АКТУАЛНОСТ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОДАЖБИТЕ ПО КАНАЛИ В УСЛОВИЯ НА МУЛТИКАНАЛОВА ДИСТРИБУЦИЯ

ас. Десислава Петрова Петрова
Икономически университет – Варна

RELEVANCE OF MANAGING SALES IN CHANNELS IN CONDITIONS OF MULTI-CHANNEL DISTRIBUTION

Assistant Professor Desislava Petrova Petrova
University of economics – Varna

Резюме: *През последните десетилетия се забелязва нарастване на ролята на дистрибуцията при реализацията на маркетинговите стратегии. При условията на растяща конкуренция, производителите търсят, тестват и мултиплицират различни успешни дистрибуционни модели и практики, за да се доближат до потребителите.*
Докладът е фокусиран върху необходимостта от управление на продажбите по каналите за реализация в условия на мултиканалова дистрибуция. Специалистите в областта на маркетинга се насочват към многоканален маркетинг, който измества маркетинга, съсредоточен върху продукта. Многоканалният маркетинг се налага като стратегия, която се фокусира върху клиента, като интегрира и синхронизира общуването с него чрез различни средства и подходи. Мултиканаловата дистрибуция дава възможност на фирмите да се доближат до своите потребители, чрез използването на комбинация от два или повече канали за реализация. Компаниите все повече осъзнават, че каналите могат да се допълват един друг в условия на адекватно управление.

Ключови думи: *управление, продажби, мултиканалова дистрибуция, маркетинг*

Abstract: *In recent decades one observes the increasing role of distribution in putting marketing strategies into practice. In conditions of increased competition producers seek, test and multiply various successful distribution models and practices in order to come closer to consumers.*
This paper is focused on the necessity to manage sales in channels of distribution in conditions of multi-channel distribution. Marketing specialists are more and more involved in multi-channel marketing which replaces the type of marketing that puts an emphasis on the product. Multi-channel marketing is affirmed as a strategy that is focused on the consumer by integrating and synchronizing communication with him through various means and approaches. Multi-channel distribution enables companies to come closer to their clients by use of a combination of two or more channels of distribution. More and more companies realize that channels can complement each other in conditions of adequate management.

Key words: *management, sales, multi-channel distribution, marketing*

Развитието на моделите на мултиканалова дистрибуция превръща темата за управление на продажбите по каналите за реализация в актуален проблем. Условията, които благоприятстват приложението на мултиканаловата дистрибуция са свързани с развитието на новите технологии в сферата на комуникациите и логистиката, глобали-

зацията на пазарите и промени в правната среда позволяващи свободното движение на лица, продукти и капитали. От позициите на потребителите мултиканаловата дистрибуция предоставя алтернативност при покупка относно предлагане на търговски марки и място за покупка. Развитието на електронните канали, технологичните възможности на вендинг каналите и перспективите на използването на каталожните канали осигуряват равнопоставен достъп на компаниите до локалните и глобалните пазари. Потребителите често не осъзнават сложността на конфигурацията от маркетинговите канали, но техните всеобхватни функции, роли и участници представляват предизвикателство за управление на продажбите пред компаниите.

Предимства и проблеми на стратегията на мултиканалова дистрибуция

Мултиканаловата дистрибуция е система за реализация на продукти и услуги на потребителите, чрез използването на повече от един канал. Компаниите, прилагащи такава форма на дистрибуция, предлагат своите продукти през различни комбинации от офлайн и онлайн канали, за да увеличат приходите си и да подобрят конкурентоспособността си. Чрез прилагането на стратегия за мултиканалова дистрибуция се цели постигане на двупосочен синергетичен ефект на увеличаване на продажбите: пренасочване на онлайн трафика към конвенционалните търговски обекти и подпомагане на онлайн продажбите чрез стимулиране на потребителите и разкриване на предимствата в използването на електронните канали.

Положителен ефект от мултиканаловото пазаруване се установява при контакти с потребителите чрез множество канали, като търговски обекти, електронна поща, директна поща, и мобилен маркетинг (Kumar & Venkatesan, 2005)[1]. Авторите изказват мнението, че контактите с клиентите, през повече от един канал, са ефективна стратегия за намаляване на рисковете за потребителите, както и за запознаването им с различните канали за покупка, за да бъдат подпомогнати да се пренасочат при необходимост към други канали.

