

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ-ПОСЕРЕДНИКІВ У НЕПРЯМОМУ КАНАЛІ ЗБУТУ

PERSONNEL MOTIVATION OF INTERMEDIARY ENTERPRISES IN AN INDIRECT SALES CHANNEL

УДК 339.187:658.84

Дячек В.В.

викладач кафедри маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Сквіра І.О.

студентка
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

У статті розглянута проблема управління збутом на підприємстві. Окреслено основні завдання системи збуту продукції. Охарактеризовано основні поняття: система збуту товарів, збут, канал збуту, управління збутом. Розкрито теорії мотивації і їх застосування на підприємстві, для стимулювання робітників відділу збуту і продажів, незалежних підприємств-посередників. Визначено перелік інструментів мотивації, які можуть бути застосовані до персоналу незалежних підприємств-посередників для удосконалення системи збуту підприємства-виробника.

Ключові слова: збут, функції збуту, види збуту, стратегія розподілу, стимули, зовнішня і внутрішня мотивація.

В статье рассмотрена проблема управления сбытом на предприятии. Определены основные задачи системы сбыта продукции. Охарактеризованы основные понятия: система сбыта товаров, сбыт, канал сбыта, управление сбытом. Раскрыты теории мотивации и их применение на предприятии, для стимулирования работников отдела сбыта и продаж, независимых

посреднических предприятий. Определен перечень инструментов мотивации, которые могут быть применены к персоналу независимых посредников для усовершенствования системы сбыта предприятия-производителя.

Ключевые слова: сбыт, функции сбыта, виды сбыта, стратегия распределения, стимулы, внешняя и внутренняя мотивация.

The article devoted to the problem of sales management in the enterprise. The main task of sales system were researched. There were characterized the basic concepts: distribution system of goods, sales, distribution channel, sales management. The authors researched motivation theories and their application in the enterprise, to encourage employees of sales and distribution departments, independent intermediary companies. It was identified the list of motivation instruments, that can be applied to intermediary's personnel for improving sales channel of a producer.
Key words: sales, marketing functions, marketing types, distribution strategy, incentives, external and internal motivation.

Постановка проблеми. Проблема збуту на підприємстві повинна вирішуватися вже на стадії створення базових елементів політики підприємства. Будь-який процес продажів має своєю кінцевою метою отримання грошових коштів за проданий товар або послугу. Досягнення такої мети стає можливим, коли діяльність по збуту в компанії здійснюється ефективно. Збут в широкому сенсі включає в себе не тільки безпосередній контакт продавця і покупця в момент продажу товару, але і розподіл товару, і його зберігання, а також транспортування до місць реалізації. Саме від того, наскільки ефективно організована система збуту компанії, залежить і її прибуток. Продукцію, яку виробляють на підприємстві повинна орієнтуватися на конкретні форми і методи збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Для аналізу управлінням збуту були розглянуті теоретичні матеріали в сфері управління збутовою діяльністю. Також узагальнено різні збутові системи на матеріалі досліджень як вчених-економістів зарубіжних країн, так і України, які професійно займаються проблемами управління збутовою діяльністю. Серед них – Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Дж. Болт, Н. В. Головкина, С. С. Гаркавенко, В. Є. Хруцький, Л. В. Балабанова та інші.

Постановка завдання. Метою є аналіз політики управління збутом на підприємствах. Завданням виступає охарактеризувати функції управління збутом на підприємствах, види систем збуту

та мотиви і стимули в теоріях мотивації, мотивацію посередників і робітників на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Система збуту товарів – свого роду фінішна стадія виробничого циклу у всій діяльності підприємства по створенню, виробництву і доведенню товару до споживача. Наявність добре розробленої маркетингової стратегії в системі збуту є запорукою нормального функціонування підприємства. Головне завдання системи управління збутом – забезпечити освоєння і збереження організацією кращої частки ринку і домогтися переваги над конкурентами. Правильно побудована система організації та контролю збуту здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Вибір підприємством системи збуту обумовлений постійно змінюваними умовами: станом ринку, обсягом товару, готового до реалізації, маркетинговою стратегією підприємства. Залежно від зміни цих умов система збуту може змінюватися шляхом комбінування методів збуту і його організаційних форм.

