

Змеёва К.Ю., Лытнева Н.А.

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Разработка и обоснование сбытовой политики предприятия предполагают решение ряда вопросов применительно к конкретно избранному товару или группе товаров, поток которых должен быть направлен от производителя к конечному потребителю. Для успешного функционирования организации должен разрабатываться план по сбыту в целом, по товарным группам и отдельным товарам, отдельным рынкам, торговым представителям, потребителям. Одним из направлений совершенствования управления сбытом является анализ факторов, влияющих на сбыт продукции.

Ключевые слова: управление, сбыт, факторы, каналы сбыта, посредники, рынок, товар, потребитель, планирование, спрос.

Организация сбытовой деятельности на предприятии является одной из важнейших составляющих его функционирования. От организации и развития сбытовой деятельности на предприятии зависит его рыночный успех или поражение [8].

Сбытовая деятельность – это конечный результат работы предприятия, процесс продвижения конечной (промежуточной) продукции на рынок и ее реализация организациям-потребителям. Сбытовая деятельность предприятия направлена на формирование потока товаров от производителя к конечному потребителю для превращения потребности потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар [7].

Процесс сбыта не может рассматриваться как разовое мероприятие, он должен быть частью глубоко продуманной долгосрочной стратегии организации [15]. В соответствии с целями организации должен разрабатываться план по сбыту, в котором должны быть определены: цель, задачи, функции сбытовой деятельности, каналы сбыта (рис. 1).

Выбор каналов и методов сбыта на целевом рынке практически полностью зависит от характера товара. Прямой метод, предполагающий установление непосредственных связей между продавцом и покупателем, используется преимущественно при сбыте товаров производственного назначения; косвенный метод, предполагающий использование торгово-посреднического звена, применяется в основном при реализации потребительских товаров.

Важнейшими каналами сбыта являются: торговые фирмы (оптовые, розничные, импортные, экспортные), комиссионные фирмы (консигнационные, индентные), агентские брокерские фирмы, а также посреднические рынки (биржи, аукционы, торги).

Планирование сбытовой деятельности предусматривает разработку сбытовой политики, которая представляет собой совокупность стратегических и тактических решений по формированию и организации деятельности каналов сбыта товаров [9].

Основными принципами сбытовой деятельности являются:

- целенаправленность – соответствие целям предприятия;
- адаптивность и гибкость – учет состояния (и изменения) факторов внешней и внутренней среды предприятия (запросы покупателей, проблемы потенциальных участников сбытового канала, собственные сбытовые издержки, сбытовая политика конкурентов, государственная политика в области налогообложения, регулирования договоров и соглашений с другими участниками рыночной деятельности и т.д.);

- комплексность и системность – формирование сбытовой политики в связи с другими процессами в деятельности предприятия (финансовые, производственные, инновационные, социальные, коммуникационные, сервисные и т.д.);
- клиентоориентированность – направленность на установление длительных, взаимовыгодных отношений с партнерами (сбытовыми, коммуникационными, сервисными и т.д. посредниками) в формировании «цепочки» создания ценностей для потребителей;
- эффективность – обеспечение оптимальных для конкретных условий соотношений между получаемыми (планируемыми) результатами и осуществляемыми для этого затратами.



Рисунок 1 – Основные элементы разработки плана сбыта товаров

В соответствии с основными принципами сбытовой политики разрабатываются и обосновываются управленческие решения по формированию и организации деятельности каналом сбыта [3].

Разработка и обоснование сбытовой политики предприятия предполагают решение следующих вопросов применительно к конкретно избранному товару или группе товаров:

- выбор целевого рынка или его сегмента;
- выбор системы сбыта и определение необходимых финансовых затрат;
- выбор каналов и методов сбыта;
- выбор способа выхода на рынок;
- выбор времени выхода на рынок;

- определение системы распределения и расходов по доставке товаров потребителю;
- определение форм и методов стимулирования сбыта и необходимых для этого затрат [5].