В условия на засилена конкуренция, потребителският опит е ключов фактор в решенията за място на покупка. Успехът на компаниите в условия на активно споделяне на опит изисква да се предлагат актуални продукти чрез разнообразни маркетингови канали с висока степен на приспособимост към променящите се условия на средата.

При реализирането на продуктите чрез повече от един канал, фирмите могат да привлекат нови клиенти, както и да задържат и развият вече съществуващите такива в конкурентния онлайн бизнес в условия на мултиканалово пазаруване (Park and Stoel, 2005)[2]. Прилагането на този подход води до нарастване на относителни дял на задържаните клиентите и повишаване на лоялността им към компаниите. Лоялността на клиента следва да се насърчава чрез предлагане на разнообразни възможности за усвояване на ползи за потребителите ориентирани към дългосрочен бизнес успех (Dholakia, Zhao, Dholakia, 2005)[3]. От вече казаното, може да изведем следното предимство на мултиканаловата дистрибуция: разходите за привличане и задържане на

[1] Kumar, V. and Venkatesan, R. (2005), "Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior", Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No 2, pp. 44-62

[2] Park, J. and Stoel, L (2005), "Effect of brand familiarity, experience and information on online apparel purchase", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 33, No 2, pp. 148-160

[3] Dholakia, R., Zhao, M. and Dholakia, N. (2005), "Milti-channel retailing: A case study of early experiences", Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No 2, pp. 63-74

клиентите, по различните канали за реализация, са различни. Ползите, разходите и рисковете, които потребителите и производителите оценяват са съществени променливи в транзакционните процеси и оказват влияние върху поведението на субектите в условия на мултиканалова дистрибуция.

Управлението на мултиканаловата система за дистрибуция и управлението на продажбите по различните канали, са въпроси, пред които е изправена всяка компания. Определянето на такава стратегия може да помогне за идентифициране на заплахите и възможностите, причинени от потенциалните или настоящите промени в стойностната верига, като например появата на нови роли и нови участници. На следващо място, стратегията за мултиканалова дистрибуция, предлага възможност на компаниите да преоткрият себе си. Тъй като моделите на пазаруване на клиентите непрекъснато се развиват, фирмите имат възможност да преосмислят модела си на предлагане, за да преодолеят слабостите и да се възползват от силните страни на даден канал. Истинската полза от тази стратегия не се постига само с интеграцията между каналите, а с оптимизация на продажбите по каналите за реализация.

Към предимствата на мултиканаловата дистрибуция следва да се добави мнението, че мултиканаловата стратегия може да бъде форма на диверсификация, чрез която даден производител (компания) се защитава срещу провала на всеки отделен канал.

Както споменахме по-рано при мултиканаловата дистрибуция съществува алтернативност за потребителите за избор на място за покупка. Клиентите не разглеждат компанията, предлагаща офертата си чрез повече от един канал за реализация като няколко отделни бизнеса, а като една марка, която трябва да задоволи равностойно потребности им, независимо от канала на взаимодействие. Комбинацията от канали зависи както от потребителските предпочитания, така и от продуктовите характеристики (вид на продукта, срок на годност, обем, тегло и др.), и не на последно място – от възможностите и ресурсите на компанията. Не всяка комбинация от канали за реализация е икономически изгодна. Често прилагана практика е използването на комбинация от конвенционален (традиционен) канал за реализация на фирмените продукти с нов канал (електронен, каталожен или друг директен канал). Тук е важно да се отбележи, че при комбинацията на два или повече дистрибуционни канала, се създават условия за възникване на конфликти. Резултатите от проявлението на конкретен конфликт зависят от взаимодействието и реакциите на участниците, което налага необходимостта от управление на конфликтите. При проектирането и изпълнението на мултиканалова дистрибуция, следва да се разглеждат целите и задачите на всички ангажирани в дистрибуцията участници, с цел осъществяване на по-ефективно управление на продажбите. В случай, че се предпочете комбинация от конвенционален, каталожен и електронен канал следва да се вземат управленски решения относно стимулирането на посредниците в динамична мултиканалова дистрибуция и мотивиране на участниците по каналите за подобряване на потребителското обслужване и осъществяване на поефективна дистрибуция. Друг проблем при прилагането на стратегията на мултиканалова дистрибуция е не планираното преминаване на потребителите за покупка от един канал за реализация към друг, което води до загубване на пазарни позиции на някои от каналите. При проектиране на мултиканалова дистрибуция, компанията трябва да разполага с необходимите ресурси за управление на запасите по различните канали и като цяло за системата. Запасите следва да се следят непрекъснато, за да няма пропуснати ползи от липсата на наличност на конкретни продукти и индиректни такива.

