СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Научно - теоретические основы системы управления продажами

1.1 Понятие и сущность процесса продаж

1.2 Управление продажами (планирование, организация, мотивация, контроль)

1.3 Управление региональными продажами

ГЛАВА 2. Анализ системы управления региональными продажами в ООО «СибМеталлТранс»

2.1 Анализ продаж в ООО «СибМеталлТранс»

2.2 Исследование систем управления ООО «СибМеталлТранс»

2.3 Особенности управления региональными продажами

ГЛАВА 3. Рекомендации по совершенствованию управления региональными продажами в ООО «СибМеталлТранс»

3.1 Модернизация системы управления региональными продажами

3.2 Внедрение рекомендаций по совершенствованию системы управления региональными продажами

3.3 Результаты от внедрения рекомендаций по совершенствованию системы управления региональными продажами

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

В условиях развитого рынка инструментом хозяйствования торгового предприятия выступает коммерция. Коммерческая деятельность может быть определена как совокупность экономических отношений по поводу купли – продажи с целью получения прибыли и удовлетворение потребностей населения на взаимовыгодной основе.

На сегодня торговля одна из актуальных и самых мощных бюджетообразующих сфер российской экономики. По последним данным, она составляет более двадцати процентов внутреннего валового продукта.

В условиях рынка торговые предприятия устанавливают принципиально новые отношения с партнёрами, действуют свойственные рыночной экономике регуляторы, вырабатываются коммерческие принципы, направленные на целенаправленную куплю-продажу товаров.

В настоящее время коммерческие предприятия ориентируются на потребности покупателей. Ориентация предприятия с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей товара и наличия конкурентного преимущества выражается в его корпоративной миссии. В основе корпоративной миссии лежат задачи удовлетворения потребностей покупателей, осуществляемые на определенном рынке исходя из реального конкурентного преимущества предприятия. Организация коммерческой деятельности предприятия определяется его конкурентной стратегией и управлением деятельностью во всех основных сферах, в том числе и сбыта товаров.

Цель данной работы – рассмотреть систему управления региональными продажами на рынке металлопроката.

Для решения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- рассмотреть научно-теоретические основы системы управления продажами;

- проанализировать систему управления региональными продажами в ООО «СибМеталлТранс»;

- предложить рекомендации по совершенствованию региональными продажами в ООО «СибМеталлТранс».

Объект – общество с ограниченной ответственностью «СибМеталлТранс».

Предметом является управление региональными продажами.

Теоретико-методологической базой исследования выступили научные работы в области управления сбытовой деятельностью, обобщен опыт использования различных систем стимулирования сбыта на предприятиях на материале исследований как отечественных, так и зарубежных авторов, профессионально занимающихся проблемами управления сбытовой деятельностью. Среди них - Ф. Котлер, П. Ф. Дракер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Дж. Болт, С. Репп, А. Н. Романов, А. П. Дурович, В. Е. Хруцкий, Е. П. Голубков и другие.

Методы исследования включают: монографический анализ, наблюдение, опрос.

ГЛАВА 1. Научно-теоретические основы системы управления продажами

1.1Понятие и сущность процесса продаж

Несмотря на то, что процесс продажи достаточно технологичный, продажу нельзя сводить к этапам и действиям. Менеджер по продажам не может заучить фразы и выдавать их на определенных этапах разговора. Даже если он заучит их, то будет выглядеть неестественно. Продажу надо ощущать. По-моему, лучшего сравнения процесса продажи, чем с танцем мужчины и женщины, наверное, нет.

Но что такое политика фирмы в области продаж?

Политика фирмы в области продаж должна быть направлена на установление и поддержание продолжающихся отношений с клиентами компании [15, с.15-17]. В этом определении отсутствует концентрация на получении конкретного заказа или совершении единичного акта купли-продажи, и данный подход коренным образом меняет суть рассматриваемого процесса. Более того, сам факт продажи в данной трактовке по-другому расставляет акценты: помимо чистой функции "проталкивания" продукта или услуги покупателю, значительную часть процесса занимает функция "рекомендации", когда продавец выступает консультантом продаваемого продукта или услуги. При продаже корпоративным клиентам данная функция занимает доминирующее положение.

Первой составляющей процесса продажи является собственно продукт или услуга [7, с.17-19]. Он (она) может быть явно осязаемым или невидимым или выступать в форме идеи. Примером последней могут быть организации типа Красного Креста, религиозные общества, политические партии - именно они продают идеи. Поэтому продажа в психологическом смысле - это система убеждения покупателя в преимуществах, которые данный продукт, услуга или идея могут предоставить этому покупателю в случае совершения акта покупки. Покупатель захочет совершить данный акт только в случае осознания этих преимуществ. Отсюда первая задача продавца - сделать очевидным ценность предмета продажи для покупателя. Таким образом, необходимо технические факторы преобразовать в преимущества и выгоды для клиента. Продавец должен влиять на возникающие у покупателя идеи о ценности того, что ему предлагается для приобретения. Сами по себе продукты не имеют ценности, они возникают на основе субъективных идей этого покупателя. Влияя на идеи, продавец влияет на ценность продукта. Естественно, не следует забывать о параметрах этого продукта - они объективны по отношению к продавцу, но даже самые тяжелые покупатели имеют точки, на основе которых они генерируют свои субъективные суждения.

Производительность и эффективность пользования продуктом не всегда зависят от материала, конструкции или дизайна. В определенных случаях обслуживание, прежде всего послепродажное, играет важную роль в решении приобретения [8, с.45-57]. Особенно это справедливо для отраслей с небольшими различиями в ценах и качестве товаров. Именно здесь обслуживание становится действительной основой для конкуренции. Поэтому обслуживание является второй составляющей процесса продажи. Что касается высокотехнологичных областей, в этой связи возникает вопрос: "Где начинается собственно обслуживание?" Естественно, не после доставки продукта покупателю, хотя после того, как это произошло, и появляются жалобы, ремонт и профилактические работы. В этом смысле обслуживание начинается с процесса установки, и это в настоящее время серьезный объект конкуренции.

Но есть еще более ранний шаг. В некоторых случаях продажа начинается с предоставления информации потенциальному клиенту. В этой связи диалог покупателя и продавца в технических отраслях может также рассматриваться как обслуживание, ибо этот диалог гарантирует оптимальную производительность клиенту.

Поскольку продавец влияет на идеи покупателя о ценности продуктов и услуг, он также влияет и на его отношение к цене. Цена является третьей составляющей процесса продажи. Клиент всегда сопоставляет цену и ценность продукта (услуги), даже если это повторные заказы (данное сопоставление делается ранее - при первом заказе). Исключением является факт импульсивной покупки, причем в условиях продаж корпоративным клиентам такие факты встречаются реже, чем при продаже розничным клиентам. Успех фирмы не обязательно связан с ценой. Известные фирмы не всегда в списке тех, кто играет "дешево". Низкая цена может также вызвать подозрение. В США существует известная поговорка: "Ты получаешь то, за что ты платишь". Цена может быть в ущерб качеству, а при продажах корпоративным клиентам последние больше предпочитают скидки от количества, чем низкие цены. Таким образом, цена является очень деликатным аспектом процесса продажи.

С ценой тесно связана четвертая составляющая рассматриваемого процесса - ассортимент продукции и услуг [13, с.19-27]. Компания может идти в направлении специализации ассортимента или наоборот - расширять его. Здесь нет плохих и хороших подходов. При широком ассортименте клиент может сделать покупки в одном месте, но продавец имеет меньше маневра в ценообразовании. При специализации возможны большие скидки в ценах. Именно задачей продавца является объяснение в конкретных случаях, какие преимущества несет покупателю ассортиментная политика компании.

Пятая составляющая процесса продажи касается каналов доставки продукта или услуги. Ключевой вопрос здесь - количество этапов, которые создает фирма между собой и конечным покупателем. Если продукт прост, то его реализация может идти по широкому фронту. Если же продукт более сложен и предполагает техническое обслуживание и объемную процедуру продажи, то желательно эти функции не поручать посреднику. Фирме лучше самой отвечать за свой товар.

Последняя составляющая процесса продажи - это продвижение продукта или услуги. Коммерческое предложение должно предоставляться клиенту в правильное время, следовательно, контакт с клиентом должен строиться на постоянной основе. А частота и объем контактов определяют потребность компании в количестве продавцов. Ключевым вопросом продвижения продукта является вопрос: "Как я могу доставить (показать) мой продукт легко, удобно и дешево своему клиенту?" Реклама - лишь один из ответов на данный вопрос, технологические продукты требуют "доведения покупателя до продукта".

Резюмируя составляющие процесса продаж, можно выделить четыре параметра (особенности) диалога продавца и покупателя [5, с.87-91].

-Функция продаж не может рассматриваться только в "легком варианте", когда продавцу достаточно лишь оформить заказ (покупку) клиента. Все, что находится вне этой операции, является определяющим фактором успеха. Называть работника продавцом только для выполнения технических операций (оформления покупки) - непроизводительная трата денег компании.

-Функция продавца - это функция консультанта. Именно данное утверждение определяет его функциональный статус и уровень оплаты. Практически любой продукт требует инструкций по применению, и их часто надо повторять несколько раз. Даже удовлетворенный клиент, которого не надо подталкивать к приобретению Вашего продукта, нуждается в профессиональном совете и поощрении.

-Предоставление информации. Даже если клиент действительно не требует ее, она должна быть ему предоставлена.

Ключевая задача продавца - пробудить в покупателе инстинкт владения (собственности). Влияя на ценности клиента, мы тем самым подталкиваем его к положительным для продавца решениям.

Реальный процесс продажи начинается тогда, когда потенциальный покупатель говорит "нет". И он часто говорит "нет"! Ни один клиент не знает точно, что хорошо для него будет завтра. Его жизнь можно сравнить с постоянным путешествием, состоящим из открытий. На протяжении всего путешествия он ищет новые и неизведанные места, а его отношение к ним постоянно меняется. В этом путешествии ему необходим гид, роль которого и исполняет продавец. Не каждый клиент легко с этим согласится. Продавец довольно часто противостоит негативному отношению к нему или продукту. Покупатель может рассматривать продавца как личность, стремящуюся нарисовать "розовую картину" вместо того, чтобы честно описать плюсы и минусы продукта или услуги. Он всегда будет сравнивать получаемую информацию с тем, что ему известно, или с мнением других, стремиться отличить искренний энтузиазм от фальшивого.

Шесть указанных выше составляющих процесса продажи детализированы в следующей таблице 1.1 [6, с.56-57].

Таблица 1.1- Шесть составляющих процесса продажи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продукт (товар, услуга, идея) | Обслуживание | Ассортимент |
| 1. Преимущества2. Внешний вид3. Внешняя атмосфера (аура) | 1. Перед доставкой2. Во время доставки3. После доставки | 1. Набор различных продуктовых линий2. Дифференциация3. Специализация |
| Цена | Каналы доставки | Продвижение |
| 1. Определение цены2. Определение ценовых диапазонов3. Определение скидок | 1. Выбор правильных каналов2. Определение уровней (итераций) движения продукта (услуги)3. Выбор - своя или посредническая система реализации | 1. Реклама2. Консультирование3. Фактическая продажа |
| Имидж компании:1. В отношении к продукту2. В отношении к клиенту конкретно3. В отношении ко всему сообществу покупателей |

Данный перечень дополнен еще одним перечнем. Причина такого дополнения заключается в том, что клиенты часто принимают свои решения о приобретении товара на основании только этого фактора. Имидж фирмы может быть прогрессивным или консервативным, национальным или международным, располагающим к себе или отрицательным.

Мы привели составляющие процесса продажи. Фактически рассматривались шесть разделов внутрифирменного документа "Политика фирмы в области продаж". Каждый диалог купли-продажи (продавца и покупателя) - это отражение этой политики в миниатюре.

Воронка продаж (рисунок 1.1) иллюстрирует две ключевые основы процесса продажи, а именно:

- Процесс продажи можно разбить на разные стадии – каждая из них требует конкретных навыков, методов и стиля;

- Конечный объем продаж связан с «входящими объемами», т.е. нужно залить в верхушку воронки больше перспектив для того, чтобы получить больше побед на выходе.

Рисунок 1.1 - «Воронка продаж»

1.2 Управление продажами (планирование, организация, мотивация, контроль)

Управление продажами требует понимания самого процесса продажи, знания основ менеджмента и маркетинга, применения соответствующих управленческих навыков, а также владения эффективными бизнес-инструментами [5, с.69-74].

Организация процесса продаж - кто и что должен делать

Правильно организованные продажи - это не менее половины общего успеха. Вне зависимости от того, чем торгует ваша компания - плазменными телевизорами или колготками - процесс продаж выглядит одинаково и может быть разделен на 3 ключевых этапа: поиск новых клиентов, собственно продажи и документарное оформление сделки. Если процесс так легко разбивается на составляющие, то почему ваш менеджер по продажам сам обзванивает новых клиентов и готовит накладные? Ведь принцип разделения труда стар как мир и его еще никто не отменял.

Главная и единственная задача менеджера по продажам - продавать. Продавать действующим клиентам, которые за ним закреплены. Ведь именно продавать он умеет лучше всего, так пусть он только этим и занимается. Отсюда правило 1: "Менеджер по продажам должен только продавать закрепленным за ним клиентам и заниматься этим 100% своего рабочего времени".

Менеджеры по продажам - это ключевые люди в любой оптовой компании, потому что именно они, непосредственно взаимодействуя с клиентами, и приносят компании деньги [8, с.65-67]. Неужели вы хотите, чтобы эти боги занимались распечатыванием накладных и заполнением заявок на доставку? Ведь для этого существуют ассистенты менеджеров по продажам.

Есть много причин, почему компании выгодно нанимать ассистентов менеджеров по продажам.

Во-первых, данный ресурс настолько недорог, что чаще всего месячные затраты на него окупятся всего лишь одной дополнительной сделкой, которую совершит менеджер по продажам в высвободившееся время (средняя зарплата ассистента менеджера по продажам не превышает $450 в месяц).

