

УДК 658.811:338.43

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

Глушко Ю. В.

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация

E-mail: glushkoyulia@mail.ru

В статье рассматривается понятие «управление сбытом», основные задачи сбытовой деятельности. Предложена организация эффективного товародвижения. Дана характеристика основных этапов процесса сбыта.

Ключевые слова: сбыт, управление, организация, предприятия, стимулирование.

ВВЕДЕНИЕ

Постановка проблемы. Управление сбытом играло огромную роль при любых общественно-экономических формациях. Однако в условиях рыночной экономики формируются существенные различия в целях, функциях и методах управления, степени ответственности и самостоятельности руководителей на всех уровнях управления.

Существовавший при плановой экономике «механический» тип управления, с присущей ему негибкой системой управления, стандартным набором функций и жесткой иерархичностью отношений «сверху вниз» оказался совершенно неэффективным для рыночной экономики. Для быстро меняющихся факторов внешней среды (конкуренции, спроса, цены, прибыльности, условий сбыта) необходим новый гибкий подход к управлению сбытовой деятельностью, предусматривающий приоритет экономических методов, углубленное изучение рынка, высокий уровень самостоятельности и полную экономическую ответственность предприятий, соблюдение интересов работников, обеспечение дохода, достаточного для расширенного воспроизводства.

Главным условием функционирования предприятий стало получение прибыли. Тем не менее ряд ученых в своих исследованиях отмечает, что лишь менее половины руководителей государственных предприятий определяют в качестве своей главной цели получение прибыли. Остальные главным указали поддержание объема производства, сохранение коллектива и увеличение заработной платы. На основании данных исследований мы видим, что далеко не все руководители адаптировались к рыночным условиям и существующая система управления нуждается в дальнейшем изучении и оптимизации.

Цели и задачи исследования. Дать определение управления сбытом продукции агропромышленных предприятий, определить цели, задачи и функции сбыта, представить организацию управления сбытом на предприятии.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Эффективность сбытовой деятельности предприятия во многом зависит от правильности определения ее функций, промежуточных и конечных целей, то есть от умения управлять ею. В наиболее общем понимании управление – это элемент производственных, предпринимательских и прочих отношений, которые ставят своей задачей координировать, согласовывать деятельность людей и трудовых коллективов в отношении организации производства материальных благ, их развития, реализации, продажи, потребления. Управленческие решения в сфере сбыта сегодня являются одной из самых важных и сложных областей управленческой деятельности, нуждающейся в более глубоком изучении.

В широком смысле термин «управление сбытовой деятельностью» рассматривается как общее руководство сбытовой деятельностью фирмы. В более узком смысле данный термин понимается как планирование и реальное каждодневное руководство сбытом продукции предприятия. Руководство сельскохозяйственными предприятиями должно осуществляться на основе рыночно ориентированной системы управления.

Под современным управлением сбытовой деятельностью следует понимать систему экономических отношений, складывающихся в процессе производства и сбыта продукции, построение эффективных каналов распределения, организацию рациональной системы товародвижения, системы коммуникаций, эффективного управления персоналом, а также планирование, организацию, контроль и анализ сбытовой деятельности предприятия с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли. Управление сбытом должно быть направлено на завоевание и сохранение предприятием предпочтительной доли рынка и удержания превосходства над конкурентами.

Управление сбытовой деятельностью должно решать следующие задачи:

- определять цели сбыта в зависимости от основной цели деятельности предприятия;
- ставить задачи, планировать, прогнозировать, разрабатывать стратегию и тактику для достижения наилучшего результата;
- организовывать и координировать сбытовую деятельность предприятия с учетом реализации оптимизационных задач;
- контролировать и оценивать полученные результаты;
- организовывать эффективное информационное и управленческое обеспечение системы сбыта.

Современные предприятия для эффективного хозяйствования должны осознать необходимость перемещения акцентов управления с производственной ориентации на сбытовую. Политика предприятия, основанная на управлении сбытом, качественно отличается от производственной ориентации гибкостью, оперативностью, чувствительностью к динамике рынка, постоянной оптимизацией номенклатуры товара и ценовой политики, ростом коммуникаций, поиском эффективных инструментов продвижения товара, высокой мерой экономической и социальной ответственности.

Процесс управления сбытом предполагает организацию рациональной системы товародвижения, коммуникаций и управления персоналом. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать процесс продаж, выявлять и ранжировать слабые места для их постепенного совершенствования.

