

На правах рукописи

Байкалов Максим Семенович

РАЗРАБОТКА И АВТОМАТИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

05.13.10 – Управление в социальных и экономических системах

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата технических наук

Барнаул 2007

Работа выполнена на кафедре информационных систем в экономике ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова» (г. Барнаул).

Научный руководитель: кандидат технических наук

Новиков Виктор Васильевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор

Поляков Юрий Александрович

доктор технических наук, профессор,
член корреспондент РАО

Бобко Игорь Максимович

Ведущая организация: АНО ВПО «Алтайская академия экономики и права (институт)», г. Барнаул

Защита состоится 28 мая 2007 г. в 16-00 часов на заседании регионального диссертационного совета КМ 212.004.01 при ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова» по адресу: 656038, Барнаул, пр. Ленина 46.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова».

Автореферат разослан 27 апреля 2007 г.

Ученый секретарь регионального
диссертационного совета
кандидат экономических наук, доцент

А.Г. Блем

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. В условиях современного рынка огромное значение для успешной деятельности предприятия приобретает эффективная организация сбыта готовой продукции. Система управления сбытом продукции требует постоянного изучения и совершенствования с целью снижения издержек затрачиваемых на реализацию продукции, повышения качества обслуживания клиентов, расширение рынков сбыта за счет внедрения новых методов продаж. Рыночная экономика заставляет по новому взглянуть на задачи управления, возникает необходимость переориентации предприятия на выпуск продукции которая пользуется спросом на рынке, а не которую может выпускать производство. Вопросы эффективной организации сбыта особо остро стоят перед предприятиями пищевой промышленности, поскольку потребителями их продукции являются непосредственно население. Изменение структуры управления сбытом продукции неизбежно повлечет за собой изменение всей структуры управления предприятием.

Таким образом, для современных российских компаний и в частности, для предприятий пищевой промышленности, все более возрастает необходимость тщательного научно обоснованного планирования и управления сбытом продукции, автоматизации процессов управления продажами с целью повышения общей эффективности производства.

Если процессы управления производством на многих предприятиях давно автоматизированы, то управление продажами и взаимоотношениями с клиентами зачастую не автоматизируются. Это связано в первую очередь со сложностью описания бизнес-процессов продаж, с большим разнообразием методов сбыта продукции и с отсутствием комплексных решений в данной области. В связи с этим внедрение средств автоматизации в процессы сбыта продукции также являются актуальной проблемой.

Цель работы. На основе исследования закономерностей и тенденций развития современного производства разработать научно-обоснованную структуру, механизмы и модели управления сбытом продукции для предприятий пищевой промышленности в рыночных условиях.

Для достижения сформулированной выше цели были поставлены следующие задачи:

- выполнить анализ закономерностей функционирования и тенденций развития предприятий пищевой промышленности в период трансформируемой экономики и на его основе обосновать необходи-

мость реструктуризации системы управления сбытом продукции на предприятиях отрасли;

- разработать типовую структуру системы управления сбытом для предприятий рассматриваемой отрасли;
- сформировать основные положения маркетинговой стратегии предприятий пищевой промышленности;
- разработать механизмы управления сбытом и организации продаж на основе формирования института торговых представителей;
- разработать технологию региональных продаж для предприятий пищевой промышленности;
- разработать направления автоматизации процессов продаж для предприятий пищевой промышленности;
- провести практическую апробацию разработанных моделей и методов на предприятии ООО «Тейси».

Объект исследования. Процессы сбыта продукции на предприятиях пищевой промышленности.

Предмет исследования. Модели, методы и механизмы организации производственно сбытовых систем, автоматизированные системы управления сбытом продукции на предприятиях рассматриваемой отрасли.

Теоретическая и методологическая база исследования. В процессе исследования использовались труды отечественных и зарубежных специалистов по проблемам рыночной экономики, менеджмента, маркетинга, математического моделирования, информационных технологий, а также опыт научных и проектных организаций по рассматриваемой проблеме.