Управление на продажбите и жизнен цикъл на продукт/канал

Успешното развитие на мултиканаловата дистрибуция е фактор за растеж на приходите на компаниите. Управлението на продажбите следва да се осъществява по фази от жизнения цикъл на каналите, а изборът на канал се влияе от фазата на жизнен цикъл на продукта. Подходящата комбинация от канали за реализация трябва да предоставя нови възможности за подпомагане на потребителите, да допринася за увеличаване на тяхната лоялност, да бъде съобразена с фазите от жизнения цикъл на продуктите, да води до увеличаване на приходите и намаляване на оперативните разходи на фирмите.

Компаниите, които осъществяват мултиканалова дистрибуция, трябва да обърнат внимание на въпроси като: специфика на ценообразуването в различните канали, решения за продуктов асортимент и политика на запаси на всеки канал. В едната крайност са унифицираните предложения във всички канали, а в другата – стратегически избор, направен от страна на фирмите, за диференциране на офертата по канали.

Продуктовите и пазарните характеристики са важни фактори, които оказват влияние върху проектирането на мултиканаловите системи. Те определят възможното съчетание на каналите за реализация на даден продукт. Въпреки това, трябва да отбележим, че не всички възможни конфигурации могат да бъдат успешни и икономически изгодни. Съществуват два критични компонента за ефективна мултиканалова дистрибуция: създаване на подходящи оферти и управление на продажбите в мултиканаловата система.

Интерес представлява обвързването на жизнения цикъл на продукта с жизнения цикъл на канала за реализация. Възможни са следните ситуации, които изискват адекватен маркетингов инструментариум на равнище производител/посредник[4]:

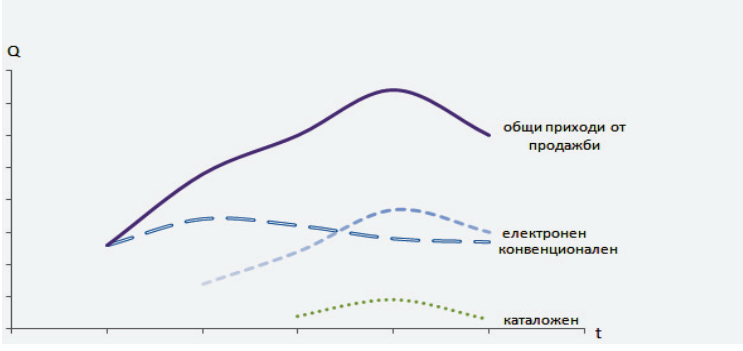
Таблица 1

Жизнен цикъл на продукт/канал

Фази *Продукт* *Канал*	**Въвеждане**	**Ръст**	**Зрялост**	**Спад**
Въвеждане				
Ръст				
Зрялост				
Спад				

Представената фигура, показва изменението на общите приходи от продажби след внедряването на нови канали за реализация, както и връзката между фазите от жизнения цикъл на каналите и фазите от жизнения цикъл на фирмата.

[4] Тонкова, Е., „Управление на дистрибуцията”, Варна, Наука и икономика, 2006, с.30



Фиг.1. *Жизнен цикъл на каналите за реализация/компания*

Не може да се разчита каналите да запазят своята конкурентоспособност през всички етапи на жизнения цикъл на продукта. Конкурентните позиции в отношението ЖЦП/ЖЦК предполагат различен подход в управлението на продажбите и стимулирането им на съответното ниво. Дистрибуционните канали се обвързват с различните етапи от жизнения цикъл на продукта, както следва:

- Етап на въвеждане – новите продукти се предлагат на пазара чрез специално подбрани канали за привличане на първите купувачи (канали за тестване на продукта);
- Етап на ръст – с нарастване на интереса на купувачите се появяват канали с по-голям капацитет, които предлагат по-голям обем и разнообразен асортимент със съответното обслужване;
- Етап на зрялост – структурата на каналите и обемите се запазват, като се търсят възможности за намаляване на разходите по канали;
- Етап на спад – с регистрирането на спад в продажбите се осъществява преструктуриране на каналите с цел намаляване и прецизиране на ширината и покритието на каналите.