Во-вторых, это лучший способ создания кадрового резерва. Когда вам понадобится еще один менеджер по продажам, вам не нужно будет бежать в ваш отдел персонала или в рекрутинговую компанию, т.к. вы наверняка найдете достойного кандидата среди ассистентов менеджеров по продажам, уже работающих в вашей компании. Способные ассистенты, особенно если в компании существуют программы их развития, могут занять позицию менеджера уже через 6-9 месяцев работы в компании. Внимательно присмотритесь к этим людям - им не потребуется время на акклиматизацию в коллективе, и они уже знают о процессе продаж в вашей компании все!

И, в-третьих, не забывайте о правиле 1 - менеджеры по продажам должны продавать 100% своего рабочего времени. Если вы не дадите вашим менеджерам помощников, то, как иначе вы выполните это правило?!

Что входит в понятие развития продаж? По большому счету, всего два компонента: поиск новых клиентов и "пробуждение" "спящих" клиентов, т.е. клиентов, прекративших закупаться в вашей компании или значительно сокративших долю своих закупок у вас. Но в этих двух компонентах скрываются поистине золотые возможности! Ведь именно приобретение новых клиентов позволяет вашей компании увеличивать обороты и долю рынка.

Менеджер по развитию продаж должен заниматься только развитием продаж. Приобретая для компании новых клиентов, он передает их менеджерам, осуществляющим регулярные продажи, контролирует первые несколько сделок и после этого с определенными интервалами осуществляет мониторинг работы с переданными им клиентами. Из данного функционала мы извлекаем правило 2: "Поиском новых клиентов и работой со "спящими" клиентами должен заниматься не менеджер по продажам, а отдельный человек - менеджер по развитию продаж".

На рисунке 1.2 можно видеть, насколько стройным и логичным становится процесс продаж, приведенный в соответствие с изложенными выше правилами [14, с.18-22]. Теперь за каждым этапом в процессе продаж закреплен один ответственный - "хозяин этапа".

Планирование продаж - откуда должны браться планы продаж [9, с.78-79].

Рисунок 1.2 - Процесс продаж

Попробуем теперь ответить на следующий важный вопрос: как планировать продажи после того, как процесс продаж перестроен. Наверняка вам не раз приходилось встречаться с выполнением месячного плана продаж на 74% или на 128% (в обоих случаях цифра сильно отличается от 100%). Как же правильно ставить месячные планы? И как они должны соотноситься с квартальными или годовыми планами?

Начнем с долгосрочного планирования. Абсолютно бессмысленно спорить с тем, что годовой план продаж необходим. Ведь если его нет, то, как планировать оборотные средства или рекламные бюджеты? Однако отношение к планированию на год вперед должно быть пересмотрено.

Сейчас, как никогда ранее, мы ведем бизнес в эпоху постоянных и быстрых изменений, в эпоху, когда оперативная реакция на новые возможности зачастую приносит намного больше денег, чем неуклонное следование долгосрочному стратегическому плану.

Представьте себе, что ваша компания торгует металлоконструкциями. Через полгода после утверждения годового плана продаж на рынок металлоконструкций выходит крупная компания, по финансовым возможностям превосходящая всех действующих на рынке игроков, раздает товарные кредиты направо и налево, и часть ваших клиентов от вас уходит только потому, что вы просто не можете предложить такие же условия. В конце года вы обнаруживаете, что годовой план продаж выполнен вами на 72%. Печально. Но является ли это основанием для того, чтобы все ваши сотрудники, имеющие отношения к продажам, не получили свои годовые бонусы? Нет, не является, поскольку в момент утверждения годового плана продаж расстановка сил на рынке была другой.

Таким образом, мы подошли к очень ценному правилу №3, которое по сей день редко используется на практике: "Годовой план продаж должен быть исключительно ориентиром для сотрудников компании, акцент в планировании должен смещаться на оперативные планы - квартальный и месячный" [15, с.25-27].

Теперь рассмотрим собственно оперативное планирование и поймем, откуда в плане должны получаться цифры [17, с.87-93].

Для начала простой вопрос: кто лучше всех в компании знает, сколько способен купить тот или иной клиент? Ответ столь же прост: конечно, менеджер по продажам, который работает с этим клиентом. Поэтому при планировании продаж по каждому клиенту спросите менеджера, работающего с этим клиентом, сколько он продаст ему в ближайшем месяце/квартале. Если вы снабдите менеджера подробнейшей информацией о планах компании на это время и представите все необходимые статистические выкладки о клиенте (рисунок 1.2), то вы получите максимально корректный ответ на ваш вопрос.

При этом не стоит бояться, что менеджер по продажам занизит цифры, т.к. любой менеджер понимает, что его карьерный рост напрямую связан с увеличением личных объемов продаж.

Сумма личных планов всех менеджеров по продажам автоматически дают общий план продаж компании на месяц. Так мы пришли к еще одному правилу 4: "Оперативный (месячный или квартальный) план продаж компании должен формироваться снизу вверх (как сумма личных планов), а не сверху вниз (как цифра, которую нужно пропорционально разделить между всеми менеджерами)".

Мотивация менеджеров по продажам - как добиться максимальной отдачи от человеческого ресурса в вашей компании

Говоря о мотивации менеджеров по продажам, я бы хотела нарисовать несколько штрихов к картине, но никак не целую картину, т.к. журнальные площади все-таки ограничены.

- Штрих №1: сделайте оценочный лист менеджера максимально простым, чтобы менеджер в любой день месяца сам легко бы смог рассчитать свои текущие результаты.

- Штрих №2: если у вас уже есть менеджер по развитию продаж, т.е. источник постоянного появления новых клиентов, то впишите в мотивационную схему каждого менеджера по продажам план по новым и "спящим" клиентам.

- Штрих №3: не бойтесь дифференцировать менеджеров по продажам. Даже в небольшой компании должно быть не менее 3 категорий менеджеров, а в больших компаниях это число может доходить и до 10. При этом четко пропишите правила присвоения каждой категории и мотивационную схему для каждой категории. Другими словами, менеджер должен точно понимать, каких результатов он должен достичь для присвоения более высокой категории, и насколько больше он сможет зарабатывать.

- Штрих №4: все планы продаж и мотивационные схемы должны готовиться вместе с менеджерами, а не для них. Если вам удастся вовлечь менеджеров в этот процесс, то это повысит собственную значимость менеджеров, даст им уверенность в справедливости планов продаж и системы мотивации и, как следствие, повысит их лояльность к вашей компании.

Используя эти штрихи, получим правило №5: "Чтобы завоевать сердце менеджера нарисуйте путь к успеху вместе с ним, а не для него".

Мы решили действовать - как внедрить изменений в систему продаж компании

Итак, мы решили внести изменения в систему продаж вашей компании. Прежде всего, нам необходимо ответить себе на следующий вопрос: нуждается ли существующая система продаж в настройке или же в перестройке?

Мы рассмотрим только случай настройки. Все предложенные выше изменения можно разбить на 3 основных блока - реорганизацию процесса продаж (разделение труда), изменения в системе планирования и корректирование системы мотивации. Вы не удивитесь, когда узнаете, что именно в такой последовательности и следует внедрять изменения. При этом, однако, внедрение одного этапа вполне может пересекаться по времени с подготовкой внедрения следующего этапа (рисунок 1.3).

Рисунок 1.3 - Порядок внедрения изменений в системе продаж

1.3 Управление региональными продажами

Неважно, какие перемены происходят в вашей отрасли, - вы все равно можете разработать надежную стратегию работы с клиентами, если научитесь отличать возможности от угроз, и если постоянно вырабатываете конкретные навыки, необходимые для создания стабильности там, где ее еще нет. Чтобы эффективно поддерживать и развивать свою дистрибьюторскую сеть сегодня, вы должны знать: вчерашняя обычная работа - сегодня устаревшая схема, а завтра это уже камень на шее. Эта программа предоставляет методику, которая даёт чёткое определение того, что Вы знаете, что Вы не знаете, что Вы должны выяснить и как Вы можете эффективно выстраивать взаимоотношения с клиентами.

Региональные рынки - рынки отдельного региона, отличающиеся как местоположением, так и видами представленных на них товаров, ценами, конъюнктурой, спросом и предложением товаров [14, с.45].

На стратегический выбор предприятия оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относятся потребности и ограничения для производства; к внутренним факторам относятся ресурсы и потенциальные возможности предприятия. Одной из стратегий предприятия может быть сбытовая стратегия.

Сбытовая стратегия представляется стратегией управления, стратегией охвата и стратегией проникновения. Эта совокупность ключевых стратегий характеризует стратегию сбыта как стратегию взаимодействия материального (товарного) и информационного потоков в общей логистической системе сбытовой деятельности [5, с.23-27].

Стратегия охвата рынка направлена на достижение определенного, максимально широкого доступа покупателей к товару. Стратегия охвата определяет выбор структуры сбытовой сети, структуры и параметров (длины и ширины) каналов сбыта. Более того, стратегия охвата определяет выбор характера и размаха сбыта.

По этому критерию сбытовая стратегия делится на интенсивную, избирательную и исключительную стратегии.

Интенсивный сбыт предусматривает распределение и реализацию товаров посредством разветвленной сбытовой сети на основе протяженных и широких каналов. Избирательный сбыт предусматривает распределение и реализацию товаров посредством сбытовой сети ограниченного размаха на основе специализированных и направленных каналов. Исключительный сбыт предусматривает реализацию товаров на основе отдельных наделенных исключительными правами сбытовых посредников [23, с.46-47].

Исключительный сбыт обеспечивает дифференцированную направленность сбыта и его максимальную точность. Эту стратегию отличает более эффективное управление сбытом.

В системе «маркетинг-микс» важное место занимает сбытовая политика. Основные цели распределительной политики – достижение определенной доли товарооборота, завоевание заданной доли рынка, определение глубины распределения и минимизация затрат на распределение Главная цель - организация сбытовой сети для эффективной продажи изготовленной продукции.

Процесс выбора каналов сбыта подразделяется на 4 этапа [34, с.35-37]:

- определение стратегии сбыта;

- определение альтернативных каналов сбыта;

- оценка каналов;

- выбор партнеров.

Руководство фирмы, прежде всего, должно выбрать стратегию сбытовой политики – как именно должна быть организована система сбыта: через собственную или дилерскую сеть; через какие типы торговых посредников должен осуществляться товарооборот и т.д.

При определении стратегии различают следующие виды сбыта [34, с. 44-46]:

- Интенсивный. Это означает проникновение в наибольшее возможное количество каналов сбыта. Применяется в основном для товаров широкого потребления.

- Селективный сбыт используется, когда продукт имеет особое качество. В ряде случаев этот вид сбыта требует от продавцов специальной квалификации для оказания помощи при выборе.

- Эксклюзивный сбыт означает, что продукт продается в одном или нескольких местах географически ограниченного рынка.

Существующие каналы сбыта предусматривают три основных метода сбыта [19, с.21-23]:

1) прямой – производитель непосредственно продает товар потребителю;

2) косвенный – сбыт организованный через независимых посредников;

3) комбинированный – сбыт осуществляется через организацию с общим капиталом фирмы-производителя и независимой фирмы.

При определении альтернативных каналов составляют список различных существующих каналов сбыта, которые затем сравниваются по ряду факторов и выбирается наиболее подходящий для данного рынка.

Факторы оценки каналов сбыта [21, с.145]:

- степень охвата целевого рынка;

- профессионализм продавца;

- эффективность демонстрации товара;

- пути доступа к данному каналу.

Для определения глубины распределения канала используются следующие факторы [23, с.87-89]:

- инвестиции;

- соотношение доходов и расходов;

- возможность контроля;

- условия сотрудничества;

- условия конкуренции.

Выбор торгового посредника осуществляется с помощью таких критериев: финансовый аспект, организация и основные показатели сбыта, продукция, сбыт которой осуществляет посредник, общее количество проданных товаров, охват рынка, запасы и складские помещения, управление, репутация посредника.

Для решения задач связанных со сбытом используют следующие методы [10, с.75-77]:

1) Инструментальный – использует такие средства: визиты продавцов, особые скидки, реклама.

2) Шаблонный (рутинный) – все производится по уже установленным шаблонам: дни заказов, ритм поставок, средства транспортировок, порядок оплаты и стандартизация оформления заказа.

3) Программный – позволяет с помощью использования программ развития по маркетингу увеличить сбыт, а следовательно, и прибыль сверх поставленных целей.

В настоящее время в маркетинге существуют два базовых понятия: продвижение товара на рынок и распространение товара на рынке. Первоначально, может создаться ощущение, что эти понятие тождественны [8, с. 65-67].

Продвижение товара на рынок начинается фактически с момента его создания и предполагает начало рекламной деятельности до того, как он поступил на рынок. Распространение товара активно осуществляется тогда, когда он хорошо знаком потенциальному потребителю. Рассмотрим проблему продвижения товара более подробно.

Отталкиваясь от вышеназванных понятий, существуют две основных стратегии продвижения товара на рынок: стратегия "толкай" и стратегия "тяни". Метод "толкай" предполагает "силовые" способы торговли, навязывание потребителю продукции за счет целенаправленного рекламного воздействия и мероприятий по стимулированию сбыта на посреднические звенья. При использовании данной стратегии продвижения товара рекламные усилия компании-производителя направлены, в первую очередь, на оптовиков и розничных торговцев. Для них разрабатываются специальные предложения, создается льготный режим закупки товара. Таким образом, происходит совершенствование самих способов продвижения и методов торговли. Конечной целью данной стратегии является построение таких взаимоотношений внутри каналов распределения, когда товар по цепочке "выталкивается" на рынок, а процесс продвижения идет непрерывно до достижения товаром конченого потребителя. Необходимо отметить, что данный вид рекламной деятельности отличается высокой стоимостью и узкой направленностью, так как приоритетно предполагает работу с дилерами и агентами, что приводит к увеличению затрат на промышленную рекламу и, как следствие, снижение затрат на потребительскую рекламу (рисунок 1.4).

