

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

В. С. Вавилонская

(Представлено к.э.н., доцентом, Н.Л. Белорусовой)

Рассмотрены задачи, решаемые в процессе сбытовой деятельности. Проанализированы этапы управления сбытом в организации, которые включают в себя: определение каналов сбыта, выбор посредников, организация поставок, стимулирование и контроль деятельности посредников. В рамках этапа выбора посредников рассмотрены три стратегии охвата рынка – интенсивный и избирательный сбыт, эксклюзивное распределение.

Введение. Отличительная черта экономики сегодняшнего дня – несовпадение места и времени производства продукта с местом и временем его потребления. Решения проблем, возникающих в связи с этим, требуют значительных финансовых вложений. Чтобы занимать устойчивые конкурентные позиции на рынке, производителю необходимо рационально решить, возникающие задачи на всех этапах реализации своего продукта.

В условиях рыночных отношений, сбыт продукции является неотъемлемой частью деятельности организаций.

Основная часть. В узком смысле сбыт – непосредственно сама сделка купли-продажи и передача от продавца к покупателю как самого товара, так и прав собственности на него. В широком смысле слова понятие сбыта включает в себя всю цепочку операций с момента выхода товара за пределы предприятия до момента передачи его покупателю.[1]

Проведенные нами исследования теоретических источников позволяют выделить следующую систему базовых задач, решаемых в процессе сбыта:

1. Осуществление анализа системы «потребитель-товар-рынок», по результатам которого вырабатываются стратегии поведения организации на рынке. С помощью анализа предпочтений и поведения потребителей в отношении как товара организации так и конкурирующего товара, можно решить основной вопрос – на сколько реальны цели, которые поставлены перед службой сбыта и какие необходимы затраты на достижение поставленных целей.

2. Для любой службы сбыта одной из первостепенных задач является выработка наиболее рациональной структуры каналов распределения и системы управления этими каналами. Решение этой задачи определяет, каким образом, где и когда товары и услуги достигнут своего потребителя.

3. Задача в обеспечение финансовой эффективности сбытовых операций. Данная задача решается путем разработки и реализации политики коммерческого кредита и создания следующих систем: системы управления дебиторской задолженностью, системы управления товарными запасами готовой продукции, системы скидок для покупателей.

4. Организация комплексного сервиса потребителей и эффективной сбытовой логистики.

Отношения с клиентурой должны стоять во главе угла для службы сбыта, необходимо формировать атмосферу максимальных удобств и достижения максимального уровня удовлетворенности клиентов. Все это и обеспечивают логистика и сервис. Логистика сегодня – исключительно сильное оружие для конкурентной борьбы и формирования лояльности клиентуры по отношению к организации.

Сервис рассматривается как неотъемлемая часть сбыта по той причине, что именно он помогает формировать, развивать и поддерживать лояльность клиентуры организации.

5. Непосредственная продажа продукции и услуг.

Все ранее перечисленные задачи необходимы и имеют смысл только тогда, когда осуществляется сам процесс продажи продукта или услуги.

Для решения вышеизложенных задач, необходимо взаимодействие всех элементов управления с целью удовлетворения потребителей, установление взаимовыгодных обменов, возможность воздействия на время, характер и уровень спроса, повышение финансовой эффективности деятельности предприятия.[2]

Далее рассмотрим подробно каждый из этапов управления сбытом.

Этап 1. Определение каналов сбыта.

Выбор определенного канала сбыта зависит от ресурсов организации, от стратегии позиционирования, от планируемых показателей продаж. Если организация может позволить себе пожертвовать краткосрочной прибылью ради расширения/упрочнения своих позиций на рынке, то есть смысл расширить собственный персонал, но необходимо учесть, что прямые продажи сопряжены с

высокими постоянными издержками. Если продукция реализуется через посредников, предполагаются минимальные постоянные, но высокие переменные издержки. К услуге посредников следует обращаться в случае, если организация удовлетворена своей долей на рынке.[3]

Так как прямые продажи требуют значительных расходов, выбор канала сбыта определяется ресурсами организации. И, наконец, выбор каналов зависит от стратегии позиционирования. В частности особенно важен вопрос об интенсивности географического охвата.

Важно оценить насколько мотивированы все участники будущего канала сбыта, возможность проведения контроля за работой посредников, степень рисков совместной работы. Роль товара поставщика в работе организации-участника канала определяет степень мотивации участников канала. Положительно на такого рода мотивацию посредников влияют долгосрочное сотрудничество с поставщиком, вознаграждение и стимулирование за качественную работу.

Предпочтительными для производителей являются каналы, в которых они могут контролировать работу участников, Производители обычно выбирают те каналы, в которых они имеют возможность контролировать работу участников и влиять на разработку посредником стратегии продвижения, представления товара покупателям.

Уровень контроля определяется относительной властью поставщика над каналом и возможностью применять к посреднику санкции за неудовлетворительную работу.

Существует определенный риск при работе производителя в канале. При взаимодействии с производителем посредники приобретают опыт и знания, и впоследствии могут стать его конкурентами. Производитель, использующий единственный канал, рискует попасть в изоляцию, не замечая ни новых возможностей, ни угроз.

Выбор оптимального канала представляет собой процесс, состоящий из следующих шагов:

- Определение задач, стратегии и характеристик надежности канала, используемых как критерии оценки вариантов;

- Оценка степени важности каждого критерия;

- Составление перечня рассматриваемых вариантов;

- Оценка каждого варианта по принятым критериям и выбор наилучшего.