Предприятия самостоятельно выбирают каналы реализации произведенной продукции. При работе с посредниками производитель передает им часть своих функций, связанных со сбытом товара, однако при этом производитель так же лишается части прибыли в пользу посредника. Некоторые предприятия, не желая терять дополнительную прибыль, предпочитают создавать собственные отделы сбыта. Типовая структура каналов сбыта сельскохозяйственной продукции на предприятиях Крыма представлена на рис. 1

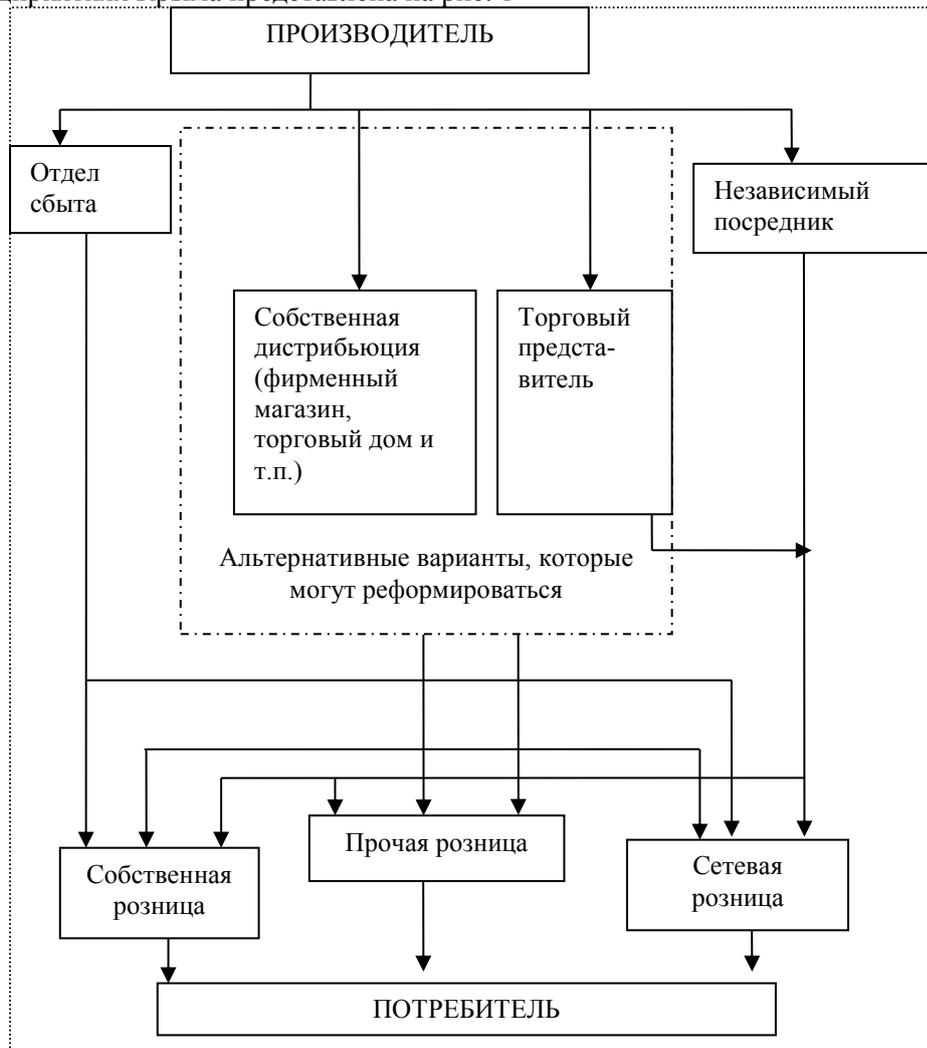


Рис. 1. Типовая структура каналов сбыта продукции агропромышленного сектора на предприятиях Крыма.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ...

Управление сбытом представляет собой непрерывный процесс, носящий циклический характер, для осуществления которого на предприятиях создают специальные отделы сбыта.

Современный отдел продаж – это сложный многофункциональный механизм в структуре компании, для эффективной работы которого необходимо прежде всего подобрать высококвалифицированный персонал. Процесс управления сбытом будет тесно связан с процессом управления работой сотрудников, а точнее – их активностью. Для управления сбытовым отделом необходимо принять основные решения, представленные на рис. 2.

