УДК: 339.187: 658.8

Кігель М. Ю.
Діброва Т.Г.
канд. економ. наук, доцент
Національній технічний університет Україні «КПІ»

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОГО ПІДРОЗДІЛУ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ ШВЕЙНИХ ВИРОБІВ

ORGANIZATION DISTRIBUTION UNITS FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS MARKET GARMENTS

У статті наведені рекомендації щодо визначення оптимальної структури збутового підрозділу на малих та середніх підприємствах, що здійснюють свою діяльність на ринку швейних виробів. У ході проведенного аналізу виявлено місце і роль збутового підрозділу всередині підприємства. Визначено важливість його ефективної та раціональної організації. Розкрито та проаналізовано поняття «збут», «збутова політика» та «збутовий підрозділ», виділено їх основні завдання та визначено їх важливість на підприємстві. Розглянуто та систематизовано існуючі структури збутового підрозділу, а саме за географічним критерієм, за товарним асортиментом (за марочним принципом), за сегментами, за індивідуальними клієнтами та змішані, а також проаналізовано їх переваги та недоліки з зазначених принципів організації збутового персоналу. За допомогою підходу з точки зору навантаження персоналу приведено етапи та формули розрахунку оптимальної кількості спеціалістів відділу збуту. Для отримання наочних результатів, обраний метод розрахунку кількості працівників збутового підрозділу було апробовано на прикладі малого швейного підприємства «Антон».

В статье приведены рекомендации по определению оптимальной структуры сбытового подразделения на малых и средних предприятиях, осуществляющих свою деятельность на рынке швейных изделий. В ходе проведенного анализа выявлено место и роль сбытового подразделения внутри предприятия. Определена важность его эффективной и рациональной организации. Раскрыто и проанализировано понятие «сбыт», «сбытовая политика» и «сбытовое подразделение», выделены их основные задачи и определена их важность на предприятии. Рассмотрены и систематизированы существующие структуры сбытового подразделения, а именно по географическому критерию, по товарному ассортименту (по марочному принципу), по сегментам, за индивидуальными клиентами и смешанные, а также проанализированы их преимущества и недостатки с указанных принципов организации сбытового персонала. С помощью подхода с точки зрения нагрузки персонала приведены этапы и формулы расчета оптимального количества специалистов отдела сбыта. Для получения наглядных результатов, выбранный метод расчета количества работников сбытового подразделения был апробирован на примере малого швейного предприятия «Антон».

This article provides guidelines to determine the optimal structure of the distribution units to small and medium enterprises that operate in the market of garments. In the course of the analysis the role and place of distribution units within the enterprise. Determined the importance of its effective and efficient organization. Reveals and analyses the concept of "marketing", "sales

policy" and "distribution units", highlights their main tasks and define their importance in the enterprise. Considered and systematized existing structures, distribution units, namely the geographical criterion by product range (with vintage principle), by segment, for individual clients or mixed, and analysed their advantages and shortcomings of these principles of marketing ones staff. With the approach in terms of staff workload given steps and formulas to calculate the optimum number of sales professionals. For visual outcomes chosen method of calculating the number of employees distribution units were tested on the example of a small clothing company "Anton".

Ключові слова: збутовий підрозділ, збут, збутова політика, структура збутового підрозділу, товарорух, потреби споживачів.

Вступ. В діяльності будь-якого підприємства істотне значення має правильна організація його збутового підрозділу. Саме в збутовому підрозділі концентрується результат зусиль компанії з організації товароруху продукції, а реалізація продукції забезпечує безперервність виробничого процесу та задовольняє існуючі потреби споживачів.

Сьогодні вітчизняні підприємства, що займаються виготовленням швейних виробів стикаються з проблемою збуту готової продукції через недосконалу та неефективну організацію збутового апарату в організаційній структурі компанії, а також через скорочення частки вітчизняної швейної продукції на ринку до 10 %, що обумовлено недосконалою законодавчою системою, яка не захищає українського виробника від стихійного надходження аналогічних товарів імпортного виробництва [1].