Рисунок 1.4 - Стратегия движения «push» («толкай»)

Примечание - Направление рекламных усилий в отношении посреднических звеньев

Примером использования стратегии "толкай" может служить продажа организация курсов для торговых посредников, увеличение скидок на поставляемую продукцию для оптовых и розничных фирм, демонстрация товара на месте продажи. Осуществляя данный вид стратегии продвижения товара, необходимо тщательно проработать два основных вопроса: подготовку персонала, который будет вовлечен в систему продвижения, и разработку оптимальной системы предоставляемых скидок. Персонал должен обладать полной информацией о товаре, быть активным, дружелюбно настроенным, но при этом не навязчивым. Система скидок разрабатывается с учетом возможного долгосрочного сотрудничества, поэтому не стоит изначально предлагать довольно высокую скидку. Здесь лучше придерживаться постепенного увеличения по мере роста объема закупок или срока сотрудничества.

Стратегия "тяни" означает активную рекламную кампанию, направленную через средства массовой информации на конечного потребителя. Последний, получив рекламное сообщение или дополнительный стимул в виде скидки, купона, специального предложения спрашивает товар в магазине, подвигая его владельца тем самым к заказу определенного вида продукции. Соответственно выстраивается обратная цепочка: розничный торговец заказывает наименование у оптовика, а оптовик — у компании-производителя (рисунок 1.5).

Рисунок 1.5 - Стратегия продвижения «pull» («тяни»)

Примечание - Запросы (заказы) товара

Как правило, данная стратегия используется на последнем этапе создания товара, таким образом, чтобы к моменту поступления у потребителя было создано то или иное отношение к нему. Примером использования стратегии "тяни" может служить реклама туалетного мыла и шампуня на телевидении, часов в журнале и т.п.

Критерии выбора стратегии по продвижению.

Многие компании-производители оказываются в условиях, когда им приходится выбирать, какой же вид маркетингово-рекламной стратегии будет наиболее эффективен при продвижении именно их товара или услуги. Ведь в зависимости от того, какая стратегия будет осуществляться, определиться уровень затрат на промышленную или потребительскую рекламу.

Критериями в этом случае могут служить следующие факторы:

- величина спроса и интенсивность конкуренции;

- тип системы распределения и степень контроля над сбытовой сетью;

- степень доступности торговых посредников для компании-производителя и уровень затрат на их услуги;

- степень доступности торговых посредников для конечных потребителей;

- размер затрат и наличие средств массовой информации для выхода на целевые рынки;

- отношение потребителей к источникам информации;

- соотношение: цена товара и доходы конечных потребителей.

Например, фирма-производитель выделяет 72 000 долларов для продвижения товара на рынок. Соотношение затрат при использовании данных стратегий будет выглядеть следующим образом (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Соотношение затрат при использовании стратегий для продвижения товара на рынок

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Стратегия "толкай" | Стратегия "тяни" |
| реклама в СМИ, направленная на потребителей | 2 000 | 26 000 |
| промышленная реклама | 32 000 | 4 000 |
| работа торговых агентов | 18 000 | 8 000 |
| продвижение товара среди потребителей | 4 000 | 32 000 |
| работа с дилерами | 16 000 | 2 000 |
| итого | 72 000 | 72 000 |

Так же выбор стратегии, во многом определяется характером действующего в рекламной сфере законодательства. Так, многие страны в законодательном порядке запрещают такие средства стимулирования сбыта, как призы, ценовые скидки, предложения "два по цене одного", раздачу купонов, сувениров, вложение сувениров в упаковку. В этом случае, конечно же, предпочтение будет отдано стратегии "толкай".

В Европе реклама распродаж разрешена только в периоды "официальных сезонных распродаж". Эти периоды варьируются в зависимости от страны, однако контроль за соблюдением правила о рекламе весьма жесткий, а штрафы — высокие. При этом ряд стран требует, чтобы рекламное объявление о распродаже до размещения в СМИ было бы одобрено местным правительственным агентством.

Правовые регламентации являются важным фактором, определяющим возможность применения того или иного вида продвижения товара на рынке. Влияние государства в этом случае так же выражается и в форме прямых и косвенных налогов, которыми облагаются иностранные компании, осуществляющие рекламную деятельность (приложение А).

При определении стратегии продвижения на рынке товара или услуги необходимо учитывать целый ряд внешних и внутренних параметров, начиная от экономических и заканчивая юридическими.

Рыночные преобразования резко обострили состояние сферы сбыта отечественной продукции во многих секторах экономики, включая отрасль металлопроката. Сбыт, представляя собой товарный фундамент обмена, реализует возможности рынка, наполняет его функциональным содержанием и является инициатором развития производства и потребления. Совокупность товарных обменов при этом отражает непрерывную сбытовую сущность рынка, что делает сбыт генерирующим ядром рыночной инфраструктуры. В настоящее время от успешной деятельности по сбыту зависят жизнеспособность предприятия, его финансовая устойчивость и независимость. В результате принятия вынужденных мер (слияние, ликвидация, продажа) резко сократилось (более чем па 15 %) количество отраслевых предприятий. Это привело к потере значительной доли рынка (около 30 %) в пользу зарубежных компаний и резко обострило конкуренцию. В этих условиях чрезвычайно возрастает важность совершенствования сбытовой деятельности, которое предусматривает создание эффективной разветвленной товаропроводящей сети кондитерских предприятий и промышленных комплексов для самостоятельного распределения своей продукции.

Рост потребительского спроса и высокая прибыльность металлопроката делают его рынок привлекательным для широкого круга российских и зарубежных представителей и позволяют отнести к наиболее перспективным рынкам нашей страны. Этим обосновано стремление большого числа крупных и малых, отечественных и иностранных производителей занять на нем определенное место, удержать и расширить свою рыночную нишу, что еще больше усиливает конкурентную борьбу. Кроме того, значительному обострению конкуренции способствует сосредоточение товаропроизводителей и других поставщиков в региональных центрах, что вызывает наибольший приток отечественных и импортных кондитерских товаров в крупных городах и их дефицит в малонаселенных пунктах. Это объективно предопределяет сложности реализации товаров как в зоне массового производства, так и при обеспечении потребителей на периферии. Для успешного противостояния многочисленным конкурентам многие кондитерские фабрики вынуждены объединяться в различные промышленные комплексы, часто не имея соответствующей методологической основы для совместного ведения действий в сфере сбыта. Все это в еще большей степени подчеркивает актуальность проблемы научно-методического обоснования совершенствования и организационного обеспечения сбытовой деятельности российских производителей кондитерской продукции [16, с.57-59].

Однако следует отметить, что количество работ, посвященных всестороннему и целевому изучению сбыта, ограниченно. Особенно остро ощущается дефицит методологических исследований по вопросу сбыта, способствующего оптимальному формированию системы и форм реализации готовой продукции отечественными кондитерскими фабриками и промышленными комплексами в условиях сильной конкуренции.

Изучение экономической природы этого понятия показало, что под сбытом следует понимать системную деятельность в сфере товарных отношений, формирующую инфраструктуру рынка, предназначение которой - организация продаж и осуществление в этом направлении процесса доведения товаров от производителя (продавца) к покупателю (потребителю), где основными целями ставятся наиболее полное удовлетворение потребителей и обеспечение прибыли изготовителей продукции (участников товарного обмена).

Для достижения целевых установок сбыта должен быть реализован комплекс функций, способствующих и обеспечивающих необходимый результат. Систематизация проработанного теоретического материала позволила выделить укрупненные функциональные направления сбыта. Так, функциональные области транспортирования, складирования и хранения материализуют физическое распределение (товародвижение) как обобщенную функцию сбыта и по сути являются организационно-исполнительскими. Изменение прав собственности на товар и наличие ответственности субъектов канала за сохранность и распоряжение товаром в процессе товародвижения сопряжено с аспектами (функциями) правовой деятельности. Сбытовая сеть, принимая на себя доработку товара и его подготовку к продаже, несет ответственность за его потребительские характеристики, качество, а также гарантии обеспечения потребительских свойств. Формирование каналов сбыта определяет структурно-организационный аспект (функционал). Маркетинг, включая исследования рынка, анализ, планирование и разработку сбытовых стратегий и программ, определяет функции системы сбыта во взаимодействии всех ее элементов, при организации которых важная роль отводится целевой направленности на потребителя. Насыщенность конкурентной среды предопределяет необходимость принятия мер по рекламному обеспечению сбыта и стимулированию продаж. Комплекс аналитических функций соответствует в сбыте принципам управления.

На основе проведенного анализа Элементов и направлений сбытовой деятельности сформирована общая схема функциональной организации сбыта (рис. 1.6). Каждая из выделенных функций является комплексной и, в свою очередь, представляет определенный набор элементарных функций (или процедур).

Инфраструктура рынка является товаропроводящей средой, т. е. общей сбытовой сетью, имеющей многоаспектные коммуникативные возможности (посреднические, информационные и организационно-исполнительные). Осуществление сбытовой деятельности производителя определяется условиями этой среды, а результаты зависят от уровня организации и управления сбытом. Поэтому постановка и решение функциональных задач связаны с аналитической проработкой параметров рыночной инфраструктуры и выделением объективных и субъективных факторов, оказывающих влияние на результативность сбыта.

Состав объективных факторов определен предложением товаров и потребительским спросом, уровнем конкуренции и рыночной ценой. К субъективным относятся факторы, названные направленными действиями производителя в части товарной, ценовой, рекламной политики и организации сбыта (товародвижение), которые формируют организационно-экономический механизм управления сбытовой деятельностью.

Комплекс действий но распределению продукции включает значительный объем целенаправленных усилий как самого предприятия, гак и коммерческих посредников. Результатом является удорожание товара из-за издержек товародвижения. Выбор каналов распределения непосредственно влияет на скорость, продолжительность, эффективность движения и сохранность продукции при се доставке потребителю, а также на широту охвата потребительских рынков. В силу этого разработка оптимальных каналов важнейшее условие эффективного управления системой сбыта кондитерских предприятий и промышленных комплексов.

Современные теория и практика показывают, что один из наиболее эффективных инструментов в области организации сбыта-логистика, обеспечивающая аналитическое и организационное управление потоковыми процессами. При выполнении сбытовых функций в процессе товародвижения формируются пять основных типов потоков: поток прав собственности, материальный (физический или товарный) поток, а также документальный финансовый и информационный. В сфере товарообращения потоки продукции проходят несколько стадий - движение готовой продукции на выходе с производства; консолидация запасов (перегрузка, складирование, хранение, переформирование); пограничное перемещение товаров к конечной точке - продаже. На всех стадиях и в процессе всех операций товародвижения обобщающим показателем оценки выступают приведенные затраты, относимые на единицу реального товаропотока.

Совокупность операций, связанных с преобразованием материального потока в сбытовой сети, составляет ключевую функцию: физическое распределение товаров, в котором склады и транспорт представляют базовые элементы товародвижения. Эффективность сбыта как системы зависит как от состава субъектов канала, так и от структуры движения потоков (форма транспортирования, точки преобразования и объемное содержание). Выбор каналов распределения товаров непосредственно влияет на скорость, продолжительность, характер движения и сохранность продукции при ее доставке потребителю, а также на широту охвата рынков. Поэтому разработка оптимальных каналов товародвижения является для производителей важнейшим условием совершенствования организации и управления системой сбыта. В этой связи основной задачей оптимизации каналов сбыта ставится сокращение издержек при организации транспортных и складских операций (рисунок 1.6).

Рисунок 1.6-Схема функционального обеспечения сбыта

Использование принципов и инструментария логистики при организации товародвижения металлопроката позволяет рационально организовать потоки товаров, сократить затраты во всех звеньях сбытовой цепочки и повысить эффективность сбытовых систем промышленных комплексов.

Системы товародвижения металлопроката к потребителю в условиях российского рынка (обширная география сбыта и множество различных производителей и поставщиков) предполагают многовариантные схемы распределения товаров. Многоканальная сбытовая сеть включает розничную торговую сеть; мелкие, средние и крупные оптовые торговые компании, дистрибьюторов и пр. Все каналы распределения имеют свои достоинства и недостатки, а доля продаж через каждый из них определяется производственной мощностью, финансовыми и организационными возможностями предприятия-изготовителя и т. д. В настоящее время на российском рынке отсутствует разветвленная сеть крупных оптовых компаний как интегрированной системы, что требует от предприятий самостоятельного распределения продукции.

Зависимость результатов деятельности предприятия от затрат в сфере сбыта предполагает комплексную оценку стоимостных параметров товародвижения (от выхода продукции с фабрики до конечных продаж). Поскольку основу взаимоотношений производителя и потребителя определяют потребительская ценность изделия и его рыночная цена, следовательно, вопросы товародвижения тесно связаны с проблемой ценообразования.

Наиболее высокими издержками в сфере сбыта являются складские и транспортные расходы. Максимально возможное приближение складов к потребителям позволяет более четко выполнять заказы клиентов, быстрее реагировать на изменения спроса. При выборе количества, места нахождения и емкости складов из числа возможных вариантов оптимальным считается тот, который обеспечивает минимум приведенных затрат, в том числе на строительство (аренду), дальнейшие эксплуатацию склада и транспортирование (доставка и отправка грузов). Точность в расчетах складского пространства во многом зависит от правильного прогноза спроса на товары в зоне охвата данного склада и соответственно необходимых товарных запасов. В этой связи запасы продукции обеспечивают сбалансирование реального спроса и предложения (рисунок 1.7).

Рисунок 1.7 - Схема оптимизации системы сбыта товаров

Политика формирования цен во многом определяет результаты сбыта [25, с.19-24]. Так, традиционный затратный подход в современных условиях имеет существенный дефект, поскольку рынок требует обратного алгоритма. Во многих случаях величину удельных затрат на выпуск единицы товара, которая и должна быть основой цены, невозможно определить до того, как будет установлена рыночная стоимость. Метод активного ценообразования основан на том, что посредством управления ценами устанавливаются нужная величина продаж и соответствующая величина средних издержек. Комбинация обоих методов ценообразования с учетом влияния разных вариантов цен на прибыльность сбыта товаров является наиболее адекватной условиям кондитерского рынка. Формирование выгодного баланса цен и объемов реализации продукции при определении оптимальных параметров сбытовой сети позволит кондитерским предприятиям поддерживать необходимый уровень нормы прибыли (рентабельности) сбытовых операций.

