

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ СБЫТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Наркевич Л. В., Курсова И. Я.

Белорусско-Российский университет, г. Могилев, Республика Беларусь

Рассмотрены практические аспекты совершенствования сбытовой предприятия в условиях рыночной неопределенности.

Ключевые слова: эффективность управления объемами продаж, контроль, группы риска покупателей, дилерская сеть стратегии сбыта, внутренние ресурсы роста.

Practical aspects of improving the marketing company in the conditions of market uncertainty are considered.

Key words: efficiency of sales volume management, control, risk groups of buyers, dealer network of sales strategy, internal growth resources.

Экономическая деятельность в условиях рыночных отношений, ужесточение конкурентной борьбы и иные причины требуют постоянного совершенствования методов управления продажами товаров и услуг. В то же время не все компании успевают реагировать на перемены, происходящие во внешней среде, медленно перестраивают сбыт в соответствии с новыми реалиями, что приводит к потере конкурентоспособности компании в целом [1].

Проведенное исследование сбытовой деятельности ОАО «Алмазинструмент» позволило выделить направления повышения эффективности управления объемами продаж:

- реструктуризация контроля при планировании продаж;
- присвоение группы риска покупателю (заказчику) и установление параметров коммерческого кредита;
- формирование базы данных (досье) на покупателей (заказчиков).

Причинами отклонений объемов продаж на анализируемом предприятии рассмотрены:

- невыполнение покупателями договорных обязательств по своевременному и полному вывозу продукции со складов отдела (при условиях самовывоза);
- не подтверждение ими готовности к приемке готовой продукции на своих складах в установленные договорами сроки (при централизованной доставке или доставке транспортом организации);
- отказ покупателей от приемки продукции (с составлением соответствующего акта);
- ненадлежащее выполнение перевозчиками и экспедиторами обязательств по своевременной подаче транспорта под погрузку, по обеспечению количественной и качественной сохранности готовой продукции при ее транспортировке и разгрузке в местах назначения, по своевременной транспортировке, по надлежащему оформлению приемо-сдаточной документа и ее своевременному представлению после осуществления отгрузки в бюро

оперативного управления отдела сбыта;

- несвоевременная, неполная, а также сверхнормативная сдача готовой продукции цехами-изготовителями на склады отдела сбыта, отклонения от иных установленных параметров сдачи готовой продукции (технические условия, стандарты, эталоны, чертежи, комплектность).

Отмечены объективные ограничения эффективного функционирования предприятия, обусловленные негативными внутренними факторами: отсутствует централизованная система сбыта всего ассортимента продукции; отсутствует комплексная система маркетинга и анализа рынка; в связи с неритмичным финансированием исполнения заказов производителем допускаются задержки по срокам изготовления и поставок продукции, что ведет к потере постоянных клиентов, отказе от приобретения продукции и падением объемов продаж; имеется дисбаланс в финансовых взаиморасчетах компании и производителя не позволяющий стабилизировать сбытовую деятельность и финансирование целевых программ; длительное время не решаются вопросы ценообразования по ряду видов продукции.

Предлагается совершенствование сбытовой деятельности ОАО «Алмазинструмент» в рамках организационных принципов (таблица 1) [2].

Таблица 1 - Принципы организации сбытовой деятельности ОАО «Алмазинструмент»

Принцип	Содержание
«Централизация»	Сконцентрировать функции разработки инструментов и технологий сбыта, маркетинга и планирования сбыта, оперативной сбытовой деятельности по всей без исключения продукции непосредственно в компании. Исключить дублирование сбытовых функций в других структурных подразделениях.
«Качество»	Подготовить и осуществить целевые маркетинговые, сбытовые и рекламные программы на основе комплексного консультирования и обслуживания покупательской аудитории по всей продукции и услугам компании. Подготовить максимально полный комплект необходимой сравнительной технической и визуальной информации по всему ассортименту продукции компании и функциональных аналогов конкурентов для использования его при осуществлении сбытовой деятельности.
«Экспансия»	Приступить к формированию комплексной трехуровневой системы сбыта. Разработать систему скидок для дилеров и агентов исходя из сложившейся рыночной практики: 5-10% вознаграждение агента, 10-25% вознаграждение дилера. Закрепить за отделом сбыта функции куратора при осуществлении взаимодействия с сетью дилеров и агентов.