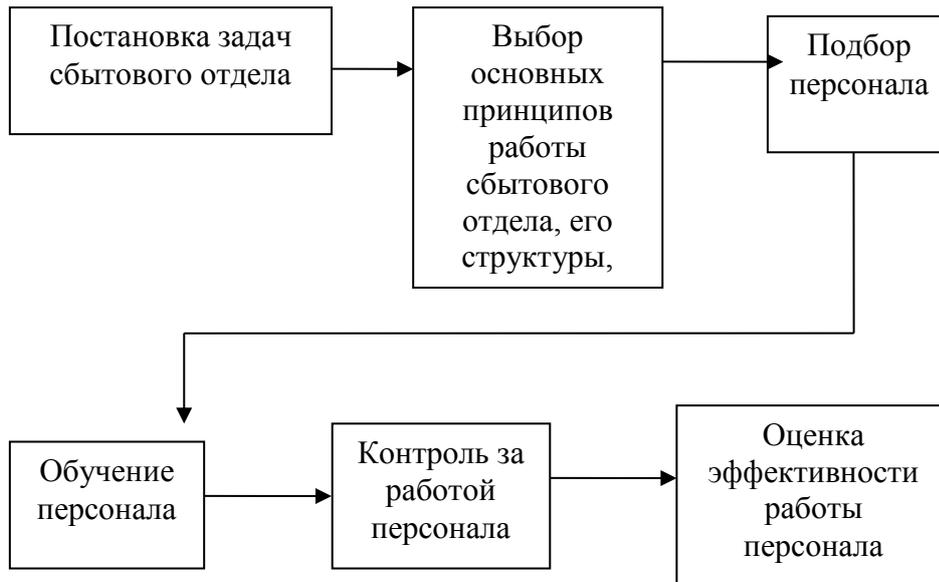


Рис 2. Основные решения, которые необходимо принять для организации управления отделом сбыта.



Рис. 3. Основные цели и функции отдела сбыта.

Основной задачей отдела сбыта является увеличение объема продаж с целью наиболее полного удовлетворения потребительского спроса и максимизации прибыли предприятия. Более детальные задачи ставятся в зависимости от сбытовой политики предприятия. Основные цели и функции отдела сбыта представлены на рис. 3.

Содержание функций сбытового отдела включает три основных направления: планирование, организацию, контроль и координацию.

Планирование предусматривает: изучение внешних и внутренних условий; определение целей; разработку прогнозов конъюнктуры и спроса; подготовку прогнозов реализации товаров; составление планов поставок готовой продукции; планирование оптимальных хозяйственных связей; выбор каналов распределения

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ...

товара; планирование дополнительных услуг, внешнеторговых операций, рекламной деятельности; составление сметы расходов на управление сбытом и распределение, планирование доходности.

Организация сбыта включает: организацию сбора информации о спросе; заключение с потребителями хозяйственных договоров на поставку продукции; выбор форм и методов реализации продукции, способов доставки ее потребителю; подготовку продукции к отправке потребителю; технологию товародвижения; организацию информационно-диспетчерской службы, отчетности; организацию торговой коммуникации, правовой и претензионной работы; организацию стимулирования спроса и рекламной деятельности.

Контроль и координация работы персонала службы сбыта предполагает: оценку соответствия реализации сбытовых функций программе маркетинговых исследований; анализ действия сбытовой службы, а также разработанных мероприятий по координации сбытовой деятельности и повышению ее эффективности; контроль и оценку эффективности стимулирования сбыта и рекламных мероприятий; тактический контроль; контроль за поставками продукции, осуществлением внешнеторговых операций, соблюдением договорных обязательств, своевременностью оплаты счетов; корректировку производственной программы в соответствии с поступившими заказами; предъявление потребителям претензий за нарушение договорных обязательств и несвоевременную оплату счетов.

Организация сбыта предусматривает распределение существующих функций между участниками обмена и ключевым вопросом обычно является определение того, кто именно будет выполнять те или иные функции сбыта.

Принципы работы сбытового отдела включают выбор организационной структуры, позволяющей предприятию работать наиболее эффективно. Основные типы организационных структур сбытового отдела рассмотрены на рис. 4.

