
II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 339.138

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ В КОМПАНІЇ

Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ, доктор економічних наук, професор;
Т. Є. ІЩЕЙКІН, кандидат економічних наук
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. *Мета статті полягає у доведенні доцільності використання визначених ключових принципів побудови ефективної системи дистрибуції та управління нею. Сформульовані ключові принципи управління дистрибуцією підприємства з позицій менеджменту і психології взаємостосунків зі споживачами.*

Визначено що «дистрибуція» – це свідомий вибір виробником структури та засобів, що дозволять йому дістатися до кінцевих споживачів, і який має ґрунтуватися на певних принципах, що дозволять створити оптимальну систему дистрибуції і здійснювати ефективно управління нею.

У статті обґрунтовано, що використання виокремлених ключових принципів буде сприяти як формуванню ефективної системи дистрибуції, так і управлінню нею. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці побудови та управління системою дистрибуції для будь-яких підприємств-виробників.

Ключові слова: дистрибуція, принципи, управління, канали дистрибуції, модель дистрибуції, споживачі.

Класичне визначення сутності такої категорії як «дистрибуція», яке найчастіше використовується у курсі маркетингу, звучить так: «дистрибуція» – це розподіл товарів до кінцевого споживача» [1, 4, 9]. Проте мало кому відомо, що на початку ХХ ст. у США дистрибуцію розуміли як наукову організацію продажів, беручи до уваги те, що дистрибуція – це загальна система управління продажами, що ґрунтується на їх плануванні й управлінні ними через різні канали, а дис-

трибуційні продажі – це певний алгоритм або схема дій менеджера з продажів, які спрямовані на їх збільшення [4, 6].

Тому, на нашу думку, «дистрибуція» – це свідомий вибір виробником структури і засобів, що дозволять йому дістатися до кінцевих споживачів, і який має ґрунтуватися на певних принципах, що дозволять створити оптимальну систему дистрибуції і здійснювати ефективно управління нею.

Чимало закордонних і українських нау-

ковців і практиків присвятили свої праці питанням формування систем дистрибуції та управління ними, зокрема О. Бородин, К. Волков, Р. Єфімов, Н. Кіреєва, В. Кисельов, Ф. Котлер, О. Крилов, Л. Мельниченко, Б. Мусатов, М. Моїсеєв, В. Нікішкін, М. Новицевік, Є. Сахаров, Д. Сидоров, М. Харві, Т. Черняхівська та інші. Проте більшість із них розглядають дистрибуцію у першу чергу з позицій маркетингу. Перелічені науковці здійснили спробу сформулювати ключові принципи управління дистрибуцією підприємства з позицій менеджменту і психології взаємостосунків зі споживачами. Саме це і зумовило мету й основні завдання цього дослідження.

На основі проведеного аналізу низки літературних джерел і думок практиків ми виокремили ключові принципи, яких бажано дотримуватися як на початку формування системи дистрибуції, так і у процесі управління нею [2–4, 7, 8].

По-перше, під час формування системи дистрибуції потрібно вже на етапі формування місії і цінностей підприємства визначитися зі стратегією та пріоритетами в організації дистрибуції та всього бізнесу, вибором моделі дистрибуції, послідовністю і змістом подальших кроків.

Відомо, що дистрибуція може бути трьох видів: змішана, пряма і непряма. Кожен із цих видів має як позитивні, так і негативні сторони, знайти єдиний правильний рецепт для побудови дистрибуції неможливо, оскільки в кожному конкретному випадку модель буде своя. На її вибір впливає значна кількість чинників: типи продукції, географія розподілу, асортимент, кількість каналів збуту і т. ін.

Крім того, вибудовуючи систему дистрибуції, необхідно оцінити показники, такі як прибутковість кожного каналу, можливий контроль за рухом продукції, рівень конкуренції, керованість і перспективність каналу з погляду довгострокових відносин.