Збут – це процес організації ринкових зв'язків, спрямованих на вивчення, організацію і управління діяльністю підприємства з метою доведення продукції до кінцевого споживача з максимальним задоволенням його потреб і отриманням прибутку [4, с. 156]. Головні завдання системи збуту продукції (табл. 1).

Управління збутом – це планування, організація, мотивація і контроль за всіма процесами в сфері

збутової діяльності. У діяльності будь-якого підприємства важливе значення має ефективна організація руху товару або збутова політика [1, с. 112].

Таблиця 1

Головні завдання системи збуту продукції (Розроблено автором за джерелом [4])

№	Види задач	Характеристика
1	Стратегічні	Прогноз і план ефективних каналів збуту
		Вибір прямого або непрямого виду збуту продукції
		Організація транспортування продукції
		План розміщення складів
2	Тактичні	Розробка маркетингових заходів щодо ефективного транспортування
		Робота з клієнтами підприємства
		Розробка та реалізація заходів щодо залучення потенційних клієнтів
		Вибір комерційних пропозицій для реалізації продукції
		Створення заходів для підтримання збуту
		Прийняття структури витрат по фізичному розподілу продукції
		Аналіз попиту і пропозиції на продукцію
Аналіз цін реалізованої продукції		

Основні функції збуту можна об'єднати в такі групи: планування, організація, контроль і регулювання (рис. 1).

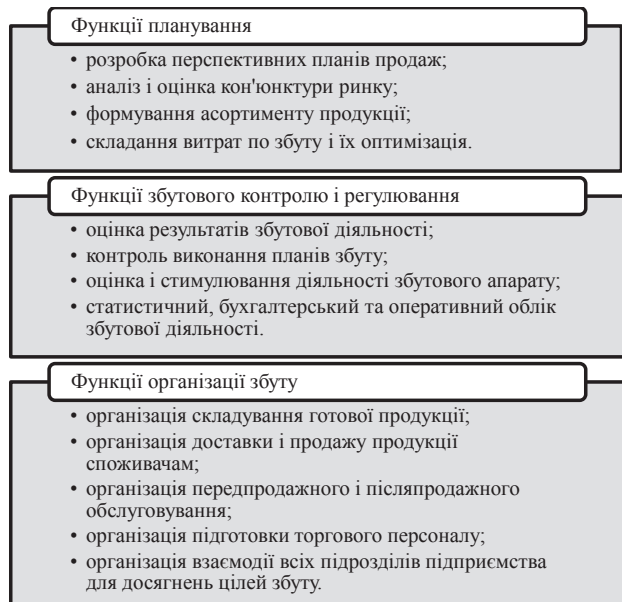


Рис. 1. Основні функції збуту

Джерело: розроблено автором за джерелом [2, с. 98]

Таким чином, збутові функції підприємства досить різноманітні. Реалізація функцій, кожним виробником здійснюється по-різному. При їх реалізації потрібно враховувати номенклатуру і масштаб виробництва, кількість і географію споживачів;

чисельність і інтенсивність каналів розподілу; імідж виробника продукції і його підприємства.

Важливою частиною управління збутом продукції є вибір каналів збуту продукції. Підприємству належить виявити основні варіанти каналів з точки зору типу та кількості наявних в них посередників.