Научная новизна работы:

- обоснована необходимость проведения рыночной адаптации системы управления сбытом на предприятиях пищевой промышленности путем совершенствования структуры и механизмов управления;
- разработан механизм управления сбытом на предприятиях пищевой промышленности, включающий: типовую структуру управления сбытом, типовую схему формирования стратегии развития предприятия, методы взаимодействия элементов различных уровней системы управления сбытом, модель организации и стимулирования работы торговых представителей;
- сформирован методический подход к формированию технологии региональных продаж, включающий стадии: «разведка», «доказательство», «заключение сделки». Разработаны модели оценки потенциала региона, ранжирования регионов по категориям и определения необходимого количества дистрибьюторов в регионе;

- на базе системы мобильных компьютеров разработан модуль специализированного программного комплекса автоматизации процесса продаж.

Практическая значимость результатов проведенного исследования заключается в том, что разработанные модели, методы и механизмы управления, методические рекомендации и подход к автоматизации системы управления продажами могут служить базой совершенствования управления сбытом на предприятиях пищевой промышленности. Реализация положений диссертационной работы способствует повышению эффективности функционирования производственно-сбытовых систем, что подтверждено практикой внедрения разработанных методов на базовом предприятии ООО «Тейси».

Выносимые на защиту результаты работы:

- типовой механизм управления сбытом для предприятий пищевой промышленности (типовая структура управления сбытом, типовая схема формирования стратегии развития предприятия, модель организации и алгоритмы стимулирования работы торговых представителей);
- методика формирования региональных продаж, формализованная модель оценки потенциала и ранжирования регионов сбыта продукции, алгоритм расчета количества дистрибьюторов.
- специализированный программный комплекс удаленного сбора заявок торговыми представителями.

Достоверность результатов исследования базируется на использовании методов научной абстракции, дедукции и индукции, анализа и синтеза, системного и ситуационного подходов. В качестве инструмента исследования применялись методы системного анализа, теории управления, разработка и создание АСУП, экономико-математического моделирования.

Апробация результатов работы. Основные положения и результаты исследования докладывались на межрегиональном научно-практическом семинаре «Проблемы организации управления и развития информационных технологий на промышленных предприятиях РФ» в городе Новосибирске в 2001 году; международной научно-практической конференции «Экономические реформы и совершенствование систем управления на предприятиях Казахстана и России» в городе Алматы в 2001 году; 7-ой научно-практической конференции с международным участием «Современные проблемы производства продуктов питания» в городе Барнауле в 2004 году. Результаты диссертационной работы с 2006 года используются в ООО «Тейси» в качестве практического руководства по реорганизации структуры управления сбытом.

Публикации. По теме исследования опубликовано 5 печатных работ, в том числе статья «Оптимизация структуры управления предприятием среднего бизнеса» в журнале «Ползуновский вестник» (издание, рекомендованное ВАК России).

Объем и структура диссертационной работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографии, изложенных на 142 страницах машинописного текста, содержит 29 рисунков, 5 таблицы и 4 приложения. Список литературы включает 120 наименований.

Основное содержание исследования

Во введении обоснована актуальность работы, сформулированы цель и задачи диссертационного исследования, задачи, объект и предмет, научная новизна и положения, выносимые на защиту, теоретическая и практическая значимость, апробация результатов исследования.

В первой главе «Проблемы развития и совершенствование систем управления предприятиями пищевой промышленности в условиях переходной экономики» рассматриваются вопросы, связанные с функционированием предприятия в условиях переходной экономики. Освещаются основные закономерности в развитии предприятий пищевой промышленности. Рассматривается вопрос совершенствования систем управления сбытом, как основа устойчивого функционирования предприятия.

Наряду с проблемами, присущими производственной сфере в целом, в пищевой промышленности и в особенности в вино-водочном производстве в период реформ появился ряд специфических проблем. Это в первую очередь связано с особыми условиями, созданными государством для ведения бизнеса в данной сфере, усилением конкуренции в связи с ростом числа производителей и упрощением режима импорта алкоголя, наличием теневого сектора, занимающего значительную долю алкогольного рынка. Кроме этого, в связи с тем, что основным потребителем продукции пищевой промышленности является население и все сбытовые цепочки построены через розничные торговые сети, в значительной мере на снижение уровня потребления продукции повлияло снижение покупательской способности населения. Реформы правительства в алкогольной отрасли проводимые в 2006 году и связанные с введением в действие нового закона регулирующего отрасль, еще сильнее усугубили проблемы в сфере производства алкогольных напитков. Неслаженность работы министерств и ведомств, привела к простоям предприятий в январе и феврале 2006 года, что привело к резкому ухудшению финансового состояния предприятий. В результате

влияния вышеописанных факторов в 2006 году произошло падение производства и реализации алкогольной продукции.