Тому, актуальність даної теми обумовлена втратою конкурентоспроможності швейної продукції українського виробництва. Однією з причин виникнення даної ситуації є відсутність професійного та економічно обґрунтованого підходу до формування збутового підрозділу компанії та збутової політики підприємства в цілому. Дані обставини негативно впливають на якість задоволення споживчих потреб та можливість оперативно відслідковувати зміни у співвідношенні «попит-пропозиція».

Постановка завдання. Організація збутового підрозділу – одне із найважливіших управлінських рішень, яке дає змогу визначити оптимальну кількість фахівців, здатних забезпечити реалізацію збутової політики фірми, а також налагодити оптимальну структуру збуту, що здатна забезпечити плідну співпрацю з клієнтами. За допомогою добре сформованого збутового підрозділу підприємство може домогтися швидкого реагування на потреби споживачів, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Тому, завданням даного дослідження є аналіз таких дефініцій як «збутова політика», «збутовий підрозділ», «збут» і визначення їх місця та сутності в маркетинговій діяльності підприємства. На підставі проведеного дослідження, в роботі будуть запропоновані шляхи визначення оптимальної кількості працівників збутового підрозділу для малих та середніх підприємств, зокрема

швейної галузі.

Методологія. Не дивлячись на стратегічну важливість для компаній ефективної організації збутового підрозділу, серед вчених-фахівців, що займаються вивченням даного питання не має однозначного підходу до вирішення даного питання. Тому, можна стверджувати, що на сьогодні теоретичні та практичні питання організації збуту на промислових підприємствах потребують додаткових досліджень.

Одні науковці трактують поняття «збутовий підрозділ», як організаційний комплекс різних видів діяльності, що націлені на один результат. Прихильниками цього підходу є Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, І. Ансофф, Г. Болт, Ф. Букерель, А.М. Лялюк, А. Дейян, О. А. Біловодська, П. А. Орлов. Інші: Б. Берман, Дж. Еванс, Р. Ланкар, К. Макконнел, Д. Джоббер, В. С. Пономаренко визначають його значно вужче, як формування взаємовідносин між покупцем та споживачем.

В процесі даного дослідження використовуються фундаментальні теоретичні положення маркетингу, емпіричні методи дослідження: порівняння, абстрагування та узагальнення та теоретичні методи дослідження: аналогії та систематизації.

Результати дослідження. У сучасних ринкових умовах, для українських підприємств швейної галузі формування ефективного збуту та оптимальної організації збутового підрозділу є однією з умов виживання у складній ринковій ситуації. Як складова маркетингової продуктово-ринкової стратегії збут - це сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг на ринку і розповсюдження вже готового товару від виробника до споживача [2]. Для того, щоб рух готової продукції від товаровиробника до замовника повною мірою задовольняв потреби останнього, та приносив прибуток, надзвичайно важливим для фірми є два аспекти управління - здійснення управління та контролю над збутовою діяльністю та оптимальна організація збутового підрозділу.

Таким чином, перший напрям діяльності реалізується завдяки збутовій політиці компанії. Під збутовою політикою розуміють сукупність збутових стратегій (позиціонування товару, стратегії охоплення ринку та ін.) та комплекс заходів, рішень та дій виробника, спрямованих на кінцевих споживачів продукції [3]. Основними завданнями збутової політики є:

- отримання максимального прибутку як у короткостроковому, так і у довгостроковому періодах;
- максимально повне задоволення платоспроможного попиту клієнтів;
- забезпечення довгострокової ринкової стійкості підприємства;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- створення позитивного іміджу компанії.