Для совершенствования организации сбыта, обоснован научный подход и разработана методика оптимизации сбытовой сети предприятий и промышленных комплексов. Совокупность проблем в области сбыта продукции согласно данной методике предложено решать на операционной основе двухэтапной транспортной задачи, моделируя затраты на товародвижение по критерию их минимизации. Формирование системы сбыта по предлагаемому алгоритму (рисунок 1.7) представляет много итерационный процесс, отправным параметром которого является потребность в продукции по региональным рынкам, а расчетными параметрами - затраты па транспортирование в соответствии с предполагаемым расположением складов, их емкостью и с учетом установленных потенциалов потребления. Предложенный принцип оптимизации обеспечивает минимальные затраты на товародвижение, которые влияют на конечную цену продукции, объемы сбыта, что отражается на эффективности сбытовой сети.

ГЛАВА 2. Анализ системы управления региональными продажами в ООО «СибМеталлТранс»

2.1 Анализ продаж в ООО «СибМеталлТранс»

Общество с ограниченной ответственностью «СибМеталлТранс» на рынке металлопроката существует с 1998г.

Входит в пятерку крупных металлобаз города Новосибирска.

Среднесписочная численность работников данного предприятия составляет 17 человек. Иерархическая лестница строится согласно рисунка 2.1.

Директор

Главный

бухгалтер

Начальник

склада

Коммерческий директор

Работники склада

Снабженец

Менеджеры по продаже

Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «СибМеталлТранс»

Основной вид деятельности – розничная и мелко оптовая торговля металлопрокатом, в которой «СибМеталлТранс» выступает как посредник между заводом производителем или крупной оптовой фирмой и розничным покупателем.

На базе имеется в наличии около 1 000 тонн черного металлопроката из простых, углеродистых, инструментальных и коррозиеустойчивых сталей более 500 типоразмеров.

Поступления металла происходят 2 – 3 раза в неделю, партии от 10 до 65 тонн.

Цена на металлопрокат устанавливается в рамках сложившейся средней рыночной стоимости за тонну.

Клиентами фирмы являются: небольшие предприятия - производители, частные лица, а так же заводы и ТЭЦ, приобретают металлопрокат на ремонтные и внеплановые нужды.

Несмотря на то, что в 1995-98г.г. наблюдался спад производства черной металлургии до 57 %, сегодня эта отрасль промышленности в России «ожила» и приносит не малые доходы государству.

На рынке металлопроката существуют три большие группы продавцов:

1)Металлургические комбинаты – непосредственно занимаются выпуском металлопродукции. Минимальная партия – 1 вагон (65тн.), как правило, в вагоне не более 2-х типоразмеров, т.е. не менее 30тн. одного наименования металла, реже до 10 наименований – по 5тн. (Завод им. Серова). Работают с крупными металлобазами и большими заводами.

2)Крупные металлобазы, торгующие оптом, трейдеры металлургических комбинатов – занимаются поставкой металла конечному потребителю в относительно крупных размерах, формируют сборные вагоны из наличия ассортимента разных производителей. Работают, так же с более мелкими посредниками.

3)Небольшие местные металлобазы – посредники, торгующие в розницу и мелким оптом. Как правило, металл отпускается в количестве от 1 прутка. Цены в таких фирмах максимально высокие, по сравнению с двумя вышеуказанными категориями продавцов.

Именно к этой категории продавцов относится исследуемая фирма. Клиентами являются местные и региональные производственные фирмы, с нормой потребления металлопроката в месяц не более 20 тонн. Так же крупные заводы, такие как Кемеровский «Азот», Топкинский «Цементный завод», Новосибирский «Стрелочный», Новосибирский завод «Станкосиб», Новосибирский «Авиаремонтный завод», Томский «Инструмент», ЗАО «Полюс», использующие, относительно небольшое количество, в сравнении с их постоянными плановыми потребностями, на ремонтные нужды и внеплановый ремонт. Если металл нужен срочно и в небольших количествах взять его на местной металлобазе из наличия, пусть даже гораздо дороже, чем с завода, выгодно. Как и на многих других рынках, на рынке металлопроката присутствует элемент сезонности, характеризующийся спадами и подъемами объемов продаж продукции. Проследим эти колебания на примере нашей фирмы на протяжении предыдущих 12 месяцах, так как уровень колебаний, с той или иной долей погрешности, относится ко всему рынку в целом.

В таблице 2.1 отражены ежемесячные уровни объемов продаж фирмы и их динамика, где уровень продаж каждого месяца сравнивается с уровнем продаж предыдущего месяца.

Таблица 2.1 - Ежемесячные уровни объемов продаж фирмы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Месяц | Тоннаж, т | Динамика, % |
| 1 | август 2008 г. | 210,0 | 111,76 |
| 2 | сентябрь 2008 г. | 160,0 | 84,21 |
| 3 | октябрь 2008г. | 150,0 | 131,25 |
| 4 | ноябрь 2008 г. | 120,0 | 90,48 |
| 5 | декабрь 2008 г. | 160,0 | 131,58 |
| 6 | январь 2009г. | 130,0 | 52,00 |
| 7 | февраль 2009 г. | 150,0 | 115,38 |
| 8 | март 2009 г. | 180,0 | 140,0 |
| 9 | апрель 2009 г. | 180,0 | 114,29 |

Индекс динамики рассчитывается по следующей формуле:

Индекс динамики (I дин.) представлен в формуле (2.1).

I дин. = Э1 / Э0\*100% (2.1)

ГдеЭ1 – уровень продаж на расчетный месяц, тн.,

Э0 – уровень продаж на предыдущий месяц, тн.

На рисунке 2.2 наглядно представлено сезонное колебание уровня продаж.

Рисунок 2.2 Сезонное колебание уровня продаж

Мы видим, что подъем уровня продаж, наблюдается в ноябре и мае месяце, а спад приходится на сентябрь и январь месяцы.

Проведем сравнительную характеристику между металлобазами - конкурентами по следующим параметрам:

1) Цена

Проанализировав прайс-листы всех выше перечисленных фирм по основным маркам сталей (таблица 2.2), можно сделать вывод о том, что цены ООО «СибМеталлТранс» колеблется в районе средних. Это говорит о хорошей конкурентоспособности фирмы по данному показателю.

Таблица 2.2 - Анализ цен конкурентов

|  |  |
| --- | --- |
| Металлобаза | Виды сталей, цена (руб.) за 1 т НДС |
| Простые | Конструкционные | Легированные | Нержавеющие |
| ООО ПФО «Запсибэнергокомплект» | 20 000,0 | 25 500,0 | 23 000,0 | 236 000,0 |
| ООО «Вира +» | 18 600,0 | 27 000,0 | 22 500,0 | 235 000,0 |
| ООО «Металлконтинент» | 18 500,0 | 26 400,0 | 22 600,0 | 234 000,0 |
| ООО «Сибирское 2» | 18 200,0 | 24 000,0 | 22 500,0 | 232 000,0 |
| ООО «Металлсибцентр» | 19 300,0 | 26 000,0 | 22 500,0 | 230 000,0 |
| ООО «СибПромСталь» | 18 000,0 | 26 800,0 | 23 500,0 | 236 000,0 |
| ООО «Феррум» | 19 700,0 | 28 300,0 | 23 000,0 | 235 000,0 |
| ООО «СибМеталлТранс» | 17 800,0 | 25 700,0 | 22 800,0 | 232 000,0 |
| Средняя цена | 18 500,0 | 25 600,0 | 22 800,0 | 233 750,0 |

2) Предлагаемый ассортимент (номенклатура склада)

Номенклатура склада ООО «СибМеталлТранс» узко специализированна, хорошо это или плохо, можно спорить. С одной стороны хорошо, так как можно достаточно легко поддерживать хороший ассортимент типоразмеров, с другой стороны плохо, так как удовлетворяются не полные потребности клиента.

Далее произведем оценку полноты представляемых типоразмеров согласно тоннажа и на основании этого сделаем вывод о конкурентоспособности склада ООО «СибМеталлТранс» по данному параметру (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Оценка номенклатуры наличия склада

|  |  |
| --- | --- |
| Металлобаза | Металлопрокат / т |
| Круглый | Листовой | Трубы | Итого, т |
| ООО ПФО «Запсибэнергокомплект» | 960,0 | 25,0 | 10,0 | 995,0 |
| ООО «Вира +» | 180,0 | 0,0 | 540,0 | 720,0 |
| ООО «Металлконтинент» | 220,0 | 200,0 | 320,0 | 740,0 |
| ООО «Сибирское 2» | 990,0 | 540,0 | 250,0 | 1 780,0 |
| ООО «Металлсибцентр» | 270,0 | 290,0 | 60,0 | 620,0 |
| ООО «СибПромСталь» | 670,0 | 0,0 | 0,0 | 670,0 |
| ООО «Феррум» | 400,0 | 370,0 | 200,0 | 970,0 |
| ООО «СибМеталлТранс» | 790,0 | 65,0 | 35,0 | 890,0 |

3) Состояние металла

В части состояния металлопроката лидирующее место занимает фирма «СибПромСталь», т.к. металл приобретает только у заводов-изготовителей. Остальные металлобазы металл покупают, как на металлургических комбинатах, так и занимаются скупкой лежалого проката на вторичном рынке. А это значит: присутствие налета ржавчины, коррозия и, возможно, раковины на металле. Кроме того, отбой в таких случаях не всегда соответствует действительной марки стали, и требуется подтвердительного анализа химической лаборатории.

В основном таким металлом торгуют фирмы: «Металлконтинент» и «Феррум», у остальных металлобаз металл такого состояния составляет не более 20% от общего тоннажа.

ООО «СибМеталлТранс» в последнее время перестала отдавать предпочтение «лежалому» металлу, и наличие его на складе сократилось до 5% от общего объема, хотя рентабельность при продаже такого металла гораздо выше, т.к. закупочная цена ниже на 40%, а продается он по той же стоимости. Состояние металла очень сказывается в конечном итоге на имидже фирмы.

4) Наличие дополнительных услуг (поставка под заказ и ее скорость, возможность работать в кредит)

Здесь все металлобазы находятся в одинаковых условиях, т.к. все работают с всем известными производителями, в месяц заказывают по несколько вагонов металлопроката, поэтому есть возможность работы под заказ в одинаковые сроки, при условии наличия металла на складе завода, если же металл, требуемой спецификации отсутствует на складе, то завод будет катать ее под заказ, а это может затянуться до 2 месяцев.

Если клиент согласен на лежалый металл, то его можно перекупить у поставщиков на вторичном рынке, но ООО «СибМеталлТранс» не придерживается такой политики, что делает ее менее конкурентоспособной.

5) Частота поступления нового металла

Частота, с которой происходит поступление металла у всех примерно, одинаково – это два – три раза в месяц по вагону. Кроме этого поступления происходят дополнительно два – три раза в неделю машинами с вторичного рынка.

6) Оперативность и слаженность работы офиса и склада

Не все металлобазы расположены на территории складов, как правило, офис находится в центральной части города, а склад на выездах из города и менеджеры, занимающиеся продажей металла, его даже никогда не видели. Именно по этому необходимо, чтобы связь офиса и склада были оперативными. На всех металлобазах способы, при помощи которых это обеспечивается разные, но мы сравниваем уже сформировавшиеся фирмы, схема работы на которых уже давно отлажена. Наша фирма в данном аспекте так же достаточно конкурентоспособна.

7) Наличие неиспользованного потенциала.

Очень важно в любом бизнесе, что бы потенциальные возможности предприятия использовались на полную мощность. Рассмотрим каждую из выше перечисленных фирм.

ООО ПФК «Запсибэнеггокомплект»

В фирме занимаются продажами 6 менеджеров, за каждым из них закреплен регион или конкретное предприятие. Задача менеджера состоит в том, что бы постоянно информировать своих клиентов о новых поступлениях и выяснять текущие потребности. Новых обращений в фирму практически нет, за исключением тех случаев, когда имеет место рекомендация. Производительность работы менеджера могла бы быть более продуктивной, если бы склад пополнялся чаще, но ограниченность оборотных средств не позволяет этого сделать. Возможно, если бы фирма рекламировалась, то приток новых клиентов был бы больше, и объемы продаж менеджеров увеличились, но политика руководства иная.

ООО «Вира+»

В фирме занимаются продажами 2 менеджера, они же занимаются закупкой металла, поэтому их загруженность полная и увеличение объема клиентов может привести к сбоям в их работе. Кроме того, более тесное общение с клиентами не возможно в виду все той же полной загрузки менеджеров.

ООО «Металлконтинент»

В фирме 3 менеджера-снабженца, в обязанности которых входит полное обеспечение заявки клиента, как из наличия, так и перекупка металлопроката на других базах, так же бартерные операции. В следствии этого загруженность полная и малейшее увеличение клиентуры может привести к сбоям в работе. Необходимо увеличение штата.

ООО «Сибирское 2»

Металлобаза и офис располагаются на территории завода – который является самым крупным клиентом этой металлобазы. Торговлю осуществляют 3 менеджера, загруженность не полная, т.к. снабжением металла занимаются снабженцы.

ООО «Металлсибцентр»

В фирме 4 менеджера, которые не ведут обзвон клиентов, а работают лишь на приеме звонков. Загруженность практически полная. Офис небольшой, поэтому увеличение штата исключено.

ООО «СибПромСталь»

Пока 4 менеджера, но планируется расширение штата, активно рекламируются в прессе, целенаправленно занимаются в настоящее время закупом металла, четкое разделение обязанностей между сотрудниками, способствует продуктивной работе, идет формирование клиентской базы.