В соответствии с принципом «централизации», положенным в основу сбытовой стратегии компании предлагается изменить организационную структуру ОАО «Алмазинструмент» провести следующие организационные мероприятия: создать отдел продаж запасных частей; разработать и принять регламент ценообразования серийной продукции; разработать и принять регламент ценообразования нестандартной продукции; разработать и принять регламент исполнения договоров поставки продукции (сроков, графиков поставки, качества продукции); регламент финансовых взаиморасчетов

производственного и сбытового подразделений компании.

В таблице 2 перечислены запланированные маркетинговые и сбытовые мероприятия завода по видам продукции [2].

Таблица 2 - Сбытовые мероприятия ОАО «Алмазинструмент» по видам продукции

Инструмент продвижения	Вид продукции
Целевые региональные программы	Волочильный инструмент
	Правящий инструмент
Целевые отраслевые программы	Гальванический инструмент
	Волочильный инструмент
	Правящий инструмент

В соответствии с принципом «экспансии» планируется совершенствование работы по систематизации сбытовой структуры завода и приступить к формированию трехуровневой сети дистрибуции (таблица 3).

Таблица 3 - Формирование трехуровневой сети дистрибуции

Этап	Инструмент	Объем продаж	Бюджет
0	Отдел сбыта компании	18-31 тыс. руб. / мес. с учетом сезонности	20-30 тыс. руб. / мес.
1	Специальные отраслевые и региональные программы	60 тыс. руб./ год. на один регион	80-100 тыс. руб. /на одну программу
2	Агентская сеть	15-25 тыс. руб. / год. на одного агента	5 тыс. руб. / мес. на одного агента
3	Дилерская сеть	15-30 тыс. руб. / год. на одного дилера	2 тыс. руб. / на одного дилера

Дилерская сеть. Предполагается проводить формирование дилерской сети в первую очередь в регионах, максимально насыщенных продукцией компании и имеющих наибольший сбытовой потенциал. Цель - утвердить постоянное присутствие компании на региональном рынке, вытеснить конкурентов, расширить число постоянных покупателей, сформировать устойчивое доверие потребителей к продукции, создать условия для внедрения на рынок бренда.

Агентская сеть. Предполагается проводить формирование агентской сети в первую очередь в регионах, недостаточно насыщенных продукцией компании и имеющих средний и небольшой сбытовой потенциал. Цель - обозначить постоянное присутствие компании на региональном рынке, войти в число конкурентов, сформировать положительный имидж компании и продукции, сформировать устойчивый интерес потребителей к продукции, создать условия для последующего развития дилерской сети.

Отраслевые и региональные программы. Предполагается осуществить в регионах с минимальным либо крайне недостаточным присутствием продукции

компании, высокой неструктурированной конкуренцией, средним либо высоким сбытовым потенциалом региона, большим и разнообразным числом потенциальных покупателей, небольшим количеством конкурентов-производителей и большим количеством мелких операторов вторичного рынка, при слабом рыночном позиционировании продукции конкурентов. Проводить регулярное адресное ознакомление потенциальной покупательской аудитории с компанией и продукцией. Предоставлять максимально полную информацию о технико-эксплуатационных характеристиках продукции непосредственно первым лицам организаций и структур - потенциальных покупателей. Провести пробные (тестовые) продажи по специальным ценам. Обеспечить максимально широкое освещение деятельности компании на региональном рынке в СМИ. Цель - впервые выйти на региональный рынок, начать процесс ознакомления потребителей с продукцией компании, начать поиск и отбор потенциальных агентов. Дополнительно планируется использовать в оперативной деятельности следующее функциональное разделение по продвижению и сбыту продукции:

- отраслевые потребители: механизм управления и контроля результатов; региональные и отраслевые сбытовые программы;
- региональные потребители: агенты (представители) по федеральным округам;
- градообразующие корпоративные клиенты: участие в инвестиционных программах и тендерах (дополнительно требуется детальное маркетинговое исследования потребителей) - отдел отраслевых программ.