Тестовите канали във фазата на въвеждане от жизнения цикъл на продукта, приемат предизвикателството за провокиране на потребителите, обхващане на пазарните сегменти и увеличаване броя на потребителите. След тях се развиват каналите, които разширяват пазара и предлагат достатъчно услуги. На този етап от жизнения цикъл на продуктите могат да се използват канали, които да ускорят процеса на вземане на решение за покупка. Когато продажбите достигнат максималните си стойности, стремежът е да се усъвършенства работата на каналовите структури главно в обслужването на процесите и потребителите. Приоритетно през последния етап от жизнения цикъл на продуктите се използват канали с ниски разходи за реализация. За удължаване на жизнения цикъл на продуктите е възможно използването и на нетрадиционни канали.

С времето се появява несъответствие между съществуващата система, която би удовлетворила потребностите на клиентите, компаниите и разходите по канали. Влошаването на финансови резултати на отделни канали налагат ревизия на структури, функции и разходи.

Анализи при управление на продажбите в условия на мултиканалова дистрибуция

Анализите, които се правят във връзка с управлението на продажбите по канали, в условия на мултиканалова дистрибуция се отнасят до следните групи показатели: характеризиращи нетните приходи от продажби; характеризиращи разходите по отделните канали; характеризиращи печалбата, по отделните канали за реализация; брой потребители и потребителски оценки.

Таблица 2

Показатели за анализ при управление на продажбите в условия на мултиканалова дистрибуция

Финансови показатели за анализ		
Показатели	**Базови**	**Производни**
Приходи	- нетни приходи от продажби; - нетни приходи от продажби по продукти/ продуктови линии за всеки канал; - среден размер на покупка през всеки канал; - дял на приходи от продажби по канали от общите приходи; - изменението на продажбите при включването на нов канал.	- ефективност; - рентабилност; - обращаемост на стоковите запаси.
Разходи	- постоянни разходи по каналите за реализация; - променливи разходи по каналите за реализация; - разходи по обработване на поръчката по отделните канали; - разходи за посредници в каналите; - динамиката на разходите по видове.	- BEP (анализ на критичната точка); - ефективност.
Печалба	- печалба преди облагане; - печалба по продукти/ продуктови линии; - печалба по отделните канали за реализация; - печалба от единица поръчка; - динамика на печалбата по каналите за реализация.	- MROI (възвращаемост на инвестициите в маркетинга)
Маркетингови показатели за анализ		
Показатели за анализ на потребители и потребителски оценки	- численост на потребителите; - потребителски профил; - купувани обеми по канали; - върнати продукти по канали; - регистрирани повторни покупки; - потребителски оценки след покупка; - препоръка от страна на потребителите.	- CLTV/ PLTV[5]
Показатели за анализ на пазарен дял	- пазарен дял; - относителен пазарен дял.	

[5] CLTV (Customer Life-time Value)-пожизнена стойност на клиента. PLTV (Prospect Customer Lifetime Value) – пожизнена стойност на потенциален клиент. Виж подробно: Станимиров, Е., "Управление на взаимоотношенията с клиентите. Концептуални основи", Варна, „Наука и икономика", 2010, с. 94-114

За да се добие по-комплексна представа за състоянието на дистрибуционната система се използва матричен метод за анализ и оценка на каналите, подход[6] с комбинирането на показателите относителен дял на каналите в брутната печалба и рентабилност на каналите за реализация. Целта е да се определят позициите на функциониращите каналови структури спрямо предходната година и на тяхна база да се проектира бъдещото предвижване в матрицата. Каналите, които имат нарастващ относителен дял в брутната печалба и нарастваща рентабилност се определят като благоприятни, с висока адаптивност към условията на средата.

