

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.51

В.А. ПАВЛОВА, доктор економічних наук, професор, проректор
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

В.А. ГЕРЦИК, кандидат економічних наук, доцент
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН З УЧАСНИКАМИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано необхідність формування системи взаємовідносин з учасниками розподілу продукції підприємства. Запропоновано підхід до побудови портфеля взаємовідносин з учасниками розподілу продукції підприємства. Сформульовано загальні рекомендації щодо вибору важелів координації діяльності учасників розподілу продукції підприємства. Запропоновано матричну форму трансформації організації управління взаємовідносинами з учасниками розподілу продукції залежно від важелів координації діяльності.

Ключові слова: система взаємовідносин, розподіл продукції, організація управління, важелі координації діяльності.

В умовах сучасної економіки та інформаційного конкурентного середовища здатність компанії розвивати, зберігати і активно використовувати взаємовідносини з учасниками процесу розподілу продукції, тобто нематеріальні активи, стає вирішальною передумовою успіху. Матеріальні активи, які були домінуючими в індустріальну епоху, відходять на другий план. Залежно від ринкової ситуації підприємство вибудовує різні за залученістю та тривалістю взаємовідносини.

Метою статті є обґрунтування системи взаємовідносин з учасниками розподілу продукції на підприємствах залежно від важелів координації управління.

Розрізняють чотири типи взаємовідносин: компанія-споживач і компанія-постачальник здійснюють специфічні інвестиції (партнерство); ані компанія-постачальник, ані компанія-споживач не здійснюють специфічних інвестицій (ринковий обмін); тільки компанія-постачальник здійснює специфічні інвестиції; лише компанія-споживач здійснює специфічні інвестиції [2].

Оскільки результативність взаємовідносин залежить від управління ними,

підприємству необхідно розробити модель формування взаємовідносин з партнерами підприємства.

У результаті дослідження діяльності машинобудівних підприємств виявлено особливості використання концепції маркетингу в їхній діяльності та її позитивний вплив на розвиток стратегічної орієнтації. Встановлено, що переважна більшість підприємств мають маркетингову орієнтацію і широко застосовують систему взаємовідносин, яка являє собою набір різних форматів взаємовідносин – одиничні трансакції, повторні трансакції, довгострокові відносини. Причому системне застосування дуальних взаємовідносин з учасниками процесу розподілу продукції більш притаманне середнім підприємствам. У міру формування ринкових відносин, посилення конкуренції на внутрішніх і світових ринках зростає інтерес до маркетингу відносин на машинобудівних підприємствах України. Пріоритети в галузі маркетингових стратегій змінюються: стратегії, спрямовані на виживання, заміщуються стратегіями, спрямованими на розвиток. Однак для процесу

управління взаємовідносинами на українських промислових ринках, як правило, не характерна виражена стратегічна спрямованість. Отже, можна зробити висновок, що впровадження концепції маркетингу відносин у діяльність підприємств здійснюється вельми повільно.

Існують різні точки зору щодо формування системи (портфеля) взаємовідносин. Вивчення наукової літератури з питань формування системи взаємовідносин дозволило визначити дві точки зору науковців.

Згідно з першою точкою зору [4; 9] система взаємовідносин ототожнюється з їх еволюційним розвитком. Прихильники цієї наукової позиції, базуючись на концепції маркетингу відносин, доводять неминучість переходу на більш високий ступінь взаємовідносин з партнерами протягом певного часу. Еволюційний підхід базується на припущенні, що компанії прагнуть знизити транзакційні витрати, які виникають у процесі ринкового обміну, і збільшити прибуток за рахунок подальшого ефективного управління відносинами з партнерами. Дійсно, їх слід розглядати як інструментарій у процесі досягнення цілей підприємства. Разом із тим автори значно перебільшують роль і значення еволюційного підходу, оскільки він передбачає розвиток взаємовідносин з усіма партнерами, незважаючи на їх доцільність з економічної точки зору.

На думку К. Грьонруса [4], стратегії утримання не повинні мати за мету утримання клієнтів будь-якою ціною. Спроби утримати всіх або майже всіх клієнтів завжди збиткові, тому що пов'язані з цим витрати, які часто набувають форми стимулювання повторних покупок, високі. Менеджмент компанії повинен знати, у який момент слід припинити відносини з клієнтом, якщо інтерес до нього втрачено.