Сбытовая политика предприятия, как правило, ориентируется на маркетинговые исследования (рис. 2).

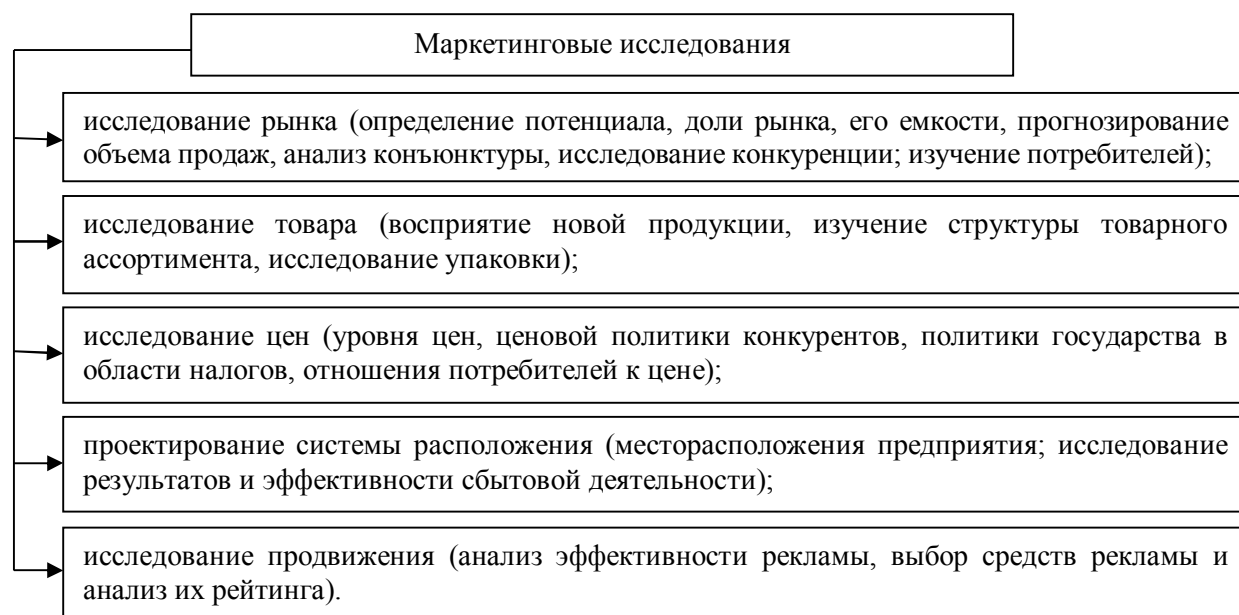


Рисунок 2 – Состав маркетинговых исследований рынка товаров

При формулировке целей сбытовой политики используются как количественные, так и качественные показатели: объем продаж, прибыль, степень охвата рынка, проникновение на рынок, использование ресурсов, желаемая или необходимая степень контроля за движением товара до покупателя и т.д. [11].

Ключевым моментом в формировании рынка сбыта является определение каналов сбыта и систем его стимулирования. В ходе формирования каналов сбыта решаются проблемы перераспределения функций сбыта, риска, затрат и прибыли между участниками канала. Этапы формирования каналов сбыта представлены на рис. 3.

Этап I. Определение целей сбыта. Структура целей сбыта определяется возможностями обеспечения прогнозного объема продаж товаров.

Прогнозирование продаж осуществляется путем исследования спроса, состояния рынка и оценки его конъюнктуры.



Рисунок 3 – Этапы формирования каналов сбыта товаров предприятия

Исследование рыночной конъюнктуры включает оценку совокупности условий и факторов, определяющих в данный момент рыночную ситуацию. Ситуация оценивается на макроуровне, на уровне отрасли и на уровне товарного рынка (чаще регионального). Основными направлениями оценки являются: состояние спроса и предложения, а также факторов, которые влияют на их состояние и динамику.

