» с проблемами, выявленными в ходе оценки должна организованная, межфункциональная, многоуровневая рабочая группа. В его состав должны входить, наряду с менеджерами отделов сбыта и маркетинга, представители других подразделений. Возглавлять и координировать эту работу должен один из высших управленцев. Это позволит вывести отношения с партнерами по сбыту на стратегический уровень. К этой работе должны быть привлечены представители ключевых партнеров по сбыту. К ним относятся те, что реализуют ту часть товарного потока, которая приносит большую часть дохода производителя.

Процесс продажи товаров посредникам должен уступить место программе управления стратегическими партнерами. Обычно в процессе продаж исследуют стандартное коммерческое предложение без учета специфики заказчика, хотя под его давлением могут предложить определенные скидки или изменить условия поставок. Вместо этого должна быть создана система управления партнерами, направления и решение их проблем. Речь идет об изучении процессов производств, организации, закупки, сбыта. Необходимо глубокое понимание бизнес, партнера которое позволило бы гарантировать ему долгосрочный рост и рентабельность.

*Эффективность можно измерять следующими показателями:*

- рост ежегодных доходов и партнеров;
- рост количества привлеченных новых клиентов / покупателей этих партнеров;
- снижение стоимости товарно-материальных запасов;
- сокращение запасов и объемов устаревших товаров;

Необходимо вместе с партнером определить стоимость стратегических решений по преодолению стоящих перед ними проблем и продавать не товар, а эти решения.

При этом важно обеспечить, чтобы работа поставщика не только соответствовала ожиданиям партнера, но и превосходила их. Правила работы с партнерами должны носить гибкий характер. Должны быть созданы такие условия, чтобы при необходимости они могли быть изменены в пользу партнера. Вы должны быть глубоко убеждены в том, что Вы не продаете ему товар, и не продвигаете товар через него, а ищите решения направления на содействие бизнесу партнера. При этом следует проанализировать всю цепочку прохождения товара через посредника до конечно потребителя.

Для такого качественного изменения характера взаимоотношений с партнерами в эту работу должны быть вовлечены все сотрудники компании-поставщика. Все, кто задействованы в технической цепочке — от получения заказа, до его выполнения и сопровождения. Формирование активных, межфункциональных групп позволяет преодолеть возможную внутрикорпоративную конкуренцию, в которую могут быть втянуты менеджеры, ответственные за работу с партнерами. Это позволит более оперативно и безболезненно перестроить существующие процедуры и регламенты, адаптировать их под нужды партнеров.

Новый стратегический подход к взаимодействию с партнером должен охватывать все уровни организационной структуры поставщика.

**Во-первых**, это позволяет разрушить барьеры в распространении информации между подразделениями партнера и помочь в сборе необходимой информации о бизнесе партнера.

**Во-вторых**, закупщик, с которым взаимодействует менеджер отдела сбыта/маркетинга, вероятнее всего просто выполняет чье-то распоряжение о закупке определенной марки товара. Большое количество контактов позволит осознать истинные мотивы покупательского поведения, выявить и удовлетворить долгосрочные выгоды партнера. В процессе такого взаимодействия как минимум с 5—10 контактными лицами. Поэтому нагрузку менеджерам по работе следует определять исходя из количества людей,

взаимоотношения с которыми ему придется поддерживать для успешной работы с партнерами по каналу.

Программа мотивации менеджеров должна способствовать построению долгосрочных стратегических отношений с партнерами. Вклад должен составлять приблизительно 75—85 процентов от заработной платы. По мнению экспертов, такое соотношение позволит не забывать о прибыли о объеме продаж, ориентировать менеджеров на достижение стратегических целей, улучшение взаимоотношений с партнерами. Это позволит индивидуализировать работу с каждым конкретным партнером.

Следует уточнить методику оценки деятельности партнеров по каналу. Это позволит более точно определять то, какие параметры «приносят», а какие «уносят» доход поставщика.

**Во-первых**, следует более точно определить стоимость годового обслуживание этих партнеров. Определить динамику расходов за последние 2—3 года и 1—2 последующие. Речь идет об учете прямых и косвенных затрат на обслуживание каждого партнера. Зачастую учитываются накладные расходы, не имеющие прямого отношения к данному партнеру или, что еще хуже, не делается детальный анализ деятельности партнеров. С другой стороны, не учитываются расходы, связанные с незапланированным обслуживанием данного партнера. Все эти прибавления и вычитания могут сильно изменить истинный размер прибыли, полученной от взаимодействия с каждым партнером.

**Во-вторых**, следует определить, какой доход приносит сотрудничество с партнером за последние годы. Анализ следует проводить за те же периоды, о которых мы уже говорили.

**В-третьих**, из полученных данных о доходах по каждому партнеру следует вычестть размер издержек по его обслуживанию и оценить прибыль, которую приносит сотрудничество с ним.

**В-четвертых**, следует выявить потенциал роста того или иного партнера. И последнее, следует выявить покупательскую ориентацию ваших партнеров. Кто-то ориентирован на чисто деловые, коммерческие взаимоотношения с поставщиком. Кто-то ориентируется на стратегическое партнерство в канале. Предпочтение следует отдавать последним. Соответственно с учетом предварительно проведенной оценки партнера. Следует отказаться от невыгодных для вас партнеров и сконцентрироваться на работе с основными партнерами, приносящими реальную прибыль и обеспечивающими стабильность вашего бизнеса.

Запланированные выше способы по усовершенствованию процесса управления каналами распределения должны обеспечить

більше тесну взаємозв'язь з головними партнерами по розподілу, мінімізувати витрати на продаж і максимізувати цінність яку передали партнерам Все це забезпечить стабільність бізнесу в умовах прогнозованого попиту в період економічного кризи. Особливо важливо забезпечити послідовність і поступовість в плануванні довготривалого співробітництва з партнерами. По мірі опрацювання нових механізмів взаємодії підключати всі нових і нових партнерів з каналу.

### **Література**

1. Ланкастер Джеффри, Джоббер Девід. Організація продаж / Пер. з англ. Л. В. Измайлової — Мн.: Амалфея, 2003. — 384 с.
2. О'Шонесси Дж. Конкуренційний маркетинг і стратегічний підхід / Пер. з англ. під ред. Д. О. Ямпольської, — СПб.: Пітер, 2002. — 864 с.
3. Семь ключевых принципов управления стратегическими каналами / Салли Шерман, Джозеф Сперри, Самозль Риз. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2005, — 192 с.
4. Штерн Л. и др. Маркетинговые каналы, 5-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002, — 624 с.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2009 р.

УДК 658.5.012.34

**В. В. Кривещенко**, канд. екон. наук, доц.,  
кафедра маркетингу ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### **ЛОГІСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ**

*АНОТАЦІЯ. В роботі розглянуто логістичний підхід щодо організації руху матеріального потоку на виробництві.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Логістика виробництва, матеріальний потік.

#### **Вступ.**

Матеріальний потік на своєму шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача проходить багато виробничих ланок. Управління матеріальним потоком на цьому етапі відзначається своєю специфікою і має назву «виробнича логістика». Характерною особливістю об'єктів у виробничій логістиці є їх територіальна компактність.

**Мета роботи.** Метою даної публікації є виявлення проблем щодо управління матеріальними потоками.