У спеціальній літературі розглядається декілька підходів до виділення етапів розвитку взаємовідносин, які відрізняються ступенем деталізації цього процесу. Нами запропоновано таку послідовність прийняття управлінських рішень

щодо побудови взаємовідносин з учасниками розподілу продукції підприємства:

- етап аналізу – передбачає вирішення завдання вибору посередників щодо розподілу продукції виробника з урахуванням їхньої ринкової репутації, фінансової стійкості та перспектив їх розвитку;

- етап формування – передбачає усвідомлення цінностей взаємовідносин з учасниками розподілу продукції; визначення умов взаємовідносин з учасниками розподілу продукції щодо політики ціноутворення, комунікаційної політики тощо; узгодження умов взаємовідносин між усіма учасниками процесу; формування взаємовідносин з учасниками розподілу продукції у вигляді угоди.

- етап реалізації – на ньому здійснюється формування коригуючих заходів, спрямованих на подолання відхилень від підписаних умов угод про взаємовідносини; оцінка діяльності учасників розподілу продукції з метою одержання інформації про ефективність діяльності посередників із розподілу продукції виробника; визначення варіантів розвитку взаємовідносин.

Формування взаємовідносин розглядається нами в такому контексті: з одного боку, визнання тривалості відносин з клієнтом, з іншого – усвідомлення диференційованого внеску різних клієнтів у забезпечення прибутковості підприємства.

Слід зазначити, що дослідники [2; 5] розглядають портфель взаємовідносин як один з рівнів аналізу взаємовідносин: галузі як мережі; компанії в мережі; взаємовідносини між компаніями; дуальні взаємовідносини з постачальниками і споживачами.

З поширенням практики застосування маркетингу змінювалися підходи до розгляду портфельної теорії.

Зокрема у 60-ті роки ХХ ст., коли основоположною була «неокласична парадигма» маркетингу, портфельна теорія стала активно застосовуватися спочатку для аудиту продуктових програм, який передбачає аналіз окремих продуктів або продуктових категорій з точки зору поточної або майбутньої ринкової частки, обсягу продажу і необхідних інвестицій.

Наприкінці 70-х – на початку 80-х років ХХ ст. основоположною була «конфліктна парадигма» маркетингу, яка передбачала використання стратегічного підходу в управлінні маркетингом, портфельний підхід застосовувався з метою розробки такої класифікації продуктів компанії, яка допомогла б оцінити перспективність того або іншого продукту на ринку. Побудова портфеля здійснювалася за такими критеріями: ринкова частка, зростання ринку, привабливість ринку і позиції щодо конкурентів.

У 90-х роки ХХ ст. зароджується «раціональна» парадигма маркетингу, де портфельна теорія використовується в маркетингу відносин, провідною дією якого є гармонізація інтересів виробника, споживача і суспільства в цілому. Зауважимо, що паралельно з розвитком маркетингу відносин відбувається пошук підходів до формування портфеля взаємовідносин.

Результати аналізу існуючих в науковій літературі критеріїв оцінки взаємовідносин між споживачем і виробником [3; 6–8] свідчать, що поряд з кількісними показниками (обсяг продажів, прибуток, прибутковість взаємовідносин) присутні якісні показники (цінність взаємовідносин, обмін інформацією, технічна складність взаємовідносин тощо). Визначено, що в системі показників перевага віддається кількісним показникам формування портфеля взаємовідносин.

У розробленому нами підході до формування взаємовідносин підприємства з учасниками розподілу продукції визначено за доцільне вибудовувати формат взаємовідносин з посередниками, ґрунтуючись на показниках оцінки їх діяльності. У цьому аспекті запропоновано три групи показників: 1) такі, що характеризують економічну ефективність розподілу продукції, у тому числі зростання обсягу збуту, рентабельність продажів; 2) такі, що характеризують управління активами розподілу продукції: коефіцієнт рентабельності інвестицій, коефіцієнт оборотності товарних запасів; 3) такі, що характеризують розвиток взаємовідносин: пи-

тома вага збутових агентів з вищою освітою, що відповідає сфері діяльності, коефіцієнт наданих послуг, коефіцієнт стабільності покупців.