ООО «Феррум»

В фирме занимаются продажами 6 менеджера. Задача менеджера состоит в том, что бы постоянно информировать своих клиентов о новых поступлениях и выяснять текущие потребности. Новых обращений в фирму очень много, производительность работы менеджера постоянно растет, поступления базы формируются исходя из заявок менеджеров.

ООО «СибМеталлТранс»

В фирме занимаются продажами 4 менеджера, за каждым из них закреплено по 2 региона и конкретные предприятия Новосибирска. Задача менеджера состоит в том, что бы постоянно информировать своих клиентов о новых поступлениях и выяснять текущие потребности. Новые обращения в фирму практически происходят благодаря рекламным объявлениям и рекомендациям и их не так мало. Еженедельно появляются 1-2 новых клиента. Менеджеры вполне справляются со своей работой и могли бы обслуживать на 15-12% больше клиентов, если бы их приток увеличился, кроме того, есть возможность расширения штата менеджеров и это входит в дальнейшие планы руководства, т.к. площадь офиса позволяет это сделать. Кроме всего прочего, руководство предприятия приняло решение об увеличении оборотных средств и, как следствие, металла на базе.

В связи со всем выше перечисленным и встал вопрос дополнительного стимулирования сбыта, и насколько будет это стимулирование эффективно нам и придется выяснить ниже.

2.2 Исследование систем управления ООО «СибМеталлТранс»

Исследование систем управления ООО «СибМеталлТранс» проводится с целью определения причин внедрения системы стратегического управления.

Эти причины таковы:

- необходимость в повышении управляемости организации;

- усиление функции корпоративного управления со стороны учредителей;

- увеличение рыночной стоимости организации;

- необходимость контроля за реализацией стратегических целей организации;

- выход на новые региональные рынки для увеличения объема продаж.

Архитектура стратегического планирования в ООО «СибМеталлТранс» выглядит следующим образом (рисунок 2.5)

Миссия и видение организации

Долгосрочный стратегический план на 4 года

Краткосрочный стратегический план на год (операционный период)

Бюджет организации на год

Рисунок 2.5 - Архитектура стратегического планирования в ООО «СибМеталлТранс»

Составим структуру долгосрочного стратегического плана:

1) анализ рынка металлопроката;

2) SWOT-анализ;

3) сценарный прогноз развития рынка металлопроката;

4) финансовый план;

5) выход на региональные рынки (Западно-Сибирский регион);

6) средства достижения стратегических целей;

- маркетинговая политика (бренд);

- политика в области взаимоотношений с клиентами;

- региональная сеть;

- организационная структура;

- кадровая политика, мотивация;

- информационные технологии.

Составим структуру краткосрочного стратегического плана (рисунок 2.6).

*Финансы*

Стратегия 1. Обеспечить прибыль организации не менее Х долл. США

*Клиенты*

Стратегия 3. Создать и внедрить систему управления взаимоотношения с клиентами

Стратегия 4. Обеспечить продажи не менее Х долл.. США

*Технологии*

Стратегия 6. Разработать и внедрить новые современные технологии, направленные на совершенствование и автоматизацию бизнес-процессов организации

Стратегия 6. Создать не менее 5 региональных точек продаж, обеспечив продажи не менее Y долл. США

*Персонал*

Стратегия 7. Усовершенствовать систему управления персоналом

Рисунок 2.6 – Структура стратегического плана

2.3 Особенности управления региональными продажами

План создания региональной сети продаж ООО «СибМеталлТранс»

Итак, по тем или иным причинам, в компании принято стратегическое решение о развитии региональных продаж. Ниже приведены основные критерии, по которым необходимо провести анализ ситуации для адекватного управленческого решения по выбору типа структуры, каналов сбыта и плану построения региональной сети продвижения продукции.

Стратегические планы развития компании.

1) Если при существующем объеме продаж компания добилась 80 % дистрибьюции на рынке Новосибирска (и по мощностям запланирован рост только в 2 раза за 5 лет, явно не имеет смысла строить планы создания филиалов в 20 регионах. Справедливо и обратное: не следует опираться только на дистрибьюторов по региональным продажам - при планах вырасти в 5 раз и при условии уже имеющейся сети из 50 дистрибьюторов в 50 регионах России.

2) Нормативные показатели, которых хочет достичь компания в регионах. Они зависят от конкурентной ситуации, существующей доли рынка и прочих особенностей реального положения компании на текущий момент. В большинстве случаев проблематично достичь показателей в 80 % дистрибьюции продукции в каждом из крупных городов страны, опираясь только на работу торговых представителей компаний-дистрибьюторов. Если поставить такую цель, то инструмент ее достижения должен соответствовать ей по серьезности, продуманности и уровню.

3) Сроки, ресурсы и бюджеты, исходя из принятого плана роста продаж и прибылей. Основная проблема - реалистичность планов и их адекватность реальным возможностям не только рынка, но и в первую очередь самой компании.

4) Маркетинговая стратегия продвижения продукции. Выбранные схемы, технологии и методики продвижения продукции, системы поощрения торговых каналов, рекламная стратегия.

5) Инвестиционная привлекательность регионов. Берется из открытых источников (например, с сайта Госкомстата России).

6) Количество жителей и среднедушевой доход населения различных регионов.

7) Особенности традиций потребления данной продукции в различных регионах

8) Сочетание таких факторов, как удаленность регионов, и сроки и условия хранения продукции.

9) Группа спроса, к которой относится продукция, насколько важна "близость" продукции к конечному потребителю.

10) Местная политическая ситуация и социальная обстановка в регионах, особенности местного законодательства и т.п.

13) Наличие местных производителей товаров-аналогов или заменителей, их сильные и слабые стороны.

14) Кадровая ситуация в регионах с персоналом всех уровней.

На основании анализа всех доступных данных по приведенным пунктам и должен быть создан план построения региональной сети в том или ином виде. Рассмотрим виды региональных сетей и системы управления этими сетями при некоторых возможных вариантах развития.

Общее, что имеется в каждой региональной сети, - это единый (или редко - распределенный) центр управления региональными продажами. Таким центром является офис - ГО. В случае распределенного центра (аналог дивизиональной структуры) в условиях России возможны варианты от 2-х (Москва и Санкт-Петербург или, например, Екатеринбург) до максимум 5-6 региональных дивизиональных центров. Распределенные центры управления возможны только при значительных объемах продаж и возникают лишь в очень крупных производственных компаниях, имеющих (целенаправленно приобретающих) крупные производства в достаточно удаленных друг от друга регионах. В таких случаях у управляющей компании остаются только функции стратегического управления, развития, контроля и аудита.

В подавляющем большинстве производственных компаний управление того или иного вида региональной сетью происходит из одного центра. Мы рассмотрим основные вопросы развития и управления, характерные для большинства видов региональных сетей, на примере филиальной сети.

Организация взаимодействия между ГО компании-производителя и филиалами.

Для обеспечения эффективного взаимодействия головной офис - филиалы в ГО необходимо создать адекватную целям развития структуру регионального департамента. Структура и организация взаимодействия должны являться достаточными для обеспечения всего комплекса так называемого "удаленного управления", которое является частным случаем управления.

Управление включает в себя в упрощенном виде планирование, организацию и контроль.

В более развернутом виде:

Анализ;

Прогноз;

План;

Мотивация;

Организация;

Координация усилий и взаимодействия;

Контроль;

Коррекция - внесение требуемых изменений в планы и действия;

Подталкивание (работа по достижению требуемого результата).

Взаимодействие ГО - филиалы должно осуществляться на основе следующих систем (в другой систематике это можно разбить на бизнес-процессы):

1. Собственно система удаленного управления (стандарты, нормативы работы по всем бизнес-процессам, приказы, распоряжения, плановые, организационные и контрольные действия, прочее);

2. Система документооборота ГО - филиал (на основе единых утвержденных форм планов-отчетов и других документов по всем направлениям работы филиалов - коммерческому, финансовому, логистическому, административному и прочим);

3. Система бюджетирования (на основе бюджетов продаж и расходного);

4. Система обеспечения поставок ГО - филиал;

5. Система продаж (технология работы менеджеров, ключевые показатели, стандарты работы, система ценообразования и др.);

6. Система логистики (склад, учет, поставки, доставка, вопросы брака, претензий, пересортицы и т.п.);

7. Система учета ДС (дебиторка, бухгалтерия, касса, банк, учет расходов, доверенностей и т.п.);

8. Информационная система (компьютерный учет, обеспечение связи (телефонная и электронная связь с ГО), сеть, оргтехника, обеспечение отправки-получения плановой и контрольной документации);

9. Система юридической поддержки и помощи в обеспечении безопасности бизнеса (взаимодействие с клиентами, с внешней средой);

10. Система работы с персоналом (подбор и обучение кадров).

Важное замечание. Структура ГО в значительной мере будет зависеть от количества филиалов и от уровня других подразделений компании. Если в компании слабый отдел ревизий и инвентаризаций (или он представлен только одним человеком, который просто физически не может объехать все филиалы с проверками), то необходимо введение такой должности именно в региональном департаменте (аналогично по другим функциям и направлениям работы). А если сотрудники есть, и достаточно высокого уровня - возможно только их использование (это касается в основном первоначального этапа развития, когда объемы продаж еще не велики).

Обязательное наличие заместителя следует из систематики удаленного управления и необходимости достаточно частых командировок. В противном случае большинство проблем не решается до возвращения директора, или происходит его значительное и неэффективное отвлечение от работы в филиалах. Кроме того, наличие "второго лица" компании позволяет разделить все задачи по блокам ответственности между директором и его заместителем для более эффективного управления.

Управляющие филиалами могут иметь в подчинении и 3 и 7-8 филиалов (но не более, иначе обычно это грозит потерей управляемости) - в зависимости от уровня задач, объемов продаж, количества позиций в имеющемся ассортименте, в продвигаемых продуктах и рынке.

Для обеспечения эффективной работы на всех этапах развития филиала с момента его открытия и роста продаж необходимо с самого начала развития региональной сети филиалов обеспечить системный подход к решению всех задач. Это подразумевает следующее:

1. Все бизнес-процессы должны быть прописаны и прозрачны для всех участников (вплоть до технологических цепочек для "рутинной" работы).

2. На каждую должность обязана быть разработана должностная инструкция с системой ее доведения до персонала и контроля соблюдения.

3. Начиная с определенного уровня продаж, должна быть создана система постоянного обучения персонала в филиалах (на первоначальном этапе, возможно, только на уровне директоров филиалов (ключевых сотрудников) и только силами регионального директора и/или штатных тренеров компании).

4. Необходимо продумывание единой (легко маштабируемой) системы создания филиалов (в ней имеются стандарты создания филиала, где прописываются требования к складам, первоначальным сотрудникам и т.п., и пакет документов создания филиала, где прописываются все действия и документы по взаимодействию с властями, арендодателями, внешней средой, рынком и т.п., - такой пакет создается под конкретные условия), и единой системы продаж в филиалах (включающей все аспекты конкретных технологий продаж, применяемых для клиентов всех уровней, включая \ЛР).

Кроме того, необходимо обеспечить систему проверок материального и компьютерного учета в филиалах и проверку соответствия работы филиала установленным в компании стандартам работы.

Обязательно плановое (с заданной периодичностью) проведение инвентаризаций и проверок работы филиала. Для этого необходимо создание регламента проведения инвентаризации и других правоустанавливающих документов: их список и содержание достаточно стандартны, но требуют обязательной "доводки" под существующие особенности бизнеса конкретной компании-производителя.

Документооборот ГО - филиалы

При удаленном управлении чрезвычайно важен вопрос документооборота ГО - филиалы.

Он должен строиться на основе следующих документов:

1. Ежемесячный план-отчет филиала в ГО (продажи, работа с клиентами, дебиторка, отношения с внешней средой, проблемы, планы и др.).

2. Еженедельные отчеты менеджеров директору (руководителю отдела продаж), директора и ключевых сотрудников всех направлений - в ГО.

3. Еженедельное (или ежедневное) получение учетных баз из филиалов в ГО.

4. Финансовые и бухгалтерские отчеты (еженедельно, ежемесячно и по требованиям законодательства).

5. Ежемесячный бюджет (расходный, по нему - еженедельно -отчет по израсходованным средствам, и бюджет продаж -ежемесячный/квартальный или с другим установленным графиком).

6. Отчет по движению материальных средств (после каждой поставки товара).

7. Отчет по браку, излишкам товаров, недостачам, возвратам и прочему - еженедельно.

8. Ежемесячный отчет менеджера по маркетингу и закупкам (или другого сотрудника с аналогичным функционалом) по анализу рынка, цен и конкурентов, обоснованию заказов и тому подобному.

9. Ежемесячный отчет по штатному расписанию.

10. Отчет по скидкам и стимулированию продаж - ежемесячно или еженедельно.

11. Ежемесячный отчет по взаимодействию с внешней средой.

Необходимо соблюсти баланс между достаточностью и необходимостью документооборота. Избежать дублирования информации в разных отчетах, но и не допустить утаивания или потери важных данных, необходимых для анализа и принятия управленческих решений в ГО.

Для ведения документооборота у каждого сотрудника должна быть инструкция в виде таблицы - какой отчет, когда, на чей адрес он посылает, с каким содержанием он отправляет информацию из филиала или получает из ГО (для устранения сбоев в отправке и получении информации, полноценности предоставляемых данных).

Структура выделенного регионального подразделения компании.

Теперь рассмотрим организационную структуру полноформатного выделенного подразделения компании, т.е. подразделения, имеющего свой склад продукции и осуществляющего в том числе и доставку товара клиентам.

В общем виде любой филиал работает в трех направлениях:

Филиал - Клиенты;

Филиал - Внешняя среда;

Филиал - ГО (выступающий как управляющая компания и поставщик).

