

Ефективне планування продажів як складова підвищення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств

У статті проведено аналіз існуючих методик планування обсягів продажу продукції автомобілебудівних підприємств, виявлено основні недоліки існуючих підходів. Обґрунтовано актуальність та необхідність розроблення поетапного процесу об'єктивного планування обсягів продажу, який би враховував стратегічні цілі підприємства. Запропоновано поетапне формування ефективних планів продажу для максимально об'єктивного розподілу продукції між посередниками ринку. Розроблено методичку планування, яка враховує специфіку регіонального ринку конкретного посередника. Розмежовано поняття змінних та сталих показників в процесі планування, які використовуються відповідно до обраної стратегії підприємства. Виділено основні напрямки перспективних досліджень.

Ключові слова: *планування, обсяги продажів, конкурентоспроможність продукції, автомобільний ринок, посередники.*

Конкурентоспроможність продукції в значній мірі формує конкурентоспроможність підприємства. Продукція автомобілебудівних підприємств є товаром попереднього вибору і процес купівлі легкового автомобіля споживачем може тривати і кілька місяців. Вибір авто на ринку кінцевого споживача має двояке значення: з однієї сторони, – споживач здійснює вибір відповідно до власної фінансової спроможності, особистих смаків та вподобань і наявними у пропозиції моделями; з іншої сторони, – продавець має досконало дослідити споживчі тенденції на ринку для формування такого складського асортименту, який максимально швидко зможе задовольнити платоспроможного покупця. На ринку легкових автомобілів частим явищем є невиконання планів продажу виробника автомобілів через недосконале планування роботи посередників (дилерів та дистриб'юторів).

Така ситуація викликає протиріччя між підприємством-виробником та посередниками. Виробник орієнтується на велику кількість міжнаціональних ринків і здійснює розподіл автомобілів відповідно до запитів посередників. Натомість, посередники завжди

вимагають від виробника більшої кількості автомобілів ніж об'єктивно готові продати, для власного перестраховання і створення максимально широкого модельного ряду у складських залишках. Незбалансована співпраця призводить до необ'єктивного розподілу автомобілів між посередниками, що призводить до невиконання плану одними посередниками, що обумовлено недостатньою кількістю наданих виробником автомобілів, та необґрунтованим формуванням великих складських запасів у посередників, яким надано необґрунтовано велику кількість продукції відповідно до їх заявок.

Вітчизняні та іноземні автомобілебудівні підприємства намагаються виявити такий дисбаланс та перерозподілити продукцію для максимально ефективної збутової діяльності, що призводить або до застосування заходів щодо реструктуризації мережі посередників, або до встановлення жорсткого виконання насаджених "згори" планів, як це здійснює компанія Mercedes-Benz, де центральний офіс надає певний перелік автомобілів для реалізації відповідно до власних вимог. Сьогодні автомобілебудівні підприємства потребують розробки ефективної системи планування виготовлення та розподілу автомобілів відповідно до конкурентного середовища та стану ринку.

Ефективний розподіл автомобілів між посередниками забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності самого бренду та продукції, адже кінцевим споживачам на ринку пропонуватиметься повний асортимент широкого модельного ряду. Забезпечення посередників автомобілями скоротить термін очікування покупця (що на автомобільному ринку може сягати і 6 місців), а це, своєю чергою, підвищить рівень конкурентоспроможності продукції.

Проблематикою планування збутової політики машинобудівних підприємств та прогнозуванням попиту машинобудівної галузі займалися такі вчені О.Г. Кривоконь, Т.О. Бащук, Л.П. Рибалко, А.В. Сідлецька, М.В. Акуліч, П.С. Зав'ялов, Г.Л. Багієв, Н.В. Куденко, Н.Ф. Басій, А.І. Федорчук, В.Н. Чайников, С.А. Кошечкин та ін. Більшість праць присвячено лише загальним методам прогнозування і планування продажів, проте автомобільна галузь потребує розроблення методики, яка б враховувала динаміку ринку, стратегічні цілі, обсяги продажів посередників, частку ринку, структуру модельного ряду залежно від попиту ринку.