Завдання управління розвитком розподілу продукції підприємств у системі довгострокових взаємовідносин з учасниками процесу розподілу складається із декількох частин.

Перша частина цього завдання – виокремлення перспективних учасників розподілу продукції підприємств з визначенням (показників) факторів, що підлягають «удосконаленню», вирішується завдяки запропонованій системі оцінки їх діяльності у сфері розподілу продукції.

Друга частина завдання – забезпечення ефективного управління розвитком розподілу продукції підприємства шляхом ресурсної підтримки визначених напрямів його удосконалення може бути сформульована таким чином.

Обсяг реалізації кожного учасника розподілу продукції задається формулою:

$$P_i(q) = M_i R_i(q), \quad i = \overline{1, n},$$

де M_i – потужність «виробництва» учасника розподілу продукції підприємства;

$R_i(q)$ – певна «виробнича» функція, яка залежить від факторів q , що аналізуються, $q = (q_1, q_2, \dots, q_m)$ – вектор факторів.

Стан учасників розподілу продукції у певній точці простору факторів визначається:

$$P_i(q^0) = M_i R_i(q^0);$$

$$q^0 = (q_1^0, q_2^0, \dots, q_m^0),$$

а за удосконалення їх роботи за факторами в певній точці одержуємо:

$$q^0 = q_2^0 + \Delta q;$$

$$P_i(q) = P_i(q^0) + M_i \sum_{j=1}^m \frac{\partial R_i(q)}{\partial q_j} \Delta q_j,$$

тобто приріст доходу становить:

$$\Delta P_i = M_i \sum_{j=1}^m \frac{\partial R_i(q)}{\partial q_j} \Delta q_j. \quad (1)$$

Відносно функцій $R_i(q)$ треба зауважити, що вони мають характер зростаючих з насиченням функцій, графіки яких мають s -подібну форму.

Отже, відмітними ознаками функцій $R_i(q)$ є:

– $\frac{\partial R_i}{\partial q_j} > 0$, тобто зростання функції від фактора;

– $\lim_{i \rightarrow \bar{q}_j} \frac{\partial R_i}{\partial q_j} = 0$, де \bar{q}_j верхнє граничне значення фактора q_j ;

– матриця $\left\| \frac{\partial \geq R_i}{\partial q_j \partial q_e} \right\|$ від'ємно визначена, що формує «опуклість вгору».

Уведемо множину $J = \{1, 2, \dots, m\}$ і покладемо, що кожний з перспективних учасників розподілу продукції підприємств має не більше одного фактора, а саме $K_i \in J$.

Отже, приріст доходу (1) від рівня значених факторів на Δq_{k_i} становитиме:

$$\Delta P = \sum_{i=1}^n M_i \frac{\partial R_i}{\partial q_{k_i}} \Delta q_{k_i}, \quad (2)$$

де $\Delta P = \sum_{i=1}^n P_i$, тобто сума приросту доходів для кожного з учасників розподілу продукції підприємств.

Вибір відповідних партнерів обумовлює розподіл найважливіших ресурсів для здійснення стратегії каналу.

Припустимо, що витрати на одиницю зміни фактора становлять z_j , $J = \overline{1, m}$.

Тоді може бути сформоване завдання оптимізації.

Необхідно розподілити обмежені ресурси Z таким чином, щоб досягти максимального доходу:

$$\Delta P = \sum_{i=1}^n M_i \frac{\partial R_i}{\partial q_{k_i}} \Delta q_{k_i} \rightarrow \max_{\Delta q_{k_i}}; \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^n M_{i_i} \Delta q_{k_i} \leq Z,$$

де усі $\Delta q_{k_i} \geq 0$.

