

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

«__» ____ 2016 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

080503.65 Антикризисное управление
«Развитие каналов сбыта в условиях усиления конкуренции (на примере ИП
Мелкомуков)»

| | | | |
|----------------------|-------|-------|-----------------|
| Научный руководитель | _____ | _____ | А.Ф. Крюков |
| Выпускник | _____ | _____ | Ф.И. Долотин |
| Рецензент | _____ | _____ | А.Р. Мелкомуков |

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|--|
| Введение..... | 4 |
| 1. Теоретические аспекты системы распределения продукции компании | 7 |
| 1.1 Понятие, виды и состав системы распределения продукции | 7 |
| 1.2 Подходы и способы развития каналов сбыта..... | 17 |
| 1.3 Влияние конкуренции на сбытовую политику компании | 30 |
| 2 Анализ деятельности ИП Мелкомуков.. Ошибка! Закладка не определена. | |
| 2.1 Общая характеристика ИП Мелкомуков, структура ИП Мелкомуков Ошибка! Закладка не определена. | |
| 2.2 Финансово экономические показатели ИП Мелкомуков..... Ошибка! Закладка не определена. | |
| 2.3 Анализ рынка продажи чая..... Ошибка! Закладка не определена. | |
| 3 Разработка каналов сбыта продукции компании ИП Мелкомуков Ошибка! Закладка не определена. | |
| 3.1 Концепция совершенствования каналов сбыта Ошибка! Закладка не определена. | |
| 3.2 Программа по совершенствованию каналов сбыта | 80 |
| 3.3 Оценка социально-экономической эффективности развития каналов сбыта | Ошибка! Закладка не определена. |
| Заключение | Ошибка! Закладка не определена. |
| Список использованных источников | Ошибка! Закладка не определена. |
| Приложение 1 | Ошибка! Закладка не определена. |
| Приложение 2 | Ошибка! Закладка не определена. |

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день на российском, а так же на зарубежном рынках, в условиях рыночной экономики с акцентом на сбыт продукции, прибыль любого предприятия во многом зависит от того, как оптимально оно организует процесс движения производимого товара к потребителю. Ведь именно размеры сбыта, продажи продукции, определяют успешность компании, ее стабильность, рентабельность производства, завоевание собственного сектора на рынке. Процесс производства продукции должен завершаться сбытом, встречей покупателя с продуктом, иначе весь производственный процесс не имеет смысла и не приносит прибыли компании.

Нередко эффективный способ сбыта продукции позволяет компании опережать конкурентов при практически идентичных характеристиках продукта. Данный вид деятельности в комплексе маркетинга называется распределением продукции.

Конечно, распределение продукции не является самой важной функцией при планировании производственного процесса, но, тем не менее, его недостаточная эффективность, неправильная организация, может поставить под угрозу всю компанию в целом. Развитие современных экономических отношений, расширение импорта, экспорта, сам факт технического прогресса, а так же постоянная конкуренция в рыночных условиях, создают такие условия для сегодняшних компаний, в которых они вынуждены ставить в первый ряд важнейших функций систему распределения продукции. Именно распределение продукции обеспечивает эффективное функционирование предприятия, прибыльность компании, а так же ее гибкость в поведении на рынке.

В условиях кризиса, увеличения цен, снижения покупательской способности, роль сбыта продукции возрастает и напрямую определяет жизнеспособность компании. Многие виды продукции, ранее популярные, в условиях кризиса для многих покупателей становятся предметами роскоши, совершенно необязательными вещами. Именно по этой причине снижаются объемы продаж. Правильно поставленная система распределения продукции способна помочь снизить цену реализации, выйти на потребителя.

Актуальность решения данных проблем обусловила выбор темы курсовой работы.

Кроме того, актуальность выбранной темы подтверждается обширным интересом авторов научных работ, учебников и периодических изданий, посвященных антикризисному управлению и, в особенности, системе распределения продукции на предприятии. Данной теме посвящен ряд работ таких авторов, как: Э.Р. Арсаланова, А.В. Бойкова, В.А. Васильев, В.А. Губин, В.Г. Дробышева, Л.В. Клейменова, Л.А. Коношенко, А.А. Костылев, Н.П. Логинова, Г.С. Мерзликина, И.В. Мостовой, В.А. Тарасов, Е.А. Солощенко, А.Н. Швецов.

Цель данной работы – совершенствование системы распределения продукции компании (на примере ИП Мелкомуков). Цель реализуется посредством создания проекта рекомендаций по совершенствованию системы распределения продукции.

Для достижения поставленной цели был сформулирован ряд задач:

- изучение теоретических аспектов антикризисного управления, а так же системы распределения продукции компании;
- провести анализ деятельности ИП Мелкомуков;
- проанализировать существующую систему распределения продукции в ИП Мелкомуков;
- сформулировать проект рекомендаций по совершенствованию системы распределения продукции компании ИП Мелкомуков.

Объектом исследования в данной работе выступает ИП Мелкомуков, чайный магазин.

Предметом исследования является процесс распределения продукции в торговой сети ИП Мелкомуков.

Теоретическая значимость представлена анализом различных источников и реальной практики организаций, касательно системы распределения продукции предприятия, как метода антикризисного управления, обобщением полученных данных.

Практическая значимость работы состоит в разработке проекта системы распределения продукции предприятия, которую можно внедрить на практике в деятельность ИП Мелкомуков.

Информационной базой для проведения исследования послужили работы зарубежных и отечественных экономистов, специалистов в области управления маркетингом и сбытом, опыт российских и зарубежных предприятий, опубликованный в СМИ, печатная литература, а так же публикации в сети интернет, данные статистической текущей отчетности ИП Мелкомуков по теме исследования.

В процессе исследования, для достижения поставленной цели и разработки проекта рекомендаций были использованы такие методы исследования, как: метод наблюдения; описание; обобщение; метод экспертных оценок; метод логического анализа и синтеза; метод структурно - функционального анализа.

Структура данной работы состоит из 3 глав.

В первой главе приведены теоретические аспекты распределения продукции компании, как метода антикризисного управления.

Во второй главе дана характеристика ИП Мелкомуков. Проведена диагностика действующей системы распределения продукции по торговым точкам, изучены используемые методы распределения и сбыта. Выделены основные проблемы в плане распределения продукции, выхода на потребителя.

В третьей главе разработана программа совершенствования системы распределения продукции компании, описаны мероприятия по внедрению проекта.

1 Теоретические аспекты системы распределения продукции компании

1.1 Понятие, виды и состав системы распределения продукции

«В развитой рыночной экономике эффективное управление системой распределения продукции является одним из важнейших факторов успешного решения основной проблемы товарного производства - реализации продукции» [17, С. 222-226].

Система распределения продукции – комплексное понятие. Для ее всестороннего изучения необходимо изучить составные части. Одной из наиболее важных составных частей являются каналы распределения.

Наиболее полное определение канала распределения принадлежит Ф.Котлеру. Канал распределения - это совокупность независимых организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров и услуг.

Виды посредников, входящих в каналы распределения, можно разделить на четыре категории (Фасхиев, 2012):

- оптовые торговцы - посредники, осуществляющие продажу товаров другим продавцам. Закупая товары у производителей, они их хранят и перепродают небольшими партиями розничным продавцам, оказывая им дополнительные услуги. Находясь к клиентам ближе, они способны обеспечить быстрые поставки.

- розничные торговцы - это торговцы, которые продают товары и услуги непосредственно конечным пользователям для удовлетворения их личных потребностей. Они приобретают право собственности на продаваемые товары и их вознаграждение равно торговой наценке.

- агенты и брокеры - посредники, которые не становятся собственниками товара, но ведут коммерческие переговоры от имени поставщика или клиента. Их вознаграждением являются комиссионные (посреднические), рассчитанные исходя из объема продаж и их сложности.

- еще одним крупным классом посредников являются коммерческие компании, оказывающие фирмам услуги, в сфере сбыта, не связанные с покупкой и продажей. Сюда входят фирмы обеспечивающие транспортирование, хранение товара, рекламу, исследование рынка, финансовое посредничество, страхование.

К более мелким посредникам производителей относятся:

- доверенные торговые представители. Они совершают сделки от имени и по поручению своей фирмы на основании договора - поручения с указанием его полномочий;

- комиссионеры подыскивают партнеров, опираясь на свой авторитет, заключают контракт от своего имени, но за счет фирмы, отвечают за убытки;

- дистрибьюторы (оптовики) торгуют полностью от своего имени, и сами заключают договора, как с продавцами, так и с покупателями. Изучают рынок, рекламу, склады. Они же устанавливают цены и занимаются сервисом продукции.

- дилеры - независимые мелкие предприниматели, реализуют продукцию, покупают у генерального агента в свою собственность, сохраняя марку фирмы. Продают отдельным покупателям и ведут гарантийный и постгарантийный сервис.

По числу посредников рассматривают разные уровни канала распределения. «Уровень канала распределения - это любой посредник,

который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю» [27, С. 88 - 89].