Канал збуту – це структура, яка формується незалежними партнерами, які беруть участь в процесі надання товарів і послуг споживачам або промисловим користувачам для споживання або кінцевого використання. Цими партнерами є виробники, посередники і кінцеві користувачі [3]. Види систем збуту представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Види систем збуту

№	Види систем	Характеристика
1	За організацією системи збуту	Прямий збут – це вид збуту, при якому реалізація продукції здійснюється виробником безпосередньо споживачеві, без участі посередника.
		Непрямий збут – це, коли між виробником і споживачем немає прямого зв'язку. При цьому виді збуту існує посередник, який виконує призначені йому функції. Зазвичай збут в такому випадку складається з виробника, організації оптової або роздрібною торгівлі і кінцевого споживача.
2	За кількістю посередників системи збуту	Інтенсивний. Характеризується великою кількістю оптових і роздрібних посередників. При цьому розширюється збут, збільшуються продажі, більшає про інформованості цільової аудиторії про продукт і зростає прибуток.
		Селективний. Цей вид збуту передбачає обмеження числа оптових і роздрібних посередників на якому рівні, що забезпечує належний контроль за витратами на збут, для підприємства виробника.
		Винятковий. Вид збуту, який характеризується обмеженням числа посередників до мінімуму, використання тільки одного посередника. Зазвичай це робиться для збереження високого іміджу підприємства і повного контролю над каналом збуту.

Джерело: розроблено автором за джерелом [3, с. 47]

Коли керівник підприємства робить вибір використовувати посередників для реалізації продукції, то він зобов'язаний здійснити стратегічно важливі рішення:

- визначитися з маркетинговою діяльністю, і вирішити за які функції відповідальність несе посередник, і за які керівник;
- визначити, яку частку продукції реалізувати через посередника;

Таблиця 3

Змістовні теорії мотивації і їх застосування на підприємстві

Основні потреби	Можливість застосування на підприємстві	
	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Теорія мотивації МакКлелланда		
Потреба у владі	Зростання числа підлеглих	
	Участь в управлінні і прийнятті рішень	
	Розширення повноважень	
	Бажання впливати на людей	
	Відчувати себе корисним	
Потреба в успіху або досягненні цілей	Розвиток кар'єри	
	Участь в перспективних роботах	
	Надання ініціативи	
	Міжнародне визнання	
	Присвоєння звання кращий співробітник року	
	Престиж професії	Заохочення за результати
	Досягнення мети	
Потреба в причетності	Можливість спілкуватися в колективі	
	Участь в управлінні і прийнятті рішень	
	Проведення нарад	
	Ділові контакти	
	Солідарність, підтримка, дружба	Сприятливий соціальний мікроклімат
	Бажання брати допомогу інших	Надання допомоги іншим
	Прагнення бути учасником команди, брати участь в спільних діях	Бути учасником команди
Теорія мотивації Герцберга		
Гігієнічні фактори	Усвідомлення добрих умов праці	Створення працівникам сприятливих умов праці
	Усвідомлення потреби в суспільному визнанні і схвалення результатів роботи	Задовольнити потреби працівника в суспільному визнанні
	Контроль за роботою	Добра заробітна плата
	Досягнення в роботі	Сприятливий психологічний клімат
	Відповідальності за результат роботи	Хороші відносини з керівником і колегами, якісне керівництво
Кар'єрний ріст		
Мотиваційні фактори	Надання ініціативи	
	Планування кар'єри	Заохочення за результати
	Відповідальність за роботу	Справедлива винагорода
		Навчання і підвищення кваліфікації

Джерело: розроблено автором за джерелом [5]

– визначитися з типом посередника;
 – визначитися з розміром каналу збуту, тобто використовувати ексклюзивного посередника або декількох посередників;

– вибрати ефективну політику взаємовідносин, щоб бути впевненим в взаємно вигідному співробітництві, що приносить прибуток.

Нижче охарактеризовано класичні рішення, пов'язані з використанням посередників при розробці стратегії розподілу (рис. 2).

