

ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

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 формування дистриб'юторського підходу до управління розвитком підприємства. Стаття присвячена визначенню основних чинників і умов формування та впровадження дистриб'юторського підходу до управління розвитком підприємства.

Визначено основні умови й особливості формування та впровадження дистриб'юторського підходу до управління розвитком підприємства. Встановлено етапи його впровадження та особливості формування системи відносин із дистриб'юторами.

У статті обґрунтовано, що впровадження цього підходу буде сприяти розвитку підприємства. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці розвитку різних підприємств, у тому числі і підприємств роздрібної торгівлі.

Ключові слова: дистриб'ютор, система, управління, дистриб'юторський підхід.

У звітах багатьох аналітичних агентств усе частіше відзначається, що наразі дистрибуція є одним із найважливіших секторів управління бізнесом. Усупереч поширеним у 90-х рр. прогнозам щодо «смерті дистриб'юторів» спостерігається досить помітна тенденція всебічного зміцнення їх позицій, розширення діяльності. Причому на цілому ряді сегментів ринку за своєю силою впливу на весь бізнес-процес дистрибуція взагалі виходить на перше місце. Звертаючи увагу на зростаючу динаміку, характерну для процесів, що відбуваються у посередницькому середовищі, фахівці констатують, що «за останні п'ять років світ дистриб'юторів зазнав більше змін, ніж за всі попередні п'ятдесят» [1, 3–5].

Багато дослідників відзначають, що перехід від «ринку виробника» до «ринку покупця» має проміжну стадію – «ринок дистриб'ютора». На нашу думку, український ринок наразі знаходиться саме на цьому етапі свого розвитку.

Нині все більш очевидним стає необхідність критичного осмислення глобальних

змін у ринкових механізмах сучасної економіки, пов'язаних зі зміною значущості дистрибуції як інструменту бізнесу й основою для формування особливого підходу до управління підприємством і його розвитком. Розвиток теорії і практики дистрибуції все частіше змушує замислюватися над справжнім значенням і масштабами ролі каналів розподілу як у системі маркетингу, так і в системі управління підприємством. Необхідність переосмислення значення дистрибуції підтверджується і тим, що вона все частіше розглядається як визначальна основа бізнесу. Нині багато успішних компаній розробляють свою стратегію розвитку, перш за все із урахуванням можливості «вписати» товар в ефективно вибудовану систему дистрибуції, яка, у свою чергу, повинна стати частиною системи управління підприємством [4].

Якщо на початку індустріальної революції підприємці приділяли увагу насамперед випуску продукції, то в міру розвитку масового виробництва, орієнтованого на попит, їх увага все більше зміщувала у сферу

продажів і формування ефективної системи управління ними. Однак аж до останнього часу витрати на дистрибуцію розглядалися як неминучі витрати підприємництва. А в нинішніх умовах витрати, пов'язані з нею, все частіше починають сприйматися як значущі інвестиції в майбутнє бізнесу і в ефективну систему управління його розвитком. Варто зауважити, що основною проблемою сучасного ринку є впевненість компаній у тому, що є певні універсальні способи, методи, стратегії, здатні в одну мить зробити бізнес успішним, а компанію знаменитою. Разом із тим, класичні стратегії, що викладаються на тренінгах і викладені в підручниках із бізнесу, не можуть бути стовідсотково застосовані, без урахування об'єктивних чинників розвитку компанії і каналів розподілу. І для кожної компанії, для кожного продукту і бренду потрібен свій, індивідуальний підхід. Знайти його і є основним завданням менеджерів.

Нині підприємству для досягнення успіху та формування ефективної програми розвитку доводиться все більше спиратися на випереджаючі плани та стратегії, нові підходи до управління, завдяки яким воно не тільки адаптується до зовнішніх умов, але і має можливість активно впливати на ці умови, ініціюючи ринкові зміни для власного зиску [3].

