

УДК 658+339.146.4

Г.А. Яшева

## Методический подход к разработке сбытовой политики предприятия

Для организации эффективного сбыта товаров производитель должен решить следующие задачи: выбор стратегии сбыта, выбор канала (каналов) сбыта, выбор посредника.

Возможны следующие сбытовые стратегии:

- по отношению к привлекаемым посредникам – стратегии прямого сбыта, косвенного сбыта;
- по степени охвата каналов сбыта – стратегии интенсивного сбыта, селективного сбыта, эксклюзивного сбыта;
- по географии сбыта – стратегии сбыта на местном рынке, сбыта на национальном рынке, сбыта на международном рынке;
- по воздействию на покупателя – стратегии нацеленного сбыта, ненацеленного сбыта.

Эти стратегии должны быть увязаны между собой, а так же со стратегиями по другим элементам комплекса маркетинга (товарной, ценовой, коммуникативной).

Выбор конкретной стратегии сбыта должен осуществляться на основе учета таких факторов, как ресурсы фирмы, вид товара, цели фирмы, объемы производства, сбытовые стратегии конкурентов. Для комплексного учета всех этих факторов можно использовать рейтинговую оценку.

Следующей задачей при разработке сбытовой политики является выбор канала (каналов) сбыта. Наиболее распространенными каналами сбыта являются:

1. Сбыт через независимых посредников.
2. Сбыт с помощью официальных дилеров.
3. Сбыт через собственные фирменные магазины.

Каждый канал сбыта на практике может использоваться в различных вариантах. Сбыт по первому каналу может осуществляться с привлечением опто-

вых и (или) розничных посредников, причем их количество, то есть протяженность канала, может быть различно.

Создание собственной фирменной сети может происходить путем строительства, покупки или аренды помещений под магазины.

В качестве критерия выбора канала и варианта сбыта предлагается рентабельность канала (варианта) сбыта.

$$P = O / Z \rightarrow \max,$$

где  $P$  – рентабельность канала;

$O$  – объем продаж по данному каналу;

$Z$  – затраты на создание и содержание канала.

Проблема заключается в точном определении затрат по каждому каналу. Предлагаем следующую методику расчета затрат.

1. Затраты на содержание канала посредников.

$$Z_{\text{поср.}} = T_{\text{ск.поср.}} * O / 100,$$

где  $Z_{\text{поср.}}$  – затраты на содержание канала посредников;

$T_{\text{ск.поср.}}$  – размер скидки посредникам, %;

$O$  – объем реализации продукции через посредников в год, руб.

2. Затраты на содержание канала дилеров.

$$Z_{\text{дил.}} = T_{\text{дил.}} * O / 100,$$

где  $Z_{\text{дил.}}$  – затраты на содержание канала дилеров, руб.;

$T_{\text{дил.}}$  – размер скидки дилерам, %.

3. Затраты на организацию фирменной торговли при условии строительства фирменного магазина за счет кредита банка.

$$Z_{\text{стр.}} = Z_{\text{тек.}} + K_{\text{с.}} (1 + \Pi)^{T-1} / \Pi$$

где  $Z_{\text{стр.}}$  – затраты на строительство и содержание фирменного магазина при условии получения кредита, руб.;

$Z_{\text{тек.}}$  – текущие затраты на содержание магазина, руб.;

$K_{\text{с.}}$  – кредит на строительство магазина, руб.;

$\Pi$  – годовой процент за кредит, год.;

$T$  – период кредита, год.

4. Затраты на организацию фирменной торговли при условии строительства фирменного магазина за счет собственных средств.

$$Z_{\text{стр.}}^{*} = Z_{\text{тек.}} + K_{\text{з.}} / T$$

где  $Z_{\text{стр.}}^{*}$  – затраты на строительство и содержание фирменного магазина за счет собственных средств, руб.;

$K_{\text{з.}}$  – капитальные затраты на строительство фирменного магазина, руб.;

$T$  – период строительства, год.

5. Затраты на организацию фирменной торговли при условии покупки помещения под фирменный магазин.

$$Z_{\text{пок.}} = Z_{\text{тек.}} + E_{\text{н.}} * K_{\text{п.}}$$

где  $Z_{\text{пок.}}$  – затраты на покупку и содержание фирменного магазина, руб.;

$E_{\text{н.}}$  – нормативный коэффициент эффективности кап. вложений;

$K_{\text{п.}}$  – стоимость помещения под магазин, руб.

6. Затраты на содержание сети фирменной торговли при условии аренды помещений под фирменный магазин.

$$Z_{\text{ар.}} = Z_{\text{тек.}} + Z_{\text{ар.пл.}}$$

где  $Z_{\text{ар.}}$  – затраты на содержание фирменного магазина при условии аренды помещения, руб.;

$Z_{\text{ар.пл.}}$  – арендная плата за аренду помещений, руб.

Данная методика позволяет проанализировать эффективность существующих каналов и скорректировать их, а также осуществить выбор каналов (вариантов) сбыта при планировании сбытовой политики.

Предложенная методика была апробирована на примере Витебского ПО «Чараўніца» для обоснования эффективных каналов сбыта. Для автоматизации расчетов была разработана компьютерная программа. Получены следующие результаты. Для объема реализации – до 19000 млн. неденоминированных рублей и скидкам посредникам 30%, дилерам – 25% наиболее целесообразным является сбыт через фирменные магазины при условии аренды помещений. При объеме реализации продукции до 19000 млн. неденоминированных рублей и скидкам посредникам 30%, дилерам – 20% – выгодным является канал дилеров. При объеме реализации свыше 26000 млн. неденоминированных рублей и скидках посредникам – 25%, дилерам – 15% эффективен также канал дилеров.

Разработанная программа позволяет менять исходные условия с учетом изменения ситуации на рынке.

В случае выбора канала сбыта – независимых посредников или дилеров – следующей задачей, стоящей перед предприятием, является выбор конкретного дилера или посредника. При этом учитывают следующие критерии: финансовое положение посредников, организация и основные показатели сбыта, вид реализуемой посредником продукции, репутация посредника, охват рынка, запасы и складские помещения. Для сопоставимости этих критериев рекомендуется использовать ранговый метод оценки.

Эффективность предложенной методики определяется как разница между затратами на содержание существующих и рекомендуемых каналов сбыта. Для ПО «Чараўніца» экономический эффект составил 452,5 млн. неденоминированных рублей.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Болт Г.Дж.** Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. / Науч. ред. и автор предисловия **Ф.А. Крутиков**. М.: Экономика, 1991. – 271 с.
2. **Burt Ю.** Управление сбытом / Пер. с нем. М.: ИНФРА, 1997. – 112 с.

## S U M M A R Y

*The article is devoted to the problems of improving sale organization at enterprises. It contains some recommendations on choosing various sale strategies. The article provides the method of analysis and sale channels selecting. The method permits to increase the effectiveness of marketing and production-economic activity of enterprises.*

*Поступила в редакцию 21.06.1999*