В таких неблагоприятных условиях, предприятиям для успешной деятельности необходимо шире применять научные методы организации управления. Производственный менеджмент должен опираться на современные информационные технологии. Ядром подсистемы должен стать маркетинг и сбыт, опирающиеся на финансовый менеджмент. Главным достоянием фирмы должен стать персонал.

По мере продвижения компании ко всё более четко выраженной рыночной ориентации, её служба сбыта становится сфокусированной на особенностях рынка и ориентированной на потребителя. В долгосрочной перспективе рыночно-ориентированная служба сбыта будет гораздо более эффективной, чем служба сбыта, ориентированная на увеличение объёма продаж.

Для эффективной работы службы сбыта необходимо построить систему управления или менеджмент службы сбыта. Менеджмент службы сбыта – это анализ, планирование, проведение в жизнь и контроль за деятельностью службы сбыта.

Еще одним важным условием эффективной деятельности предприятия является построение научно-обоснованной системы управления.

В странах с развитой рыночной экономикой проблемам управления предприятием посвящены сотни книг, тысячи журнальных статей. Наиболее крупные исследования производства принадлежат представителям школы «научного менеджмента», для которой характерны исследования деловой и производственной деятельности. Эта школа сыграла огромную роль как фактор рационализации и стимулирования производства.

Серьезные исследования проблемы производства были выполнены в институте экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения АН СССР в 1960-е годы.

В это время В.А. Авиловым проводились исследования, связанные с разработкой методик применения математико-статистических методов в анализе производства.

В течении 90-х годов промышленные предприятия России под воздействием глубоких реформационных изменений, перешли в качественно новое состояние. В трудах многочисленных исследователей этого явления, а именно академика Л. Абалкина, докторов экономических наук Е. Ясина, С. Глазьева, Г. Клейнера, В. Логинова, В. Кириченко, В. Куликова, А. Богурина, А. Мовсесяна, Б. Мильнера и многих других ученых это состояние оценивается далеко неоднозначно.

Эффективная организационная структура инициирует развитие корпоративной культуры, создает условия для инициативной творческой деятельности персонала, направляемой на удовлетворение собственных потребностей, а также ожиданий акционеров или учредителей. Важно, чтобы структура предприятия была подвижной, гибкой, создавала возможности горизонтальных и вертикальных передвижений кадров, минимизировала риск бюрократической закостенелости, что является одним из важнейших условий успешного решения новых стратегических задач и адекватного реагирования на изменения внешней среды.

Во второй главе «Разработка системы управления сбытом на предприятиях пищевой промышленности» рассматриваются теоретические и практические вопросы выработки стратегии деятельности предприятия, построения системы управления сбытом и предприятием в целом. Проводится анализ применимости различных структур управления для предприятий пищевой промышленности и на основе полученных результатов разрабатываются предложения по реорганизации структуры управления предприятием. В связи с усилением роли маркетинга в деятельности предприятия уделено особое внимание созданию службы маркетинга на предприятии. Описаны модели и методы оценки деятельности торговых представителей и стимулирование их труда. Освещены вопросы применения информационных систем управления сбытом на предприятиях пищевой промышленности. Рассматриваются вопросы разработки стратегии для предприятий пищевой промышленности.

Процесс разработки стратегии можно разделить на несколько этапов (рис. 2).

В связи с тем, что в современных условиях маркетингу определяется наиболее важная роль, разработке маркетинговой стратегии предприятия необходимо уделить особое внимание. Для предприятий пищевой промышленности при разработке маркетинговой стратегии надо учесть особенности функционирования в условиях Российского рынка.

Создание маркетинговой стратегии предприятия – многоуровневый процесс, который определяется двумя основными элементами:

- направлением роста – решениями типа «товары-рынки», которые задают масштабы стратегии с точки зрения товаров и рынка, требуемые капиталовложения и распределение ресурсов между подразделениями предприятия;
- конкурентными преимуществами предприятия на выявленных рынках.



Рис. 2. Этапы разработки стратегии предприятия

На основании теоретических исследований можно предложить следующую схему разработки стратегии для предприятий пищевой промышленности (рис. 3).