Важливою сферою такого впливу стає система дистрибуції, а ефективне управління нею є для компанії одним із найбільш вагомих компонентів конкурентної стратегії, адже можливість отримати конкурентні переваги за рахунок створення додаткових цінностей усе більше зміщується із зони «товар – ціноутворення» у сферу дистрибуції. Адже саме ефективне управління дистрибуцією забезпечує те, що кінцевий споживач буде задоволений часом, місцем та умовами придбання товару. Саме тому обрана для дослідження тема є актуальною.

Метою цього дослідження є визначення основних чинників і умов для формування дистрибуторського підходу до управління розвитком підприємства.

Питаннями дослідження видів і значення дистрибуції, особливостей формування си-

стеми дистрибуції та особливостей управління ними присвячені праці таких науковців, як Д. Джуліан, Ф. Котлер, М. МакДональд, П. Друкер, С. Пермінов, Г. Петренко та ін. Останнім часом з'являються і наукові праці, присвячені питанням менеджменту дистрибуцій [4]. Разом із тим більшість цих робіт розглядають проблеми дистрибуції з позицій маркетингу і логістики. Метою ж нашого дослідження є розгляд цього явища крізь призму менеджменту, а саме можливість формування специфічного дистрибуторського підходу до управління підприємствами, які задіяні в системі дистрибуції, та їх розвитком.

До 90-х рр. минулого століття торгівля належала до досить консервативних галузей, у якій тривалий час зберігалися усталені традиції управління продажами товарів і обслуговуванням покупців. Але за останні роки ситуація різко змінилася. Здебільшого за рахунок таких глобальних зрушень, як перехід основної частки ринку від незалежних підприємств і торговельних кооперативів до мережевих торговців, зростання концентрації ринку торговельних послуг, відбулося зміщення «балансу влади» в бік торгових організацій. Недарма нині дослідники називають торгівлю «Попелюшкою бізнесу», через її стрімке перетворення з обслуговуючої галузі в «принцесу», здатну диктувати свої умови як виробникам, так і кінцевим споживачам. На сучасному ринку, індустріальному виробництву починає протистояти індустрія торгівлі. Завдяки своїм масштабам вона відіграє все більш важливу роль у всьому відтворювальному процесі, дедалі активніше впливаючи на структурні зміни в економіці та соціальні процеси. Новітні інформаційні технології дозволяють торгівлі все активніше «диригувати» зусиллями всіх учасників процесу продажу, націлюючи їх на забезпечення максимальної задоволеності кінцевих споживачів. При цьому активно використовуються спеціальні прийоми, за допомогою яких ритейлери домагаються підвищення цінності своїх торгових підприємств в очах споживачів. Подібні зміни пріоритетів призводять до того, що у

покупців залишається можливість реально вибирати тільки з тих товарів, які попередньо для них «відібрала» торгівля. Через зростання концентрації ритейла великі мережі все частіше диктують своїм покупцям «необхідний вибір», активно беручи участь у формуванні попиту на ту чи ту продукцію. При цьому більш швидке зростання лояльності споживачів до магазинних брендів, порівняно з брендами виробників, супроводжується постійним збільшенням кількості товарів, що випускаються під приватними марками.

Завдяки Інтернету в перспективі послуги роздрібною торгівлі зможуть навіть стати частиною управління особистими запасами споживачів на основі відстеження інтенсивності споживання тих чи тих товарів. При цьому процес купівлі в «реальному» торговому підприємстві збереже, і, швидше за все, навіть посилить свою привабливість за рахунок своїх соціальної та рекреаційної складових. Ритейлери вже зараз усе активніше реагують на те, що процеси покупки все більшою мірою стають способом проведення дозвілля, який повинен бути приємним і цікавим. Своїм відвідувачам вони надають можливості відвідування ресторанів, спортивних і розважальних заходів, щоб вони могли добре провести час із друзями та членами сім'ї і не поспішали покинути торговий центр. Мережеві оператори все частіше використовують методи геомаркетингу, що дозволяють пристосовувати формати їх магазинів і асортимент товарів до локальних зон обслуговування, формуючи баланс переваг універсальних форматів і конкретних умов їх використання.