Прогноз продаж осуществляется на различные сроки: долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный [6]. Кроме прогноза объема продаж, на формирование каналов сбыта влияют и другие факторы:

1) внешние: особенности потребителей (целевой рынок, количество потенциальных потребителей, осведомленность о товаре, запросы и привычки, предпочтения, время, повод для покупки, желаемый уровень сервиса и т.д.); особенности конкурентов (кто, какие каналы используют, сильные и слабые стороны в сбыте, взаимоотношения с посредниками и т.д.); особенности посредников (наличие, опыт, возможности, требования, цели и т.д.); состояние макросреды;

2) внутренние: цели и стратегии предприятия; особенности товара (место в классификации по назначению и потребительским привычкам, способ и срок хранения, способ транспортировки, количество, вариантов, степень связанности, разделяемость, требуемые услуги и т.д.); потенциал предприятия (финансовые, технические, пространственные, кадровые, организационные, информационные ресурсы).

Этап II. Определение стратегии сбыта. Данный этап включает принятие следующих решений:

- о структуре канала сбыта, т.е. его длине и ширине;
- о руководстве косвенными каналами сбыта;
- о коммуникационной стратегии в косвенном канале сбыта;
- об интенсивности использования канала сбыта.

1. Решение о структуре канала сбыта, предопределяет его длину и ширину. При этом длиной канала считается количество независимых посредников с однородными функциями. По длине каналы могут быть короткими (производитель – потребитель) и длинными (производитель – посредник (и) – потребитель).

Ширина канала – количество посредников на любом уровне канала. По ширине каналы могут быть узкими (один или мало посредников на одном уровне) и широкими (много посредников на одном уровне). При узком канале производитель продает через несколько участников сбыта; при широком – через многих [4].

По структуре различают два основных вида каналов сбыта: прямые и косвенные.

Прямые каналы предполагают непосредственное перемещение товара от производителя к потребителю («плюсы» – возможность контролировать путь прохождения товаров до конечного потребителя и условия их продажи, максимальная прибыль в начале канала, возможность изучения рынка, влияние на скорость реализации товаров и оборачиваемость оборотных средств; «минусы» – дополнительные непроизводительные издержки, риски обращения ложатся на производителя, отвлечение ресурсов). Прямой канал сбыта предпочтителен в следующих условиях: компактный целевой рынок, где товар приобретается редко, но в больших количествах; небольшое количество крупных потенциальных клиентов; работа на рынке B2B; дорогие или громоздкие товары, требующие специального обслуживания, изготовленные по заказу клиента; товары с коротким сроком хранения; среди существующих по-

средников не все удовлетворяют требованиям фирмы либо недоступны (предлагают невыгодные условия сотрудничества либо вообще отказываются от него), наличие свободного капитала у предприятия, информации о рынке, наличие квалифицированных продавцов и опыта в управлении продажами [12].

Косвенные каналы предусматривают перемещение товара от производителя к посреднику, а затем к потребителю («плюсы» – возможность использования опыта посредников, распределение издержек и риска, широкий охват рынка и глубокое проникновение; «минусы» – снижение контроля за прохождением товара и условиями его продажи, распределение экономической выгоды от реализации товаров). Косвенные каналы могут использоваться в условиях обширного целевого рынка, где товар приобретается часто, но в небольших количествах; имеется большое количество потенциальных клиентов; среди существующих посредников есть соответствующие требованиям предприятия; условия сотрудничества приемлемые; отсутствуют сложности с проникновением на рынки, недостаточно квалифицированного персонала [4].

Обычно при выборе канала сбыта и определения основного способа удовлетворения запросов потребителей достаточно знать: где больше покупается товар; в какое время; каков повод для покупки; периодичность; предпочтительная упаковка товара; объем разовой закупки; желаемый уровень сервиса; обстоятельства потребления товара; степень осведомленности потребителя о качестве товара и лицо, принимающее решения о его приобретении.