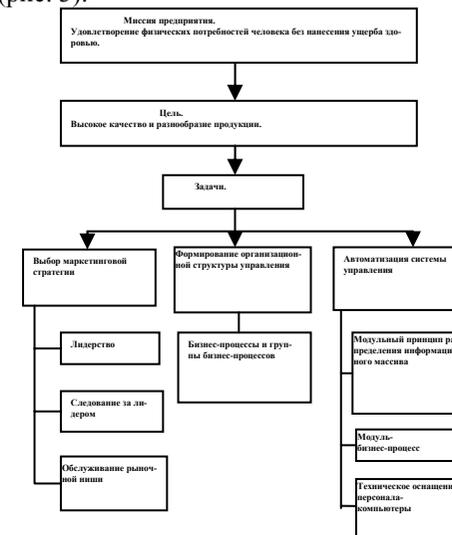


Рис. 3. Модель разработки стратегии предприятия пищевой промышленности

В условиях рыночной экономики, когда на первый план выходят проблемы связанные с реализацией продукции и каждая компания стремится создать рыночно-ориентированные формы функционирования предприятия, вопросы оптимизации процессов управления выходят на первый план.

Большинство предприятий пищевой промышленности имеет линейно-функциональную структуру управления. Во главе предприятия стоит Генеральный директор, в непосредственном подчинении которого находятся заместитель генерального директора по производству, заместитель генерального директора по коммерческим вопросам, главный бухгалтер, начальник юридического отдела, начальник отдела АСУ, начальник отдела кадров. Данная структура управления имеет ряд недостатков. Во-первых, наблюдается излишняя концентрации решения текущих вопросов на генеральном директоре, что, ввиду высокой занятости последнего, приводит к затягиванию принятия управленческих решений. Во-вторых, существует ряд должностей со схожими функциональными обязанностями (начальники региональных отделов сбыта), что приводит к излишним затратам на управленческий аппарат и определенным проволочкам при решении текущих задач. В-третьих, ввиду отсутствия горизонтальных связей между отделами не всегда оперативно решаются возникающие проблемы. Для устранения этих недостатков необходимо провести реорганизацию организационной структуры управления предприятием.

Для разработки организационной структуры предприятия пищевой промышленности, а именно винно-водочного завода, необходимо проанализировать внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность компании, а также определить функциональные задачи, возложенные на подразделения.

В настоящее время на рынке присутствует большое количество предприятий конкурентов, занимающихся как производством, так и оптовой реализацией продукции, что неизбежно приводит к жесточайшей конкурентной борьбе. В этих условиях единственной возможностью для успешного функционирования является быстрая реакция на изменения, происходящие на рынке (ценообразование, ассортиментная матрица, особые условия поставок и т.п.). В такой ситуации на руководителя предприятия в лице генерального директора ложатся обязанности по стратегическому планированию бизнеса, связям с органами государственной власти, поиска финансовых ресурсов для выполнения поставленных задач, общего контроля за деятельностью предприятия. При этом решение частных проблем необходимо переложить на руководителей подразделений. Для более эффективного управления, имеет смысл объединение отделов выполняющих одну функциональную задачу в одно подразделение и подчинение его одному руководителю. Наибольший эффект можно добиться от объединения отделов материально-технического снабжения, сбыта, маркетинга, логистики и производственного. Это обусловлено тем, что все эти отделы задействованы

в бизнес-процессе производства и реализации продукта. Для выполнения этой цели на предприятии необходимо создать производственно-коммерческий департамент во главе с Коммерческим директором. Учитывая то, что от предприятия требуется быстрая реакция на изменения рынка, а это приводит к постоянной разработке новых проектов, за основу построения структуры можно принять матричную структуру управления, которая создается путем совмещения линейно-функциональной структуры с программно-целевыми методами управления. Структура департамента имеет следующий вид (рис. 4).



Рис. 4. Структура производственно-коммерческого департамента

Внедрение такой структуры управления производственно-коммерческим департаментом позволит сократить количество управленческих должностей с одинаковыми функциональными обязанностями, но возглавляющих разные отделы. Руководителями проектов, как правило, назначаются руководители подразделений, которых в наибольшей степени затрагивает разрабатываемый проект.

Для построения структуры управления сбытом необходимо разработать технологию продаж. Технология продаж для разных каналов сбыта имеет значительные отличия. Для работы с регионами России автором была разработана следующая методика продаж, учитывающая специфические особенности.