Звичайно, найефективніший контроль – прямий, але він і найдорожчий. Саме з цієї причини багато виробників делегують дистриб'юторські функції і завдання третім компаніям – дистриб'юторам. Проте варто

розуміти, що тільки з гідним партнером можна побудувати грамотний бізнес, тому вибір дистриб'ютора має важливу роль. Ідеальний партнер для дистрибуції – це компанія, яка здатна створити додану вартість для продукту і працює на значній території, яка характеризується привабливістю для виробника.

Варто пам'ятати, що успішність упровадження обраної моделі дистрибуції безпосередньо залежить від:

- правильно вибудованої організаційної структури та бізнес-процесів комерційної служби підприємства виробника продукції;
- кваліфікації персоналу комерційної служби – від керівників до лінійних менеджерів;
- чіткого планування продажів, своєчасного перегляду планів, жорсткої мотивації менеджерів на виконання планів;
- від чіткої роботи підтримуючих підсистем (виробництво, логістика, фінанси та бухгалтерія, ІТ).

По-друге, після вибору моделі та дистриб'ютора слід розробити чіткий план створення системи дистрибуції з відображенням усіх завдань, визначити терміни та необхідні ресурси. Крім того, під час виконання цього плану важливо дотримуватися принципу гнучкості в роботі, тобто використовувати при цьому ситуаційний підхід до управління дистрибуцією, що у разі зміни ситуації необхідно миттєво корегувати план, можливо навіть і змінювати черговість виконання завдань. Головне, щоб такі зміни не впливали на якість робіт і не подовжували терміни.

По-третє, варто пам'ятати, що найважливішим ресурсом у ході реалізації цього плану є люди, і тільки за умови правильного ставлення до них можна досягти результату. Тому цей аспект потрібно відобразити і в місії, а також ураховувати під час побудови системи дистрибуції. Для цього потрібно створити конкурентоспроможну мотиваційну схему для співробітників торгового відділу, конкурентоспроможні умови праці, організувати професійний підбір персоналу та його особистісний і професійний розвиток.

По-четверте, значну увагу слід приділяти формуванню унікальних переваг продукції

та створенню відповідних презентацій. Але для цього виробник повинен бути стовідсотково впевненим у своєму продукті. Перш ніж показувати його партнерам і покупцям, потрібно переконатися, що всі внутрішні та зовнішні складові продукту ідеально вивірені. Справа в тому, що, на відміну від IT-проектів, випустити недосконалий продукт, а потім доводити його до досконалості за відгуками клієнтів неможливо. Це зумовлено тим, що враження від використання запропонованого продукту повинні перевершувати очікування, а ефект має бути помітним уже з перших днів застосування. Разом із тим про це мало тільки заявити – потрібно, щоб продукт не просто відповідав стандартам, а й кожна заявлена властивість підтверджувалася сертифікатами.

Тому, для того щоб зробити такий продукт, важливо показати його професіоналам у цій сфері та лідерам думок, тобто всім, хто може дати конструктивний зворотний зв'язок, а у разі необхідності, внести корективи або у продукт або у стратегію його розробки та розповсюдження. Крім того, необхідно, щоб за продуктом стояла правдива історія його створення. У цьому випадку покупець буде розуміти, навіщо, чому і для кого конкретно він створювався.

Також на початку формування ефективної системи дистрибуції варто не боятися просувати свій продукт самостійно. Справа в тому, що коли безпосередньо береш участь у створенні продукту і доведенні кожної дрібниці до ідеалу, його потрібно просувати не тільки силами залучених фахівців, а й самостійно. Особливо це важливо у тих випадках, коли розпочинається продаж нікому не відомого бренду. Водночас не варто боятися починати з невеликих торгових точок. З одного боку, з ними простіше домовитися, з іншого – це вже початок формування історії продажів, яка є дуже важливою для майбутніх переговорів з великими магазинами і мережами.