Существует два основных базисных типа каналов распределения:

- прямые каналы распределения связаны с перемещением товаров и услуг от производителя к потребителю без использования независимых посредников и называются каналами нулевого уровня (рисунок 1.1). Они чаще всего используются производителями, которые хотят контролировать всю свою маркетинговую программу, стремятся к тесному контакту с потребителями и располагают ограниченными целевыми рынками;

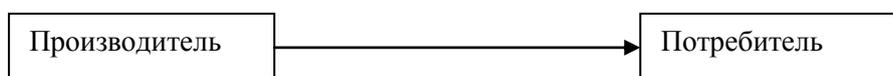


Рисунок 1.1- Каналы нулевого уровня

- косвенные каналы распределения связаны с перемещением товаров и услуг от производителя к независимому участнику товародвижения, а затем к потребителю. Они обычно привлекают производителей, которые чтобы увеличить свои рынки объемы сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и соответственно, от определенной доли контроля над каналами распределения и контактов с потребителями (рисунок 1.2). Данные каналы товародвижения многоуровневые.

Различают следующие их виды (Канке, 2011):

а) одноуровневый канал включает в себя одного посредника. На потребительских рынках этим посредником обычно бывает розничный торговец, а на рынках товаров промышленного назначения им нередко оказывается агент по сбыту или брокер;

б) двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками обычно становятся оптовый и

розничные торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры;

в) трехуровневый канал включает в себя трех посредников.

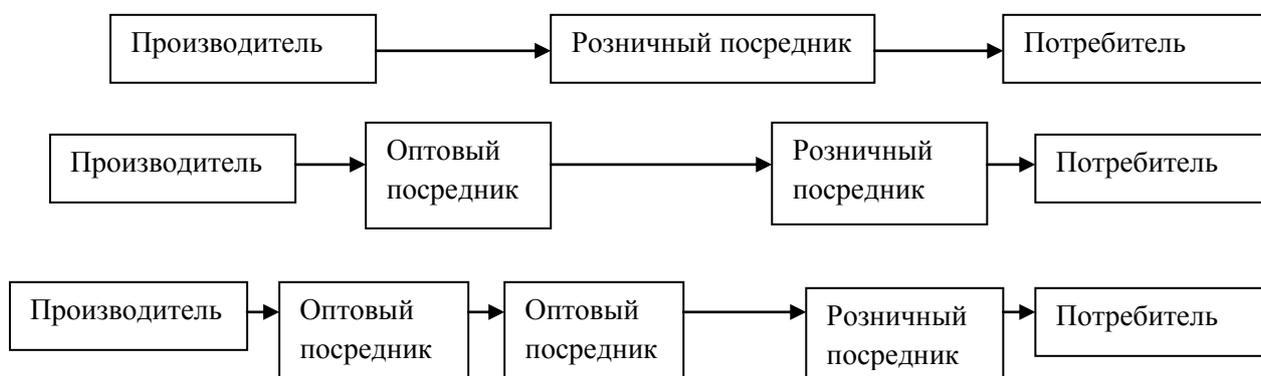


Рисунок 1.2 - Многоуровневые каналы распределения

Каналы распределения характеризуются длиной, шириной и структурой.

Длина - число независимых участников канала распределения.

Ширина канала определяет количество независимых участников на любом этапе распределения. При узком канале, производитель продает продукцию, через несколько участников сбыта. При широком канале через несколько посредников.

Структура канала распределения продукции определяется соотношением между объемами прямых продаж и продаж через посредников.

«Система распределения продукции – это совокупность каналов распределения, где описывается тип взаимодействия между участниками и определяется число каналов распределения» [30, С. 26-29].

Существуют следующие виды систем распределения:

- традиционное маркетинговое распределение;
- вертикальные маркетинговые системы распределения;
- горизонтальные маркетинговые системы распределения;
- многоканальные маркетинговые системы распределения.

«Традиционная система распределения включает независимых производителей, оптовых и розничных торговцев, каждый из которых самостоятельно действует на рынке» [20, С. 165 – 177].

На рисунке 1.3 представлена схема традиционной системы сбыта. Р - рынок, свободные рыночные отношения.

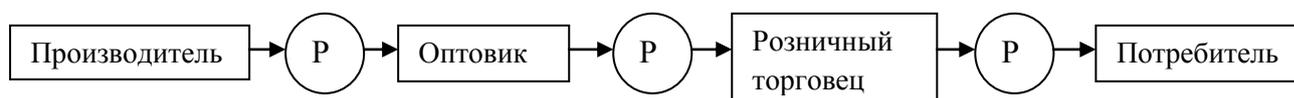
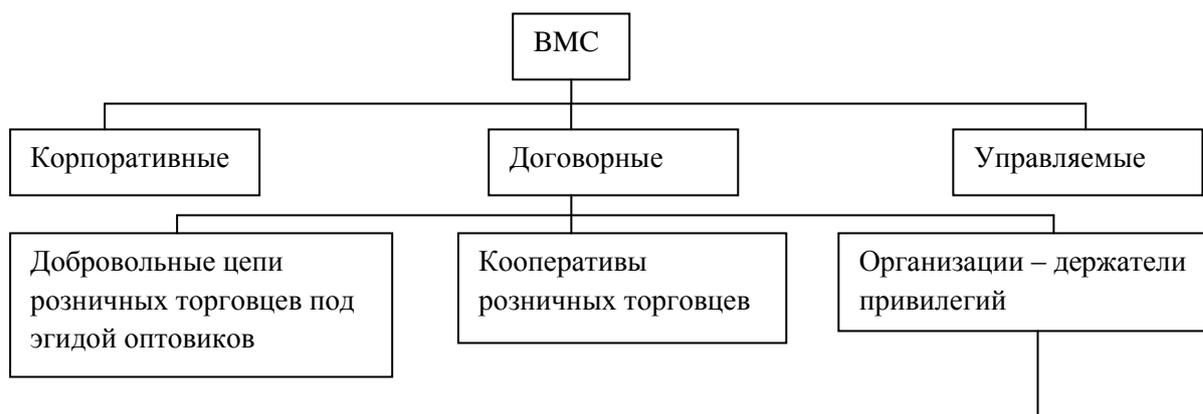


Рисунок 1.3 - Традиционная система сбыта

Вертикальная маркетинговая система - ВМС - предполагает такие отношения между участниками канала распределения, когда производители, оптовые и розничные торговцы действуют как единая система. Один из членов канала либо является владельцем других, либо имеет контракты с ними, либо обладает достаточной силой для обеспечения полного сотрудничества. Выделяют корпоративные ВМС и договорные ВМС, схематически они представлены на рисунке 1.4:



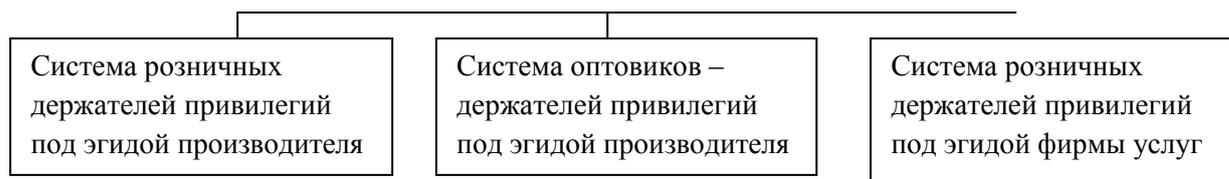


Рисунок 1.4 – Классификация ВМС

Корпоративная вертикальная маркетинговая система объединяет последовательные стадии производства и распределения под одним владельцем, который осуществляет общее руководство каналом.

Договорная вертикальная маркетинговая система состоит из независимых производственных и распределительных организаций разных уровней системы, связанных договорными отношениями в целях большей экономии или лучших коммерческих результатов. Договорные вертикальные системы бывают трех типов: добровольные сети под эгидой оптовиков, кооперативы розничных торговцев и франшизные организации.

Добровольная сеть под эгидой оптовика - договорная вертикальная маркетинговая система, в которой оптовик организует добровольные цепи независимых розничных торговцев.

Кооператив розничных торговцев - группа независимых розничных торговцев, объединившихся для централизованных совместных закупок, ведения общего складского хозяйства и проведения общей политики в области закупок и продвижения продукта.

Франшизная организация - договорная вертикальная маркетинговая система, в которой участник канала, именуемый держателем привилегий, объединяет несколько этапов производственно-распределительного процесса. В основе деятельности договорной вертикальной маркетинговой системы данного типа лежит метод организации производственно-сбытовой деятельности, именуемый франшизой (Санинский, 2011).

Под горизонтальной маркетинговой системой распределения понимается соглашение между несколькими

посредническими организациями одного уровня распределения о совместных действиях, с целью использования появляющихся при этом новых маркетинговых возможностей.

Многоканальная маркетинговая система создается для обслуживания различных целевых рынков, на которых работает предприятие (рисунок 1.5). «Она предполагает использование как прямых, так и косвенных методов сбыта, т.е. торговля организуется через собственную сбытовую сеть, а также через независимых посредников» [22, С. 116 - 123].