Очевидно, що збутова політика підприємства не зможе принести очікуваного ефекту без раціональної організації збутового апарату та власне збуту готової продукції. Отже, можемо зробити висновок, що організація збутового підрозділу на підприємстві - це процес, який складається з сукупності управлінських і виробничих рішень та задач, спрямований на організацію та здійснення комплексу збутових операцій в межах збутової політики конкретного підприємства. Виходячи з цього, основним завданням збутового апарату на підприємстві є:

- формування довгострокових відносин з клієнтами, та їх ранжування, відносно цінності для фірми;
- гнучкість та пристосування до потреб різних груп клієнтів;
- застосування сучасних технологій для підвищення рівня та ефективності продажу;
- підвищення якості послуг, які надаються компанією;
- оцінка ефективності результативності роботи спеціалістів зі збуту.

Для того, аби перелічені завдання виконувалися з максимальною ефективністю та приносили відчутний результат, у вигляді максимізації прибутку та збільшенні кількості задоволених клієнтів, важливим аспектом є правильна організація підрозділу зі збуту у середині організаційної структури підприємства, яка полягає у визначенні оптимальної кількості працівників, виходячи з рівня потужності та забезпеченості ресурсами компанії. Структура збутового відділу на підприємстві визначається не тільки стратегією компанії, обсягами виробництва та ресурсами, а і ринковими факторами , що склалися в конкретній галузі. Так, для швейної галузі такими факторами є: експансія вітчизняного ринку іноземними швейними виробниками; рівень інвестиційної привабливості підприємств швейної галузі; розмір підприємства, рівень купівельної спроможності споживачів; ємність сегментів, на яких працюють підприємства.

Більшість фахівців з маркетингу пропонують визначати структуру збутового підрозділу за географічним критерієм, за товарним асортиментом або за марочним принципом, за сегментами, за індивідуальними клієнтами, за змішаним принципом [4]. Проаналізуємо переваги та недоліки кожного з зазначених принципів організації збутового персоналу (табл. 1).

Таблиця 1.

Характеристика існуючих структур збутового персоналу

Тип структури	Особливості структури	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Географічна	Кожен представник закріплений за окремою територією	Фахівець зі збуту має чіткі обов'язки, має змогу порівняти	Нерівномірність розподілу робочого навантаження;

		результат своєї роботи з роботою інших працівників. Заощадження на транспортних витратах	Нерівномірний розподіл збутового потенціалу
За товарним асортиментом / марочним принципом	Застосовується тоді, коли компанія спеціалізується на виробництві специфічних, вузькоспеціалізованих виробів; Формуються торгові підвідділи	Можливість встановлення довготривалих тісних контактів з клієнтами; Відсутність інтенсивної конкуренції з боку інших фахівців;	Висока ймовірність повторного звернення до покупця представників із різних підвідділів; Недостатній рівень знань менеджера. Збільшення транспортних витрат
За сегментами	Орієнтація не на товарну класифікацію, а на сегменти, з якими співпрацює фірма	Володіння інформацією про сегмент; Можливість встановлення зв'язків; Можливість прогнозування поведінки та потреб сегменту	Загроза недостатнього рівня знань менеджера з продажу; Загроза відсутності реакції на зміну ринкової ситуації
За індивідуальними клієнтами	Застосовується у разі співпраці з крупними компаніями, які замовляють переважну кількість замовлень	Можливість індивідуального підходу до клієнта; Встановлення тісних довготривалих взаємозв'язків;	Додаткові з витрати. Затрати на введення додаткової посади у відділі збуту;

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Змішана	Застосовується, якщо компанія має широкий спектр діяльності, випускає різномарочну продукцію та працює одночасно на промисловому та споживчому ринках	Можливість широкого охоплення ринку; Працюють фахівці широкого профілю; Для компанії можливий максимальний прибуток за відносно короткий термін	Відносна дороговизна застосування змішаної структури; Висока конкуренція серед інших менеджерів зі збуту

[Джерело: систематизовано авторами]

Таким чином, якщо компанія пропонує на ринку продукцію досить обмеженого, стандартного асортименту, а її покупці розташовані в різних регіонах країни, необхідно структурувати збутовий персонал за географічним принципом, який заснований на закріпленні за кожним із фахівців окремого регіону. Це дозволяє працівнику чітко виконувати свої обов'язки та мати можливість порівнювати результати своєї роботи з роботою інших співробітників. Крім того, для компанії географічне структурування є можливістю зекономити кошти на організацію контактів з клієнтами.