Активна конкуренція у сфері роздрібною торгівлі змушує магазини постійно шукати напрями збільшення цінності наданих ними послуг, усе більше втягуючи магазини у справжню «війну послуг». При цьому пропонуваній покупцеві набір послуг стає найбільш ефективним засобом позиціонування магазину. Поліпшення обслуговування покупців розглядається вже не як витрати, а як довгострокові інвестиції, які принесуть найбільшу віддачу. Причому дослідження доводять, що найбільш ефективним буде – не

загальне підвищення рівня обслуговування, а безпосередні контакти із відвідувачами з метою уникнення невідповідності якості обслуговування очікуванням покупців. Пріоритетом стратегічних завдань торгівлі є створення стійких конкурентних переваг, які базуються на обґрунтованому виборі розміщення торгових підприємств, пропозиції відповідного асортименту товарів, вибудовуванні тісних партнерських взаємовідносин із постачальниками, на ефективному управлінні логістикою і ланцюгами поставок, мерчандайзингу, на системах мотивації продавців, використанні інформаційних систем (у тому числі дозволяють ефективно управляти купівельною базою даних), формуванні купівельної лояльності тощо.

З метою визначення стратегії розвитку торговельних підприємств і формування системи управління ним все частіше використовується концепція збалансованих показників, що дозволяє інтегрально враховувати кількісні та якісні показники роботи, купівельні оцінки діяльності підприємств і фінансові результати. Останнім часом ритейлери все частіше розглядають свою логістичну систему, як сферу «ефективних заходів», за допомогою яких можна одночасно скорочувати витрати та покращувати обслуговування. Відбувається переосмислення значення і ролі основних управлінських інструментів, що використовуються в сучасній роздрібній торгівлі. Для успішної торгівлі стає все важливішим зосередження не так на фізичних характеристиках товару, як на його психологічному сприйнятті покупцями, на змінах у купівельній поведінці та мотивах вибору товару. Наприклад, експерти прогнозують, що найближчим часом купівельна поведінка буде характеризуватися абсолютно іншими поведінковими характеристиками та споживчими перевагами через чергову зміну покоління. Уже зараз дослідники звертають увагу на той факт, що ще кілька років тому тридцяти- та сорокарічні споживачі прагнули бути схожими на своїх батьків, а сьогодні представники цієї вікової групи вибирають кардинально протилежний стиль одягу, прагнучи бути схожими на своїх дітей. Це не

може не позначитися як на тенденції виробництва, так і, звичайно ж, на організації торгівлі предметами гардероба.

Саме в роздрібній торгівлі через наявність суб'єктивних чинників, що виявляються у процесі організації обслуговування (спілкування з торговим персоналом, емоційні аспекти поведінки кінцевих покупців), особливо важлива психологічна і креативна складова. Візуальний мерчандайзинг, що застосовувався раніше переважно з метою просування товарів і генерування продажів, тепер усе більше орієнтується на цілі створення загальної атмосфери магазину та здатності зацікавити відвідувачів формуванням унікальних умов продажу. При визначенні ціни все більше уваги звертають на особливості її сприйняття покупцем і передбачуваність реакції на її зміни. Численні дослідження підтверджують, що на купівельне сприйняття цінності товару, крім ціни, найчастіше впливає безліч інших чинників, і перш за все зручність покупки, якість обслуговування, атмосфера магазину. Приклади найбільш успішних торгових підприємств підтверджують, що інвестиції у підвищення рівня обслуговування, зі стратегічного погляду, виявляються більш ефективним рішенням, ніж зниження цін.

Отже, нова парадигма управління продажами повинна сформуватися з урахуванням усіх нових обставин і послужити базою для подальшого розвитку управлінської концепції та розширення меж застосування її практичних методів, а отже, і на формуванні нових підходів до управління торговими підприємствами та їх розвитком, зокрема дистриб'юторського.

Відомо, що залежно від роду діяльності на кожному підприємстві, у тому числі і торговому, існує своя особлива система дистрибуції. Але все ж є загальні критерії, які вона завжди повинна враховувати у процесі формування системи дистрибуції, системи управління нею і, відповідно, підходу до управління розвитком таким підприємством.