Якщо Δq_{k_i} не є малими величинами, то параметр $\frac{\partial R_i}{\partial q_{k_i}}$ значно змінюється і з урахуванням цього завдання з оптимізації набуває нелінійного характеру:

$$\Delta P = \sum_{i=1}^n M_i (R_i(q + \Delta q) - R_i(q^0)) \rightarrow \max_{\Delta q_{k_i}}; \quad (4)$$

$$\sum_{i=1}^n Z_i (q^0 + \Delta q) \Delta q_{k_i} \leq Z, \Delta q_{k_i} \geq 0.$$

Функції питомих витрат мають характер зростаючої, опуклої донизу функції:

$$\frac{\partial z_i}{\partial q_i} > 0, \quad \frac{\partial^2 z_i}{\partial q_i^2} < 0.$$

Рішення завдання (3) і (4), вочевидь, знаходиться на межі допустимої області, вони обидва можуть бути зведені до завдання з обмеженнями у вигляді рівнянь і розраховуються або методами лінійного програмування (3), або нелінійного програмування (4), зокрема методом Лагранжа.

Скористаємося запропонованою методикою для формування портфеля взаємовідносин з учасниками розподілу продукції ПАТ «Лугцентрокуз». Як перспективні канали відібрано учасників розподілу продукції: прямий канал, дистриб'ютор №1, дистриб'ютор №2. Враховуючи вихідні дані про обсяг реалізації, індекси підтримуваних факторів, властивості реакцій учасників розподілу на зміни цих факторів і необхідні питомі витрати (z_j), можна визначити виробничі функції учасників розподілу (обсяги реалізації у варіантних одиницях):

$$B\Phi_i = \alpha_i \cdot x_{ij}^{\epsilon_i},$$

де i – індекс учасника розподілу продукції, $i = 1, 3$;

j – індекс підтримуваного фактора;

$$x_{ij} = q_{ij}^0 + \Delta q_{ij},$$

де q_{ij} – фактичне значення фактора;

Δq_{ij} – необхідний приріст фактора.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку оптимального розподілу ресурсів

Учасник розподілу продукції	α_i	ϵ_i	J_i	q_{ij}	J
Прямий канал	35,0	0,35	3,0	0,5	10,0
Дистриб'ютор №1	40,0	0,32	5,0	0,6	12,0
Дистриб'ютор №2	40,0	0,30	2,0	0,6	10,0

Таким чином, вирішуємо завдання оптимізації:

$$\Phi = 35(0,5 + \Delta q_1)^{0,35} + 40(0,6 + \Delta q_2)^{0,32} + 40(0,6 + \Delta q_3)^{0,3} \rightarrow \max_{\Delta q}.$$

$$\Delta q = (\Delta q_1, \Delta q_2, \Delta q_3)$$

при обмеженні на ресурси, які підприємство-виробник інвестує в діяльність учасників каналу розподілу $Z = 2,5$:

$$10,0 \cdot \Delta q_1 + 12,0 \cdot \Delta q_2 + 10,0 \cdot \Delta q_3 \leq Z.$$

Використовуючи засоби оптимізації пакета MATLAB Optimization Toolbox, одержимо значення оптимальних необхідних приростів факторів і оптимального розподілу обмежених ресурсів (табл. 2).

Таблиця 2

Результати розрахунків оптимального розподілу ресурсів

Учасник розподілу продукції	qx_i (%)	Δz_i (%)
Прямий канал	12,52	1,25
Дистриб'ютор № 1	8,09	0,97
Дистриб'ютор № 2	2,78	0,28
Σ		2,5

За такими даними обсяг реалізації підвищився з $95,75 \cdot 10^4$ до $99,85 \cdot 10^4$, що становить $4,1 \cdot 10^4$ і на $1,6 \cdot 10^4$ перевищує витрати на вдосконалення визначених напрямів діяльності учасників розподілу продукції.

Ресурсна підтримка передбачає виявлення доступних важелів, що стимулюють економічно ефективну поведінку учасників розподілу продукції підприємства. На думку авторів праці [1], є декілька важелів, які дозволяють ефективно організувати діяльність маркетингового каналу як системи учасників розподілу продукції підприємств. Нами проведено порівняння основних важелів координації діяльності учасників розподілу продукції підприємства (табл. 3).