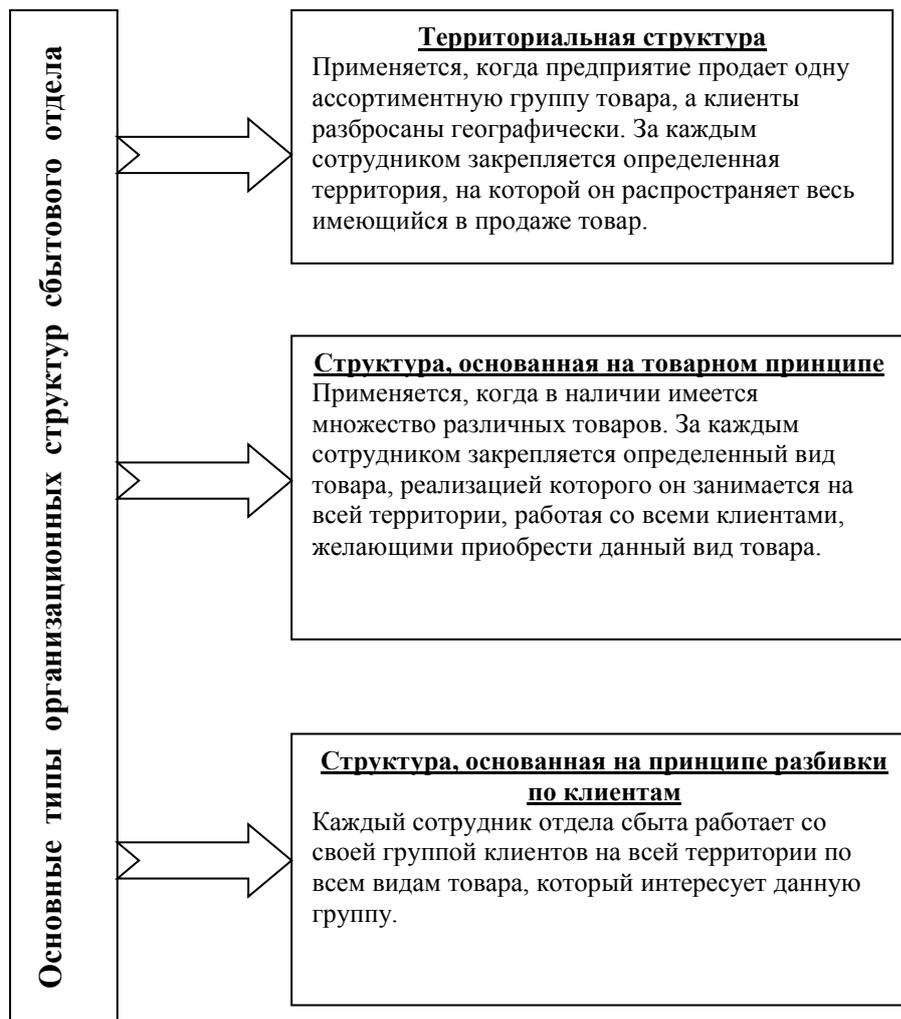


Рис 4. Основные типы организационных структур сбытового отдела предприятия

Управление сбытом продукции предусматривает осуществление контроля на каждом из этапов сбыта. Мы считаем, что процесс сбыта состоит из следующих основных этапов (Таблица 1).

Этап заключения сделки тесно связан с организацией правовой и претензионной работы. Данную функцию должны осуществлять высококвалифицированные юристы, владеющие всеми необходимыми знаниями и навыками по регулированию взаимоотношений с покупателями.

Для успешного выхода на рынок предприятие должно предложить конкурентоспособный товар и заинтересовать им потребителя. В данном случае речь идет о постоянном стимулировании сбыта. Стимулирование сбыта – это система краткосрочных мер, направленных на организацию быстрого реагирования

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ...

рынка на предложенный товар. Известны три основных способа продвижения: реклама, пропаганда и персональные продажи.

Таблица 1

Характеристика основных этапов процесса сбыта

Этап <i>1</i>	Характеристика <i>2</i>	Результат <i>3</i>
Поиск потенциальных покупателей	Изучение рынка, освоение различных источников информации, поддержание личных контактов	Формирование базы потенциальных покупателей
Инициирование интереса	Выбор оптимального способа подхода к клиенту, установление контакта с потенциальным покупателем, ознакомление клиента с предлагаемым товаром,	Клиент заинтересован в детальном ознакомлении с товаром
Презентация продукта	Детальное ознакомление с ассортиментом предлагаемой продукции, демонстрация конкурентных преимуществ товара	Потенциальный покупатель определился, что конкретно он хотел бы приобрести
Согласование условий	Согласование объемов поставки, цены, сроков и способов доставки, решение разногласий, уточнение финансовых и юридических вопросов	Согласованы все условия продажи
Заключение сделки	Оплата счета и отправка продукции	Потенциальный клиент стал реальным покупателем

Мы считаем, что стимулирование сбыта на предприятии происходит по трем основным направлениям:

1. Стимулирование потребителей
2. Стимулирование торговых посредников
3. Стимулирование собственного торгового персонала