2. Решение о руководстве косвенными каналами сбыта предусматривает их распределение по управляемости на следующие виды: конвенционные и интегрированные.

Конвенционные – это посреднические каналы, образованные сетью независимых посредников, которые стремятся максимально увеличить собственную прибыль, не заботясь об общей прибыли канала. Каждый из посредников «сам за себя» и каждый стремится оптимизировать политику закупок и сбыта часто за счет верхних и нижних уровней канала. Нередко возникают конфликты между участниками канала. Функции участников канала дублируются. Посредников много, но они не организованы, их совокупная эффективность низкая. Такой тип каналов характерен для неразвитых рынков.

Интегрированные каналы предусматривают посредством изменения длины и ширины канала, предприятия осуществление горизонтальной и вертикальной интеграции между функциями или организациями, участвующими в канале. Если предприятие сокращает длину канала, приобретая компанию на другом этапе товародвижения, например, когда производитель объединяется с оптовиком, имеет место вертикальная интеграция. Вертикальные интегрированные системы (ВМС) представляют собой интегрированные сети производителей и посредников, профессиональное управление которыми направлено на достижение максимальной эффективности канала в целом. За счет исключения дублирования функций снижаются расходы канала в целом, а опыт и компетенции каждого из участников канала используются максимально. Это позволяет участникам получить большую рыночную независимость, контролировать каналы сбыта и координировать срок прохождения товаров через них [5].

3. Решение о коммуникационной стратегии в косвенном канале сбыта предусматривает следующие варианты:

а) «проталкивание» (*push*) – сосредоточение усилий осуществляется на уровне посредников (по всем функциям). Дальнейшее движение товара – дело посредников. Цель – побудить посредников создавать товарные запасы и создавать условия для реализации товара предприятием. При этом возможны ситуации:

- внутри канала (*saling in*) – сбыт до уровня оптовиков и розничных продавцов;
- из канала (*saling out*) – помощь посредникам в продажах товаров конечным потребителям;

б) «втягивание» (*pull*) – сосредоточение усилий производителя на конечном потребителе, который, в свою очередь, формирует запросы к посредникам, а те – к производителю. Цель – притягивание посредников, мотивирование к продаже товаров конкретного производителя.

4. Решение об интенсивности использования канала сбыта зависит от следующих факторов:

- особенностей товара и отношения потребителей к его покупке (время на приобретение, требуемые условия хранения и т.д.);
- целей предприятия на рынке, связанных с желаемым покрытием или концентрацией в сегменте;
- емкости рынка и условий конкуренции.

Этап III. Составление списка альтернативных каналов и их описание. Альтернативные каналы анализируются с точки зрения состава, выполнения функций сбыта, рисков, экономического эффекта от использования.

Этап IV. Оценка и выбор приемлемых каналов сбыта осуществляется по критериям:

- соответствия целям сбытовой деятельности;
- обеспечения оптимальных экономических характеристик сбытовой деятельности (потенциал сбыта, затраты на организацию канала, рентабельность сбыта и т.д.);
- обеспечения желаемого уровня контроля за сбытом;
- обеспечения необходимых условий реализации товара;
- доступности для предприятия и т.д.

Существуют различные методы выбора оптимального канала сбыта: на основе использования ЭММ и моделей, методы оптимального управления, эвристические методы. При оценке вариантов предприятие принимает решение о типе используемого канала, руководстве каналами или вступлении в контрактные отношения, длине и ширине канала, его интенсивности и использовании многоканального подхода к сбыту.

Этап V. Отбор посредников для реализации товаров предприятия. Посредники напрямую влияют на выбор предприятием канала сбыта, так как обладают опытом работы на определенном рынке, мощностями по доведению продукции до конечного потребителя, возможностями осуществлять рациональное товародвижение. В конечном итоге, имеют определенную ценность, которая тем выше, чем ощутимее выгода от использования системы продаж через посредников в сравнении с собственными и контролируемыми каналами сбыта [5].