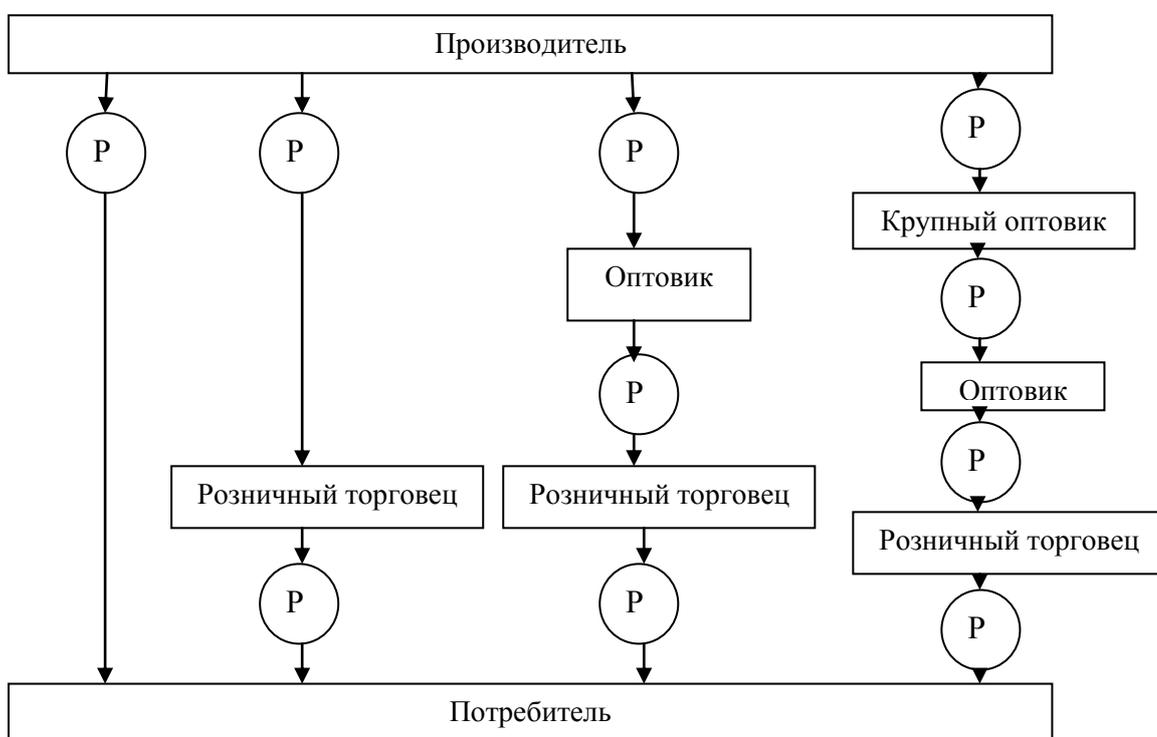


Рисунок 1.5. Многоканальная система сбыта

Комбинированная система сбыта предполагает использование различных типов построения сбытовой сети, включая ряд или все из вышеперечисленных.

Процесс выбора системы распределения включает: анализ системы сбыта и их оценку, выработку стратегических и тактических решений, контроль за их функционированием. Выбор системы распределения зависит,

прежде всего, от величины затрат, которую несет предприятие при выборе посредника, и производится по одному из следующих методов:

- метод исчисления от наличных средств или возможностей товаропроизводителя;
- метод исчисления в процентах к сумме продаж;
- метод конкурентного паритета или равновесия, отражающего коллективную мудрость отрасли;
- метод исчисления исходя из конкретных целей и задач;

Выбор каналов распределения основан на исследовании возможных сбытовых сетей. Он начинается с рассмотрения характеристик рынка и ограничений, к которым относятся:

1. Цели предприятия.
2. Количество потребителей, их концентрацию, размер средней покупки; размещение и часы работы магазина, ассортимент, помощь торгового персонала, условия кредита; поведение в отношении покупок.
3. Характеристика используемых ресурсов - уровень, гибкость, потребности в сервисе.
4. Высокая квалификация сотрудников предприятия в сфере товародвижения.
5. Методы продвижения, отношения в системе сбыта.
6. Стоимость за единицу продукции; сложность изготовления; период хранения; частота отгрузок; масса единицы.
7. Число конкурентов, их концентрация, ассортимент производимой ими продукции, их потребители; методы товародвижения, используемые конкурентами, их взаимоотношения в системе сбыта.
8. Существующая система распределения, ее характеристика. При оценке этих факторов предприятие принимает решение о типе используемой системы, руководстве каналами или вступлении в контактные отношения, длине или ширине канала, его интенсивности или использовании многоканальной системы.

«Цели являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений» [12, С. 47 – 52]. На них базируется система мотивирования, и они являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов деятельности предприятия.

Наиболее распространенными направлениями, по которым на предприятии устанавливаются цели, являются:

- а) прибыльность;
- б) положение на рынке;
- в) производительность (эффективность);
- г) финансовые ресурсы;
- д) производственные мощности;
- е) исследование и внедрение новшеств;
- ж) изменения в организации и управлении;
- и) работа с покупателями и др.

Выбор структуры системы распределения сводится к решению о распределении обязанностей между участниками процесса обмена. С точки зрения фирмы, прежде всего, нужно решить, следует ли поручать кому-либо часть функций сбыта, если да, то в каких пределах и на каких условиях.

С точки зрения производителя, чем длиннее канал распределения, тем труднее его контролировать. «Предприятие обычно прибегает к использованию многоканальной системы распределения, либо с целью создать конкурентную ситуацию, соперничество между торговцами, либо с целью выхода на несколько сегментов с различными покупательскими привычками» [3, С. 17-18]. Выбор конкретной системы сбыта определяется, прежде всего, ограничениями, накладываемыми целевым рынком, факторами поведения покупателей, особенностями товара и фирмы и другими факторами.

Анализируя систему распределения важно определить интенсивность ее использования.

Так, при эксклюзивном распределении (распределение на правах исключительности) и сбыте, фирма резко ограничивает число посредников, торгующих их товаром, в данном случае ограниченному числу дилеров предоставляется исключительные права на распределение товаров фирмы. При этом ставится условие, дилеры не имеют право на торговлю товарами конкурентов.

Производитель стремится к престижному образу, контролю над системой распределения и высокой доли прибыли и готов соглашаться с меньшим объемом сбыта, чем при других типах распределения и реализации.

При избирательном распределении (селективное распределение) и сбыте фирма использует среднее число дилеров, пытается, сочетать контроль над системой, престижный образ с хорошим объемом продаж и прибыли.

Существует также интенсивное распределение, когда производитель использует большое число оптовых и розничных торговцев. Его цель - широкий рынок сбыта, известность каналов распределения, массовая реализация и получение высокой прибыли.

Фирма может использовать и другие возможности, например, многоканальное распределения, или переход от эксклюзивного распределения к избирательному, а затем к интенсивному по мере прохождения товара по жизненному циклу.

Между участниками системы распределения могут наблюдаться сотрудничество, конфликты и конкуренция.

В сбытовой сети можно наблюдать различные варианты конкуренции:

- а) между посредниками одного уровня сбытовой сети;
- б) межвидовая горизонтальная конкуренция, например, конкуренция между самообслуживанием и полным обслуживанием;
- в) вертикальная конкуренция, т.е. конкуренция между посредниками более высокого и низкого уровня;
- г) конкуренция внутри сбытовой системы в целом.

В результате конкуренции потребитель должен получить более широкий товарный выбор, диапазон цен и услуг.

«Выбор сбытовой сети - это стратегическое решение, которое должно быть совместимо не только с ожиданиями в целевом сегменте, но и с ее общими целями» [26, С. 37 – 43].

Одной из важных маркетинговых целей является выполнение плана - задания по объему продаж. Это самая общая цель, так как она задет лишь суммарный уровень оборота. В дальнейшем она расчленяется на отдельные частные цели по типам товаров, категориям потребителей, каналам получения заказов, местам и времени (срокам) реализации продукции.

Другая, тоже интегральная, но уже сравнительного характера цель - повышение (удержание) рыночной доли, удельного веса организации в общем, объеме продаж на рынке.

Цели сбыта (получения заказов) также фактически являются составными частями целей объема продаж. Среди них выделяют цели количественного и весового распределения товаров по отдельным сегментам рынка, каналам распределения и т. д.

«Цели коммуникации в абсолютном и процентном выражениях фиксируют необходимую степень известности предприятия и его продукции, охват потенциальных клиентов рекламой, степень ее деятельности» [5, С.20-22].

Ключевой фактор успешной реализации маркетинговой стратегии фирмы в отношении системы распределения - сотрудничество партнеров. Чтобы его добиться фирма может выбрать коммуникационную стратегию вталкивания или втягивания, а также их комбинацию.

Стратегия вталкивания (проталкивания) характеризуется тем, что основные маркетинговые усилия изготовителей обращены на посредников, чтобы побудить их принять марки фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы, выделить ее товарам хорошее место в торговом зале и побуждать покупателей к закупкам товаров фирмы. Цель: добиться

добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом. Основные способы мотивирования посредника: рост продаж и поддержание уровня запасов; интенсификация работы торгового персонала; рост локальной активности по продвижению товаров; улучшение обслуживания клиентов.

Стратегия вталкивания необходима для обеспечения взаимодействия с теми сбытовиками, без которых фирма не может получить доступ к рынку. Риск коммуникационной стратегии, ориентированной исключительно на посредников, состоит в том, что она ставит фирму в зависимость перед ними при отсутствии реального контроля над системой сбыта.