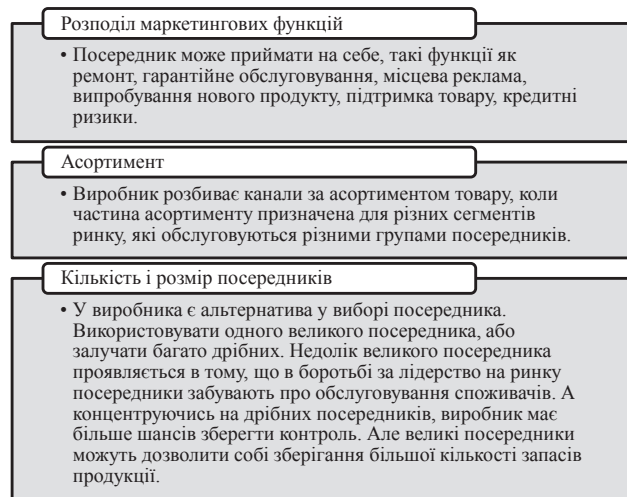


Рис. 2. Рішення, при розробці стратегії розподілу

Джерело: розроблено автором за джерелом [2, с. 198]

Основні відмінності видів торгових посередників полягають в наступному: придбання посередником товар у власність, вступає посередник у фізичне володіння товаром, отримує оплату і т.д.

Головні проблеми управління збутом в багаторівневих каналах: відсутність у посередників зв'язку з кінцевим покупцем; відсутність реакції на не задоволення продукцією кінцевими покупцями; ризик втрати кінцевого споживача; проблема координації зусиль в системі продажів; не розвинена мотивація посередників.

Необхідно брати до уваги і той факт, що посередників і робітників потрібно постійно мотивувати на виконання своїх обов'язків найкращим чином. В таблиці 3 представлені теорії мотивації і їх застосування на підприємстві, для стимулювання робітників відділу збуту і продажів.

В таблиці 4 представлені процесуальні теорії мотивації і їх застосування на підприємстві.

Отже, вдосконалення системи мотивації персоналу, можна розглянути в таких потребах:

- стабільність має на увазі під собою безпеку і комфорт працівника;
- різноманітність – це усвідомлення, чого хочеться, нових відчуттів і настрою;
- почуття значущості, передбачає статус працівника на підприємстві;

– причетність – це приналежність до тієї чи іншої групи;

– саморозвиток, передбачає зростання в кар'єрі, особистому житті, тобто вдосконалення самого себе;

– внесок – це розвиток іншої людини або організації.

При вдосконаленні системи мотивації можна спиратися на ці потреби. На які потреби наголошувати – вирішувати вже керівнику. Це залежить від стилю організації, цілей що стоять перед нею. Також можна по рекомендувати стимули для співробітників, розглядаючи їх зі сторони зовнішньої мотивації (табл. 5).

Таким чином в таблиці 5 представлено інструменти мотивації персоналу незалежних посередників. Застосування даних інструментів потребує певних витрат як матеріальних, так і часу. Але ці витрати значно нижчі ніж побудова прямого каналу

збуту. В результаті впровадження системи мотивації можна вирішити завдання зниження плинності кадрів, і підвищення лояльності працівників всіх відділів підприємства.

Висновки з проведеного дослідження.

Розглянувши теорії мотивації, можна стверджувати наступне: теорію МакКлелланда можна використовувати для поліпшення організаційного клімату в компанії; теорію очікувань Врума може бути застосована в організації, де є тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. Комплексна теорія Портера-Лоулера передбачає, що очікувана винагорода позитивно впливає на результативність роботи і на задоволеність співробітника, за умов її оцінки працівником як справедливої. У всіх працівників повинен бути доступ до інформації про фактори, що впливають на винагороду і його величину.

