

Половинкіна А.О.

Зозульов О.В.

канд. економ. наук, професор

ORCID ID: 0000-0001-7087-2080

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ONLINE-OFFLINE ЗБУТОВОЇ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОГО ПРЕДСТАВНИЦТВА КОМПАНІЇ «HAPPY SOCKS»

FORMATION OF THE OPTIMAL STRUCTURE ONLINE-OFFLINE SALES NETWORK ON AN EXAMPLE OF UKRAINIANE REPRESENTATION OF THE «HAPPY SOCKS» COMPANY

У статті розглянуто проблему формування та удосконалення збутової мережі підприємства в контексті співвідношення онлайн і офлайн каналів та вибору методів просування в площині Інтернету. Визначено перелік критеріїв оцінки географічних ринків збуту та збутових каналів, сформовано схему відповідності рівня привабливості ринку та релевантного збутового каналу/ їх комбінації. Оцінено роботу інтернет-магазину та різних шляхів його просування за KPI-показниками. Маючи таку інформацію підприємство може прийняти рішення про оптимізацію структури збутової мережі та співвідношення online-offline каналів у ній відповідно до власних цілей та ресурсів.

Ключові слова: збутова мережа, канали збуту, географічні ринки, онлайн-збут, KPI-показники, оптимізація, маркетинг.

The article deals with the problem of formation and improvement of the sales network of the enterprise in the context of the relation of online and offline channels and the choice of methods of advancement in the plane of the Internet. The list of criteria for estimation of geographical markets of sales and sales channels has been determined, the scheme of matching the level of attractiveness of the market and the relevant marketing channel / their combination has been formed. The work of the Internet store and various ways of its promotion were valued according to KPI-indicators. With this information company can decide on optimization of the structure of the distribution network and the ratio of online-offline channels in it according to their own goals and resources.

Keywords: sales network, sales channels, geographic markets, online sales, KPI-indicators, optimization, marketing.

Вступ. В умовах динамічного ринкового середовища для підприємств актуальною є проблема управління збутовою діяльністю, її оптимізація та пристосування до мінливих вимог ринку. Перехід бізнесу в інтернет і розвиток електронної комерції ставить перед підприємствами питання, яким має бути співвідношення online і offline продажів, як розподілити збутові зусилля і спланувати просування.

Вагомий внесок у дослідження питань удосконалення збутової політики внесли як вітчизняні, так і іноземні вчені, а саме варто відзначити Шевчик М.Г., Должанського І.З., Стадніченко В.В., Окланландера М.А., Старостіну А.О., Ткаченко Т.А. Проте, не зважаючи на значний внесок у розвиток підходів аналізу ефективності збутової діяльності, проблема формування оптимальної структури online-offline збуту залишається актуальною.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення механізму оцінювання та удосконалення структури збутової мережі в розрізі online та offline і їх співвідношення. Виходячи з цього були сформовані наступні завдання:

- вибір, обґрунтування та оцінка показників збуту;
- формування загальної схеми прийняття рішення щодо удосконалення offline та online мережі;
- визначення критеріїв прийняття рішення щодо співвідношення online та offline каналів.

Методологія. У якості теоретико-методологічної основи для даного дослідження були використані наступні методи наукового пізнання: метод аналізу та синтезу, метод теоретичного узагальнення та систематизації.

Результати дослідження. Збутова політика являє собою діяльність підприємства, спрямовану на планування, реалізацію та контроль руху товарів для задоволення попиту споживачів і отримання прибутку для себе. Для того, щоб збутова політика підприємства була ефективною та прибутковою, проводять аналітичну роботу діяльності підприємства. Аналіз системи збуту передбачає визначення ефективності кожного елементу цієї системи, оцінювання діяльності апарату збуту. [1]

Оцінка внутрішньої ефективності управління збутовою політикою – це визначення відповідності результатів управління збутовою політикою встановленим цілям, ефективності самих стратегій та економічної ефективності управління збутовою політикою. [2]

Дана проблема є актуальною і для українського представництва шведської компанії *Happy Socks*, що займається виробництвом шкарпеток із принтом. Для вирішення проблем збуту українського представництва *Happy Socks* було розроблено модель аналізу і удосконалення ефективності існуючої збутової політики підприємства (рис. 1).