Для обеспечения этих взаимодействий в общем виде требуются:

- Общее управление (в начале продаж - только директор);

- Блок взаимодействия с клиентами (отдел продаж, сопровождение товародвижения, , операторы ПК (операторы заказов), офис-менеджер);

- Финансовый блок (обычно - бухгалтерия и касса, в крупных филиалах - финансист-экономист);

- Логистический блок (склад и транспорт, закупки в ГО);

- Информационный блок (программист - база, взаимодействие с ГО, компьютерный учет, при развитых продажах -менеджер по маркетингу и закупкам в ГО);

- Кадровый блок (работа с персоналом, ведение учета; обычно распределенно выполняется персоналом из других блоков, в крупных филиалах - отдельный);

- Административно-хозяйственный блок - взаимодействие с внешней средой (власти, контролирующие органы, безопасность и др.), внутренние административные и хозяйственные вопросы.

Естественно, на различных этапах могут как появиться дополнительные подразделения и сотрудники, так и отсутствовать некоторые из приведенных (например, заместитель по продажам (начальник отдела продаж) или заместитель по АХЧ). Необходимо отметить, что это достаточно общая схема.

Для всей сети необходимо единое штатное расписание, где наличие или отсутствие каких-либо сотрудников должно быть привязано к объему продаж филиала или другим ключевым для данного производителя (или региона) показателям.

Таким образом, мы в общих чертах рассмотрели вариант региональной сети - филиальную сеть, как наиболее сложный вид региональной сети обеспечения товародвижения. Она наиболее затратна, но и позволяет при правильном построении и адекватном управлении при смешанной системе продаж (в том числе с прямыми продажами из филиала по основным каналам сбыта) достичь максимального уровня сервиса для клиентов и максимальных показателей по продажам продукции в регионе.

В заключение коротко сформулируем последовательность действий, которых надо придерживаться компании-производителю, желающей развивать региональную сеть:

- Четко поставить цели и желаемые показатели со сроками их достижения;

- Определить сильные и слабые стороны компании и конкурентов;

- Определить наиболее перспективные региональные рынки и последовательность их освоения;

- Выбрать оптимальный канал сбыта (или их сочетание) и систему работы региональной сети;

- Определить маркетинговую стратегию продвижения продукции в регионах;

- Составить подробный план действий со сроками, исполнителями, ресурсами, системами мотивации, контроля и коррекции;

- Приступить к выполнению намеченного и достичь желаемого.

Освоение регионов - нелегкая задача даже для сильных, финансово мощных, с развитой системой управления производственных компаний. Но это задача и благодарная, дающая серьезную, долгосрочную, устойчивую тенденцию к росту объемов продаж и стабильности на рынке. Поэтому нельзя не признать ее значимость для любой компании, стремящейся к развитию и росту.

ГЛАВА 3. Рекомендации по совершенствованию региональными продажами в ООО «СибМеталлТранс»

3.1 Модернизация системы управления региональными продажами

1. Системный подход

Важность системного подхода очевидна. Однако особенно важен системный подход к организации и управлению продажами. В частности, когда этими процессами руководят владельцы бизнеса. Цена ошибки этих людей возрастает во много раз.

Продажи - это только часть такой системы, как компания. Это итоговая составляющая работы всех служб и всего коллектива компании. Закон С. Бира гласит: улучшение работы одного из элементов системы не приводит к улучшению работы системы в целом. Улучшение работы одного из элементов маркетинговой службы может не привести к улучшению работы службы в целом. И, скорее всего, не приведет. Например, разработали и внедрили такой важный блок организации и управления продажами, как планирование продаж менеджеров. Однако информации в клиентской базе данных недостаточно для грамотной работы по развитию клиентов и планированию его потребностей. В результате плановые цифры продаж оказались взятыми “с потолка”. Ценность проведенной работы – близка к нулю.

Таким образом, при проведении тех или иных мероприятий по улучшению работы службы продаж необходимо быть в состоянии дать четкий ответ на вопросы:

- “Как изменения в организации службы продаж повлияют на другие службы компании?”

- “Целесообразно ли улучшение работы отдела продаж без улучшения работы других служб компании?”

Ответы на эти и подобные вопросы, которые не всегда просматриваются с позиций действующих руководителей компании, можно получить при проведении экспертной диагностики системы продаж в компании, как первого системного шага к развитию бизнеса.

В целом, системный подход к организации и управлению продажами в оптово-розничных компаниях видится состоящим из следующих блоков:

- Диагностика системы продаж и постановки маркетинга в компании.

- Организация и управление коммерческим отделом.

- Методическое обеспечение продаж.

Маркетинговая поддержка и развитие продаж.

2. Диагностика

Перед тем, как что-либо организовывать или перестраивать необходимо дать ответ на вопрос о том, что построено, оценить достигнутый уровень, понять, что не доделано, что совсем упущено, что сделано неверно, что мешает дальнейшему развитию компании. Иначе говоря – оптимизацию или построение системы организации и управления продажами следует начинать с ее комплексной диагностики. С формирования объективной оценки состояния компании в части выполнения ею важнейшей функции – организации и управления продажами. Это - аудит или диагностики системы продаж.

Аудит продаж представляет владельцу-генеральному директору системное видение бизнес-ситуации в компании, а также практические рекомендации – что и как надо сделать, чтобы достигнуть поставленные цели. Особенности работы и взаимодействия с компанией здесь таковы. Аудитор, а на данном этапе он уже выступает как консультант, действует с полного одобрения владельцев-руководителей компании и по утвержденному ими плану. Действия носят характер разработки и внедрения конкретных организационно-управленческих документов или алгоритмов работ, обеспечивающих решение ранее выявленных проблем. При этом консультант использует свои имеющиеся успешные наработки или перерабатывает их с учетом нового видения проблемы или уникальных условий бизнеса.

Связи на данном этапе осуществляются не напрямую с сотрудниками компании, а, как правило, носят опосредованный характер - через руководителей отделов продаж, маркетинга, директора по продажам, исполнительного или генерального директора.

Подведем промежуточный итог. Системный подход к успешным продажам на данном этапе реализуется проведением комплексной, независимой диагностики существующей системы продаж и постановки маркетинга, разработкой соответствующего аналитического отчета и предложений - программы развития бизнеса. Как само собой разумеющееся здесь следует принять, что диагностика, аналитический отчет и рекомендуемая программа развития – это формы представления результатов процессов консультирования. А их сутью являются, во-первых, выявленные, сгруппированные и проанализированные проблемы развития компании. Во-вторых, - анализ состояния всех бизнес-процессов продаж и смежных с продажами и маркетингом элементов функционирования компании. В-третьих, - логически обусловленная двумя предыдущими этапами система рекомендаций по оптимизации существующей системы продаж и ее дальнейшему развитию.

**Результат и практическая ценность первого системного блока.** Учредители получают непредвзятую экспертную оценку состояния организации и управления продажами в компании. В том числе новую для себя информацию. Проблемы компании, их взаимосвязь и выход на корневую проблему. Предложения по управленческой настройке компании, программу развития бизнеса и, наиболее вероятно, предложение помощи в реализации разработанных рекомендаций.

3. Организация и управление коммерческим отделом

Конкретным воплощением процесса организации и управления продажами является формирование отдела продаж или нескольких сбытовых подразделений. Системный подход к формированию или развитию сбытового подразделения видится в соблюдении и соответствующем информационном наполнении следующих структурных блоков.

**Цель.** Цели отдела продаж должны логически вытекать из целей и задач, стоящих перед компанией в целом. Так бизнес компании ООО «СибМеталлТранс» направлен на продвижение товаров в регионы, то и отдел продаж целесообразно строить преимущественно как отдел региональных продаж. Кадры при этом будут подбираться с опытом и связями работы в регионах. Конкретизация этого тезиса будет осуществляться во всех остальных структурных блоках системы.

**Оргструктуры** - формирование или оптимизация организационно-управленческой структуры отдела.

Многие компании не имеют грамотно разработанной организационно-управленческой структуры, ни существующей, ни перспективной. Если старые сотрудники компании сами доходят до понимания того, кто кому фактически подчиняется и к кому за каким вопросом нужно обращаться, то для новых сотрудников это становится первой проблемой. Выгодно такое положение встречающемуся типу руководителей среднего звена, пытающемуся замкнуть на себе основные внутрифирменные решения, независимо от официально занимаемой должности, соответствующих функций и полномочий. Это приводит к появлению в компании “серых кардиналов”, занимающих непонятно какую должность, но имеющие определенный “вес” в компании, зачастую определяющийся степенью влияния на первое лицо компании.

Системность данного раздела проявляется, прежде всего, в учете целевой ориентации подразделения продаж. Продолжая пример с региональными продажами, в структуре отдела продаж видится группа региональных “выездных” менеджеров по продажам, региональных представителей или торговых агентов на местах. В структуре коммерческого департамента - логистическое формирование, а в структуре компании – филиалы, консигнационные склады, связи с эксклюзивными дилерами. Понятно, что эти подразделения следует создавать не все и сразу, а по мере возможностей компании и по логике развития бизнеса.

**Функциональные обязанности.**

Разработка функциональных обязанностей сформированных или формирующихся подразделений. Компания выбирает наиболее удобный для себя путь регламентации. Важна суть. А сутью при таком подходе становится грамотное и эффективное формирование сбытового подразделения:

- понятна и четко сформулирована цель и задачи отдела продаж;

- ясно, какие подразделения решают или призваны решить эти цели;

- имеются руководители этих подразделений, которые хорошо понимают не только свои обязанности и обязанности своих подразделений, но и функции, обязанности и права смежных отделов и служб.

Кадры, формирование корпоративной культуры.

Вот теперь самое время приступить к подбору менеджеров по продажам или несколько переосмыслить и перенаправить работу имеющихся в компании продавцов. Параллельно с началом поиска продавцов, а еще лучше – на шаг вперед - начать разработку их должностных инструкций.

Должностные инструкции - не догма и не ограничения для проявления творческих способностей сотрудников. Однако каждый сотрудник должен очень четко осознавать, за что ему платят деньги, а руководитель должен знать, что можно и нужно спрашивать с конкретного сотрудника. Работа без прописанных должностных инструкций свойственна молодым компаниям и свидетельствует о низком уровне профессионализма.

Обратим внимание на следующие разделы должностных инструкций, независимо от специфики компании или направления ее деятельности, которые помогут “вдохнуть жизнь” в данную разработку, сделать ее полезной для сотрудников.

**Цель и задачи должности.** Важно четко сформулировать цель и определить задачи, которые необходимо решить для ее достижения.

**Подчиненность, взаимодействие.** Интересным и спорным вопросом является тезис о прямом подчинении. Предлагаю следующую трактовку этого определения. Прямое подчинение – форма управления персоналом, при котором вопросы принятия сотрудника на работу, постановки задачи, контроля исполнения, поощрения, наказания и увольнения решаются непосредственным начальником; возможно согласование или утверждение решения непосредственного начальника вышестоящим должностным лицом.

Применяемый рядом компаний принцип, когда руководитель какого либо ранга может давать распоряжения сотрудникам, не находящимся в его прямом подчинении, чреват неприятностями. Разумеется, есть исключения, оправдывающие такой подход. Однако, как правило, целесообразней ставить задачу через руководителя структурного подразделения.

**Критерии оценки работы.** Четкое и понятное определение показателей, по которым оценивается работа сотрудника, является необходимым условием его успешной работы.

**Должностные / функциональные обязанности.**

В данном разделе следует четко определить, какие функции сотрудник должен выполнять для достижения поставленной цели. По сути дела это разумная детализация задач с уклоном на технологические аспекты продаж – в отношении менеджеров по продажам и на организационно-управленческие аспекты - в отношении начальника отдела продаж. Этот “технологический” аспект разработки должностных обязанностей целесообразно дополнить перечнем результатов работы, которые ожидаются от данного сотрудника. Такое сочетание результативной и технологической ориентации при разработке функций, например, менеджеров по продажам позволит избежать часто встречающейся в практике ситуации, когда сотрудник говорит, указывая в свои должностные инструкции, что такой вид работы у меня не предусмотрен.

Игнорирование или недопонимание рассматриваемых положений приводит к потерям денег для компании в форме прямых убытков или упущенной выгоды. А проявляется это в неорганизованности персонала, выполнении руководителями задач, которые должны выполнять их подчиненные, в неумении или боязни делегировать полномочия, предоставить свободу действий на промежуточном этапе и спросить по результатам.

**Права.** Чтобы грамотно выполнить задачи, требуются определенные материальные вещи, условия работы, полномочия. И их надо тоже определять и прописывать. По мере усложнения бизнес-процессов, требования к условиям работы сотрудников отдела продаж возрастают. Например, необходимость постоянного подключения компьютера менеджера по продажам к сети Интернета во многих компаниях становится базовым требованием его эффективной работы.

**Ответственность.** Поставив цель, определив задачи, сформулировав функции и предоставив права, следует определить сферу персональной ответственности сотрудника за конкретный участок бизнес-процесса.

Говоря о кадрах в системном подходе к продажам необходимо также отметить, что подбор сотрудников производится с учетом особенностей компании и специфики продвигаемого товара или оказываемой услуги. То есть, не только мы выбираем, но сейчас все больше нас выбирают, особенно грамотные кадры. Поэтому, проводя поиск кандидата в конкретную компанию, необходимо “взвешивать” не только уровень заработной платы, который компания может в настоящее время выплачивать сотруднику, профессиональную квалификацию и психологические особенности кандидата, но и сложность товара, особенность коллектива (уровень доброжелательности и т.п).

Что касается формирования корпоративной культуры, то это длительный и целенаправленный процесс, являющийся элементом системного подхода к продажам. Автор вносит свою лепту в этот процесс тем, что на практике объясняет и внедряет концепцию “Управленческая пирамида”, как принцип грамотного подхода к организации труда на фирме, а также проводит лекцию-тренинг “Элементы профессионализма в работе исполнителей любого уровня”. Схематично эти вопросы освещены в приложении А.

**Результат и практическая ценность второго системного блока.** Компания приобретает организационное и управленческое оформление. Сотрудники в буквальном смысле слова видят строение компании, знают и понимают свои задачи, критерии оценки своей работы, систему подчиненности и взаимодействия на фирме. Начинается грамотная работа по подбору кадров.