«Стратегия втягивания (привлечения) концентрирует все коммуникационные усилия на конечном спросе, т.е. на конечном пользователе или потребителе, минуя посредников» [4, С. 42 – 47]. Марка втягивается в сбытовой канал благодаря конечному спросу.

В данном пункте рассмотрены основные понятия системы распределения продукции. Рассмотрены виды каналов сбыта, принципы из построения и система отношений внутри канала. Для любой компании, осуществляющей сбыт продукции, каналы сбыта и система сбыта может быть индивидуальной. Не бывает наиболее или наименее предпочтительных, компания подстраивает свою систему сбыта под нынешнюю ситуацию, собственные потребности и возможности, под вид своей продукции.

1.2 Подходы и способы развития каналов сбыта

Эффективность коммерческой деятельности по сбыту продукции определяет результат всей хозяйственной деятельности предприятия. Организация сбыта товаров является важнейшим объектом коммерческой деятельности современного предприятия. Эффективно организованный сбыт

способствует удовлетворению потребностей покупателей, а предприятию позволяет получить максимальную прибыль.

В англо-американской литературе специальное изучение категории сбыта встречается нечасто. Чаще речь идет о каналах сбыта в части, касающейся планирования товародвижения. Даже Г.Дж. Болт в специальной монографии избегает формулировки понятийной дефиниции сбыта, а ограничивается «технологическим» определением сбытовой деятельности, что, по его мнению, представляет «персонифицированный, непосредственный и двухсторонний процесс осуществления контактов и убеждения с целью достижения определенных результатов и прежде всего увеличения продажи продукции на определенном сегменте рынка».

Иногда формулировка этой категории носит декларативный характер: «Сбыт – искусство показать товар при продаже, чтобы побудить потенциального клиента к покупке».

В общем понимании сбыт продукции – направление деятельности коммерческих предприятий, содержанием которого является реализация произведенной или приобретенной продукции в целях превращения товара в деньги и удовлетворения совокупных запросов потребителей.

Цель сбыта – доведение до конкретных потребителей конкретного товара требуемых потребительских свойств (качества, цены и т.д.) в необходимом количестве (объеме), в точное время (в точный срок), в определенном месте, с допустимыми (минимальными) затратами. Предмет сбыта – продукция, услуги коммерческой организации (товар, ценность).

Организация сбытовой сети определяется следующими основными факторами:

- факторами рынка: потенциалом (емкостью) рынка; конъюнктурой рынка; характером спроса и тенденциями его развития; территориальными размерами рынка; концентрацией и объемами закупок и потребления; характером потребления; составом, структурой и количеством покупателей и

потребителей; инфраструктурой рынка; характером и уровнем конкуренции и т.д.;

– факторами товара (продукции, услуг) коммерческой организации: ассортиментом товара; потребительскими, конструктивными, техническими, физическими и другими свойствами товара, определяющими характер его потребления, хранения, транспортировки и продажи; характером и объемом потребления, использования, эксплуатации и обслуживания товара; ценой товара; жизненным циклом товара; конкурентной позицией товара и т.д.;

– факторами предприятия: конкурентным (производственным, ресурсным и интегральным в целом) потенциалом предприятия, в частности его финансовым ресурсом – финансовыми возможностями, структурой и числом его хозяйственных связей и деловых отношений с партнерами в общей системе создания ценности (товара); размерами предприятия и объемами производства и сбыта; организацией и функциональными возможностями предприятия; структурой издержек; конкурентной позицией предприятия на рынке (в отрасли); конкурентной стратегией предприятия и т.д.;

– факторами конкурентной среды – конкурентного давления: реальных (существующих) конкурентов; угрозы появления новых конкурентов; предприятий-производителей товаров-заменителей; экономических и торговых альтернатив поставщиков; экономических и торговых альтернатив покупателей (потребителей);

– факторами сбытовой системы: конкурентными, организационными и функциональными возможностями и давлением субъектов системы; экономическими и торговыми альтернативами посредников; характером и структурой взаимосвязей субъектов системы; топологией сбытовой сети и др.

Сбытовая политика – это поведенческая философия или общие принципы деятельности, которых предприятие собирается придерживаться в сфере построения каналов распределения своего товара и перемещения товаров во времени и пространстве.

Под технологией сбыта и реализации продукции будем понимать всю совокупность форм, методов и каналов сбыта продукции.

Наличие или отсутствие посредников обуславливает следующие методы сбыта: прямой, или непосредственный, сбыт (на основе прямых контактов с покупателями); косвенный, или опосредованный, сбыт (на основе опосредованных связей – услуг различного рода посредников).

Комбинированный, или смешанный сбыт предполагает использование как прямых, так и опосредованных связей с покупателями.

Под каналом распределения понимается ряд организаций или отдельных лиц (индивидуалов), участвующих в процессе доведения продукции до конечного потребителя, это путь, по которому движутся продукты производителя. Каналы распределения товаров можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней.

При сбыте готовой продукции может быть:

- исключительное распределение (реализация), т.е. выбор одного посредника для данного рынка, который становится уполномоченным дилером предприятия-производителя, ему предоставляются исключительные права на реализацию продукции;

- выборочное распределение заключается в том, что предприятие-изготовитель вступает в соглашение с двумя и более предприятиями, которым и предоставляется право реализовывать продукцию в том или ином районе (рынке). Применяется в довольно крупных городах, где имеется достаточно емкий рынок, что и определяет привлечение нескольких посредников;

- экстенсивное распределение сбыта – реализация продукции на любом предприятии, куда продукция поступает с оптовых баз или рынков, специализирующихся на определенных видах товаров, изготовленных различными предприятиями. Такой способ поставок очень экономичен для предприятий, делает продукцию доступной для любого потребителя, но требует поддержания высокой конкурентной привлекательности этих

товаров. При экстенсивном распределении, если продукция обладает малым спросом, предприятие вряд ли может рассчитывать на помощь оптовых или иных организаций в увеличении объемов сбыта.

Для построения каналов сбыта и определения способов их развития необходимо, прежде всего, оценить спрос на исследуемый товар и установить степень его удовлетворения. С этой целью определяются следующие показатели:

1. Емкость рынка - весь объем рынка сбыта конкретного товара.

Емкость рынка, E , в денежном или натуральном выражении, может быть определена по формуле:

$$E = P + O + И - Э \quad (1)$$

где P - производство данной товара, в денежном или натуральном выражении;

O - остаток товарных запасов на складах, в денежном или натуральном выражении;

$И$ - величина импорта, в денежном или натуральном выражении;

$Э$ - величина экспорта, в денежном или натуральном выражении.

2. Величина неудовлетворенного спроса, $C_{неуд}$, рассчитывается по формуле:

$$C_{неуд} = C - E \quad (2)$$

3. Степень удовлетворения спроса. K_c , рассчитывается по формуле:

$$- \quad (3)$$

4. Возможность дополнительного сбыта услуг, O , рассчитывается по формуле:

а) при благоприятном стечении обстоятельств - оптимистический прогноз:

$$O - C - E \quad (4)$$

б) наиболее вероятный прогноз (M) — 50% от оптимистического прогноза.

в) пессимистическая оценка (P)- 10 % от оптимистической величины.

5. Ожидаемое значение прогноза сбыта. По, рассчитывается по формуле:

$$\text{—————} \quad (5)$$

6. Стандартное отклонение, CO, рассчитывается по формуле:

$$\text{—————} \quad (6)$$

7. Интервал колебания ожидаемого значения прогноза сбыта, EP, с вероятностью 95% рассчитывается по формуле:

$$EP + 2 CO, \text{ т. е. } -2 CO < EP < + 2 CO \quad (7)$$

8. Ожидаемое значение прогноза сбыта фирмы, Д, в процентах, определяется из ее доли на рынке по формуле:

$$\text{—————} \quad (8)$$

9. Интервал ожидаемого значения прогноза сбыта фирмы находится в интервале:

$$Opy + EP_{\min} Д < EP_{\text{фирмы}} < Opy + EP_{\max} Д \quad (9)$$

По мере того, как фирма разрабатывает свой целевой рынок, она должна прогнозировать краткосрочный и долгосрочный сбыт своей продукции и услуг на этом рынке.

Прогноз сбыта показывает, какой объем конкретного товара или услуги фирма собирается реализовать определенной группе потребителей в течение определенного периода времени при определенной маркетинговой программе. Этапы прогнозирования сбыта могут быть следующими:

- первоначально компания должна изучить отраслевой прогноз, поскольку он непосредственно влияет на реализацию продукции.

- затем потенциальный сбыт определяет для фирмы верхний предел продаж, основанный на возможностях в области производства и маркетинга.

- после этого прогноз сбыта детализирует реальный уровень продаж. Прогноз основывается на ожидаемом состоянии внешней среды и функционирования фирмы.

- ожидаемая внешняя среда описывает демографические факторы, экономические условия, состояние конкуренции, сбыт в прошлом году и другие переменные.

- после анализа ожидаемого функционирования фирмы выполняется непосредственно прогноз продаж.

Методы прогноза классифицируются по различным критериям. Наиболее широко применяется различие между качественными и количественными методами.

Основные методы прогноза следующие.