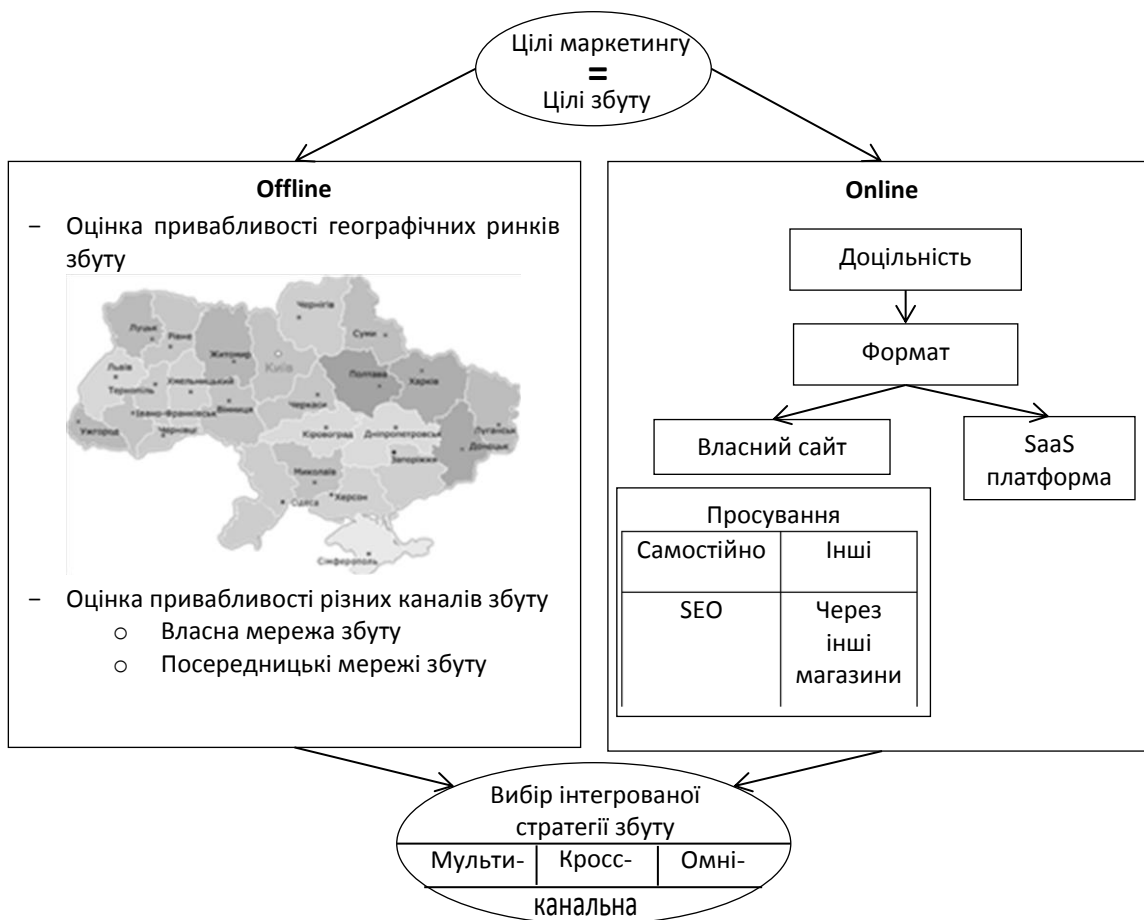


Рисунок 1 - Модель аналізу і удосконалення ефективності збутової політики українського представництва компанії Harry Socks

Згідно даної моделі першим кроком є визначення цілей збутової політики, які є похідними цілей маркетингу підприємства. Формування системи якісних і кількісних цілей є базою для подальшого аналізу каналів збуту. Рішення про визначення цілей збуту приймається керівництвом компанії із можливістю залучення зовнішніх експертів.

Основними загальними цілями збуту є: збільшення обсягів продажу; збільшення частки ринку; вихід на нові ринки.

Відповідно до загальних формуються конкретні цілі, виходячи з існуючих показників збуту в компанії та її ресурсів. Вони являють собою деталізовані загальні цілі, підкріплені числовими показниками, що планується досягти компанією. Цілі повинні бути сформульовані так, щоб можна було в подальшому оцінити рівень їх виконання. Для цього вони повинні бути:

- кількісними (піддаватися вимірюванню);
- обмеженими в часі (із зазначенням часу досягнення);
- письмовими (задокументованими);
- доступними (зрозумілими для збутового апарату) [4].