Стимулирование сбыта, направленное на потребителя, призвано увеличить количество приобретаемой продукции данным покупателем, снизить сезонность

продаж, познакомить и заинтересовать покупателя «новинкой», поощрить постоянных покупателей. Для сбыта продукции виноградарско-винодельческих предприятий рекомендуется применять следующие приемы стимулирования сбыта, направленные на конечных потребителей:

1. Скидки с цены, которые в свою очередь можно разделить на:

- Скидки, предоставляемые при условии приобретения определенного количества продукции, т. е. если, к примеру, 1 кг винограда стоит 100 руб., то предложить покупателю упаковку 2 кг за 180 руб.;
- Скидки для постоянных покупателей;
- Скидки на скоропортящуюся продукцию;
- Скидки при покупке товара за наличные деньги («скинто»);
- Скидки «мгновенных распродаж», когда цена снижается на определенное время, например, на 30 мин., чтобы привлечь внимание покупателя;
- Скидки на «новинки».

2. Распространение купонов. Как правило, купоны вкладывают в упаковку товара, печатают в газетах или журналах, рассылают по почте. Купоны дают право покупателю приобрести товар по более низкой цене.

3. Предоставление премий, чаще всего в вещественной форме. Условием получения премии служат такие доказательства покупки, как наличие товарных ярлыков, упаковки, пробок от бутылок, которые покупатель предъявляет продавцу и получает взамен какой-либо подарок либо дополнительную единицу того же товара.

4. Бесплатные дегустации новых марок товара.

5. Проведение конкурсов, лотерей, викторин, связанных с представлением товара или торговой марки.

6. Предоставление потребительского кредита.

7. Создание интересной подарочной упаковки или такой, которую покупатель сможет использовать после потребления ее содержимого.

Воздействие на торговых посредников должно быть направлено на то, чтобы поощрить увеличение партий товара на реализацию, стимулировать обмен передовым опытом по организации сбыта между торговыми посредниками в реализации конкретного товара, снизить сезонность поступления заказов от посредников. Эффективными приемами здесь будут:

1. Скидки с цены при увеличении объема партии товара.

2. Предоставление определенного количества товара бесплатно при быстрой реализации крупной партии товара.

3. Организация конкурсов посредников.

4. Обеспечение розничных торговцев бесплатными рекламо-носителями.

5. Организация интересных встреч торговых посредников с целью обмена опыта между ними.

6. Бесплатное повышение квалификации торгового персонала посредника.

Стимулирование собственного торгового персонала призвано увеличить объем продаж в подразделениях самого предприятия, поощрить наиболее активных

работников, способствовать обмену опытом сбытового персонала предприятия. Основными способами воздействия при этом будут:

1. Премии лучшим торговым работникам.
2. Предоставление дополнительных дней отпуска лучшим работникам.
3. Организация туристических поездок и культурных мероприятий за счет предприятия.
4. Конкурсы продавцов.
5. Проведение конференций работников сбыта.
6. Применение различных моральных поощрений.

ВЫВОДЫ

1. Управление сбытовой деятельностью – это система экономических отношений, складывающихся в процессе производства и сбыта продукции, построение эффективных каналов распределения, организация рациональной системы товародвижения, системы коммуникаций, эффективного управления персоналом, а также планирование, организация, контроль и анализ сбытовой деятельности предприятия с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

2. Предприятия самостоятельно принимают решения относительно выбора системы сбыта, однако на сельскохозяйственных предприятиях Крыма типичной является комбинированная система.

3. Стимулирование сбыта на предприятии целесообразно осуществлять по трем основным направлениям: стимулирование потребителей, стимулирование торговых посредников, стимулирование собственного торгового персонала.

Список литературы

1. Бурцев В. В. Совершенствование системы управления сбытом продукции // Журнал Маркетинг в России и за рубежом № 6. 2002. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2002/6/128.html> 24.01.2013 г.
2. Ворожева Т. П. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия // Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации. 2001. № 1.
3. Энциклопедия бизнесмена, экономиста, менеджера / под ред. Дякива Р. – Киев: Международная экономическая фондация, 2000.
4. Ефимова С. А. Управление сбытом, или как увеличить объем продаж. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. 208 с.
5. Сафонов В. А. Механизмы адаптации производителей сельскохозяйственной продукции к условиям мирового рынка // Научные труды ЮФ НУБиП У «КАТУ»: Экономические науки. Выпуск 152. Симферополь, 2013. С. 141.

Статья поступила в редакцию 09.11.2015