1. Количественные методы прогноза - оценка будущего на основе прошлых данных с помощью математических и статистических методов анализа.

В основном это краткосрочные и среднесрочные прогнозы. Недостатком является необходимость сильного структурирования проблемы.

К количественным методам прогноза относятся:

- экстраполяция тренда - проекция данного временного ряда в будущее. Применяется для краткосрочных прогнозов. Экономический пример: развитие сбыта или прибыли для определенного промежутка времени.

Преимущества: невысокие затраты и быстрое получение данных. Недостатки: возможность резких изменений тренда, низкий потенциал раннего обнаружения флуктуаций;

- прогнозы на основе индикаторов - оценка хода развития процесса, мало зависящего от предпринимателя, на базе одной или многих предпосылок.

В основном применяется в отраслях, изготавливающих средства производства: оценка поступления заказов на базе анализа инвестиционного климата и поступления заказов в отраслях, потребляющих продукцию.

Преимущество: ранее обнаружение изменения тренда, чем при экстраполяции. Недостатки: трудность выбора подходящих индикаторов, необходимость стабильной связи между индикаторами.

- регрессионный анализ - метод определения направления и силы связи между независимыми и зависимыми переменными.

Экономический пример: оценка доли рынка (зависимая переменная) при различных расходах на рекламу и цене (независимые переменные).

Преимущество: невысокие расходы. Недостаток: необходимость как-то учитывать взаимовлияние независимых переменных.

2. Качественные методы прогноза - оценка, словесное формулирование будущего с помощью человеческих знаний и интуиции. Как правило, применяются оценки экспертов. Прогнозы от среднесрочных до долгосрочных. Качественные методы прогноза подходят для комплексных, плохо структурируемых проблем. Нет необходимости в числовом выражении исходных данных. Общий недостаток: ограниченные объективность и надежность.

К качественным методам прогноза относятся:

- дельфи-метод - форма опроса экспертов, при которой их анонимные ответы собирают в течение нескольких туров и через ознакомление с промежуточными результатами получают групповую оценку исследуемого процесса.

Экономические примеры: производство, сбыт отрасли при различных значениях влияющих факторов, например, прогресс международного разделения труда, изменения общественных норм поведения.

Преимущества: наглядность результатов, анонимность экспертов.

Недостатки: негибкая методика, высокая потребность во времени, тенденция к консервативным оценкам, технические изменения особенно непредсказуемы;

- сценарии - предсказание развития и будущего состояния факторов, влияющих на предприятие и на определение возможных действий предпринимателя.

Преимущество: подходит для очень комплексных проблем типа генерации идей новых продуктов или структурирования стратегического планирования диверсификации.

Недостатки: высока доля субъективных оценок, затруднена проверка процесса.

Посреднические оптовые предприятия в системе рыночных отношений можно разделить на две группы: независимые посреднические организации и зависимые. Независимые организации для изготовителей и получателей продукции являются самостоятельными посредническими организациями, приобретающими материалы в собственность с последующей их реализацией потребителям. Зависимые посредники не претендуют на право собственности на товары, работая за комиссионное вознаграждение за выполняемые услуги. К ним относятся различные сбытовые агенты, брокеры, комиссионеры.

Группа независимых оптовых посредников, применительно к сбыту продукции промышленного назначения, называется дистрибьюторами, является наиболее многочисленной и весомой в системе материально-

технического обеспечения. Например, в США на эту группу приходится около 80% всех предприятий, имеющих 85% складских помещений. Независимые оптовые посредники делятся на два типа:

- дистрибьюторы, имеющие (или арендующие) складские помещения;
- дистрибьюторы, не имеющие (не арендующие) складских помещений.

Последних иногда называют торговыми маклерами, на долю которых в развитых странах приходится примерно 20% предприятий и около 10% оборота независимых посредников. Эти предприятия отличаются более узким профилем деятельности. Они обычно имеют дело с крупногабаритными грузами, транспортировка и передача которых весьма трудоемка.

Дистрибьюторы, имеющие складские помещения, как правило, осуществляют в полном объеме коммерческую и производственную деятельность, входящую в компетенцию посредника. Их называют дистрибьюторами регулярного типа. Приобретая изделие за свой счет, они, как и торговые маклеры, принимают на себя весь риск, вызванный изменениями конъюнктуры, порчей, моральным старением и т.д. Дистрибьюторы также хранят товары, избавляя своих поставщиков и заказчиков от необходимости содержания складских запасов. Ими решается важная задача преобразования промышленного ассортимента выпускаемой продукции в торговый ассортимент в соответствии с производственными нуждами потребителей. Они занимаются транспортными операциями, кредитуют потребителей, осуществляют рекламную деятельность и, кроме того, оказывают консультационно-информационные услуги.

В зависимости от характера товарной специализации выделяются многотоварные дистрибьюторы, не имеющие строго определенной специализации и реализующие многопрофильную продукцию, а также дистрибьюторы, строго определяющие свою товарную группу. Последние классифицируются, в свою очередь, на различные категории в соответствии с

количеством ассортиментных позиций. Расширение ассортимента рассматривается как важный фактор повышения конкурентоспособности.

Изготовитель может продавать продукцию дистрибьюторам, которые затем самостоятельно сбывают ее непосредственно потребителям. Выбор такого канала товародвижения будет эффективным только в случае, если:

- рынок разбросан, а объем сбыта в каждой географической зоне недостаточен для оправдания расходов по прямому каналу распределения;
- число оптовиков (посредников) обычно превышает количество региональных базовых складов изготовителя;
- изделие должно сбываться потребителям многих отраслей промышленности, а эффективный охват всех или большей их части бывает при использовании оптовых независимых посредников;
- потребители предпочитают закупать изделия мелкими партиями, неудобными для складской и транзитной обработки;
- разница между себестоимостью изготовления продукции и продажной ценой слишком мала для содержания собственной сбытовой организации, занимающейся проведением прямого товародвижения.

Ценность оптового посредника для изготовителя продукции во многом зависит от того, как к этому посреднику относятся потребители промышленных изделий, сможет ли посредник поставить дело таким образом, чтобы потребители продукции обращались именно к нему. Реализация такого положения на практике зависит от ряда объективных факторов. Во-первых, оптовый посредник имеет возможность поставить изделие потребителю быстрее, чем изготовитель. Его склад обычно расположен ближе к предприятию потребителя, чем филиал сбытового органа изготовителя. Во-вторых, услуги посредника позволяют потребителю сократить расходы на материально-техническое обеспечение и объем обрабатываемой учетной документации. В-третьих, посредник может предложить цену несколько меньшую, чем изготовитель, который назначает ее без учета перевозки и страхования, а потребитель при этом должен сам

оплачивать транспортные и страховые расходы. Наконец, потребителю гораздо проще урегулировать споры и недоразумения с посредником, чем с изготовителем.

Эти и другие преимущества посредника дают ему возможность во многих случаях успешно конкурировать с изготовителем, обеспечивая хозяйственные принципы своей собственной деятельности.

Агенты, брокеры и комиссионеры, в отличие от коммерческих сбытовых структур, получающие прибыль от реализации принадлежащих им изделий, не претендуют на право собственности на товары, работая за комиссионное вознаграждение или платежи за услуги. Размер вознаграждения, оплачиваемого покупателями услуг агентов и брокеров, зависит от объема и сложности совершаемых ими сделок. На долю брокеров и агентов в оптовой торговле в развитых странах приходится примерно 9% предприятий материально-технического обеспечения и около 2% складских помещений. Агенты и брокеры, не принимая на себя право собственности, находятся в большей зависимости от изготовителя, чем независимые оптовые предприятия.

Зависимые сбытовые посредники подразделяются на промышленных и сбытовых агентов. Промышленные агенты, как правило, заменяют сбытовой аппарат предприятия, но в отличие от работников службы сбыта получают не зарплату, а комиссионное вознаграждение, размер которого составляет примерно 5-10% от объема сбыта. Сохраняя за собой формальную самостоятельность, они в большей степени, чем другие агенты, зависят от указаний поставщика. Промышленные агенты располагают только конторой. В исключительных случаях они могут заниматься хранением и материальной доработкой товаров поставщика на основе консигнационного договора, который позволяет им распоряжаться этими товарами, не становясь их собственниками. Промышленные агенты, как правило, работают на нескольких изготовителей и пользуются исключительным правом сбыта на определенной территории. Поэтому они могут избегать конфликтов и иметь

достаточно полный ассортимент продукции. Крупные предприятия могут иметь агентов для каждой крупной ассортиментной группы. Агенты изготовителя ограниченно влияют на маркетинговую программу изготовителя и структуру цен.

Сбытовые агенты имеют дело с небольшими промышленными предприятиями и по условиям договора отвечают за маркетинг всей их продукции. По существу они превращаются в маркетинговое подразделение изготовителя и полномочны вести переговоры по ценам и другим условиям реализации. Конторы сбытовых агентов обычно расположены в крупных сбытовых центрах в непосредственной близости от потребителей.