Интегрированная система сбыта предусматривает деятельность. Предполагается осуществить следующую работу по формированию каналов сбыта компании (таблица 4).

Таблица 4 - Формированию каналов сбыта завода

Канал сбыта	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Дилерская сеть	Санкт Петербург Москва Сыктывкар (Коми)	Самара Саратов Нижний Новгород Ростов–на–Дону Краснодар	3 дилера - Иркутск Красноярск Екатеринбург	Киев (Украина)
Агентская сеть	4-5 агентов в регионах ЦФО и СЗФО	Ульяновская обл. Республика Марий- Эл Татарстан Волгоградская обл. Астраханская обл. Краснодарский край Ставропольский край	4 агента - Ханты- Мансийск Тюмень Новосибирск Якутия	Минск (Белоруссия)

Элементы принятой стратегии сбыта и прогнозируемые экономические показатели приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Элементы принятой стратегии сбыта ОАО «Алмазинструмент»

Элементы стратегии	Показатель	Источник
Повышение ценовой привлекательности продукции (снижение стоимости)	прирост объемов продаж 5-10% прирост чистой прибыли	снижение стоимости продукции
Повышение статуса компании (повышение доверия потенциального покупателя к компании)	прирост объемов продаж 3-7% прирост чистой прибыли	проведение региональных и отраслевых маркетинговых программ
Повышение информированности конечных потребителей о компании и продукции и обеспечение большей доступности продукции	прирост объемов продаж 5-9% прирост чистой прибыли	организация региональной дилерской (агентской) сети

Внутренние ресурсы роста ОАО «Алмазинструмент» представлены в табл. 6.

Таблица 6 - Внутренние ресурсы роста ОАО «Алмазинструмент»

Источник	Результат
Оптимизация организационной структуры компании, работы отдела продаж	комплексное обслуживание корпоративных клиентов централизация сбытовой деятельности рост качества и оперативности работы с клиентами прирост продаж на 200 тыс. руб. в месяц
Увеличение объема продаж за счет расширения ассортимента продукции	прирост объема продаж на 10-15% при норме рентабельности 3-5%
Применение новых маркетинговых и сбытовых технологий (осуществление региональных и отраслевых программ)	затраты 120-200 тыс. руб.; прирост объема прямых продаж на 400-600 тыс. руб. в первые 4 месяца период окупаемости до 2 месяцев

Предлагаемые мероприятия позволят:

- обеспечить поступательное и обоснованное развитием рынка формирование сбытовой структуры компании;
- оптимизировать временные и финансовые затраты компании на поддержку коммерческой деятельности исключительно в наиболее привлекательных региональных рынках и отраслях;
- снизить, а в последующем исключить (с учетом предложений по новой

продукции и модернизации), негативное влияние факторов сезонности.

Библиографический список

1. Бурцев В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. 2007. №6. // Режим доступа: cyberleninka.ru/article/n/kontrol-i-sovershenstvovanie-upravleniya-sbytom-v-kommercheskoj-organizatsii - Дата обращения: 05.06.2017.
2. Официальный сайт АО «Алмазинструмент»: <http://almaz-i.ru/>
3. Балко С. В., Ронжина А. В. Совершенствование управления сбытовой деятельностью аграрных предприятий // Интерактивная наука. 2016. №5. // Режим доступа: cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-sbytovoy-deyatelnostyu-agrarnyh-predpriyatij - Дата обращения: 05.06.2017.