Отбор посредников осуществляется по определенным критериям с раскрытием соответствующей информации (рис. 4).

Организация деятельности канала сбыта включает решение проблем руководства выполнением функций сбыта в сформированных каналах для достижения целей предприятия. При этом в каналах сбыта может возникать конкуренция и конфликтные ситуации:

- между участниками одного канала (например, оптовиками и предприятиями розничной торговли, когда кто-то из них выполняет не свои функции);
- между разными каналами сбыта (например, между косвенными и прямыми каналами);
- между разными типами посредников в одном канале (например, между разными

по характеру обслуживания потребителей предприятиями розничной торговли).

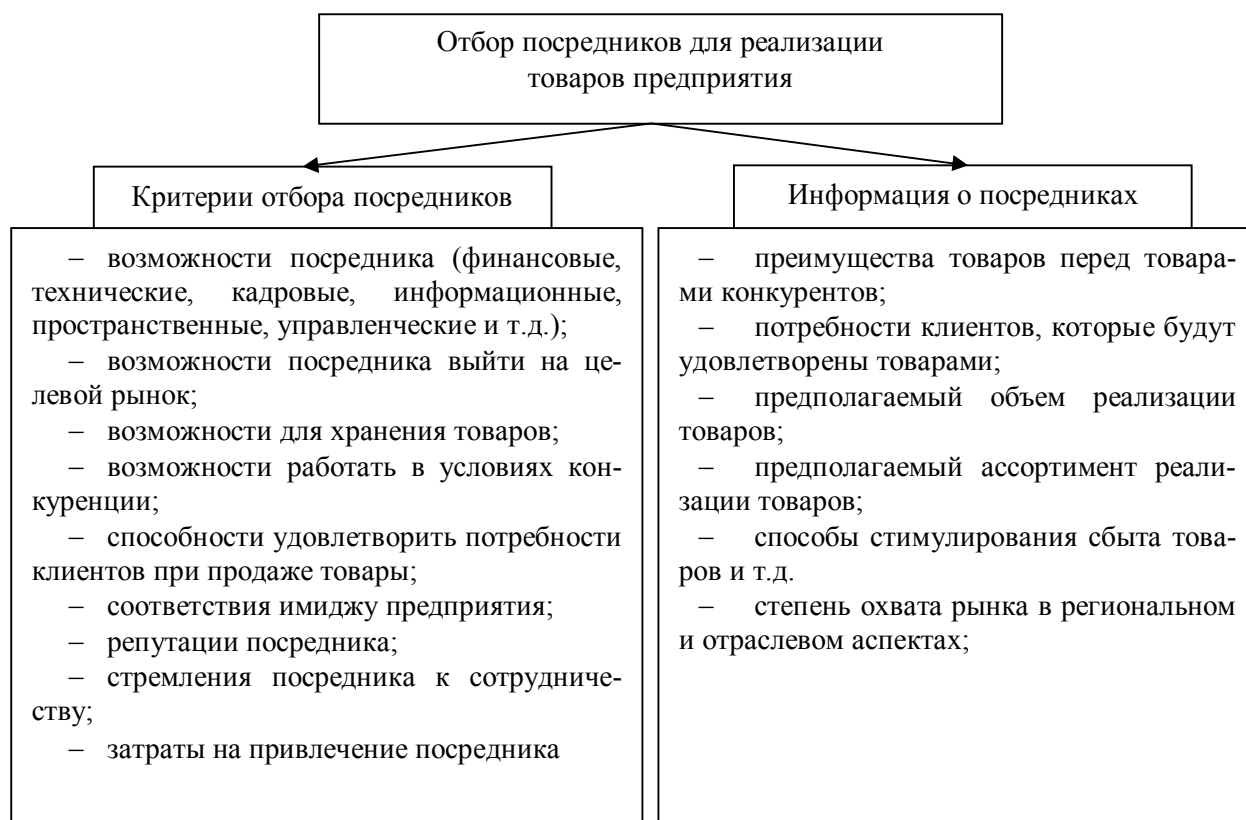


Рисунок 4 – Критерии и информация для отбора посредников для реализации продукции предприятия