Брокеры сводят потребителей и изготовителей продукции для совершения сделки, они хорошо информированы о состоянии рынка, условиях продажи, лоточниках кредита, установлении цен, потенциальных потребителях и владеют искусством вести переговоры. Кредиты они не предоставляют, но могут обеспечить хранение и доставку продукции. Брокеры также не приобретают права собственности на товары и обычно не вправе завершить сделку без официального одобрения изготовителя. За посредничество между изготовителями и потребителями продукции брокеры получают определенную плату по соглашению сторон или в соответствии с установленной биржевым комитетом таксой.

Закупочные конторы представляют собой самостоятельные коммерческие предприятия. Оплата их услуг производится из расчета определенного процента от годовых продаж. Закупочные конторы по характеру деятельности близки к брокерам: предоставляют своим клиентам информацию о движении цен, сведения о потенциальных партнерах, заключают по указанию своих клиентов сделки.

Комиссионеры получают продукцию от изготовителей на принципах консигнации, состоящей в поручении одной стороной (консигната) другой стороне (консигнатору) продать товары со склада от своего имени, однако на счет консигнанта, т.е. владельца продукции. Комиссионеры располагают

конторой, а также складскими помещениями для приемки, хранения, обработки и продажи изделий. Они иногда предлагают кредит, обеспечивают хранение и доставку продукции, содержат сбытовой персонал. Комиссионеры могут вести переговоры по ценам с потребителями при условии, что цены не будут ниже минимального уровня, определенного изготовителем, а также действовать в условиях аукциона. Они вправе предоставлять различного рода дополнительные услуги: рыночную информацию, помощь в заключении договоров с транспортными компаниями, контроль за качеством товара и др.

Аукционы - один из видов деятельности сбытовых предприятий, осуществляемый чаще всего на рынках бывшего в употреблении оборудования. Операционные расходы аукционов по отношению к продажам составляют около 3%.

1.3 Влияние конкуренции на сбытовую политику компании

Большинство современных рынков характеризуется как конкурентные. Отсюда вытекает настоятельная необходимость в изучении конкуренции, ее уровня и интенсивности, в знании сил и рыночных факторов, оказывающих наибольшее влияние на конкуренцию и ее перспективы.

Основным этапом анализа конкуренции на рынке является оценка степени подверженности рынка процессам конкуренции на базе анализа основных факторов, обуславливающих интенсивность конкуренции.

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке в соответствии с моделью М.Портера учитываются факторы:

- соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов («центральный ринг») – ситуация в отрасли;
- конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями – влияние товаров-заменителей;

- угроза появления новых конкурентов – влияние потенциальных конкурентов;

- позиции поставщиков, их экономические возможности – влияние поставщиков;

- позиции потребителей, их экономические возможности – влияние покупателей.

Основные факторы, определяющие уровень конкуренции в отрасли, объединенные в группы, а также признаки их проявления представлены в таблице 1.1:

Таблица 1.1 – Факторы конкуренции на рынке отрасли

| № п/п | Факторы конкуренции | Признаки проявления факторов на рынке |
|--------------------------------------|---|--|
| 1. Ситуация в отрасли | | |
| 1.1 | Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке | Имеется группа равных по мощности фирм или имеется одна или более фирм, явно превосходящая исследуемую по мощности. |
| 1.2 | Изменение платежеспособного спроса | Платежеспособный спрос на товар падает, прогноз неблагоприятен. |
| 1.3 | Степень стандартизации товара | Фирмы-конкуренты не специализированы по видам товара. Товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы. |
| 1.4 | Издержки переключения клиента с одного производителя на другого | Издержки переключения клиента с одного производителя на другого минимальны, т.е. вероятность ухода клиентов фирмы к конкурентам и наоборот велика. |
| 1.5 | Унифицированность сервисных услуг в отрасли | Набор сервисных услуг фирм-конкурентов отрасли фирмы по товару в целом идентичен. |
| 1.6 | Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование) | Издержки ухода фирмы с рынка данного продукта велики (переподготовка персонала, потеря сбытовой сети, ликвидация основных фондов и др.). |
| 1.7 | Барьеры проникновения на рынок | Начальные затраты для развертывания работ на рынке данного товара невелики. Товар на рынке стандартизирован. |
| 1.8 | Ситуация на смежных товарных рынках | Уровень конкуренции на смежных товарных рынках высок (например, для рынка мебели смежными являются рынки стройматериалов, домостроения). |
| 1.9 | Стратегии конкурирующих фирм (поведение) | Отдельные фирмы осуществляют или готовы к осуществлению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет других конкурентов. |
| 1.10 | Привлекательность рынка данного продукта | Имеется явно расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности, благоприятный прогноз |
| 2. Влияние потенциальных конкурентов | | |
| 2.1 | Трудности входа на отраслевой рынок | Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли не высока. Эффективный масштаб |

| | | |
|--|--|--|
| | | производства может быть достигнут достаточно быстро. Фирмы отрасли не склонны применять агрессивные стратегии против "новичков" и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для отражения экспансии в отрасль |
|--|--|--|

Продолжение таблицы 1.1

| 2. Влияние потенциальных конкурентов | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|---|
| 2.2 | Доступ к каналам распределения | На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственной сети распространения или привлечение имеющихся посредников к сотрудничеству не требует существенных затрат со стороны "новичков" |
| 2.3 | Отраслевые преимущества | Предприятия отрасли не обладают перед новыми конкурентами значительными преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами и "ноу-хау", основным капиталом, удобными местами расположения предприятия и т.д. |
| 3. Влияние поставщиков | | |
| 3.1 | Уникальность канала поставок | Степень дифференциации продукции поставщиков настолько высока, что перейти от одного поставщика к другому трудно или дорого. |
| 3.2 | Значимость покупателя | Предприятия отрасли не являются важными (основными) клиентами для фирм-поставщиков. |
| 3.3 | Доля отдельного поставщика | Доля одного поставщика в основном определяет затраты на поставки при производстве продукта (монопоставщик). |
| 4. Влияние покупателей | | |
| 4.1 | Статус покупателей | Покупателей в отрасли немного. В основном - это крупные покупатели, которые покупают товар большими партиями. Объем их потребления составляет значительный процент от всех продаж в отрасли. |
| 4.2 | Значимость товара у покупателя | Наш товар и аналогичные товары наших конкурентов не являются важной составляющей в номенклатуре закупок покупателя. |
| 4.3 | Стандартизация товара | Товар стандартизирован (низкая степень дифференцирования). Стоимость перехода покупателей к новому продавцу незначительна. |
| 5. Влияние товаров-заменителей | | |
| 5.1 | Цена | Более низкие цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для продукции предприятий нашей отрасли. |
| 5.2 | Стоимость "переключения" | Стоимость "переключения" на товар-заменитель (затраты на переобучение персонала, коррекцию технологических процессов и др) низка. |
| 5.3 | Качество основного товара | Поддержание требуемого качества нашего товара требует издержек более высоких, чем для товара-заменителя |

Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами в балльной шкале. В качестве экспертов могут привлекаться менеджеры и ведущие специалисты предприятия. Например, если фактор, по мнению эксперта, не проявляется на рынке или отсутствуют признаки его проявления, то сила проявления данного фактора оценивается в 1 балл; если фактор слабо проявляется – 2 балла; если фактор четко проявляется – 3 балла.

Полученная таким образом оценка степени влияния каждой из пяти сил конкуренции на рынке представляет собой средневзвешенный балл:

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (10)$$

где b_{ij} – балльная оценка j -го эксперта степени проявления i -го фактора;

n – количество экспертов;

k_i – коэффициент важности i -го фактора,

m – число рассматриваемых факторов.

На основании полученного средневзвешенного балла делаются следующие выводы, представленные на рисунке 1.6:

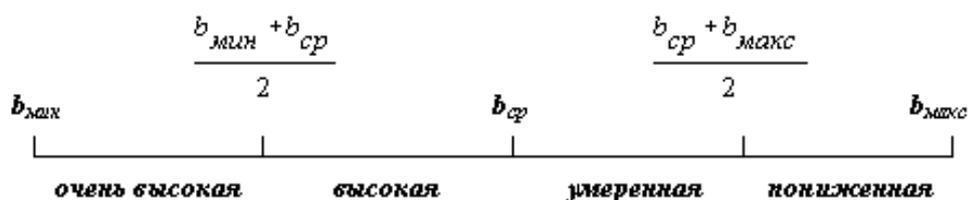


Рисунок 1.6 - Оценка степени влияния силы конкуренции на рынке

Уровень силы конкуренции очень высокий, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал

$$\left(\frac{b_{\text{ср}} + b_{\text{макс}}}{2}, b_{\text{макс}} \right),$$

где $b_{\text{макс}}$ – средневзвешенный балл, соответствующий случаю четкого проявления факторов конкуренции на рынке, $b_{\text{ср}}$ – средневзвешенный балл,

соответствующий случаю слабого проявления факторов конкуренции на рынке.

Уровень силы конкуренции высокий, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал

$$(b_{cp}, \frac{b_{cp} + b_{макс}}{2})$$

Умеренный уровень силы конкуренции, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал

$$(\frac{b_{мин} + b_{cp}}{2}, b_{cp})$$

где $b_{мин}$ – средневзвешенный балл, соответствующий случаю непроявления факторов конкуренции на рынке.