При работе на региональных рынках перед каждым предприятием производителем возникает ряд проблем, без решения которых невозможно построить эффективную сбытовую сеть в регионе. Одной из первых и основных является проблема оценки потенциальных возможностей региона. Вторая проблема – это правильное ранжирование регионов. Следующая проблема, выбор структуры сбыта в регионе. Иметь одного дистрибьютора или несколько, поставлять весь ассортимент в одну компанию или разделить по разным, каким образом орга-

низовать сопровождение товара в регионе. Все эти проблемы очень насущны, а решения по ним зачастую принимаются на уровне интуиции. Можно ли каким то образом упорядочить процесс принятия решения по этим вопросам? Автором предлагается модель региональных продаж, опирающаяся на математические расчеты для получения числовых значений параметров, определяющих правила работы на рынке. Предложенная модель включает в себя следующие пункты.

1. Оценка потенциала региона.

Для оценки потенциала региона можно предложить следующую формулу:

$$P = \sum_{i=1}^n g_i d_i k_i, \quad (1)$$

где P – потенциальный объем продаж в единицах продукции;

g_i – объем розничных продаж i -го товара в единицах продукции;

d_i – коэффициент рыночного присутствия i -го товара предприятия;

k_i – коэффициент конкуренции по i -му товару,

i – индекс товара;

n – количество товаров в ассортименте предприятия.

2. Отнесение региона к категории.

Для ранжирования регионов можно принять следующие параметры:

– потенциальный объем продаж;

– условия доставки;

– коэффициент лояльности дистрибьюторов.

$$R = Ptl, \quad (2)$$

где R – показатель ранга региона;

P – потенциальный объем продаж в единицах продукции;

t – коэффициент условий доставки;

l – коэффициент лояльности дистрибьюторов.

3. Расчет необходимого количества дистрибьюторов в регионе.

Для расчета необходимого количества дистрибьюторов в регионе предложим следующую формулу:

$$D = P/K, \quad (3)$$

где D – количество дистрибьюторов, в данном регионе;

P – потенциальный объем продаж в единицах продукции;

K – объем продаж у дистрибьютора.

При этом

$$K = \sum_{i=1}^n v_i d_i l_i, \quad (4)$$

где K – объем продаж у дистрибьютора;

v_i – объем продаж i -го товара в единицах продукции у дистрибьютора;

d_i – коэффициент рыночного присутствия i -го товара предприятия;

l_i – коэффициент лояльности дистрибьютора по i -му товару;

i – индекс товара;

n – количество товаров в ассортименте предприятия.

4. Выбор потенциальных дистрибьюторов.

5. Сбор информации о потенциальных дистрибьюторах.

Приняв за основу предложенную автором модель продаж, можно приступить к формированию структуры управления отделом сбыта. На этапе завоевания рынка, имеет смысл создание структуры управления сбытом по территориальному признаку. Но при дальнейшем развитии предприятия и завоевания определенной доли рынка, такая система управления становится тормозом в дальнейшем развитии структуры сбыта. Во-первых, ограниченные возможности территории не позволяют руководителям территориальных отделов более эффективно использовать ресурсы предприятия, во-вторых, возникают постоянные конфликты при распределении ресурсов предприятия между отделами, в-третьих, из-за определенной обособленности территориальных отделов сбыта сложно внедрять передовые технологии продаж. В связи с этим возникает необходимость объединении территориальных отделов сбыта в один отдел и создание структуры по функциональному принципу. Для этого определяются три основных способа ведения продаж:

- через торговых представителей;

- через менеджеров отдела сбыта по розничным продажам;

- через менеджеров отдела сбыта по оптовым продажам.

По принципу однообразия выполняемых функций можно создать три службы: служба торговых представителей, служба менеджеров отдела сбыта по рознице, служба менеджеров отдела сбыта по опту. Каждая служба подчинена старшему менеджеру, выполняющему функции оперативного управления подразделением. Старшие менеджеры в свою очередь подчинены начальнику отдела сбыта. При этом структура отдела сбыта имеет следующий вид (рис. 5).