Відсутність методики прогнозування та планування продажів продукції автомобілебудівних підприємств породжує необхідність її розробки. Необхідно визначити змінні показники процесу планування

залежно від стратегічних цілей автомобілебудівного підприємства, розробити методику планування обсягів продажів залежно від даних змінних показників. Слід розробити структуру прогнозу за критеріями “посередники” та “модельний ряд”. Необхідно узагальнити методику планування для створення універсальної моделі з можливістю зміни показників кон’юнктури ринку та стратегічних цілей підприємства.

На автомобільному ринку часто виникають суперечки між виробником та посередниками щодо об’єктивності розподілу автомобілів для реалізації кінцевому споживачу. Таким чином, загальні показники недовиконання плану можуть бути обґрунтовані не поганою роботою посередників, а об’єктивною нестачею необхідних моделей у конкретній комплектації певного кольору. У такому випадку виробник не може адекватно оцінити причини невдач на ринку, що призводить до зниження рівня ефективності менеджменту.

Посередники автомобільного ринку крім фінансових пільг мають бути достатньо вмотивовані для боротьби за частку ринку, яку вони можуть збільшити лише з допомогою виробника, а, точніше, збільшення поставок необхідних моделей, які користуються попитом і споживач готовий придбати. В іншому ж випадку, якщо посередник довгий час не зможе знайти для платоспроможного клієнта бажаний автомобіль, то рівень конкурентоспроможності марки самого автомобіля знижується, клієнт змінює власне рішення щодо купівлі саме даного авто і шукає або авто іншої марки, або іншого посередника, який також може зустрітися з аналогічною проблемою.

Проблема нестачі авто для посередників після розподілу може зумовлювати подальші цільові зменшення обсягів продукції для посередника, помилково базуючись на показники попередніх років. Всі автомобільні торгові марки в межах національного ринку працюють за дворівневою системою посередників: іноземний виробник має центрального дистриб’ютора, або імпортера, який розподіляє автомобілі між дилерами, що продають автомобілі безпосередньо кінцевому споживачеві. Всі дилери мають доступ до центральної бази даних складів продукції автомобілебудівних підприємств даної марки в межах держави. База даних передбачає відображення лише тих автомобілів, за які дилери ще не внесли попереднього завдатку, або повністю не викупили автомобіль

в імпортера. Якщо необхідний автомобіль для конкретного дилера відображається в базі даних, то дилер повинен внести заявку та гроші для резервування даної моделі. Така схема роботи часто призводить до завчасного скуповування автомобілів тим дилером, який має більше вільних коштів вилучених з обороту, або доступ до дешевих кредитних коштів. Використовуючи кредитні кошти для закупівлі автомобілів на склад, дилер сам зменшує розмір своєї маржі за рахунок ціни кредитних ресурсів. Іншими словами, така операція призводить до зменшення рентабельності продукції для дилера, але збільшує складські залишки, тим самим збільшуючи асортимент.

Іншою проблемою в плануванні обсягів продажу та розподілу продукції між дилерами є існування двох видів посередників за приналежністю до виробника чи імпортера: власні та незалежні. Оскільки виторг від проданих автомобілів у межах власної збутової мережі надходить до виробника чи імпортера, то процес розподілу передбачає лобювання інтересів власних дилерських центрів, а не незалежних дилерів на ринку. За ідеальних умов такого явища не мало б спостерігатись, адже, частіше, незалежні дилери більш ретельно ведуть гру на ринку дотримуючись корпоративних вимог, проводячи активну маркетингову політику, піклуючись про клієнта більшою мірою і за це отримують вищий фінансовий результат. На рис. 1 схематично зображено вигоду від продажу через власну збутову мережу та через незалежних дилерів.