Пониженный уровень силы конкуренции, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал

$$(b_{мин}, \frac{b_{мин} + b_{cp}}{2})$$

Прогнозная оценка изменения действия фактора соответствует, например, следующим балльным оценкам: “+1” – если действие фактора будет усиливаться, “0” – останется стабильным, “-1” – будет ослабевать.

На основе полученных экспертных оценок прогноза развития каждого из факторов определяется средневзвешенная оценка прогноза развития сил конкуренции на рынке:

$$\hat{c} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n c_{ij}, \quad (11)$$

где c_{ij} – балльная оценка j -го эксперта прогноза развития i -го фактора;

n – количество экспертов;

k_i – коэффициент важности i -го фактора,

m – число рассматриваемых факторов.

В том случае, когда средневзвешенная оценка прогноза попадает на интервал $(0,25; 1)$ делается вывод о повышении уровня силы конкуренции на рынке, $(-0,25; 0,25)$ – уровень силы конкуренции останется стабильным, $(-1; -0,25)$ – понизится, что демонстрируется на рисунке 1.7:

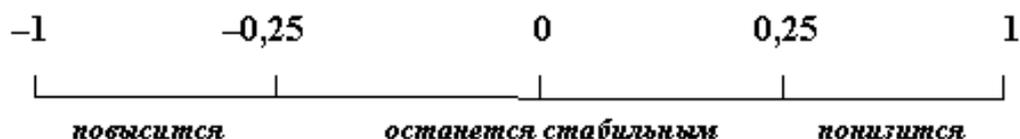


Рисунок 1.7 - Оценка прогноза развития уровня силы конкуренции на рынке

После рассмотрения условий и методов выбора систем распределения продукции на предприятии, руководителю компании необходимо сформировать систему распределения продукции (Елисеев, 2012). В каждом отдельном случае система распределения продукции может быть индивидуальной частично или полностью. План формирования системы распределения товаров представлен на рисунке 1.8:

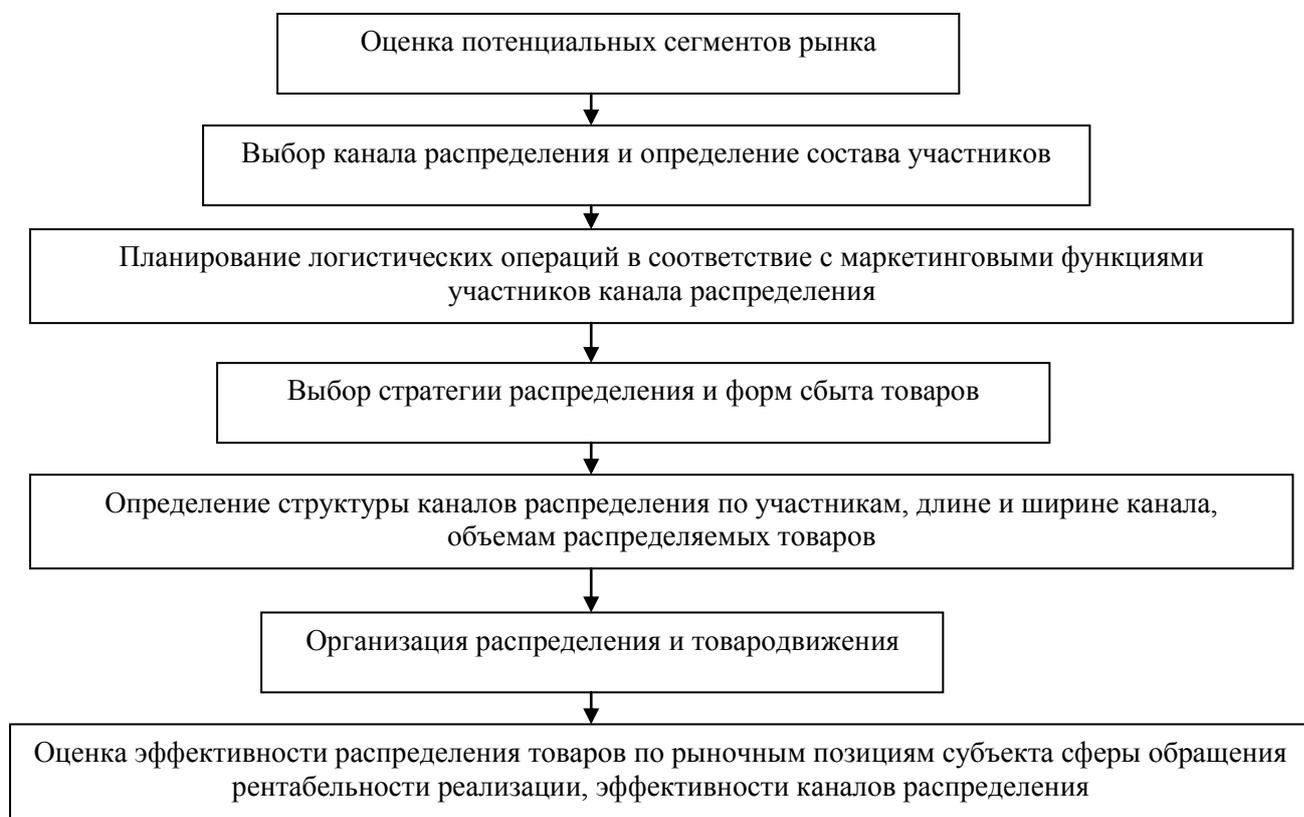


Рисунок 1.8 – План формирования системы распределения товаров

Система распределения продукции состоит из внутренних и внешних элементов, а так же управляемая и управляющая подсистемы.

К внутренним элементам системы относятся: планирование способов осуществления процесса заключение сделок, планирование возможных рисков, вероятности их наступления и способов их предотвращения, обработка и оформление заказов, контроль качества изделий, подбор их оптимальных партий, упаковка, отгрузка и др.

Внешние элементы системы, это такие процессы, как: транспортировка, хранение на промежуточных складах (длительное и транзитное) и организация сбыта.

В управляемую подсистему входят такие субъекты распределения как: склады поставщиков и потребителей, складские предприятия коммерческо-посреднических, торговых, транспортных организаций и в целом товарный и информационный потоки. «К управляющей подсистеме принадлежат структурные подразделения аппарата управления предприятий поставщиков и потребителей, коммерческо-посреднические, торговые и транспортные организации, транспортные и координирующие органы государственного управления» [10, С. 9-15].

Процесс управления системой распределения представлен на рисунке 1.9:

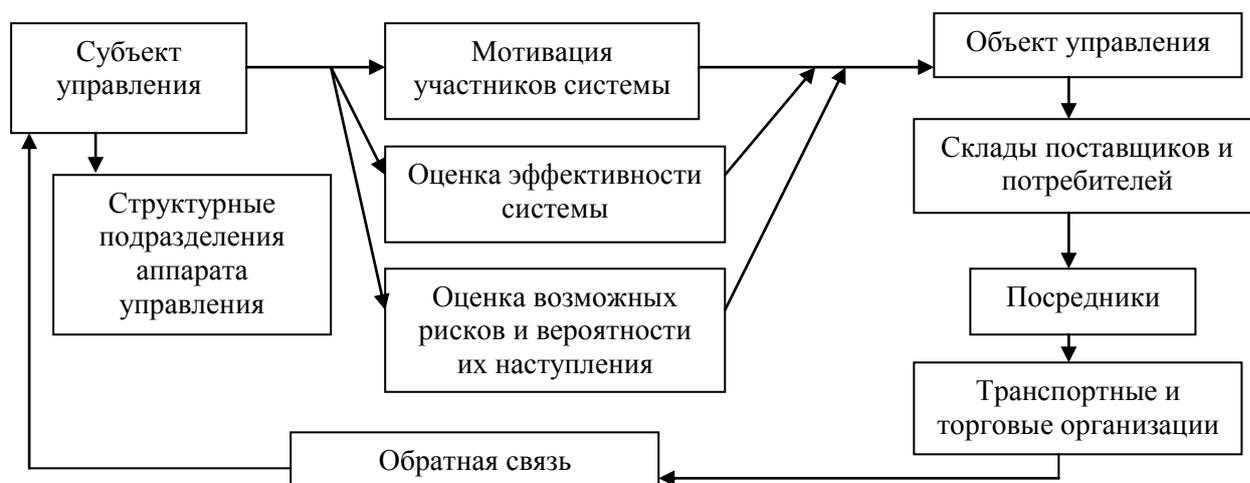


Рисунок 1.9 - Структура управления системой распределения продукции

Процесс управления системой распределения включает в себя такие этапы, как:

1) Отбор участников системы распределения.

Процесс отбора посредников начинается с обязательного формулирования условий и характеристик, которым должен соответствовать потенциальный посредник. Как правило, важными характеристиками, зачастую интересующими руководство фирмы, являются стаж работы на рынке, виды товаров, а так же производители, с которыми посредник уже сотрудничал, какие объемы прибыли были ранее у посредника, каковы его способности к кооперации, какая у него деловая репутация. Важным будет и местоположение посредника, его возможности для роста, а так же степень его участия в процесс реализации продукции.

2) Мотивация участников системы распределения.