Кроме того, у разных участников каналов сбыта присутствуют разные экономические интересы, а, следовательно, разрабатывается разная политика сбытовой деятельности. В этих условиях необходимо поддерживать оптимальный уровень конкуренции или обеспечивать достижение сотрудничества в каналах сбыта товара предприятия [2].

Решение проблемы обеспечения кадрами, осуществляющими сбытовую деятельность на предприятии (отдел сбыта, отдел продаж), включает:

- определение потребности в персонале сбытовых подразделений предприятия;
- подбор и отбор персонала, имеющего соответствующие знания, умения, навыки и опыт работы;
- создание необходимой системы стимулирования персонала за выполнение сбытовых функций и достигнутые результаты;
- организацию различных форм обучения и профессионального развития работников.

Основные задачи контроля сбытовой деятельности заключаются в достижении следующих условий:

- 1) соответствия сбытовой деятельности организации целевым установкам и стратегии;
- 2) устойчивости организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;
- 3) сохранности и экономного использования всех видов ресурсов организации (внеоборотных активов и оборотных средств).
- 4) полноты, точности и безошибочности документооборота по сбытовым операциям

и информационного обеспечения принятия эффективных управленческих решений по сбыту продукции;

5) соблюдения работниками установленных требований, правил и процедур, приказов и распоряжений.

Внутренний контроль сбытовой деятельности предполагает анализ сбытовой деятельности предприятия в целом, по отдельным каналам сбыта и по отдельным посредникам. Оцениваемыми показателями могут быть:

1) количественные: объем сбыта и оборота, соотношение факторов изменения объема сбыта, издержек на поддержание канала сбыта, рентабельности продаж и использования каждого канала, оперативность сбыта, уровень товарных запасов, уровень сбыта в расчете на одного торгового агента, объем дебиторской задолженности, спроса потребителей и их потребностей путем установления личных контактов с потребителями в местах продажи, на деловых встречах, презентациях, симпозиумах, на выставках и ярмарках, адресное распределение каталогов и проспектов, продажу товаров в кредит и с рассрочкой платежа;

2) качественные: привлекательность сегментов рынка с точки зрения возможности роста проникновения в них, однородность структуры спроса для формирования однородных принципов деятельности; отношения сотрудничества; возможность привлечения творческого потенциала клиентов на стадии распределения товаров, качество обслуживания потребителей посредниками, удовлетворенность клиентов обслуживанием при покупке товара; степень стабильности отношений, возможность предотвращения кризисов в отношениях и потерю важных клиентов; соответствие имиджу фирмы; наличие обратной связи и т.д. [1].

Конкретный перечень показателей устанавливается в соответствии с особенностями предприятия и рынка. Результатом оценки являются решения о продолжении сотрудничества с посредниками или отказе от него, об эффективности сбытовых каналов, о конкретных методах работы по сбыту.

С помощью стимулирования сбыта клиента побуждают покупать сразу большую партию изделий либо приобретать их систематически или в течение заранее обусловленного времени. В зависимости от вида товара применяют весьма разнообразные методы стимулирования сбыта [13]:

1. Кредит. Этот метод позволяет продавать и дорогие товары, и больше товаров по невысокой цене (практика свидетельствует, что покупатель приобретает в кредит большие по размеру партии).

2. Бесплатные образцы предлагаются потребителям в качестве «премий» за купленный товар.

3. Скидки применяются при совершении покупки не одной единицы товара, а большего количества единиц.

4. Купоны для покупки товара со скидкой обычно прилагаются к рекламным объявлениям.