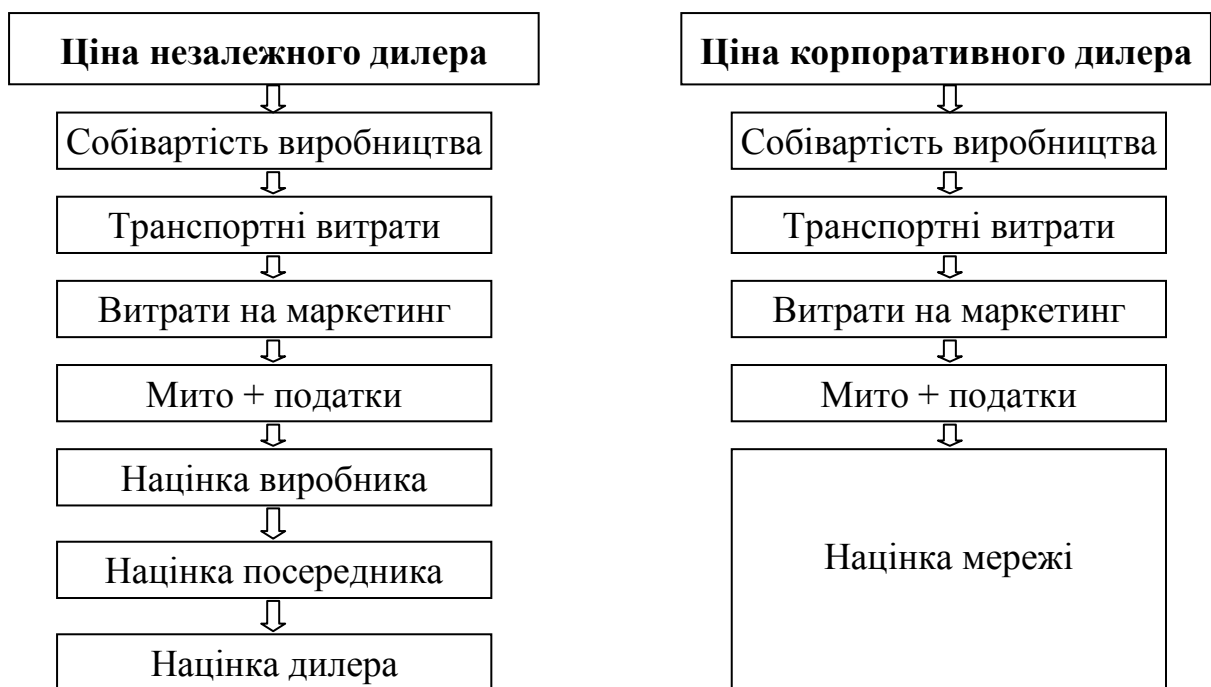


Рис. 1. Структура кінцевої ціни автомобілів через різні канали просування

Відповідно до схеми, поданої на рис. 1, виробнику вигідніше розподіляти автомобілі через власних посередників, але слід враховувати, що низький рівень зацікавленості незалежних дилерів у діяльності на ринку через необ'єктивний розподіл може призвести навіть до згортання діяльності, що негативно відобразиться на загальних обсягах продажу виробника.

Всі вищезгадані аспекти планування продажів та структури розподілу зумовлюють необхідність планування продажів опираючись на обсяги продажів всього ринку попереднього року. Деякі вчені стверджують що планування на автомобільному ринку слід проводити опираючись на продажі відповідної торгової марки попереднього року, але ми вважаємо, що таке планування буде неефективним, адже ринок може розвиватись із динамікою відмінною від динаміки окремої автомобільної марки [1; 2; 3; 4].

У дослідженні вважаємо оптимальним планування терміном 1 рік, адже ринок є доволі інертним через специфіку самої продукції, яка відноситься до товарів попереднього вибору. Планування на триваліші терміни буде неефективним у зв'язку з частими законодавчими змінами, валютними коливаннями, частими появами новинок у конкурентів.

На рис. 2 зображено основні складові загального прогнозу автомобільної марки.