Для того чтобы система распределения работала наилучшим образом, необходимо осуществлять постоянную мотивацию их участников. Фирма-производитель должна осуществлять продажу своей продукции не только через посредников, но и для них (Авраменко, 2013). Большинство производителей считают, что главная проблема состоит в поиске путей достижения сотрудничества с посредниками. Для этого они используют метод «кнута и пряника». В иных случаях они предлагают позитивные факторы мотивации, т.е. большие скидки, льготные условия сделок, премирование, распределение расходов на рекламу и экспонирование товара, а также соревнование между различными посредниками. В других случаях фирмы-производители применяют негативные факторы мотивации, такие как угрозы уменьшить скидки, замедлить сроки поставок или вообще прекратить сотрудничество.

Мотивация требует от производителя и соответствующих затрат. Выполнять работу с ориентацией на потребителя очень трудно, поэтому качество и напряженность труда необходимо стимулировать. К объектам

стимулирования относятся потребители, сфера торговли, собственный торговый персонал фирмы (Русановский, 2013).

Стимулирование потребителей осуществляется с применением следующих методов и приемов:

- распределение образцов среди потребителей бесплатно или на пробу по принципу «в каждую дверь», по почте, раздача в магазине, приложение к другому образцу, к рекламному приложению и др.;

- купоны, дающие право потребителю на оговоренную экономию при покупке конкретного товара. Их можно рассылать по почте, печатать в газетах, рекламных приложениях;

- упаковка по льготной цене, когда по сниженной цене продают один вариант расфасовки товара;

- премии - это товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара;

- конкурсы с бесплатной выдачей приза;

- зачетные талоны - это специфический вид премии, которую получают потребители при совершении покупки и которые они могут обменять;

- экспозиции и демонстрации товара в местах его продажи и другие методы стимулирования.

Стимулирование сферы торговли осуществляется с применением следующих методов: зачеты за покупку, предоставление товаров бесплатно, зачеты дилерам за включение товара в номенклатуру, проведение совместной рекламы, проведение торговых конкурсов дилеров, выдачи премии и др.

Стимулирование торгового персонала осуществляется с применением таких методов: премии, конкурсы, конференции продавцов, путевки и т.п.

3) Оценка возможных рисков и вероятности их наступления.

Предпринимательская деятельность, в различных своих направлениях и формах, тесно связана с понятием риск. Риск — сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий. Также риском часто называют непосредственно предполагаемое событие, способное принести

кому-либо ущерб или убыток. Риск всегда предполагает вероятностный характер исхода, при этом в основном под словом риск чаще всего понимают вероятность получения неблагоприятного результата (потерь), хотя его можно описать и как вероятность получить результат, отличный от ожидаемого результата. В этом смысле становится возможным говорить и о риске убытков, и о риске сверхприбыли.

Для успешного существования в условиях рыночной экономики необходимо внедрение технических новшеств, идти на смелые, нетривиальные действия, а это усиливает риск. Поэтому необходимо правильно оценивать степень риска и уметь управлять им. Это позволит добиваться более эффективных результатов на рынке.

4) Оценка эффективности и качества работы участников системы распределения продукции.

Фирма-производитель должна регулярно сравнивать работу каждого из участников системы распределения со стандартными показателями, такими как норма сбыта, величина товарных запасов, время доставки товара потребителю, отношение к поврежденным и утраченным товарам, участие в обучающих и стимулирующих программах а также уровень обслуживания потребителей (Новиков, 2012).

Основным параметром оценки успешного управления системой распределения является оценка их эффективности.

Экономическая эффективность системы распределения определяется размером получаемой прибыли в долгосрочной перспективе.

На первом этапе выявляются все издержки по продаже товара. В эти затраты входят: расходы на подбор и обучение сбытового персонала, административные расходы; затраты на рекламу и стимулирование сбыта, на организацию товародвижения, включая расходы на транспорт, реализацию ассортимента, хранение, контакты, информацию, управление продажами, уровень комиссионных выплат. Определив эти издержки, на втором этапе готовится расчет прибылей и убытков в системе распределения.

Полная и совокупная оценка времени, труда и материалов является критерием эффективности системы товародвижения. «При определении эффективности управления системой следует учитывать, что в современных условиях хозяйствования первостепенное значение приобретают такие показатели, как объемы перевозок конкретных грузов, конечные затраты на весь процесс доставки продукции» [9, С. 285 - 293].

Необходимо учитывать, что затраты компании находятся в прямой зависимости от динамики объема поставок. На рисунке 1.10 схематически представлена зависимость размера затрат от размера поставок. Такая зависимость определяет актуальность развития системы распределения продукции, устранения ее узких мест, постоянного совершенствования.

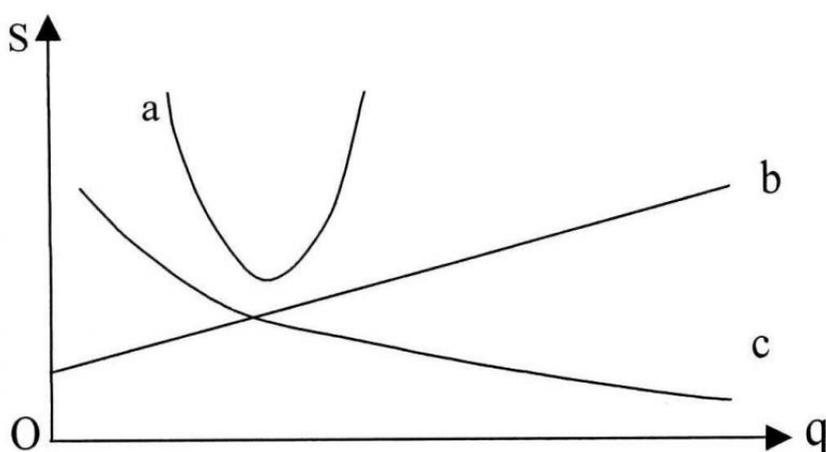


Рисунок 1.10- Зависимость затрат на выполнение заказа от динамики объема поставок

a- общие затраты на выполнение заказа; b - затраты на хранение; c - затраты на транспорт; q - размер партии; s-затраты.

Из рисунка 1.10 видно, что при небольших партиях продукции предприятие несет большие транспортные расходы, складские расходы незначительны. По мере увеличения размера партии поставки расходы на хранение увеличиваются, а транспортные расходы уменьшаются. Из этого

соотношения видно, что по мере увеличения партии продукции общие затраты уменьшаются, но до определенного предела (равенство транспортных и складских расходов), а потом резко возрастают. Поэтому предприятия должны самостоятельно определить оптимальную партию заказа и постараться ее не превышать, так как общие расходы на выполнение заказа могут оказать решающее воздействие на прибыльность организации.

Система сбыта, могут включать независимых участников, поэтому при определении результативности системы распределения необходимо определять эффективность и их деятельности. Оценка их работы происходит по регулярно получаемой от них текущей информации. Источники информации - отчеты о продажах, а также личные наблюдения, письма и жалобы клиентов, опросы заказчиков и беседы с другими посредниками.

Одним из способов оценки является сравнение показателей работы различных посредников и их ранжирование на основе этих показателей (Долгопятова, 2011).

Второй способ оценки - сравнение показателей текущих продаж посредника с показателями прошлых продаж. При сравнении можно наглядно увидеть, как росли (или падали) прибыли или продажи, которых конкретный посредник добился на протяжении ряда лет. Одновременно можно наглядно проследить историю совершения конкретным участником сбыта деловых визитов и выявление им новых клиентов.

Третий способ оценки - качественная оценка торгового агента. При этом обычно учитывают знания посредника о фирме ее товарах, клиентах, конкурентах, своей торговой территории и обязанностях. Необходима так же оценка компетенций: умение построить диалог с клиентом, умение решать сложные задачи и принимать решения, эффективное управление собственным персоналом, знание особенностей построения рыночных отношений и т.д.

Эффективность системы распределения достигается ликвидацией ненужных операций. Для этого разрабатываются технологические карты

движения товаров. Это форма технологической документации, в которой записан весь процесс движения конкретного товара от поставщика до потребителя, указаны операции и их составные части. Карты включают порядковый номер каждой операции, цепи, содержание работ в операциях, способ выполнения и тип применяемого оборудования, количество операций, количество работников, занятых в операции и их профессии, и трудоемкость каждой операции.

Таким образом, можно сделать вывод - система распределения продукции одна из важнейших сфер управления предприятием в условиях рыночной экономики, где преобладающая роль на рынке отводится покупателю, имеющему широкие возможности выбора не только между разными производителями одного товара, но и между разными товарами, удовлетворяющих потребности покупателей с разных сторон. Распределение продукции, выступает промежуточным звеном между производством и потреблением, способствует более полному использованию производственных фондов и росту производительности труда. Оно влияет на финансовое состояние предприятия, прибыль, рентабельность и другие стороны производственно-хозяйственной деятельности.

Решения о системе распределения одни из самых сложных. Каждая система характеризуется присущими ему уровнями сбыта и издержек. Выбор системы распределения оказывает существенное влияние на все составляющие комплекса маркетинга и наоборот.

Процесс управления системой распределения требует отбора и мотивирования квалификационных посредников. Необходимо проводить оценку деятельности каждого отдельно члена системы распределения, сравнивая его прошлые, и нынешние показатели сбыта с показателями других членов системы распределения.