Цели в управлението на продажбите в условия на мултиканалова дистрибуция

Според Ю. Узунова[7] дистрибуционните цели за навлизане и покриване на пазари са „насочени към избор на граници на търговските мрежи, посредници, търговци на дребно, търговци на едро, към вида на усилията на дистрибуция на фирмата, към разкриване на нови пазари и др.”. Най-общо ще бъде предложено разделяне на дистрибуционните цели на маркетингови, финансови и нефинансови (табл.3). Трябва да отбележим, че в условия на мултиканалова дистрибуция, целите по продажбите се поставят интегрирано, а не изолирано за всеки канал за реализация.

Таблица 3

Базови цели на управление на продажбите по каналите за реализация

Цели	***Целеви показатели***
Маркетингови	- увеличаване на пазарния дял; - увеличаване на пазарното покритие; - създаване на допълнителни ползи за потребителите; - пренасочване на потребителите към по-рентабилните канали за реализация; - увеличаване на потребителската удовлетвореност; - привличане на нови клиенти чрез въвеждането на нови канали за реализация; - изграждане на лоялност у потребителите.
Финансови	- увеличаване на печалбата в условия на мултиканалова дистрибуция; - увеличаване на нетните приходи от продажби реализирани през интегрираните канали; - намаляване на разходите и превключване към икономически по-изгодни канали за реализация; - увеличаване на рентабилността на каналите; - подобряване на ефективността на каналите; - ускоряване на обращаемостта на стоковите запаси.
Нефинансови	- имидж на компанията; - рейтинг на каналите за реализация.

[6] Виж подробно: Тонкова, Е., „Управление на дистрибуцията”, Варна, Наука и икономика, 2006, с. 73-74

[7] Узунова, Ю., „Маркетингов план”, София, Ромина, 1999, с.67

Управлението на продажбите по каналите за реализация има за цел да координира дейностите, да оптимизира броя на каналите, да повиши тяхната ефективност и рентабилност, като същевременно с това се разшири пазара и се обхванат всички потенциални клиенти.

Стратегии за ефективно управление на продажбите в условията на мултиканалова дистрибуция в днешната бизнес среда

Бизнес компаниите разглеждат редица алтернативни и допълващи се стратегии за управление на продажбите за успешна мултиканалова дистрибуция:

- *Клиентът е цар* – не е необходимо компаниите да се свързват с милиони потребители на сляпо, разчитайки на много малък брой удовлетворени клиенти от продукта, които предлагат. Ефективното управление на продажбите налага изготвянето на списък с потребители, заинтересовани от предлаганите оферти, и използването на подходящи канали за достигане до тях.
- *Насърчаване на потребителите да използват абонаменти* – компаниите, които могат да изградят своите абонаментни листи, са в по-добра позиция да комуникират и предлагат продуктите си както на крайните потребители, така и на други фирми. Тази стратегия се изразява в разпространението на периодични онлайн брошури, които предоставят ценна информация за характеристиките на продуктите и възможност за покупка по едно и също време.
- *Инвестиция в лични кореспонденции* – данни от изследвания на потребителите, сочат че те предпочитат формата на лична комуникация. Колкото по-лична е офертата, по-голям е шанса за отговор от клиента. Това води до увеличаване на броя на осъществените покупки, както и до повишаване на възвращаемостта на вложените средства в създаването на съдържание и проектиране на кампании.
- *Използване на по-ефективни потребителски канали* – необходимо е компаниите да проектират и изпълняват нови маркетингови кампании, които да се възползват от пълния спектър на маркетинговите канали. Директна поща, писма по електронните пощи на клиентите изискващи разрешение от тях, както и интернет предложения, които могат да бъдат използвани, за да се увеличи възвращаемостта на направените маркетингови инвестиции.
- *Улесняване на прехода към мултиканалова дистрибуция чрез използване на доставчици на услуги* – личните комуникации и използването на мултиканалови кампании може да бъде предизвикателство за компании, които в момента не разполагат с технологията или инфраструктурата да разработят мултиканалова стратегия, да управляват потребителската информация и да управляват маркетинговия обем от данни. Те трябва да се обърнат към различни доставчици на услуги, които могат да им бъдат полезни в прехода от текущите им практики към възползване от по-ефективни маркетингови практики.[8]

[8] Източник: Banta corporation, “Developing effective multi-channel marketing strategies”, Februaru 2004, p.10