5. Использование упаковки, которую можно применить для иных целей после того, как продукт будет употреблен (например, банка растворимого кофе в виде кофейника, вполне пригодного для приготовления этого напитка), также может привести к росту объемов продаж.

6. Гарантия возврата денег, если товар по каким-то причинам не подойдет или не понравится покупателю.

7. Прием устаревшего товара в качестве первого взноса за новый при продаже в рас-

срочку может подтолкнуть покупателей к покупке, как правило, сравнительно дорогостоящих товаров.

8. Выставки и ярмарки, которые предоставляют возможность увидеть товар в натуре, а нередко и в работе.

Одним из важнейших направлений стимулирования сбыта является анализ факторов, влияющих на сбыт продукции. В его основе лежат три группы факторов: сам товар, положение предприятия, рынок (рис. 5) [11].

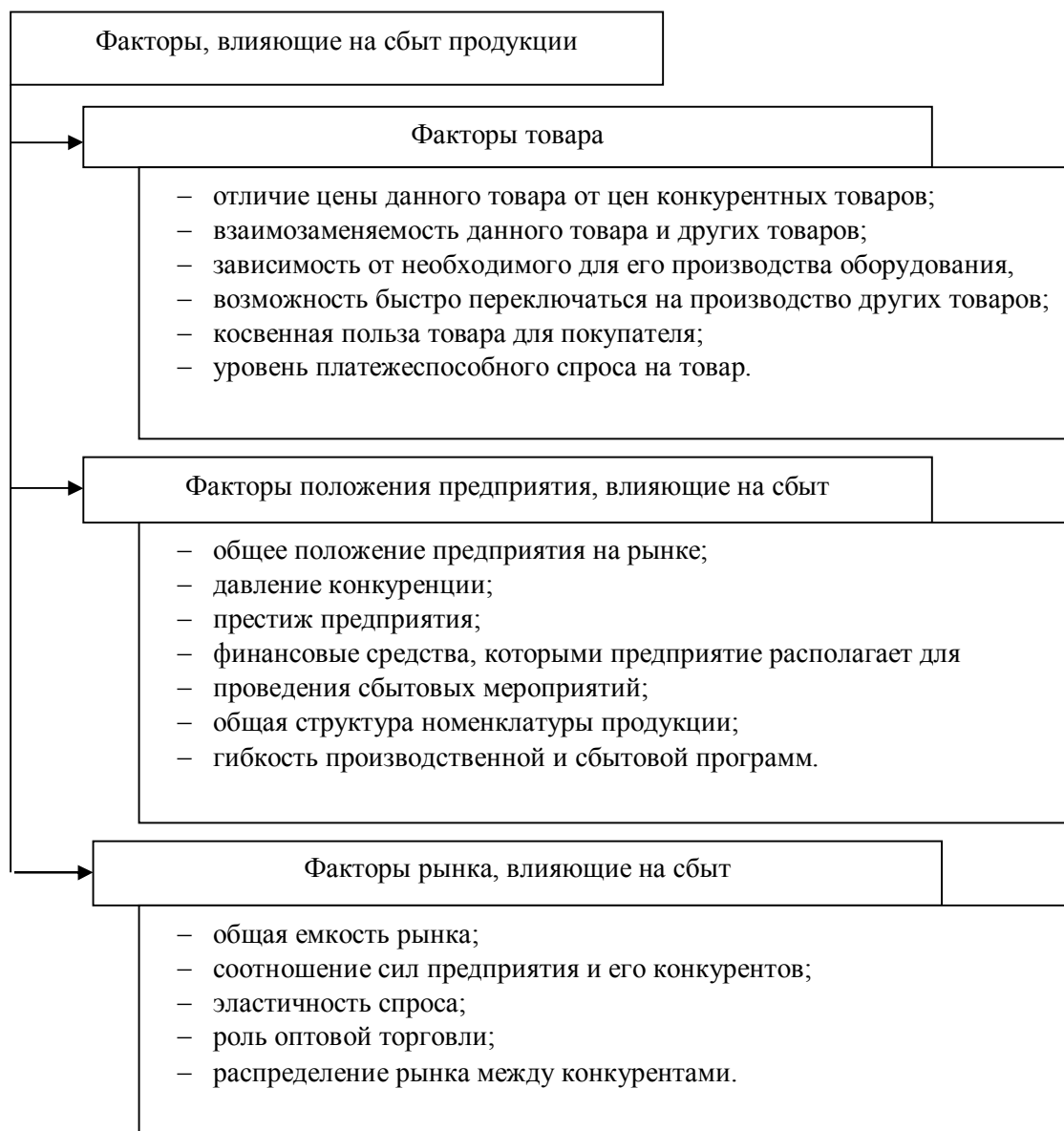


Рисунок 5 – Факторы, влияющие на сбыт продукции

Подводя итоги, необходимо отметить следующее:

- сбытовая деятельность предприятия направлена на формирование потока товаров от производителя к конечному потребителю для превращения потребности потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар;
- функции сбыта реализуются в каналах сбыта, которые в своем формировании проходят пять этапов;

– стимулирование сбыта представляет собой кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги, а реализация методов стимулирования сбыта может привести к большей отдаче этого важнейшего элемента продвижения.

Список литературы:

1. Арбенина Т.И., Г. П. Бутко, В. Ж. Дубровский Экономика и управление предприятием: учебное пособие. – Екб.: Урал. гос. экон. ин-та, 2011. – 510с.
2. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. – М.: Экономика, 1991. – 631с.
3. Виноградова С.Н. Организация и технологии торговли. – М.: Высшая школа, 1994. – 521с.
4. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для высших и средних специальных учебных заведений. 2-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 228с.