Таблиця 4

Процесуальні теорії мотивації і їх застосування на підприємстві

Основні потреби	Можливість застосування на підприємстві	
	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Мотиваційна теорія очікувань Врума		
Витрати – результати: вкладені в роботу зусилля принесуть працівникові бажаний результат	Значимість завдання	
	Знати об'єктивну оцінку результатів	
	Усвідомлення здійснення завдання	Проведення необхідних консультацій
Результати-винагороди: досягнутий працівником результат буде нагороджений	Визначеність винагороди	
	Своєчасність винагороди	
	Усвідомлення довіри керівника	Довіра керівника
Валентність: очікувана співробітником винагорода відповідає витраченим зусиллям	Винагорода за досягнуту результативність праці	
	Гарантія винагороди	
	Точна відповідність винагороди результатом роботи	
Теорія справедливості Адамса		
Справедливість	Застосування справедливої оплати праці працівнику	
	Система контролю забезпечує об'єктивну оцінку результатів праці	
	Працівник суб'єктивно оцінює відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль, співвідносить його з винагородою інших людей з аналогічною роботою	Для відновлення справедливості працівникові потрібно знати, чому його колега отримує більше, і в якому випадку він сам зможе отримувати таку ж підвищену ставку винагороди
	Очікування справедливості в трудовому колективі	
Комплексна теорія мотивації Портера-Лоулера		
Справедлива винагорода і результат праці	Чітка постановка завдання	
	Достатній рівень повноважень	
	Надання необхідної інформації	
	Отримані результати залежать від витрачених зусиль, рівень прикладених зусиль буде залежати від отриманої винагороди, а ступінь задоволення працівника – від співвідношення між отриманим результатом і винагородою	
	Результативна праця	

Джерело: розроблено автором за джерелом [5]

Таким чином, грамотно побудована система мотивації підприємства та контроль збутової діяльності здатні забезпечити максимально високу конкурентоспроможність підприємства. Ця система дозволяє ефективно впливати на робітників незалежних посередників для досягнення бажаних цілей. В результаті нівелюються недоліки непрямого каналу збуту, а саме відсутність контролю комунікації персоналу із споживачем, мотивації персоналу з продажу продукції певного виробника. В той же час залишаються переваги непрямого каналу збуту у порівнянні з прямим – залишаються.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг і збут: підручник / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підручник / Л.В. Балабанова, Ю. П. Мітрохіна. – Д.: ДонНУЕТ, 2009. – 245 с.
3. Головкина Н.В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи / Маркетинг в Україні. – 2003. – № 2. – С. 47-52.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: [текст] / Ф. Котлер. – М.: Вільямс, 2007. – 656 с.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: підручник / А.М. Колот. – К., 2001. – 258 с.

Таблиця 5

Інструменти зовнішньої мотивації

№	Зовнішня мотивація	Конкретні заходи
1	Зростання числа підлеглих	Конкурс на вакантні керівні посади Підвищення на посаді
2	Участь в управлінні і прийнятті рішень	Цікаві завдання – на підвищення значущості та відповідальності робітника
3	Розширення повноважень	Система підвищення кваліфікації Конкурс на вакантні керівні посади Підвищення на посаді
4	Розвиток кар'єри	Планування кар'єри – складається робітнику приблизний план кар'єрного зростання Підвищення на посаді Конкурс на вакантні керівні посади
5	Участь в перспективних роботах	Цікаві проекти Міжнародні конференції Творчі завдання
6	Надання ініціативи	За власною ініціативою працювати за ідею
7	Міжнародне визнання	Участь в міжнародних конференціях
8	Присвоєння звання кращий співробітник року	Конкурси «кращий співробітник» Дошка пошани Вручення грамот
9	Заохочення за результати	Призи за перемогу в конкурсах Оплата лікарняного Премії за результатами роботи Сертифікати в магазини
10	Можливість спілкуватися в колективі	Командоутворюючий тренінг з метою підняти бойовий дух у колективі Корпоративні свята
11	Ділові контакти	Налагодження контактів з підприємцями крупних компаній
12	Бути учасником команди	Спільні завдання для робітників
13	Надання допомоги іншим	Пропонувати роботу працівника в пояснення
14	Сприятливий соціальний мікроклімат	Комунікабельність співробітників Задоволеність командою Комфортність перебування в команді
15	Створення працівникам сприятливих умов праці	Добре освітлене приміщення Використання шумопоглинаючих матеріалів для кабінетів Дизайн, колір, форма приміщень-кабінетів, обладнання

Джерело: розроблено автором за джерелом [5]