Щоб спланувати мету збуту, необхідно зробити наступні кроки:

- зробити прогноз продажів у натуральному та грошовому виразі.
- зіставити прогнозні оцінки з цілями фірми і її ресурсними можливостями.
- сформулювати та зафіксувати планові показники за обсягом продажів [5].

Сформовані конкретні цілі збуту будуть використані при формуванні структури збутової мережі як еталонний результат, що має бути досягнутий.

На наступному етапі проводитиметься оцінка online та offline каналів збуту. Аналіз offline каналів здійснюватиметься у двох розрізах:

- аналіз географічних ринків збуту; виявлення привабливих потенційних ринків для виходу;
- аналіз каналів збуту: власна мережа магазинів, збут через посередників.

Аналіз offline каналів передбачає визначення привабливості, в контексті маржинальності, географічних ринків/каналів збуту з використанням методики провідних індикаторів. Для цього необхідно:

- вибрати критерії оцінки діяльності посередника;
- виробити шкалу експертних оцінок і через експертів оцінити роботу посередників за обраними критеріями;
- визначити питому вагу/значущість кожного критерію;
- розрахувати інтегральні показники.

Інтегральний індикатор привабливості географічного ринку в контексті цільової аудиторії *Happy Socks* розраховуватимемо на основі двох комплексних показників, кожен з яких у свою чергу зазначені показники складаються з окремих субпоказників:

- Показник розміру цільової аудиторії (G_1):
 - чисельність населення (g_{11});
 - середня заробітна плата (g_{12});
 - частка населення віком 20-35 років (g_{13});
 - кількість зайнятих ІТ-сфері (g_{14}).
- Показник рівня конкуренції (G_2)
 - рівень національної культури та патріотизму (g_{21});
 - представленість інших брендів «веселих» шкарпеток (g_{22}).

Субпоказники цільової аудиторії обрані таким чином, щоб максимально відобразити специфічні особливості цільової аудиторії. Ядро цільової аудиторії бренду представлено людьми віком 20-35 років, що працюють на західні компанії, де пропагується вільний дрес-код та свобода самовираження, із середнім та високим доходом. Оскільки дані про кількість працюючих на західні компанії не представлені у відкритому доступі, цей критерій був

відображений показником кількості зайнятих в ІТ-сфері за методом аналогій. Таким чином, ми розглянули усі ці аспекти при формуванні комплексного показника цільової аудиторії.

Для показників g_{12} , g_{13} , g_{14} необхідно визначити вагу, w_{12} , w_{13} , w_{14} відповідно, для цього необхідно звернутися до експертного оцінювання.

У результаті показник цільової аудиторії матиме такий вигляд:

$$G_1 = g_{11} * g_{12} * w_{12} * g_{13} * w_{13} * g_{14} * w_{14}.$$

Що стосується показника рівня конкуренції, то його складові субпоказники відображають не лише кількість представлених на ринку конкурентів, що у більшості є локальними виробниками, а й оцінюють ступінь впливу фактору макросередовища – тренд «купуй українське». Для показників g_{21} , g_{22} , необхідно визначити вагу, w_{21} , w_{22} відповідно, для цього необхідно звернутися до експертного оцінювання. У результаті показник рівня конкуренції матиме такий вигляд:

$$G_2 = g_{21} * w_{21} * g_{22} * w_{22}.$$

Оскільки показник G_1 має позитивний вплив на результуючий показник, а G_2 – негативний, то інтегральний індикатор привабливості географічного ринку виглядатиме наступним чином:

$$I_g = \frac{G_1}{G_2}$$

Для розрахунку інтегрального індикатора маржинальності каналу можуть пропонуватися використовувати наступні критерії:

- Охоплення цільової аудиторії (K_1):

$$K_1 = \frac{\text{Кількість чеків за період}}{\text{Обсяг цільової аудиторії}}$$

- Середній чек (K_2).
- Коефіцієнт чистого прибутку від реалізації одиниці продукції (K_3):
 - Для власного магазину:

$$K_3 = \frac{K_1 * K_2 * k_{\text{собівартості}} - (\text{Аренда} + 3\text{П}_{\text{збут}})}{K_1 * K_2},$$

де: $k_{\text{собівартості}}$ – коефіцієнт, що виключає частку собівартості із кінцевої ціни товару; $3\text{П}_{\text{збут}}$ – заробітні плата збутовому персоналу за період; Аренда – аренда приміщення за період.