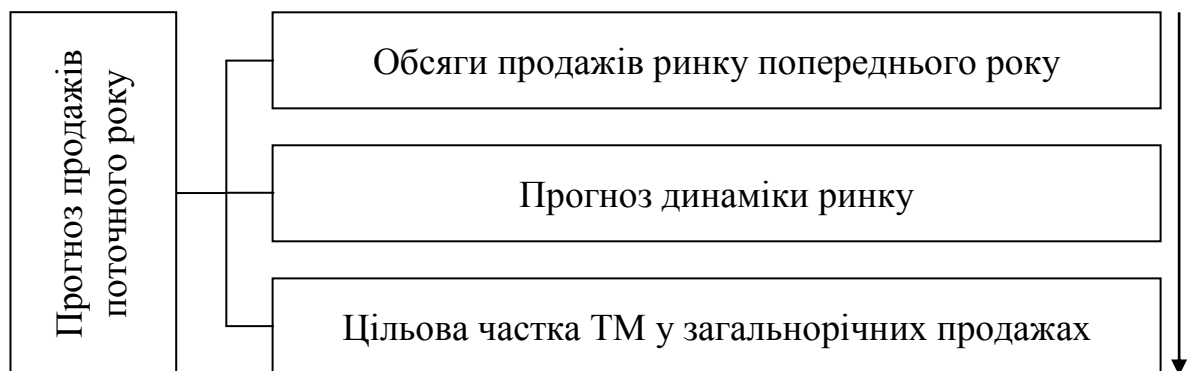


Рис. 2. Складові прогнозованого показника продажів окремої автомобільної марки на національному ринку

Визначення даного показника передбачає поетапне проведення обчислення: статистичні дані щодо обсягів продажу попереднього року слід скоригувати на відсоток прогнозованої динаміки ринку, і отриманий показник через частку ринку автомобільної марки у загальноринкових продажах.

Отриманий показник загальних продажів автомобільної марки слід розподілити згідно сезонності ринку помісячно. Кожен місяць характеризується тенденційно і практично не змінюється, тому частку кожного місяця в загальнорічних продажах слід обчислювати опираючись на показники попереднього року. При цьому важливо враховувати вплив факторів у період аналізованих минулорічних даних, адже, наприклад, різкий стрибок обсягів продажу в липні може бути обумовлений введенням додаткових митних стягнень у серпні, і органічний попит серпня “перетягується” на липень [5; 6].

Процес прогнозування обсягів продажу та встановлення планових показників помісячно зображено на рис. 3.

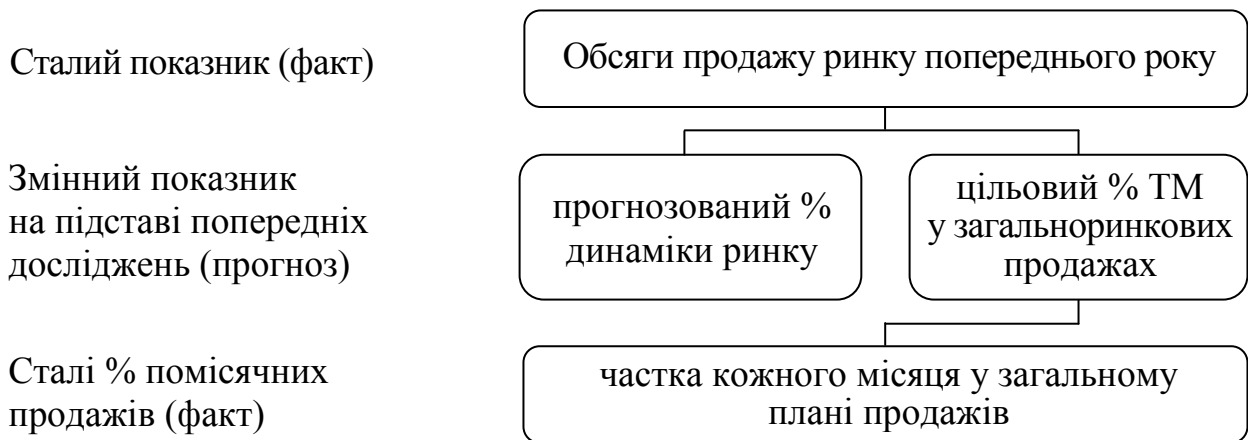


Рис. 3. Процес визначення планових показників продажу автомобільної марки помісячно

Важливо зазначити, що наступним етапом у плануванні обсягу продажів для виробничого підприємства є розподіл продукції між дилерами. Як зазначалось у попередніх етапах процесу планування, дилерами можуть бути як незалежні структури, так і корпоративні підрозділи виробничого підприємства. На нашу думку, слід розподіляти автомобілі за об’єктивною ознакою пропорційно до попередніх продажів та перспектив дилера. Для цього слід провести аналіз статистичних даних та офіційних заявок, наданих дилерами, як прогнозовані обсяги їх продажів.