Однак, цей принцип має певні недоліки. По-перше, така структура залежить від рівня економічного розвитку різних регіонів країни. Тому, в даному випадку існує загроза нерівномірного розподілу робочого навантаження. По-друге, різні регіони країни можуть мати різний рівень концентрації потенційних споживачів. При значній кількості потенційних споживачів, менеджер з продажу має змогу швидше знайти покупців та досягти значних обсягів продажів. Тут може бути нерівномірний розподіл збутового потенціалу.

Якщо компанія має широкий асортимент вузькоспеціалізованої, специфічної продукції, ефективність географічного структурування зменшується, так як не всі працівники збутового підрозділу володіють достатніми знаннями для здійснення продажів. В даному випадку має місце формування спеціальних торгових підвідділів за асортиментними позиціями або марками всередині збутового підрозділу. Це дозволить зменшити ймовірність здійснення продажів некомпетентними продавцями. Для підприємства така структура сприяє встановленню довготривалих ділових відносин з клієнтами. З іншого боку, негативними сторонами такої структури є те, що існує достатньо висока ймовірність повторного звернення до клієнта менеджерами різних підвідділів та, відповідно, збільшення рівня транспортних витрат.

Щодо структури за сегментами, то її сутність полягає у формуванні

тісних відносин з покупцями і потребує від продавців уміння швидко та якісно вирішувати проблеми, що виникають під час здійснення процесу покупки. Продавець має володіти максимальною інформацією про особливості сегмента, на якому він працює. Дана структура дозволяє отримувати детальну інформацію щодо профілю сегментів, зміни їх запитів та потреб, очікуваних рівнів продаж. Однак, при недостатньому рівні знань профілю сегмента менеджером з продажу, існує загроза відсутності реакції на зміну поведінки споживачів, що повністю нівелює усі переваги даної структури.

Якщо ж підприємство спеціалізується на виконанні індивідуальних замовлень, доцільно застосовувати організацію торгового персоналу навколо індивідуальних клієнтів. Так, на промисловому ринку 1-2 компанії здійснюють до 50 % від усіх замовлень. Така структура дозволяє встановити тісні ділові зв'язки з клієнтами, застосовуючи індивідуальних підхід до кожного з них, тим самим вивчаючи, аналізуючи та прогнозуючи їх потреби та зміну ринкової поведінки. Проте, така структура потребує додаткових витрат на встановлення довготривалих зв'язків, та потребує додаткової посади керівника групи по роботі з клієнтами.

Крім перелічених структур, компанія також має можливість застосовувати так звану змішану структуру. Так, якщо підприємство працює як на промисловому, так і на споживчому ринках, має досить широкий асортимент різноманітної продукції, воно має змогу поряд з існуючими регіональними фахівцями з продажу вводити посади керівників груп для координації роботи зі стратегічно важливими крупними промисловими клієнтами. Дана структура дозволяє широко охопити ринок, на якому працює компанія, та отримати максимальний прибуток від здійснюваної збутової діяльності. Однак, варто звернути увагу на те, що існує висока конкуренція через представників інших компаній, які можуть мати більший досвід, кваліфікацію та вміння проводити переговори.

Аналіз організаційних структур збутових підрозділів дозволив визначити оптимальну структуру для малих та середніх підприємств швейної промисловості. Вона може бути організована або за принципом роботи з чітко визначеними сегментами (мається на увазі, що основою розподілу фахівців зі збуту можуть бути сегменти, на яких вони працюють, на кшталт лікарні, готелі, гуртові посередники тощо), або за географічним принципом. І в першому, і в другому варіанті, якщо компанія виготовляє продукцію вузького, стандартного асортименту, її виробничі та фінансові потужності обмежені, споживачі географічно сконцентровані, тому, доцільно формувати збутовий підрозділ за змішаним принципом – за сегментами з урахуванням географії розташування клієнтів.