По-п'яте, необхідно дбати про ідеальних споживачів. Важливо зрозуміти, де запропонований продукт буде зручно купувати людям, для яких його створили. Можливо, крім

національних торговельних мереж, існують інші, менш витратні та більш доступні канали для старту продажів. Наприклад: онлайн, немережевий роздріб, невеликі дистрибутори або спеціалізовані магазини. Крім того, добре було б, якби вдалося з новим продуктом потрапити до тієї категорії роздрібу, яка для нього є нетиповою, але аудиторія буде позитивно його сприймати. Адже, щоб потрапити до будь-якої великої торговельної мережі, потрібно показати успішну історію продажів, яку якраз і допоможе сформувати робота з альтернативними каналами.

Для цього необхідно постійно дбати про лояльність до бренду, адже на старті продажів саме це допомагає сформувати можливість зробити тестову покупку: придбати продукт у мініатюрі або отримати пробник. Особливо це помітно під час кризи, коли більшість людей вважає за краще купувати перевірені продукти і бренди, а шансів переконати їх перейти на новий продукт небагато. Тому варто організовувати тестові продажі з невеликими партіями продукту. Крім того, показує практика, що тестові продажі – ідеальний захід, щоб стати надійним постачальником для великої роздрібною мережі. Саме тести допоможуть зрозуміти, чого чекає мережа і як вона влаштована? Як запропонований продукт допоможе підвищити ефективність бізнесу мережі? Чи буде він підвищувати вартість середнього чека покупця? Всі ці та інші питання можна з'ясувати тільки на практиці.

Після того як продукт потрапив на полицю в роздрібні мережі, важливо зробити так, щоб покупець зміг його побачити. Для цього потрібно постійно працювати з полицею і з якістю представленості продукту в залі, обов'язково мати свого або партнерського представника, який допоможе своєчасно викласти продукт, повідомити про необхідність чергового замовлення і зафіксувати питання і побажання покупців. На цьому етапі важливо створити зручну, невелику, але інформативну робочу та звітну документацію (щоденну, щотижневу, річну) – як для співробітників торгового відділу, так і для керівника відділу продажів і підприємства.

За підсумками тестового періоду, навіть якщо результати позитивні, важливо зрозуміти, як зробити продукт таким, що найбільшою мірою відповідає вимогам мережевого роздробу: чи все гаразд із фізичними параметрами? Чи видно бренд покупцеві? Чи виділяється він серед інших гравців на полиці? Важливо своєчасно проводити роботу над помилками, а для цього потрібно мати постійний зворотний зв'язок з усіх питань організації та розвитку дистрибуції, адже постійний потік інформації зворотного зв'язку, іноді і неприємної, дозволяє швидко виправити помилки, знайти оптимальне рішення проблеми, зберегти темпи розвитку.

Тільки після цього можна розпочинати переговори з існуючими партнерами щодо збільшення масштабів представленості продукту в їхніх торговельних точках і планувати вихід в нові мережі. Тут важливо розуміти позиції сторін. Тому на ключові переговори потрібно ходити самим, а не відправляти посередників. Тільки так можна почути позицію партнера і зрозуміти, як знайти компроміс, як оперативно реагувати на запити мережі, але водночас слідувати своїй стратегії і дотримуватися мети. Головне – пам'ятати, що завдання роздрібних мереж – збільшення кількості покупців і збільшення середнього чека. Мережа може рекомендувати значні знижки або агресивні промперіоди, щоб вирівняти пропозицію виробника з конкурентами. Найчастіше така політика призводить до цінової війни, де страждають усі. Тому важливо бути готовим захищати свою позицію і стратегію бранда, адже, якщо змінити позиціонування продукту в одній торговій мережі, буде складно зберегти його в інших. Потрібно пам'ятати, що для покупця важлива не тільки ціна, але і цінність продукту, а головне завдання виробника продукту – сприяти тому, щоб користь і вигода для кінцевого покупця були більшими, ніж ціна.

Крім того, доцільно відзначити, що існує п'ять ключових факторів, що впливають на ефективність системи дистрибуції, на які необхідно звертати увагу у процесі її побудови в першу чергу.