- Для дилера:

$$K_3 = \frac{\text{Ціна опт.збуту} - \text{Собівартість}}{\text{Ціна реалізації дилером}}$$

Такому оцінюванню підлягатимуть власні магазини *Happy Socks* та дилери бренду, які класифікуватимуться у групи за спеціалізацією. Для розрахунків використовуватимуться місячні данні, усереднені за останній рік (для нівелювання впливу сезонності). За базовий ринок приймаємо ринок Києва.

Інтегральний індикатор маржинальності каналу збуту виглядатиме наступним чином:

$$I_k = K_1 * K_2 * K_3.$$

Наступним кроком є створення кросс-таблиці відповідності рівня привабливості географічного ринку (міста) і релевантною стратегією по каналам. Географічні ринки за ступенем привабливості розподілимо у 3 категорії:

- високий рівень привабливості;
- середній рівень привабливості;
- низький рівень привабливості.

Ринки з низьким рівнем привабливості виключаються з переліку потенційних ринків збуту. Верхню межу для даної категорії визначаємо за формулою:

$$I_g * I_k = \text{Мінімальний очікуваний прибуток},$$

де мінімальний очікуваний прибуток визначається експертним методом відповідно до цілей компанії.

Вихід на ринки з середнім рівнем привабливості рекомендується здійснювати через посередників, оскільки обсягу цільової аудиторії на кожному з них недостатньо, щоб відкриття власного магазину було привабливим.

Географічні ринки з високим рівнем привабливості мають достатній обсяг цільової аудиторії для відкриття власного магазину. Нижня межа показника привабливості для даної категорії розраховується за формулою:

$$I_g * I_k = \text{Мінімальний очікуваний прибуток},$$

де мінімальний очікуваний прибуток визначається експертним методом відповідно до цілей компанії.

Проте, якщо на ринку з високим рівнем привабливості компанія ще не здійснювала ніякої збутової діяльності, то вихід на нього рекомендується розпочати все ж таки через посередника, щоб підготувати та навчити споживачів історії і культурі бренда.

В online напрямку доцільно розглядати збут нерозривно із просуванням, оскільки зв'язок між ними у digital-сфері є дуже тісним.

Online-збут розглядатимемо у двох напрямках: власний збут і збут через дилерів. Перш за все, необхідно визначитися з цілями по кожному конкретному напрямку. Зокрема online-збут через дилерів виконує скоріш функцію підтримуючих продажів та демонстрації продукції бренду новій аудиторії, проте частка цільової аудиторії бренду в аудиторії дилерів, які зазвичай є мультибрендовими магазинами, досить незначна. Тому основні зусилля компанії слід сконцентрувати на розвитку власного збуту online. У цьому напрямку необхідно виявити та проаналізувати основні альтернативи організації збуту-просування. Найбільш релевантними для компанії *Happy Socks* бачаться наступні напрямки (рис. 2).