Методическое обеспечение продаж

Название этого системного блока, возможно, звучит несколько непривычно. Но его суть именно в методическом обеспечении процесса продаж. Другой формулировкой, помогающей раскрыть эту суть, может быть такая: “Постановка регулярного менеджмента в отделе продаж или коммерческом отделе компании”. Значимость этих вопросов возрастает при рассмотрении процессов продаж с системной точки зрения. Система будет хороша, когда она сможет работать в известном смысле “сама”. И если при осмыслении слова “сама” не выходить за границы здравого смысла, то вот элементы методического обеспечения, которые позволят придать дальнейшую системность процессам организации и управления продажами в компании (приложение Б).

**Методическое “вооружение” менеджеров.** Документы и алгоритмы работ этого блока должно разработать руководство компании и отдела продаж для своих менеджеров по продажам. Конкретно – это работа начальника отдела продаж, коммерческого директора или директора по продажам, частично - директора по маркетингу. Наличие в компании подобных разработок и их использование на практике автоматически характеризует профессиональный уровень руководителей подразделений службы сбыта.

Конкретные базовые документы, характеризующие как данный блок, так и другие блоки системы методического обеспечения продаж приведены в приложении Б. Примеры и детализацию системы методического обеспечения можно будет привести в самостоятельной статье.

**Система спроса с менеджеров - система отчетности.** После того, как сотрудники знают, что от них требуется, понимают, что и как надо делать можно и нужно организовать грамотный спрос. Для этого необходимо четко поставить задачу. Это выражается, в частности, в скрупулезной разработке форм отчетных документов. Лучший способ – таблица. Она же обеспечит и сведение результатов по всей совокупности исполнителей.

**Отчетность по результатам работы.** Иначе говоря – итоговая отчетность менеджеров по продажам.

В части методической упорядоченности региональных продаж целесообразно обратить внимание на разработку следующих регламентирующих документов, придающих четкость и простоту этому непростому виду продаж со сложным контролем за процессом и повышенным финансовым риском.

- Концепция региональных продаж.

- Условия оплаты региональных менеджеров.

- Положение о командировках.

- Финансовый план командировок на год, квартал, месяц.

- Бизнес-план командировки.

- Отчет по командировке.

Методическое обеспечение работы отдела продаж.

Уровень и масштабность задач данного блока, продолжая регламентацию бизнес-процессов в отделе продаж, выходят за рамки одного отдела. Это совместная работа директоров нескольких подразделений компании: коммерческого, финансового, по маркетингу, по логистике.

Основные блоки данного раздела:

- Экономический механизм продаж.

- Бюджет продаж компании.

- Бюджет затрат.

- Итоговая отчетность отдела по продажам.

- Документооборот.

Результат и практическая ценность третьего системного блока. Создается заново или ставится на профессиональную основу работа основного подразделения компании – отдела продаж: должностные обязанности сотрудников, планирование, отчетность, дисциплина производственная, плановая, финансовая, клиентские базы данных, документооборот, технология продаж. Информация о состоянии продаж в компании “оседает” в специально разработанных документах по продуманным алгоритмам работ. Налаженный анализ отчетных и плановых данных позволяет своевременно принимать управленческие решения. Возрастает рыночная стоимость компании. Уменьшится риск потери накопленной информации при уходе менеджеров или начальника отдела продаж. Формируется основа для стандартизации бизнес-процессов и системы управления продажами в филиалах или дочерних компаниях. Создаются внутренние условия для развития продаж. Неизбежно происходит рост продаж.

Маркетинговая поддержка и развитие продаж

Проработав вышеупомянутые блоки системы, можно ставить и решать группу задач, отвечающих на вопрос “Что еще нужно сделать, чтобы лучше удовлетворять потребности своих клиентов, эффективнее работать и, соответственно, увеличить продажи?”. Это – следующий блок системы организации и управления продажами – маркетинговая поддержка и развитие продаж.

В идеале многие маркетинговые аспекты организации бизнеса должны тщательно прорабатываться до того, как запускаются основные бизнес-процессы компании. Например, стратегические цели создания компании (миссия, видение, идеология), целевой рынок, ассортиментная и ценовая политика, каналы распространения товаров, свои уникальные конкурентные преимущества, изучение конкурентов, способы продвижения товаров и многие другие группы вопросов желательно ставить и решать до того, как, скажем, начать составлять должностную инструкцию на менеджера по продажам. Кроме того, практически все маркетинговые вопросы имеют срок постановки, но не имеют даты завершения, т.е. должны разрабатываться и обновляться постоянно.

Также необходимо отметить еще одну опасность при рассмотрении вопросов маркетинга. Маркетинг – самое многогранное понятие современного бизнеса. Вряд ли возможно назвать хоть одну сферу деятельности современной бизнес-компании, которая не являлась бы элементом маркетинга. Поэтому, в рамках целей данной статьи попытаемся свести вопросы маркетинга к практически осязаемым понятиям, решение которых обеспечивает дальнейший рост продаж и развитие бизнеса конкретной компании.

Схематически система маркетинговой поддержки и развития продаж может выглядеть следующим образом.

1. Положение об отделе маркетинга.

2. Стратегическое планирование.

- Миссия компании.

- Видение.

- Идеология.

- Маркетинговый план развития компании.

3. Долгосрочное планирование.

Сбытовая политика - каналы распределения, ассортиментная политика, ценовая политика, методы стимулирования сбыта, концепция региональных продаж.

- Маркетинговое прогнозирование продаж.

4. Позиционирование. Постоянный мониторинг положения на рынке компании и товаров.

5. Рекламные кампании, презентации и другие способы продвижения товаров.

6. Маркетинговые исследования.

- Целевого потребительского рынка.

- Новых сегментов целевого рынка.

- Новых региональных рынков.

- Товара.

- Конкурентов, производителей, поставщиков.

Важно, чтобы каждое направление маркетинговых исследований приобретало практическое значение в форме конкретных рекомендаций по оптимизации и развитию продаж.

7. Конкретные рекомендации по продажам, логистике, сервису.

Результат и практическая ценность четвертого системного блока. Дальнейший рост эффективности продаж достигается за счет использования результатов маркетинговой деятельности. Сбытовые подразделения опираются на разработанные концептуальные основы развития компании. Достигается четкое понимание своего целевого рынка. Это дает возможность отделу продаж оперативно и самостоятельно решать многие тактические вопросы. Сбытовые подразделения начинают активно использовать рекламные кампании и другие методы продвижения товаров.

3.2 Внедрение рекомендаций по совершенствованию системы управления региональными продажами

С целью увеличения товарооборота и максимального приближения к конечному потребителю ООО «СибМеталлТранс» постоянно стремится к расширению сферы своей деятельности посредством открытия металлобаз в регионах России и заключения дилерских соглашений с региональными представителями на долгосрочной основе.

В настоящее время действуют три официальные представительства компании: в гг. Бийске и Новосибирске, способных одновременно разместить на своих площадях более 30 тысяч тонн проката различного сортамента.

За последний год количество стального проката, поставляемого через региональные склады, увеличилось более чем в два раза, значительно расширилась география продаж.

Деятельность компании ООО «СибМеталлТранс» направлена на обеспечение металлопрокатом предприятий угольной отрасли, а также крупнейших машиностроительных предприятий и строительных организаций. Мы развиваем сервисы, предоставляемые при продаже металла, поэтому наши клиенты могут рассчитывать на качественное обслуживание. С целью максимально удовлетворять запросы потребителей, мы целенаправленно расширяем ассортимент предлагаемой металлопродукции.

Для организации процесса закупок, хранения и продажи металлопроката, компания ООО «СибМеталлТранс» использует централизованную систему управления остатками на региональных складах, основывающуюся на эксплуатации современных телекоммуникационных систем и высокоскоростных каналов передачи данных

Основная цель маркетинговой политики компании ООО «СибМеталлТранс» - обеспечить максимально выгодные условия работы для потребителей металлопродукции. Мы планируем развивать складские площадки до уровня современных метало-сервисных центров и открывать аналогичные комплексы в тех регионах, где есть активный спрос на металлопрокат и металлоизделия. Компания быстро реагирует на запросы клиентов и всегда открыта к длительному и взаимовыгодному сотрудничеству.

В ООО «СибМеталлТранс» проведена реорганизация системы управления. Причина преобразований - рост компании и расширение сферы бизнеса.

Управление динамично развивающейся крупной организацией требует создания специальной структуры, осуществляющей стратегический менеджмент.

Кадровые преобразования – один из этапов программы реорганизации системы управления ООО «СибМеталлТранс», начавшейся ещё три года назад.

Основные направления реорганизации системы управления предприятием.

- Необходимость решения большого комплекса задач в области продаж требует создания гибкой, имеющей определенную степень самостоятельности коммерческой службы. Этого можно достигнуть за счет организации службы по региональному и продуктовому принципу, передачи руководителям службы определенных полномочий и ответственности за принятые решения в области продаж и покупок.

- Слабая ориентация на конечного потребителя продукции диктует необходимость создания отдела маркетинга на предприятии и передачи ему функций совершенствования ассортимента и поиска новых технологий.

- Избыток персонала и в то же время недостаток квалифицированных кадров диктуют необходимость создания полноценной службы работы с персоналом под началом директора по персоналу, особенно в части мотивации и аттестации персонала, а также поиска и подготовки высококвалифицированных кадров.

- В связи с ужесточением конкуренции необходим рациональный подход к анализу деятельности предприятия и планированию собственной деятельности на перспективу, что можно организационно обеспечить введением финансового отдела с подчинением их финансовому директору.

На сегодняшний день можно говорить о возможности перехода к новой перспективной структуре управления в два этапа:

- Скорейшее изменение организационной структуры и обязательное закрепление за конкретными исполнителями функций соответствующих служб и отделов.

- Углубление и повышение эффективности выполнения функций за счет использования методов стимулирования и других результатов реализации проектов по совершенствованию управления и обучения персонала.

- Для придания гибкости организационной структуре и руководствуясь соображениями экономической целесообразности, возможно вынесение (частично) за пределы фирмы ряда задач, требующих больших затрат и высококвалифицированных кадров:

Масштабные маркетинговые исследования.

- Мероприятия по налоговому планированию.

- Минимизация затрат по коммунальным платежам (в том числе переход на мини-энергетику).

- Разработка бизнес-планов инвестиционных проектов.

Решение перечисленных задач для предприятия можно осуществлять на субподрядной основе.

Диапазоны ответственности в новой организационной структуре.

В новой структуре управления ответственность за принимаемые решения должна быть сформирована в виде диапазонов ответственности для каждой должности. При этом предполагается, что все должностные лица знают, какая работа должна выполняться в закрепленном диапазоне ответственности. В рамках диапазона ответственности должностное лицо действует самостоятельно и лично отвечает за положительный результат.

После того, как диапазоны ответственности сформированы, прорабатываются "горизонтальные" взаимодействия в новой организационной структуре с целью повышения оперативности управления.

"Горизонтальные" взаимодействия это деловые отношения, в которые вступают между собой должностные лица для принятия решений по вопросам, относящимся к их диапазонам ответственности. "Горизонтальные" связи формируются между должностями разных структурных подразделений фирмы. Деловые отношения внутри одного структурного подразделения, а также отношения сотрудников со своими руководителями, определяются отношениями подчиненности и регулируются правилами взаимодействия руководителя и сотрудника.

Для упорядочения взаимоотношений на предприятии целесообразно зафиксировать согласованные позиции в должностных инструкциях (или контрактах руководителей), в частности:

- диапазоны ответственности полномочия;

- "горизонтальные" взаимодействия;

Таблица 3.1- Матрица «горизонтальных» взаимодействий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Директор по стратегическому планированию | Финансовый директор | Технический директор | Директор по персоналу |
| Коммерческий директор | 1. Реорганизация организационной структуры в изменяющихся рыночных условиях | 1. Формирование диапазонов цен. Объемов продаж, скидок за увеличение объемов продаж. | 1. Формирование перспективного ассортиментного профиля продукции. | 1. Отбор, перемещение и увольнение работников коммерческих служб. |
| 2. Формирование перспективного ассортиментного портфеля продукции | 2. Формирование диапазонов цен, объемов закупок сырья и материалов для обеспечения бесперебойной работы производства. | 2. Улучшение качества надежности и долговечности производимой продукции. | 2. Соблюдение коммерческой тайны. |
| 3. Реализация договорных отношений с покупателями и поставщиками | 3. Выдача продукции на реализацию. | 3. Оказание услуг сторонним организациям техническими службами | 3. Повышение профессионального уровня сотрудников. |
| 4. Сертификация качества | 4. Разработка финансового плана. | 4. Коммерциализация учреждений непромышленной сферы. |
| 5. Планирование потоков поступлений и платежей. | 5. Социальное обеспечение работников коммерческих служб. |

- ответственность;

- квалификационные требования.

Рассмотрим последовательность процесса формирования новой оргструктуры.

Зафиксируем основные этапы и виды работ по реорганизации системы управления предприятия.

1. Фиксация существующего штатного расписания.

1.1. Получение подписанного ответственными лицами существующего штатного расписания.

1.2. Проектирование и разработка компьютерной базы данных "Библиотека работ" (в которой будут собраны все возможные виды работ, которые в настоящий момент делаются в компании).

1.3. Проведение анкетирования персонала организации с целью наполнения "Библиотеки работ". Ввод результатов в компьютер.

1.4. Анализ "Библиотеки работ" на предмет дублирования функций и наличия пробелов. Выделение факторов, выполнение которых важно для развития организации.

2. Анализ "разрывов" в организационной структуре предприятия.

2.1. Выявление причин возникновения указанных разрывов и их возможное негативное влияние.

2.2. Структуризация выявленных "разрывов". Определение возможных путей решения проблем.

3. Разработка нового штатного расписания компании.

3.1. Встречи с руководством и административными работниками (лично) по формированию концепции новой структуры компании.

3.2. Выработка проекта штатного расписания (в дальнейшем, по мере хода работ, может модифицироваться и изменяться).

3.3. Разработка пакета положений о структурных подразделениях.