На нашу думку, основні критерії, які мають при цьому враховуватися, такі:

- пошук дистриб'юторів передбачає пошук оптових або роздрібних продавців, які будуть реалізувати товар виробника, і встановлення з ними домовленостей щодо поставки й реалізації товару;

- побудова системи логістики передбачає формування місця зберігання товарних запасів, а також способу й термінів доставки товарів для дистриб'юторів;

- підбір персоналу передбачає наймання на роботу експедиторів, фахівців із логістики, торгових представників та інших співробітників, без яких система дистрибуції не зможе працювати;

- побудова системи маркетингу в роздрібних мережах. Для ефективного просування товарів у роздрібній торгівлі необхідно створити рекламну продукцію, що сприятиме просуванню товару в роздрібних мережах, а також налагодити систему мерчандайзингу;

- побудова системи дистрибуції і системи управління підприємством, що здійснює свою діяльність за умов функціонування такої системи. Це стосується у першу чергу питань делегування повноважень. Постачальник продукції може надати дистриб'ютору функції доставки і зберігання товарів, без передачі цінової політики в їх руки, адже це не завжди доцільно, оскільки зміна ціни на товар може негативно вплинути на сприйняття бренда. Ефективно побудована система взаємостосунків між виробником і дистриб'ютором дозволить зменшити витрати на складування і доставку продукції. Крім того, це дозволить мінімізувати просування продукції під час її доставки та зберігання. Важливим у відносинах між дистриб'ютором і виробником є проведення спільних маркетингових заходів щодо просування товарів, адже спільний кобрендинг допомагає економити кошти на рекламу та збільшити впізнаваність товару за рахунок упізнаваності роздрібною мережею. Отже, формування системи дистрибуції, управління нею і розвитком підприємства є спільним завданням маркетингу, логістики й менеджменту. З погляду маркетингу, чітка організація руху товарів важлива для вивчення попиту, оперативного реагування на ринкові зміни та виконання

інших функцій, які перебувають у сфері компетенції маркетологів. Із погляду логістики, тут важливим є забезпечення безперервних поставок товарів, скорочення витрат на транспортування і зберігання вантажів і загальна ефективність цих процесів. А з погляду менеджменту – це визнання важливої ролі посередників у процесі дистрибуції і формування відповідної стратегії розвитку. Делегування обов'язків з організації ланцюжка доставки дозволить підприємству сконцентруватися на своїй основній сфері діяльності, а логістичний провайдер подбає про оптимізацію схеми дистрибуції.

Загалом, управління розвитком підприємства, яке може ґрунтуватися на дистрибуторському підході, залежить від багатьох параметрів: особливостей товарів, ринків, масштабів компанії, загальної системи управління та інших чинників. У книзі Ф. Котлера «Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок» – бестселері ділової літератури кінця ХХ ст. наочно представлені академічні приклади класичних, дієвих систем дистрибуції, які лягли в основу формування каналів розповсюдження товарів у багатьох сучасних компаніях [2]. Однак не слід забувати, що той період із його відносинами та комунікаціями став історією разом із першим персональним комп'ютером і першим призначенням для користувача мобільним телефоном. Нині ж класичні схеми втратили свою актуальність. Тому сучасним підприємствам доводиться створювати власні нові поєднання каналів поширення продукту. Для того щоб зараз вибудувати ефективну, працюючу систему дистрибуції у будь-якій галузі ринку, у тому числі і в торгівлі, у першу чергу потрібно враховувати значну кількість визначальних чинників, а саме: період життєвого циклу підприємства, бренд, продукт, існуючий стан справ із дистрибуцією тощо. Не слід забувати і про співмірність амбіцій компанії, що виробляє продукт, і етапом розвитку самого продукту. Крім того, важливо розуміти, що не можна застосувати дієву модель системи дистрибуції великої, розвиненої компанії до компанії з «молодим» брендом. Отже, важ-

ливість і пріоритетність принципів формування системи дистрибуції і системи управління підприємством на її основі залежить від багатьох показників, основні з яких – рівень і етап розвитку компанії, бренда та продукту. Важливо розуміти загальну маркетингову стратегію бренда, відчувати позиції конкурентів, враховувати реальні можливості каналів дистрибуції. А головне, спочатку слід чітко визначитися, який, власне, результат хоче отримати організація, поставити мету, а вже потім будувати чітку відповідну стратегію.