Этап 2. Выбор посредников.

На втором этапе необходимо определиться с количеством посредников. Ключевой фактор, оказывающий влияние на принятие данного решения – стратегия охвата рынка, выбранная организацией.

Различают три стратегии охвата рынка:

1. Стратегия интенсивного сбыта, при котором число торговых точек и складов – максимально, для доступности максимальному числу потребителей. Такая стратегия предпочтительна для нетрудоемких услуг, товаров повседневного спроса, сырьевых товаров. При применении данной стратегии следует учитывать, что трудно контролировать весь рынок, трудно поддерживать имидж марки/организации, товары имеют разную рентабельность по рынкам. В качестве примера реализации такой стратегии можно привести продажу жевательных резинок везде, где только это возможно;

2. Стратегия избирательного сбыта. Данная стратегия используется для товаров предварительного выбора. Отличительными чертами данной стратегии является ограниченная доступность товара (изготовитель идет на этот шаг сознательно, с целью снижения издержек изготовления и обеспечения более эффективного сотрудничества с посредниками), ориентация, в большинстве случаев, на короткий непрямой канал сбыта и выполнение функций оптовика непосредственно организацией. Примерами могут служить ведущие представители индустрии моды, которые распространяют свои предметы одежды только через магазины, проходящие тщательный отбор;

3. Эксклюзивное распределение и франшиза - охвата рынка производителем через единственного посредника. При такой стратегии посредник обязан не распространять конкурирующие марки той же товарной категории, способствовать продвижению политики изготовителя. В отличие от стратегии интенсивного сбыта, данная стратегия позволяет полностью контролировать действия посредников и формирование/поддержанию образа марки/организации. При наличии эксклюзивности производитель может устанавливать более высокие цены, поэтому и доля прибыли в данной стратегии высокая. В данном случае организация не ставит целей увеличения объема продаж.

Отдельным видом эксклюзивного распределения является франшиза. Франшиза представляет собой форму соглашения между человеком/группой людей (франчайзи) и некой торговой группой (франчайзер), при которой одна сторона передает другой стороне, за определенную плату, право на определенный вид бизнеса. Франшиза может быть между производителем и розничным торговцем, между изготовителем и оптовиком, между оптовиком и розничным торговцем, между фирмой по обслуживанию и дистрибьютором (распределителем). В качестве примера могут выступать ведущие представители авто индустрии, реализующие свои машины только через эксклюзивных дилеров, которые единолично представлены в определенном регионе.

На этапе, когда организация определится с количеством посредников, необходимо определить их тип. Для этого необходимо провести комплексный анализ преимуществ и недостатков каждого типа посредника, учитывая задачи, которые ставит перед собой организация в сфере сбыта.

Для оценки посредников применяют следующие критерии: определяется на сколько фактический объем продаж соответствует плановому; учитываются навыки привлечения новых клиентов, а так же способность сохранить и развить отношения с перспективными клиентами; доля посредника в общем объеме продаж организации, в сравнение с затратами на работу с этим посредником; выполнение договорных условий.

Этап 3. Управление поставками товаров на предприятия-посредники. (товароснабжение посредников)

При организации товароснабжение посредников необходимо соблюдать следующие требования: поставки должны быть планомерны, ритмичны, оперативны и экономичны.

Можно выделить следующие факторы, оказывающие влияние на процесс товароснабжения посредников: специфические характеристики поставляемой продукции; состояние и размещение складского хозяйства; достоверность информации, используемой для расчета и объема графика поставок; развитость транспортной инфраструктуры в регионе.

Этап 4. Стимулирование деятельности посредников.

Для эффективной продажи продукции поставщика, необходимо мотивировать участников сбытового канала.

К факторам, стимулирующим мотивацию участников канала, относятся краткосрочные экономические «приманки», побуждающие посредников продвигать товар производителя.

Этап 5. Контроль деятельности посредников.

Степень контроля зависит от согласованных контрольных цифр результативности работы: норм сбыта, показателей товарно-материальных запасов, времени доставки товара покупателям и программ по поддержке, стимулированию сбыта и обучению персонала. Результаты текущей работы периодически сравниваются с контрольными цифрами, выявляются отклонения и принимаются соответствующие меры.

Контроль оценивается как эффективный при наличии способности производителя оказывать влияние на деятельность других участников канала.

Для оценки эффективности сбыта организации используются следующие показатели: доля рынка, занимаемая организацией, в сравнении с конкурентами, тенденции изменения этой доли; в сравнении с конкурентами определяются - выручка от продаж, их доходность и рентабельность, издержки.

Заключение. Выше представлены этапы управления сбытом готовой продукции, качественное и последовательное выполнение которых, дает возможность организации наладить эффективную сбытовую деятельность и иметь конкурентные преимущества на освоенных рынках.

Основные управленческие функции планирования, организации, мотивации и контроля, раскрывают сущность управления сбытовой деятельностью организации.

На сегодняшний день, на ряду с непосредственным созданием товара, обеспечении его доступности, установления приемлемой цены, важную роль играет осуществление регулярных коммуникаций с потенциальными и постоянными клиентами организации.

Литература

1. Лебедев Ю. Г. Логистика: Теория гармонизированных цепей поставок. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2005. – 448 с.
2. Голубин Е.В. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта – М.: Вершина, 2011. 136 с.
3. Пустынникова Ю., Корнев А. Выбор каналов распределения и стимулирование дистрибьюторов // Управление продажами. 2011. № 3. с. 20-26