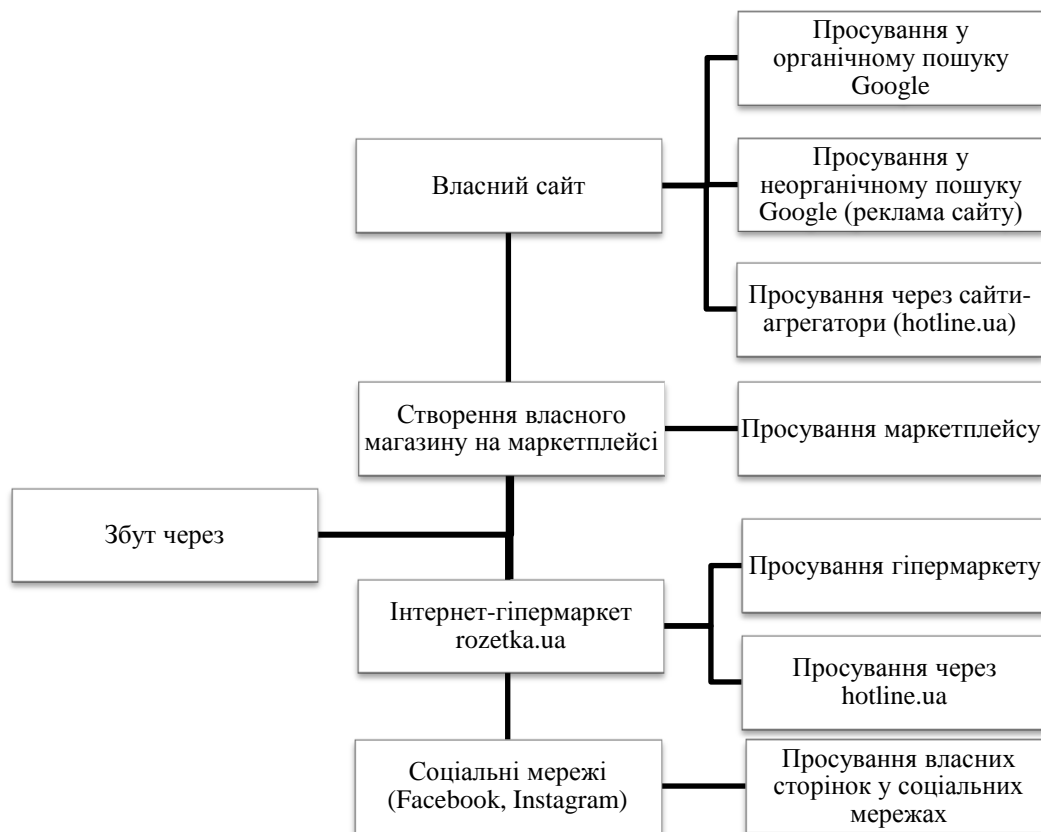


Рисунок 2 – Альтернативні напрямки розвитку online-збуту і просування продукції *Happy Socks*

Кожен з варіантів необхідно оцінити за показниками КРІ і залежно від отриманих результатів сформулювати оптимальну структуру online-збуту і просування в контексті співвідношення результативності та витрат.

Умовно показники КРІ можна згрупувати у 3 категорії показників ефективності: КРІ продажів, КРІ маркетингу та КРІ сервісу. Далі розглянемо детально кожен групу показників.

Показники ефективності продажів. За такими показниками можна оцінити, наскільки ефективно відбуваються продажі в інтернет-магазині

Основним показниками даної групи, що є релевантними в контексті збуту *Harry Socks* є:

- *Середній чек покупки*

$$\text{Середній чек} = \frac{\text{Дохід інтернет-магазину за період}}{\text{Кількість замовлень за період}}$$

Чим більше середній чек покупки відносно вкладених у залучення кожного покупця коштів, тим вище прибуток. Ситуація, коли сума середнього чека дорівнює або нижче вартості залучення покупця, вважається незадовільною і виправити її можна одним зі способів: знижувати витрати на залучення покупців, або спрямовувати зусилля на збільшення середнього чека.

- *Чистий прибуток:*

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Загальний дохід} - \text{Витрати.}$$

Якщо розмір цього показника не задовольняє поставленим цілям підприємства, це є сигналом проблем у діяльності інтернет-магазину, усунення яких вимагає вживання певних заходів щодо зменшення витрат, збільшення кількості покупців тощо.

- *Обсяг продажів.* Критерій розвитку інтернет-магазину: чим більше здійснюється продажів, тим більший дохід магазину й тим вищий у кінцевому рахунку прибуток.
- *Покинуті кошики.* Якщо такий показник вищий за середній у ніші для Інтернет-магазину або простежується тенденція до його збільшення, то важливо провести додатковий аналіз інтернет-магазину на наявність проблем із юзабіліті або інших перешкод до купівлі, а також зайнятися ремаркетингом.

Показники ефективності маркетингу. За допомогою групи КРІ маркетингу можна визначати, наскільки ефективно вкладаються кошти в просування, та своєчасно вносити корективи в рекламні кампанії. Зокрема розглядатимуться і оцінюватимуться схеми збуту-просування представлені раніше на рисунку 2.

Для оцінювання ефективності маркетингу Інтернет-магазину *Harry Socks* доцільно використовувати наступні показники.

- *Кількість трафіку.* Для оцінювання доцільності вкладення коштів у просування інтернет-магазину і його товарів за тим чи іншим каналом online-збуту необхідно проаналізувати кількість трафіку, що генерується кожним із каналів. Розрахувати цей показник можна за допомогою популярних сервісів веб-аналітики, таких як *Google Analytics*.
- *Позиції в пошукових системах.* Вимірює позицію конкретного сайту за окремими ключовими словами в органічному пошуку. Даний показник

дозволяє оцінити зусилля з просування, виявляє необхідність внесення коректив у план просування.