Формування системи управління дистрибуцією і відповідно розвитком підприємства залежить від того, на якому етапі розвитку воно знаходиться. Припустимо, що невелике підприємство випускає ексклюзивний, новий продукт, а його поява на ринку обіцяє справжню революцію у сфері маркетингу і брендингу. Навіть при найдосконаліших і оригінальних характеристиках суперпродукту підприємство-виробник не в змозі самостійно покрити ринок. Тому в подібних випадках усі функції поширення і наповнення ринку продуктом, зазвичай, покладаються на дистрибуторів. Для цього дилерам надаються всі умови – логістика, торгова команда, рекламні бюджети тощо. На перших порах необхідно, щоб дистрибутор погодився взяти і продавати товар, а цільова аудиторія ознайомилася з ним і висловила свою зацікавленість.

На наступному етапі, коли бренд уже більш пізнаваний, або підприємство-виробник має стійкі позиції зі своєю керованою продуктовою стратегією, виникає можливість висувати вимоги дистрибуторам – управління дистрибуцією. Тут уже можна вказувати, скільки необхідно і де саме продавати. Виробник починає вводити своїх торгових представників у регіонах, створює фокусні торгові команди, бере на себе організацію трейд-маркетингових активностей і т. ін. Наприклад, професійна торгова команда підприємства може реалізовувати як пряму, так і непряму систему дистрибуції. У разі непрямой дистрибуції використовуються різні схеми побудови відносин із дистрибуто-

рами. А їх структура залежить від завдань, що стоять у певному регіоні з певною торговою маркою підприємства.

На наступному етапі, коли підприємство досить розвинене, сформована багаторівнева команда торгових менеджерів, для багатьох підприємств, настає період повного управління дистриб'юторами. Тоді всі функції поширення, просування і продажів бере на себе підприємство, залишаючи дилеру лише логістичні функції. Тим більше, що багато розвинених підприємств навіть у галузі логістики на території дистриб'ютора впроваджують своїх співробітників. Так що замовлення на місці приймає співробітник підприємства, а дистриб'ютору залишається лише сам процес перевезення. Тобто дистриб'ютор стає певною послугою для підприємства, сервісом, що полегшує його роботу і знижує витрати. Чим підприємство сильніше і більш розвинене, тим менше послуг підрядників йому потрібно.

Беручи до уваги відмінність етапів розвитку підприємства та брэнда, різняться і чинники оптимізації його відносин із дистриб'юторами. На початковій фазі розвитку в тандемі «підприємство – дистриб'ютор» важливо мінімізувати відстрочку платежів, щоб прискорити повернення і оборот грошових коштів. Крім того, для всіх важливо оптимізувати умови оплати, взаєморозрахунків і цінові умови. На всіх етапах розвитку для обох сторін важлива мінімізація витрат на склади та зберігання продукту. Було б ідеально, якби підприємство вело консолідовані запаси на своїх складах і складах дистриб'юторів, адже це допомагає оптимізувати логістику загалом і витрати на зберігання готової продукції зокрема. Адже одночасне зберігання готової продукції на складах виробника та дистриб'ютора подвоєно витрати на зберігання.