Алтернативно, мултиканаловите стратегии могат да се обособят в три групи: онлайн, офлайн и комбинирани[9]. Специфичните характеристики на вариантните стратегии са следните:

- *Доминираща офлайн стратегия* – онлайн каналите играят поддържаща роля и се използват главно за увеличаване на ефективността на офлайн канала. Съдържанието в електронния канал, често се ограничава до (частична) информация относно продуктите продавани в търговските обекти и тяхната локация. Могат да бъдат предлагани ограничени допълнителни услуги, като например след продажбена информация. Възможни мотиви за прилагане на тази стратегия са: сложна дистрибуционна система оптимизирана в предлагането на продукти във верига търговски обекти; стратегическа диференциация под формата на вътрешно магазинно обслужване на клиентите от консултанти, което не може да бъде предложено през електронния канал за реализация и др.
- *Изолирана стратегия* – тя се разпознава в бизнес практики, когато онлайн и офлайн каналите се управляват поотделно и независимо, дори работещи под различни марки. Нито комуникационните дейности, нито стимулите или ясно формулираните връзки не окуражават и подкрепят потребителите да се пренасочват към друг канал. Фактори подкрепящи избора на тази стратегия са: избягване на конфликти по каналите, преследване на различни потребителски групи или например специфично ценообразуване по различните канали и различие в географски региони, към които са насочени онлайн и офлайн каналите.
- *Доминираща онлайн стратегия* – офлайн каналът е конфигуриран да напътства потребителите към фирмения електронен канал или подобни на този канал онлайн предложения. Комуникационните и промоционални дейности в офлайн среда и възможните стимули (например ниски цени или по-голям асортимент от продукта) предлагани онлайн имат за цел да затвърдят позициите на онлайн канала. Фирмите прилагат тази стратегия, когато се опитват да заобиколят посредниците или да насочат инвестициите си в разходно по-ефективни канали за реализация, каквито са електронните. Аналогично на офлайн стратегията, фирмите, които реализират продуктите си онлайн, могат да използват инфраструктурата на офлайн каналите, за да повишат рентабилността на електронните канали или да увеличат обема на продажбите през канала.
- *Интегрирана стратегия* – каналите се разглеждат като допълващи компоненти на мултиканаловата система, която има за цел да предостави високо ниво на удобство за клиентите. Тази форма на диференцирана стратегия води до задържане на цените, но също така и до допълнителни разходи.

[9] Lankenau, C., Klein, S., Wehmeyer, K., "Developing a framework for multi channel strategies – an analysis of cases from the grocery retail industry", https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/fbb45414baf2bdafc1256ee00030ea56/$FILE/34Mueller.pdf , pp. 8-10

Изборът на стратегия трябва да отговаря на целите и възможностите на компанията. В условия на глобализация на пазарите, бурно развитието на технологиите и промени в потребителското поведение компаниите ще трябва да инвестират в съвременни модели на дистрибуция. Каналовите интеграции дават възможност за прилагане на гъвкав маркетингов инструментариум и допринасят за повишаване на конкурентоспособността на компанията.

Литературни източници:

1. Станимиров, Е., „Управление на взаимоотношенията с клиентите. Концептуални основи", Варна, „Наука и икономика", 2010
2. Тонкова, Е., „Управлеие на дистрибуцията", Варна, Наука и икономика, 2006
3. Узунова, Ю., „Маркетингов план", София, Ромина, 1999
4. Banta corporation, "Developing effective multi-channel marketing strategies", February 2004
5. Dholakia, R., Zhao, M. and Dholakia, N. (2005), "Multi-channel retailing: A case study of early experiences", Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No 2
6. Kumar, V. and Venkatesan, R. (2005), "Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior", Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No 2
7. Lankenau, C., Klein, S., Wehmeyer, K., "Developing a framework for multi channel strategies – an analysis of cases from the grocery retail industry", https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/fbb45414baf2bdafc1256ee00030ea56/$FILE/34Mueller.pdf
8. Park, J. and Stoel, L (2005), "Effect of brand familiarity, experience and information on online apparel purchase", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 33, No 2

За контакти:
Десислава Петрова Петрова, Асистент, Икономически университет – Варна,
GSM: 0878 99 38 65, e-mail: d.petrova@ue-varna.bg