- *Собівартість залучення цільового відвідувача.* Цей показник дає можливість зрозуміти, наскільки вигідно вкладати кошти в ті або інші способи залучення покупців в інтернет-магазин. Оптимальне значення цього показника є індивідуальним для кожного магазину й для кожної конкретної товарної групи в цьому магазині, але загалом середня собівартість залучення покупця повинна бути нижчою за середній чек.
- *Конверсія:*

$$\text{Конверсія} = \frac{\text{Кількість покупців}}{\text{Загальна кількість відвідувачів}}$$

Цей показник наочно показує, наскільки ефективним є таргетинг, тобто наскільки просування інтернет-магазину спрямоване на досягнення цільової аудиторії. Якщо серед відвідувачів сайту велика частка цільових, але конверсія низька, це може свідчити про проблеми з юзабіліті, незадовільні для покупців умови замовлення, доставки й оплати та інші.

Показники ефективності сервісу. Оцінка ефективності роботи інтернет-магазину не буде повною без аналізу показників ефективності сервісу в цьому магазині. Такі показники вказують на рівень обслуговування покупців та зростання/зменшення кількості постійних клієнтів. Далі представлені показники цієї групи, що доцільно використовувати *Happy Socks*.

- *Показник повернення клієнтів (повторних покупок).* Цей показник розглядається у динаміці, яка повинна мати позитивний характер. У іншому випадку – негативна динаміка або її відсутність може свідчити про наявність проблем у роботі інтернет-магазину.
- *Швидкість обробки замовлення.* Швидкість обробки замовлення часто корелює зі ступенем задоволеності покупця. Оптимальний час обробки замовлення дуже індивідуальний та залежить як від особливостей замовлених товарів, так і від умов покупки. Оцінити швидкість обробки можна за різницею у часі між надходженням замовлення й погодженням його з покупцем або, наприклад, за різницею між часом надходження замовлення і його відправленням.

Наведені вище показники дозволяють оцінити існуючі альтернативні варіанти online-збуту і просування продукції *Happy Socks* (показники ефективності маркетингу) та ефективність роботи інтернет-магазину підприємства (показники ефективності продажів та сервісу).

У контексті даного дослідження особливу увагу слід приділити саме оцінці альтернативних рішень щодо збуту і просуванню продукції бренду (рис. 2) за зазначеними показниками. Перш за все, визначимо конкретні цілі online-збуту в розрізі планових витрат та очікуваних результатів за даними

показниками. Наступним кроком має бути пошук найбільш оптимальної комбінації альтернативних шляхів здійснення збуту і просування в контексті визначених загальних цілей.

Маючи оптимальні моделі здійснення традиційного та online збуту, ми можемо порівняти оціночну ефективність капіталовкладень у розвиток обох варіантів збутової політики та визначити оптимальне співвідношення online |та offline збутових витрат.

Висновки. Сформована модель дозволить українському представництву компанії *Happy Socks* оцінити ефективність існуючої збутової політики і визначити напрямки її удосконалення в контексті збільшення маржинальності системи. Зокрема, була розроблена система показників для оцінювання привабливості географічних ринків збуту та збутових каналів, методика зведення окремих показників у інтегральний індикатор та схема відповідності рівня привабливості географічного ринку та найбільш релевантного каналу/їх сукупності для роботи на ньому.

В умовах мінливості ринкового середовища для своєчасного виявлення внутрішніх збутових ризиків і маркетингових можливостей перед компаніями постає необхідність постійної діагностики і удосконалення збуту. Надалі дослідження даного питання буде продовжуватися, отримані результати будуть викладені у подальших роботах.

Література:

1. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. — 3-тє вид., перероб. і доп. / Попович П.Я. — К., 2008. — 630 с.
2. Управління збутовою політикою. Навч. посіб.— К.: Центр учбової літератури, 2011. — 240 с.
3. Солнцев С.О. Структурування дилерської мережі з метою підвищення її ефективності / Солнцев С.О., Стадніченко В.В.. — 2008. — С. 893–894.
4. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник / Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М.. — Дніпро: НМетаАУ, 2011. — 71 с.
5. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства / О. В. Зозульов, М. Левченко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2016. - № 13. - С. 361-368.
6. Кувиркова М. В. Формування моделі процесу розширення збуту в каналах дистрибуції для промислових виробників будматеріалів / Кувиркова М. В., Зозульов О. В.. // Актуальні проблеми економіки та управління. — 2014.