Доведено, що довгострокові взаємовідносини між виробником і незалежними учасниками розподілу продукції вибудовуються на підґрунті взаємної дові-

Таблиця 3

Переваги і недоліки основних важелів координації діяльності учасників розподілу продукції підприємств

Важіль	Характеристика важелів	Переваги	Недоліки
1. Застосування влади в каналі			
Влада, що базується на винагороді	Компенсація в каналі розподілу повинна виплачуватися відповідно до ступеня участі кожного учасника розподілу в маркетингових потоках, а також внеском кожного з них у наданні найважливіших елементів послуг споживачеві	Дотримується принципу справедливості і надає посереднику стимули для участі в спільній діяльності	При розподілі прибутку не враховуються фактори конкуренції, співвідношення попиту і пропозиції, стадії ЖЦТ тощо
Влада, що базується на примусі	Примус передбачає будь-які каральні санкції або інші види покарання, які може використати фірма	Використовується у випадках, коли всі інші засоби впливу на учасника розподілу вже були застосовані	Кінцевий результат застосування гірший, ніж результат влади, заснованої на винагороді
2. Розширення обов'язків учасників каналу			
Влада спеціаліста	Обізнаність з певних питань лежить в основі поділу праці, спеціалізації учасників розподілу продукції	Учасники каналу мають заручитися довірою партнерів. Фірма: – надаючи інформацію учасникам розподілу, може забезпечити їх залежність від себе; – інвестуючи ресурси в дослідження ринку, завжди має інформацію, цікаву партнерам; – специфічний характер інформації та витрати на її одержання утримують учасників розподілу від виходу з каналу	Незалежні учасники розподілу неохоче приймають поради

Важіль	Характеристика важелів	Переваги	Недоліки
Влада референта (ототожнення)	Чуття єдності, яке відчуває один учасник розподілу продукції щодо іншого учасника	Учасники каналу виявляють бажання співпрацювати на постійній основі	Готовність учасника розподілу прийняти на себе певну ступінь ризику
Законна влада	Прийняття концепції про те, що один учасник розподілу «має право» впливати на іншого, а той, у свою чергу, зобов'язаний підкорятися	Представники «законної влади» мають певну свободу і право завідувати розподілом своєї продукції	Обмеженість права впливу на маркетингові потоки
3. Створення атмосфери довіри			
Відносини рівноцінного обміну	Корисні функції окремих учасників каналу розподілу включаються в глобальну корисність діяльності каналу як системи	Довіра зменшує невизначеність учасників каналу. Лояльність сприяє формуванню і розвитку емоційних зобов'язань (підтримка взаємовідносин за бажанням сторін)	Необхідність постійного спостереження і контролю з боку учасників каналу розподілу

ри, яка являє собою найважливішу умову виникнення влади спеціаліста, референта і відносин рівноцінного обміну [1, с. 333]. З огляду на причини встановлення цієї ознаки можна стверджувати, що управління портфелем взаємовідносин з учасниками розподілу продукції підприємств доцільно здійснювати поетапно: від розширення обов'язків учасників каналу до створення атмосфери довіри з одночас-

ною трансформацією організації управління маркетингом (рис. 1).

Методологічна схема впровадження влади спеціаліста у сфері розподілу підприємства з урахуванням думки Луїса В. Штерна [1] зводиться до такого: на основі аналізу цільового ринку здійснюється виявлення необхідних елементів обслуговування; визначення маркетингових потоків або функцій, необхідних для на-