Після корекції помісячних показників обсягів продажів автомобільної марки необхідно розбити план кожного дилера за структурою модельного ряду. Дана структура носить регіональний характер, тобто відрізняється у різних регіонах. Наприклад Західні регіони України характеризуються більшим попитом на автомобілі-позашляховики, в той час, коли Східна Україна в більшій мірі є ринком збуту автомобілів економ-класу, дані показники відмінностей у структурі попиту на авто за перше півріччя 2013 р. наведено в табл. 1 [7].

Регіональна структура попиту на різні класи автомобілів в Україні

Клас авто	Україна (%)	Львівська область (%)
Клас А	3,01	3,39
Клас В	14,53	13,52
Клас С	43,91	42,09
Клас D	6,56	6,95
Клас Е	3,67	3,28
Клас SUV-Compact	20,56	22,28
Клас SUV-Large	1,20	1,37
Клас SUV-Medium	6,55	7,12

Відповідно до статистичних даних, показники запланованих помісячних продажів слід розділити між дилерами, а план продажу кожного дилера за регіональною ознакою необхідно розкласти за класами, як це зображено на рис. 4.

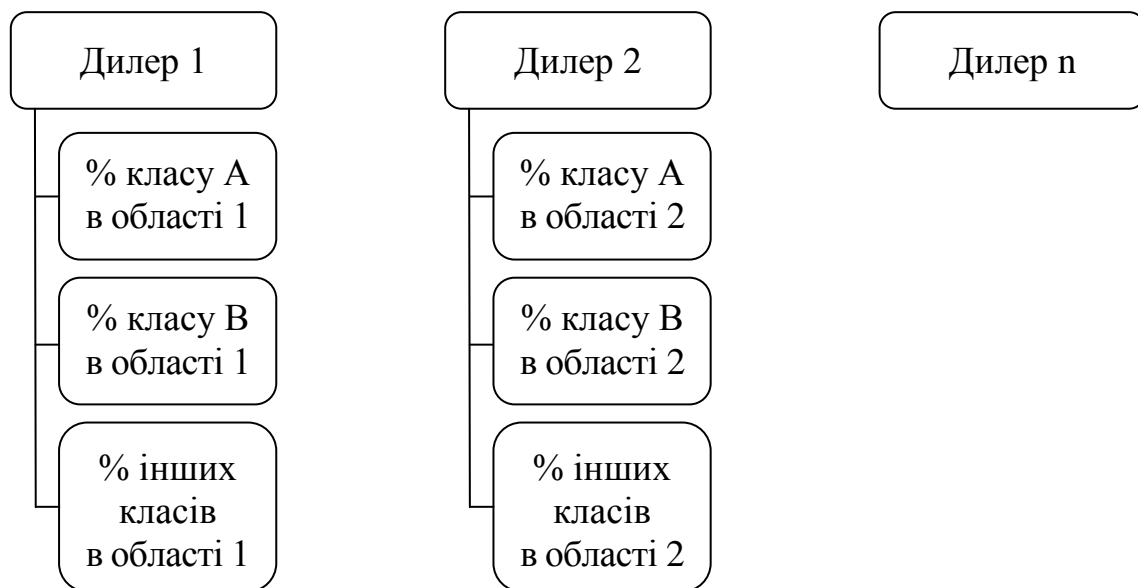


Рис. 4. Планування обсягів продажу помодельно для кожного дилера за регіональною приналежністю

Сегментування автомобілів відповідно до структури модельного ряду, яка користується попитом, забезпечує об'єктивний розподіл моделей між дилерами. Даний підхід передбачає використання статистичних даних ґрунтованих на показниках загальноринкових, які є більш об'єктивними.