Отже, підбиваючи підсумки, варто зазначити, що в ході формування дистриб'юторського підходу до управління розвитком підприємства необхідно, безумовно, врахувати і специфіку товару, і особливості ринку, але спочатку необхідно визначитися з принципами підбору дистриб'юторів і вза-

ємодії з ними. Перш за все, це повинен бути дистриб'ютор, який зміг би створити додаткову вартість для товару. Крім того, обрані дистриб'ютори повинні охоплювати всю територію, на якій виробник планує продавати свій товар. Відносини з вибраними дистриб'юторами необхідно будувати на принципах партнерства – це передумова стійкої системи дистрибуції і ефективного розвитку підприємства. Проте варто пам'ятати, що і сама система дистрибуції повинна бути керована й ефективна. Саме ці питання будуть предметом наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Джулиан. Д. Все о дистрибуции / Д. Джулиан. – М. : Акваринариновая книга, 2011. – 360 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – С.Пб. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 283 с.
3. Перминов С. Построение розничных и дистрибуторских сетей. Создание. Контроль и организация бизнеса / С. Перминов. – С.Пб. : Питер, 2014. – 640 с.
4. Перминов С. Дистрибуция. Стратегия и тактика управления компанией / С. Перминов. – С.Пб. : Питер, 2014. – 784 с.
5. Петренко Г. Секреты каналов продаж. Как наладить эффективное сотрудничество с дистрибуторами и розницей / Г. Петренко. – М. : Изд-во Алексея Капусты, 2011. – 204 с.

REFERENCES

1. Dgulian D. *Vse o distribucii* [All of distribution]. Moscow: Akvamarinovaya kniga, 2011. 360 p.
2. Kotler F. *Marketing po Kotleru: kak sozdat', zavoevat' i uderzhat' rynek* [Marketing

- by Kotler: How to create, win and retain market]. Saint Petersburg: Alpina Biznes Buks, 2008. 283 p.
3. Perminov S. *Postroenie roznichnyh i distrib'jutorskih setej. Sozdanie. Kontrol' i organizacija biznesa* [Construction of retail and distribution networks. Creature. Control and business organization]. Saint Petersburg: Piter, 2014. 640 p.
 4. Perminov S. *Distrib'jucija. Strategija i taktika upravljenja kompaniej* [Distribution. Strategy and tactics of management of the company]. Saint Petersburg: Piter, 2014. 784 p.
 5. Petrenko H. *Sekrety kanalov prodazh. Kak naladit' jeffektivnoe sotrudnichestvo s distrib'jutorami i roznicej* [Secrets of sales channels. How to establish effective cooperation with distributors and retailers]. Moscow: Izdatelstvo Alekseya Kapusti, 2011. 204 p.

Л. М. Шимановская-Дианич, доктор экономических наук, профессор; **Т. Е. Ищейкин**, кандидат экономических наук (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Дистрибьюторский подход к управлению развитием предприятия.**

Аннотация. Цель статьи заключается в обосновании целесообразности формирования дистрибьюторского подхода к управлению развитием предприятия. Статья посвящена определению основных факторов и условий формирования и внедрения дистрибьюторского подхода к управлению развитием предприятия.

Определены основные условия и особенности формирования и внедрения дистрибьюторского подхода к управлению развитием предприятия. Установлены этапы его внедрения и особенности формирования системы отношений с дистрибьютором.

В статье обосновано, что внедрение данного подхода будет способствовать развитию предприятия. Основные научные положения статьи можно использовать в практике управления развитием различных предприятий, в том числе и предприятий розничной торговли.

Ключевые слова: дистрибьютор, система, управление, дистрибьюторский подход.

L. Shimanovska-Dianich, Dc. Econ. Sci., Professor; **T. Ischeykin**, Cand. Econ. Sci. (Poltava University of Economics and Trade). **Distribution management approach to development companies.**

Summary. The substantiation of expediency of forming a distribution approach to the management of enterprise development. The article is devoted to the definition of the key factors and conditions for the formation and implementation of a distribution approach to the management of enterprise development.

The basic conditions and characteristics of the formation and implementation of a distribution approach to the management of enterprise development. Established the stages of its implementation and features of formation of the system of relations with distributor.

The article substantiates that the implementation of this approach will contribute to the development of the enterprise. Main scientific article can be used in the development of management practices of various companies, including retailers.

Keywords: distributor, system, management, distribution approach.