На першому місці – обслуговування клієнтів. Для цього необхідно чітко розуміти, яке обслуговування бажать отримати клієнти, оцінити вигоди і витрати, пов'язані з виконанням цих побажань, оцінити витрати (більш високий рівень неминуче збільшує вартість витрат).

Крім того, особливу увагу слід приділити таким чинникам, як:

- наявність продуктів, що передбачає необхідність планувати завантаження магазинів так, щоб не допустити відсутності товарів на полицях;
- швидкість доставки;
- надійність: клієнти повинні бути поінформовані про доставку на будь-якому етапі запуску продукту;
- асортимент: в залежності від типу бізнесу асортимент може відіграти ключову роль у сегментації і позиціонуванні;
- обслуговування та підтримка, а саме: фінансова підтримка, установка, обслуговування та післяпродажне обслуговування;
- обробка замовлень і комунікації: інновації у цій сфері, зокрема сучасні комп'ютерні системи, дають багато можливостей для конкурентних переваг і економії, одне лише впровадження CRM системи може радикально вплинути на продуктивність;
- виробничі та складські потужності: ключовим фактором, який визначає наявність товару на складі, є обсяг і розташування виробничих потужностей і складів. Під час прийняття рішення про кількість і розташування таких об'єктів використовують складне математичне та спеціалізоване ПЗ;
- управління запасами: забезпечення максимального заповнення складу – дорога ініціатива, проте це гарантує задоволення попиту. Менший запас на складах обходиться дешевше, водночас існує імовірність, що потенційний клієнт піде до конкурентів через відсутність товарів на складі. Пошук оптимального балансу між обслуговуванням клієнтів і складуванням товарів – важливий чинник, який слід завжди враховувати;
- управління логістикою – одна з найбільш витратних сфер у системі дистрибуції. Тому під час вибору варіантів транспорту-

вання товарів доцільно брати до уваги такі критерії, як швидкість, рівень сервісу, періодичність доставок, надійність і кінцева вартість.

Отже, зауважимо, що дистрибуція сьогодні – це процес задоволення потреб клієнтів і кінцевих споживачів у тому чи тому продукті і одночасно забезпечення прибуткового й ефективного розвитку компанії. У дистрибуції (незалежно від її типу) є три основні функції – продаж продукції в торговельні точки, доставка продукції в торговельні точки, розміщення продукції на прилавках і проведення мерчандайзингу.

Незважаючи на очевидність співпраці виробника і дистриб'ютора у процесі виконання загального завдання – якомога більше заробити на продажу кінцевого продукту, між ними завжди існує глобальне протиріччя. Умови їх партнерства із самого початку нерівні – дистриб'ютор більш залежний, оскільки в 95 % випадків дистриб'юторські компанії не мають власних брендів. Виробника ж дистрибуторські компанії цікавлять виключно з погляду наявності для себе гарантованого та стабільного каналу або декількох каналів збуту. Тому потрібно чітко визначити функції, які покладаються на дистриб'юторські компанії, що і буде предметом наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

- Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2011. – 495 с.
- Божкова В. В. Мерчандайзинг : навч. посіб. / В. В. Божкова, Т. О. Башук. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 125 с.
- Голубев Е. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта / Е. Голубев. – М. : Вершина, 2006. – 133 с.
- Дорошук Н. Б. Дистрибуция на практике / Дорошук Н. Б., Кулеша В. В. – М. : Дialeктика, 2005. – 240 с.
- Логістика: теорія та практика : навч. посіб. / Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
- Никишкин В. В. Словарь основных терминов по дистрибуции и мерчандайзингу / В. В. Никишкин, Л. Н. Мельниченко. – М. : Гребенников: Бизнес Букс, 2010. – 276 с.
- Ролницки К. Управление каналами дистрибуции / К. Ролницки. – М. : Добрая книга, 2006. – 379 с.
- Сидоров Д. В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними. – Санкт-Петербург : Вершина, 2007. – 256 с.
- Черняхівська Т. Н. Маркетингова діяльність підприємства: теорія і практика / Т. Н. Черняхівська. – М. : Вища освіта, 2008. – 533 с.