Важливо зазначити, що використання даного підходу у процесі планування продажів передбачає використання показників двох видів: 1) суто статистичні, іншими словами, базові, які є зібраними за підсумками реальних продажів та інших показників ринку;

2) змінні показники, тобто, ті, які можна вказувати залежно від результатів досліджень ринку та встановлених цілей. Процес планування обсягів продажу автомобілебудівних підприємств характеризують такі показники як: обсяги продажу, фактична частка ринку, кількість конкурентів. Вони відносяться до суто статистичних, які змінити не можна, а бажана частка ринку, прогнозована динаміка ринку, частки структури модельного ряду є показниками змінними, які менеджмент може встановлювати відповідно до стратегічних цілей.

За результатами проведеного дослідження можна сформувати ефективну модель планування обсягів продажу продукції автомобілебудівних підприємств відповідно до їх стратегічних цілей. Важливо зазначити, що дана модель є гнучкою відповідно до зміни маркетингового середовища підприємства. Даний алгоритм планування та об'єктивного розподілу продукції між посередниками ринку максимально наблизить пропозицію до попиту, зменшивши тим самим тривалість очікування на бажане авто платоспроможного кінцевого споживача. В даному випадку фактор часу слід розглядати як один із аспектів якісної складової конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств.

Дослідження процесу забезпечення конкурентоспроможності продукції в даній галузі потребує детального аналізу та вивчення її економічного аспекту, адже в більшості випадків найбільш вагомим критерієм у виборі автомобіля кінцевим споживачем є ціна. Тому необхідно дослідити вплив цінового фактора на платоспроможного покупця.

Список використаних джерел

1. Акулич М.В. Анализ структуры сбыта предприятий в контексте проблемы финансового планирования / М.В. Акулич. – Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 31-39.
2. Багиев Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1996.
3. Герасимьяк Н.В. Розробка товарних стратегій автомобілебудівних підприємств на основі аналітичних оцінок кон'юнктури ринку легкових автомобілів / Н.В. Герасимьяк. – Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент" : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Ч. 1. – Луцьк, 2010.

4. Сокол М. Маркетинг на рынке легковых автомобилей / Сокол М. – К. : Альфа Реклама, 2012. – 500 с.
5. Jobber, D. Selling and Sales Management / D. Jobber, G. Lancaster. – London, Pearson Education. – 2003. – p. 412-413.
6. Martinovic J. The sales forecasting techniques / Elena martinovic, Vesna Damjanovic. – Materials of International scientific days “competitiveness in the eu – challenge for the v4 countries”. – 2006. – p. 526-531.
7. Сайт інформаційно-аналітичної групи “Autoconsulting”. – Режим доступу : <http://www.autoconsulting.com.ua/>.

Юринець О. В., Том'юк О. Я. Эффективное планирование продаж как составляющая повышения конкурентоспособности продукции автомобилестроительных предприятий

В статье проведен анализ существующих методик планирования объемов продаж продукции автомобилестроительных предприятий, выявлены основные недостатки существующих подходов. Обоснована актуальность и необходимость разработки поэтапного процесса объективного планирования объемов продаж, который бы учитывал стратегические цели предприятия. Предложено поэтапное формирование эффективных планов продаж для максимально объективного распределения продукции между посредниками рынка. Разработана методика планирования, учитывающая специфику регионального рынка конкретного посредника. Разграничены понятия переменных и постоянных показателей в процессе планирования, которые используются в соответствии с выбранной стратегией предприятия. Выделены основные направления перспективных исследований.

Ключевые слова: планирование, объемы продаж, конкурентоспособность продукции, автомобильный рынок, посредники.

Yurynets O. V., Tomyuk O. Ya. Effective sales planning as part of the automobile enterprises competitiveness improving

This article provides an analysis of existing methods of sales planning for automobile companies, main gaps of the existing methods were identified. Actuality and the need to develop a phased process of objective planning of sales, which would take into account the strategic objectives of the enterprise. The development of effective sales plans to maximize the impartial distribution of production between market intermediaries is phased. The method of planning, taking into account specific regional market of a particular agent are proposed. The concepts of variable and constant parameters in the planning process used according to the chosen strategy are delineated. The basic directions of future studies are highlighted.

Key words: planning, sales, product competitiveness, the automotive market intermediaries.