Після визначення структури відділу збуту, необхідно також прорахувати

оптимальну кількість персоналу. Це залежить від ринку, на якому працює підприємство, стратегії підприємства та показників обсягів продажів та прибутку.

Для того, аби визначити, яка кількість працівників є оптимальною, існує безліч методик, однак, найпоширенішими та найефективнішими є підхід з точки зору робочого навантаження, який складається з наступних етапів:

- розподіл клієнтів на групи за визначеними критеріями (наприклад, обсяг замовлень, частота замовлень, розмір підприємства та ін.);
- визначення частоти візитів фахівців зі збуту до кожної групи клієнтів за рік;
- визначення робочого навантаження, використовуючи формулу (1):

$$N = Qkl \times V \quad \text{де} \quad (1)$$

N - загальне робоче навантаження;

Qkl – кількість клієнтів;

V – планова частота візитів.

- визначення середньої кількості візитів на рік для одного працівника;
- для визначення чисельності працівників необхідно скористатися наступною формулою (2):

$$W = \frac{N}{Qv}, \quad \text{де} \quad (2)$$

W – чисельність працівників

N – загальне робоче навантаження;

Qv – середня кількість візитів [5].

Даний метод є досить легким у застосуванні і не потребує складних математичних та статистичних розрахунків. Використаємо його для визначення кількості працівників відділу збуту на малому приватному швейному підприємстві «Антон», що спеціалізується на пошитті постільної білизни на промисловому ринку для державних закладів і установ та приватних підприємств.

Критерієм, за допомогою якого буде здійснено розподіл клієнтів, обрано обсяг замовлень комплектів. Так, клієнти типу А (з максимальним обсягом замовлення) становлять 8 одиниць, типу Б – 15, типу В (мінімальні замовлення) – 28. Відповідно, частота візитів фахівців зі збуту до кожної з цих груп становить 6, 8 та 4 рази на рік. Виходячи із формули 1, робоче навантаження становить 918 візитів. Один працівник, виходячи із наданої підприємством інформації, здатен здійснити в середньому 200 візитів на рік. Тому, застосовуючи формулу 2, у відділі збуту ПП «Антон» оптимальна кількість працівників становитиме 5 чоловік, що спроможні будуть максимально ефективно виконувати основні завдання збуту продукції.

Висновок. Наукова новизна даної статті полягає у комплексному розробленні рекомендацій щодо організації ефективного збутового підрозділу на середніх та малих швейних підприємствах та визначенні його кількісного складу. Дослідивши отримані результати, було зроблено висновок, що оптимальною структурою збутового підрозділу для малих та середніх швейних підприємств є та, що організована за принципом роботи з чітко визначеними сегментами, за географічним, або ж за змішаним принципом.

За допомогою підходу з точки зору робочого навантаження було встановлено оптимальну кількість працівників відділу збуту на приватному швейному підприємстві «Антон», що становить 5 чоловік. Отримані результати дослідження допоможуть підприємствам визначити необхідну кількість працівників у підрозділі для раціонального використання ресурсів компанії, а узагальнена характеристика існуючих структур збутового персоналу дозволить в подальшому наочно аналізувати переваги та недоліки кожної з них.

Література:

1. Э. Гоцуенко. Тяжелые будни легкой промышленности [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ukrlegprom.org.ua/ua/golovni_podiii/07_06_11_tjajelie_budni_legkoj_promishlennosti.html
2. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. Університетська книга, 2005. – С. 297.
3. Г. Стюарт Ефективне управління збутом: Пер. з англ.— М. : ВД “Вильямс”, 2006.— 256 с;
4. Питер Дойль. Менеджмент: стратегия и тактика. Пер. с англ. Т. Карасевич, А. Вихровой, В. Кузина, Д. Раевский. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 560 с.
5. Войчак А.В. Маркетинг і збут. Формування ринкової економіки / А.В. Войчак // Маркетинг: теорія і практика. Спец. вип. – К.: КНЕУ, 2009. – 250 с.;