REFERENCES

- Bilovodska O. A. *Marketingova politika rozpodilu* [Marketing policy of distribution]. – Kiev: Znannya, 2011. 495 p.
- Bozshkova V. V., Dashuk T. O. *Merchandizing* [Merchandising]. Sumi: VTD “Universitetska kniga”, 2007. 125 p.
- Golubev E. *Distribuciya. Formirovanie i optimizaciya kanalov sbita* [Distribution. Formation and optimization of sales channels]. Moscow: Vershina, 2006. 133 p.
- Doroshuk N. B. *Distribuciya na praktike* [Distribution in practice]. Moscow: Dialektika, 2005. 240 p.
- Kisliy V. M., Bilovodska O. A., Olefirenko O. M., Soliyanik O. M. *Logistika: teoriya ta praktika* [Logistics: Theory and Practice]. Kiev: Centr uchbovoy literature, 2010. 360 p.
- Nikishkin V. V., Melnichenko L. N. *Slovar osnovnih terminov po distribucii i merchan-*

- daizingu* [Glossary of Key Terms in distribution and merchandising]. Moscow: Grebennikov Biznes Buks, 2010. 276 p.
7. Rolnicki K. *Upravljenje kanalami distribucii* [Distribution Channel Management]. Moscow: Dobraya kniga, 2006. 379 p.
8. Sidorov D. V. *Roznichnie seti. Sekret i effektivnosti i tipichnie oshibki prirabote s nimi* [Retailers. Secrets of the efficiency and the typical mistakes when working with them]. Sankt-Peterburg: Vershina, 2007. 256 p.
9. Cherniyahivska T. N. *Marketingova diyalnits pidpriemstva: teoriya i praktika* [The marketing activities of the company: Theory and Practice]. Moscow: Vischa osvita, 2008. 533 p.

Л. М. Шимановская-Дианич, доктор экономических наук, профессор; **Т. Е. Ищейкин**, кандидат экономических наук (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Ключевые принципы управления дистрибуцией в компании.**

Аннотация. Цель статьи заключается в доведении целесообразности использования определенных ключевых принципов построения эффективной системы дистрибуции и управления ею. **Сформулированы ключевые принципы управления дистрибуцией предприятия с позиций менеджмента и психологии взаимоотношений с потребителями.**

Установлено, что «дистрибуция» – это сознательный выбор производителем структуры и средств, которые позволят ему добраться до конечных потребителей, и который должен основываться на определенных принципах, которые позволят создать оптимальную систему дистрибуции и осуществлять эффективное управление ею.

В статье обосновано, что использование выделенных ключевых принципов будет способствовать как формированию эффективной системы дистрибуции, так и управлению ею. Основные научные положения статьи можно использовать в практике построения и управления системой дистрибуции для любых предприятий-производителей.

Ключевые слова: дистрибуция, принципы, управление, каналы дистрибуции, модель дистрибуции, потребители.

L. Shimanovska-Dianich, Dc. Econ. Sci., Professor; **T. Ischeykin**, Cand. Econ. Sci. (Poltava University of Economics and Trade). **Key principles of distribution in the company.**

Summary. The purpose of the article is to prove the feasibility of the use of certain key principles of an effective system of distribution and management. Formulated the key principles of distribution of the company from the standpoint of management and psychology of relationships with customers.

Determined that "distribution" – a conscious choice manufacturer of structures and tools that will allow him to reach end users and which should be based on certain principles that will create optimal distribution system and implement effective management.

The article substantiates that the use key principles will promote the formation of effective system of distribution and management. The main scientific position article can be used in the practice of construction and distribution management system for any enterprise manufacturers.

Keywords: distributor, system, management, distribution approach.