5. Голубин Е. Формирование и оптимизация каналов сбыта. – М.: Инфра-М, 2010. – 135с.
6. Диксон П. Управление маркетингом. – М.: Бином, 1998. – 353с.
7. Кыштымова Е.А. Инструменты механизма внутрифирменного и стратегического планирования промышленных предприятий / Е.А. Кыштымова, Н.А. Лытнева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – № 1 (27). – С. 50-56.
8. Лытнева Н.А. Учет, анализ и аудит внешнеэкономической деятельности коммерческих организаций: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Мировая экономика» и «Налоги и налогообложение» / Н.А. Лытнева, Е.А. Боброва, Т.В. Федорова. – М., 2009. – 320 с.
9. Лытнева Н.А., Сысоева О.Н. Развитие инновационных методов в управлении результативностью хозяйственных систем // Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2012. – Т. 38. – № 5. – С. 118-122.
10. Лытнева Н.А. Современные методы и модели управления эффективностью промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – № 1 (27). – С. 43-48.
11. Лытнева Н.А. Учет и налогообложение задолженности при расчетах с покупателями / Н.А. Лытнева, Е.А. Кыштымова // Бухгалтерский учет. – 2002. – № 13. – С. 18-25.
12. Лытнева Н.А., Карпычева Е.Ю. Модель механизма управления оборотными средствами в зависимости от уровня сельскохозяйственного воспроизводства // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2015. – №1-2. – С. 60-63.
13. Рысев Н.И. Активные продажи. – СПб.: Питер, 2009. – 416с.
14. Статкевич Е.А. Речевые стратегии и тактики современной радиорекламы // Омский научный вестник. – 2014. – № 95. – С. 78-89.
15. Степанов В.И. Логистика: учебник. – М.: Инфра-М, 2006. – 447с.

Змеёва Ксения Юрьевна

*магистрант кафедры менеджмента и государственного управления
ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
e-mail: Zmejova_Kseniya12@mail.ru*

Лытнева Наталья Алексеевна

*д.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
д.э.н., профессор кафедры менеджмента и государственного управления Орловского филиала
ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
e-mail: ukap-lytneva@yandex.ru*