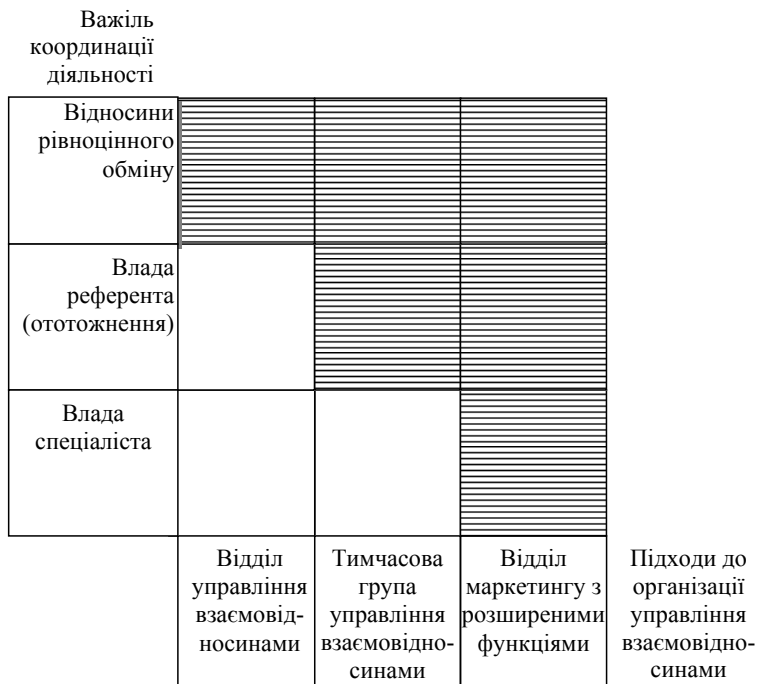


Рис. 1. Трансформація організації управління взаємовідносинами з учасниками розподілу продукції на підприємствах залежно від важелів координації управління

дання цих послуг, здійснюється відповідно до систематизації функціональних аспектів розподілу продукції; оцінка обізнаності з певних питань учасників розподілу продукції підприємства; здійснення поділу праці (спеціалізація учасників розподілу продукції); визначення спроможності учасника розподілу продукції зайняти вигідні позиції в комунікаційних та інформаційних потоках системи розподілу.

Перехід від одного важеля координації діяльності учасників розподілу продукції до іншого слід розглядати як наслідок спільності інтересів за умови адаптованості соціального, ділового, інформаційного обміну, маркетинг-міксу, ресурсів, організаційної структури.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що формування взаємовідносин учасників розподілу продукції на засадах довіри і лояльності впливають на ефективність і тривалість взаємовідносин, забезпечуючи сталий розвиток сфери розподілу.

Список використаних джерел

1. Штерн Луис В. Маркетинговые каналы: пер. с англ. / Луис В. Штерн, Адель И. Эль-Ансари, Энн Т. Кофлан. – 5-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
2. Куц С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленном рынке: монография / С.П. Куц; С.-Петерб. гос. ун-т; Факультет менеджмента. – СПб.: Петерб. гос. ун-та, 2006. – 272 с.
3. Ford D. 1998. Relationship in a Changing World. 14 th IMP (International Marketing and Purchasing) Conference. Turku School of Economics and Administration, Finland.
4. Grönroos C. Service Management and Marketing: Managing the Moments of in Service Competition / C. Grönroos. – Lexington: Lexington Books, 1990.
5. Gummesson E. Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs / E. Gummesson. – Woburn, MA, 2001.
6. Heide J.B. 1994. Interorganizational governance in marketing channels / J.B. Heide // Journal of Marketing 58 (1); 78–85.
7. Mohr J. 1994. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques / J. Mohr, R. Spekman // Strategic Management Journal 15(2): 135–152.
8. Sheth J.N. 2000. The evolution of relationship marketing / J.N. Sheth, A. Parvatsyar // Handbook of Relationship Marketing. Sage Publications, Inc: Thousand Oaks, CA; 119–148.
9. Walker Orville C., jr. Marketing strategy: planning and implementation / C. Walker Orville, jr., W. Boyd Harper, jr. – Boston, Massachusetts, 1997. – 392 p.

Обоснована необхідність формування системи взаимоотношень с учасниками распределения продукции предприятия. Предложен подход к построению портфеля взаимоотношений с учасниками распределения продукции предприятия. Сформулированы общие рекомендации по выбору рычагов координации деятельности участников распределения продукции предприятия. Предложена матричная форма трансформации организации управления взаимоотношениями с учасниками распределения продукции в зависимости от рычагов координации деятельности.

Ключевые слова: система взаимоотношений, распределение продукции, организация управления, рычаги координации деятельности.

The necessity of forming relationships with members of the company's product distribution has been demonstrated. An approach to the construction of the portfolio of relationships with members of the company's product distribution was offered. General recommendations on choosing activity coordination tools of company's product distribution participants have been formulated. A matrix form of transformation of management organization of relationship with the participants of the products distribution depending on the tools of activity coordination was offered.

Key words: system of relationship, product distribution, organizing of management, activity coordination tools.

Одержано 24.09.2013.