4.1. Разработка и утверждение типовой формы «Положения о структурном подразделении». Типовое положение может включать следующие основные разделы:

- общие положения (статус, подчиненность);

- основные задачи и функции;

- права и обязанности;

- ответственность;

- состав подразделения и взаимосвязи;

- организация работы.

4.2. Утверждение генеральным директором компании пакета положений о структурных подразделениях.

5 . Создание пакета положений и должностных инструкций на рабочие места.

6. Разработка и утверждение локальных нормативных актов компании:

- Положение о структуре управления компанией.

- Правила внутреннего трудового распорядка.

- Положение о персонале.

- Положение об оргструктуре и штатном расписании.

7. Постановка документооборота.

8. Постановка управленческого учета.

9. Разработка и внедрение прогрессивной системы оплаты труда.

10. Привязка финансового планирования и управления компанией к конкретным рабочим местам.

Оптимизация системы оплаты труда

Основными принципами новой системы оплаты труда в ООО «СибМеталлТранс» должны стать:

- зарплата должна компенсировать усилия работника, которые ему необходимо прилагать для выполнения задач на данной должности;

- ее уровень должен учитывать личный вклад работника;

- размер оплаты труда должен быть конкурентоспособным по отношению к аналогичной должности на других предприятиях региона;

- зарплата не может быть уменьшена в случае уменьшения объема работ по причинам, не зависящим от работника;

- размер зарплаты и темпы ее роста должны соответствовать темпам роста стоимости жизни.

Постоянная (базовая) заработная плата устанавливается за то, что делает работник в соответствии с должностными обязанностями; переменная часть, основанная на оценке личного вклада, - за то, как он это делает.

Это способствует усилению мотивирующей роли заработной платы, обеспечению ее большей зависимости от результатов деятельности работника.

С целью более точной дифференциации заработной платы в зависимости от характера выполняемой работы на каждой ступени лестницы устанавливаются «вилки» по оплате труда. В пределах «вилок» определяется конкретный размер заработной платы для каждой должности на основании результатов ее оценки.

Оценка должностей явилась одной из наиболее сложных проблем при формировании новой системы оплаты труда на предприятии. Оценка должностей руководителей осуществляется по следующим критериям:

- образование;

- стаж работы;

- ответственность за руководство;

- сфера деятельности, в рамках которой должностное лицо принимает решения;

- интенсивность взаимодействия с внутренними подразделениями предприятия, внешними организациями.

Выбор перечисленных критериев позволяет установить размер базовой зарплаты для каждого руководителя с учетом уровня ответственности за руководство, сферы его компетенции и принимаемых в ее рамках решений, необходимости установления эффективных взаимоотношений со структурными подразделениями и организациями как внутри, так и за пределами предприятия, и требуемой для этого квалификации и оплаты труда.

При этом должны быть разработаны такие требования к критериям, которые мотивируют повышение квалификации руководителей, овладение ими современными методами работы на базе персональных компьютеров и приобретение опыта управленческой деятельности, создание условий для повышения квалификации подчиненных.

В связи с быстро изменяющейся экономической ситуацией требуется регулярная переоценка должностей на предприятии с одновременным пересмотром должностных обязанностей. Достоинством предлагаемой системы организации базовой заработной платы является ее мотивирующий характер, поскольку зарплата:

- устанавливается на основании формализованной оценки деятельности;

- система ее повышения увязана с повышением квалификации выполнением более сложной и ответственной работы, с продвижений должности.

В результате применения предлагаемой системы в ООО»СибМеталлТранс» возрасло число желающих повысить свою квалификацию и тем самым поднять уровень заработной платы, а также повышение ответственности к выполняемым функция, стимулирование инициативности.

3.3 Результаты от внедрения рекомендаций по совершенствованию системы управления региональными продажами

Руководством предприятия ООО «СибМеталлТранс» был разработан стратегический план, рассчитанный на 5 лет (2005 -2010). На сегодняшний момент можно сказать, что пройдено большая часть пути и есть результаты, о которых можно говорить.

В наши планы входит:

- открытие филиалов в гг. Томске и Красноярске для увеличения объема продаж и соответственно доли рынка (по сравнению с 2003г – годом покупки) в 2008 г – в 2 раза, до 2010г – почти в 3 раза.

- совершенствование сбытовой деятельности

- создания отдела маркетинга на предприятии и передачи ему функций совершенствования ассортимента.

Стратегический план затрагивает следующие направления:

1. Реорганизация, оптимизация каналов распространения продукции – построение системы сбыта.

2. Создание системы управления финансами;

Проводимая реорганизация сопровождается совершенствованием системы управления и организационной реорганизацией.

В первую очередь нами была разработана новая маркетинговая стратегия продаж. Основными элементами новой маркетинговой стратегии являются:

- расширение рынков сбыта – вывод в регионы, прилегающие к основному;

- увеличение объема продаж за счет выхода на региональные рынки.

В рамках новой стратегии продаж мы создали региональную дистрибьюторскую компанию, в собственном отделе сбыта выделили подразделение прямых продаж, в состав которого входят региональные менеджеры и торговые представители. Мы разработали новую политику стимулирования продаж, контроля за продажами в пунктах розничной торговли, создаем систему логистики.

Эффективная схема управления информационными потоками компании ООО «СибМеталлТранс» позволило в режиме реального времени отслеживать перемещение денежных средств, продукции и точно определять ассортимент и количество имеющегося проката на металлобазах. Это особенно актуально для партнера, который, не смотря на разницу во времени и расстоянии, может зайти на сайт компании и найти интересующую его информацию: ассортимент, остатки по базам, экспортный прайс-лист, представленный в нескольких вариантах с учетом отгрузки на любых условиях Инкотермс 2000**.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятие только тогда может достичь долгосрочного восстановления конкурентоспособности, когда оно само приступит к решению собственных проблем, изучит условия рынка и конкуренции, а также исследует слабые стороны производственных процессов.

Выбор перечисленных критериев в данной работе позволяет установить размер базовой зарплаты для каждого руководителя с учетом уровня ответственности за руководство, сферы его компетенции и принимаемых в ее рамках решений, необходимости установления эффективных взаимоотношений со структурными подразделениями и организациями как внутри, так и за пределами предприятия, и требуемой для этого квалификации и оплаты труда.

Необходимость решения большого комплекса задач в области продаж требует создания гибкой, имеющей определенную степень самостоятельности коммерческой службы. Этого можно достигнуть за счет организации службы по региональному и продуктовому принципу, передачи руководителям службы определенных полномочий и ответственности за принятые решения в области продаж и покупок.

Сбытовая стратегия представляется стратегией управления, стратегией охвата и стратегией проникновения. Эта совокупность ключевых стратегий характеризует стратегию сбыта как стратегию взаимодействия материального (товарного) и информационного потоков в общей логистической системе сбытовой деятельности.

ООО «СибМеталлТранс» перестроило систему управления компанией, систему продаж, перешли от централизованных продаж к региональным. Нами была утверждена партнёрская программа - отлажено взаимовыгодное сотрудничество с нашими дилерами в регионах.

И в заключении необходимо отметить, что ООО «СибМеталлТранс» получил инструмент управления, который дает нам не только гибкую возможность по планированию для оперативного принятия решений, но и возможность удаленного управления объектом инвестирования. Находясь в Новосибирске, мы имеем возможность полностью контролировать процесс планирования в регионах, проводить анализ результатов и вносить корректировки в текущие планы. Персонал предприятия поднялся на более высокий профессиональный уровень, теперь он действительно проводит экономический анализ деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аванесов Ю.А., Васькин Е.В., Клочко А.Н. и др. Основы коммерции: Учебник. - М.: Люкс-арт, 2007. – 318 с.
2. Бланк И.А. Торговый менеджмент. - Киев: УФИМБ, 2008. – 440 с.
3. Бланк И.А. Управление торговым предприятием: Учебник. - М.: Тандем, 2006. – 328 с.
4. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. - М.: Экономика, 2007. – 284 с.
5. Борисов Г.П., Акулова В.Е. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник. - М.: Экономика, 2006. – 320 с.
6. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В. и др. Семь нот менеджмента. - М.: Эксперт, 2007. – 386 с.
7. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность: Учебное пособие.- Минск: Высшая школа, 2003. – 366 с.
8. Гаджинский А.М. Основы логистики: Учебное пособие. – М.: Маркетинг, 2007. – 348 с.
9. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли: Учебник. - М.: Маркетинг, 2008. – 272 с.
10. Диксон П.Р. Управление маркетингом. — М.: Бином, 2006. – 302 с.
11. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. - М.: Инфра-М, 2002. – 446 с.
12. Зубков Г.C., Стаханов В.Н., Шеховцов Ρ.В. Торговая логистика: Учебное пособие. - Ростов н/Д: РГСУ, 2007. – 296 с.
13. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. – М.: Дело, 2003. – 284 с.
14. Карпов В.Н. Управление маркетингом на новосибирских предприятиях // Экспресс. - 2006. - №2. – С.5.
15. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – Спб.: Питер, 2001. – 640 с.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга. - СПб.: Питер Ком, 2006. – 808 с.
17. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник. - Минск: Высшая школа, 2008. – 342 с.
18. Ламбен Ж. - Ж. Стратегический маркетинг. - СПб.: Питер, 2001. – 264 с.
19. Мазманова Б.Г. Методические вопросы прогнозирование сбыта // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - №1. – С. 52 – 61.
20. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 282 с.
21. Наумов Г. Г. Конкуренция в торговле. - М.: Век, 2003. – 254 с.
22. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 384 с.
23. Отчет о деятельности ЗАО «Электрокомплектсервис» в 2006 - 2007 годах // Аргументы и факты. – 2008. – С. 3 – 5.
24. Панкратов Ф.Г. Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для ВУЗов. - М.: Маркетинг, 2003. – 386 с.
25. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 466 с.
26. Пономарёв Н.Н. Теоретические основы логистики. – Новосибирск, 2006. – 188 с.
27. Рынок и логистика: Учебное пособие / Под ред. Гордона М.П. – М.: Экономика, 2003. – 256 с.
28. Уваров С.А. Логистика: общая концепция, теория, практика. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2006. – 404 с.
29. Хромов Л.Н. Рекламная деятельность: искусство, теория, практика. - Петрозаводск: Фолиум, 2004. – 367 с.
30. Эванс Дж. Р. Маркетинг - М.: Экономика, 2008. – 335 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

**Основные идеи концепции “Управленческая пирамида”**

Управления в команде строится по иерархическому многоуровневому принципу – верхнее управленческое звено, среднее управленческое звено и т.д. с учетом размера и особенностей работы компании. Каждый уровень возглавляет руководитель. Он получает задачу и соответствующие полномочия от руководителя вышестоящего звена и организует работу свою и своих подчиненных таким образом, чтобы обеспечить решение задачи или предложить варианты ее решения. Задачи сотрудникам ставятся только через руководителей подразделений, которые несут персональную ответственность за их решение силами вверенных им коллективов. Исключается принцип руководства “через голову”.

Во избежание чрезмерной концентрации власти и злоупотреблений ею каждое подразделение открыто для контактов с руководителями и сотрудниками любого уровня и необходимых проверок.

Недопустимым является такое положение, когда вместо решения проблемы, т.е. помощи своему начальнику, руководитель нижестоящего звена в неконструктивном ключе выносит “наверх” свои проблемы и обоснования, почему основную задачу нельзя решить. В этом случае начальник вынужден будет сам решать проблемы уровня своего подчиненного, выполняя тем самым его работу. Пирамида при этом занимает неустойчивое положение. Возможные причины выноса “наверх” нерешенных проблем нижестоящего уровня - неумение или нежелание соответствующего руководителя “отрабатывать свой хлеб”, неадекватная постановка задачи, или некомпетентность соответствующего руководителя и его команды.

Лекция-тренинг “Элементы профессионализма в работе исполнителей любого уровня” представляет собой ряд правил, принципов, методов, алгоритмов профессиональной, этической и эффективной работы коллектива, сформированных автором на базе своего управленческого опыта. При этом ставится цель: довести до сотрудников и обсудить с ними эти методы корпоративной культуры, сформировать команду единомышленников. Вот основные обсуждаемые вопросы.

Мы все ИСПОЛНИТЕЛИ.

Команда. Работа в команде.

Зачем собирается команда.

Зачем мы здесь собрались.

Роль и значение отдела продаж среди других подразделений компании.

Время перемен и сопротивление исполнителей.

Проблема – это хорошо! Постановка проблемы.

Пирамида управленческая. Концепция помощи.

Начальник.

Зачем от нужен. Чьи проблемы он призван решать. На какую помощь можно рассчитывать подчиненным. Как грамотно взаимодействовать с начальником.

Постановка задачи исполнителям.

Определение приоритетности задач.

Коллективный интеллект.

Организация и проведение совещаний творческой рабочей группы для решения нестандартных вопросов с использованием метода “мозговой атаки” (brain storming).

Отношение к “просьбам” руководства.

Отношение к распоряжениям и просьбам высшего руководства.

Как быть при использовании метода управления “через голову”.

Эффективное совещание: организация и проведение.

Совещание “Мышление общими целями”.

Записи на совещаниях, переговорах.

“Отметка” об исполнении.

Умеете ли вы “разговаривать”?

Умеете ли вы спорить?

“Внешние” связи структурного подразделения.

Испытательный период.

Увольнение в профессиональной компании.

Планы и отчеты.

Отношение к изменениям в системе отчетности.

Дисциплина. Нетрадиционный подход к традиционной теме.

Стиль делового письма.

Оптимистический подход к работе, жизни.

Агрессивный подход к продажам.

“Я” и “Мы” в работе с клиентами.

Когда можно “не думать” при выполнении задания.

“Сделайте мне красиво”, тогда я буду работать.

Рационально ли организованы ваши “Мои документы”?

Советы управленцам от Лазарева С.Н.

Приложение Б

**Постановка регулярного менеджмента в отделе продаж или коммерческом отделе компании**

Рисунок Б.1-Методическое обеспечение процесса продаж