Рис. 5. Структура управления отделом сбыта

При функционировании любого предприятия, кроме проблем организационного плана всегда возникают вопросы, связанные с заинтересованностью персонала в труде. Критериями оценки качества работы могут послужить следующие показатели:

1. Общая отгрузка.
2. Общий сбор денежных средств.
3. Отгрузка наиболее выгодных для компании товаров.
4. Сумма полученной от реализации наценки.
5. Процент прироста продаж к предыдущему периоду.
6. Средняя отгрузка на одну торговую точку.

На основе этих показателей необходимо построить как систему материального стимулирования, так и организовать трудовое соревнование. Какие результаты может принести такое соревнование? Во-первых, создание в коллективе атмосферы здоровой конкуренции и чувства общности интересов, во-вторых, стремление работников занять первое место тем самым повысить свой статус на предприятии.

Еще одним способом стимулирования может послужить проведение корпоративных тренингов. В данном случае мы достигаем две цели. Первая – повышаем профессиональный уровень своих сотрудников, вторая – повышаем их статус, что формирует в сознании работника мнение о своей успешности, а как известно, успешного работника легче стимулировать нематериальными средствами. Таким образом, можно сделать вывод, что применение нематериальных средств стимулирования торговых представителей, может привести к существенному повышению заинтересованности в эффективном труде.

На основании вышеизложенного, можно графически изобразить методы стимулирования работников служб сбыта на предприятиях пищевой промышленности (рис. 6).

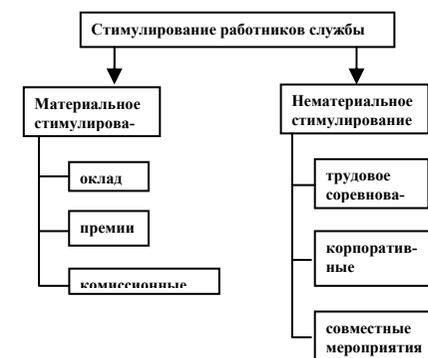


Рис. 6. Методы стимулирования сотрудников отдела сбыта

Очень важным фактором эффективной деятельности предприятия, является оптимизация протекающих бизнес-процессов. Одним из наиболее эффективных методов улучшения деятельности предприятия является автоматизация.

В связи с тем, что одним из решающих факторов в процессе продаж являются взаимоотношения с клиентами, то наиболее широкое распространение получили системы автоматизации взаимоотношений с клиентами (так называемые CRM-системы). Системы автоматизации продаж направлены на использования компьютеров для улучшения работы команды отдела сбыта. Но при этом многие методы продаж разработаны очень давно, еще до появления компьютеров, и соответственно не представляется возможным их описание на аппаратном уровне. В этом заключается основная проблема автоматизации процесса продаж. Появляется необходимость создания метода продаж, который можно было бы описать для использования в системах автоматизации.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что перед началом автоматизации процесса продаж на предприятии необходимо разработать и внедрить передовую технологию продаж. Только в этом случае мы сможем получить двойственный эффект, а именно, косвенно и непосредственно помочь в процессе продаж. Косвенно – повышая производительность сотрудников отдела сбыта, а непосредственно – повышая его результативность.

В третьей главе «Совершенствование системы управления сбытом продукции на ООО «Тейси»» на основе теоретических разработок и

практического опыта продаж, обосновывается система сбыта для базового предприятия ООО «Тейси». Проводиться анализ возможной структуры сбыта, оцениваются все достоинства и недостатки и выбирается оптимальная структура управления сбытом, предлагается программа автоматизации процессов связанных со сбытом. Определяется стратегия развития предприятия на ближайшие годы.

Стратегия предприятия выражается в стратегическом планировании, которое включает в себя следующие этапы:

- программа предприятия;
- цели и задачи предприятия;
- номенклатура изделий выпускаемых предприятием;
- стратегия роста предприятия.

В программе предприятия необходимо определить нынешнее состояние дел в компании, существующих заказчиков продукции, требования, выдвигаемые к продукции, наметить каким будет предприятие в будущем.

Для разработки программы предприятия необходимо было провести анализ внутренних возможностей предприятия, выявить слабые и сильные стороны, возможности имеющихся технологий и т.п.

При оценке возможностей базового предприятия были определены его слабые и сильные стороны. К сильным сторонам следует отнести высокую технологическую оснащенность производства, отсутствие конкурентов производителей вина в Алтайском крае. К слабым сторонам предприятия следует отнести удаленность от рынков сбыта, имеющий высокий потенциал, по статистическим данным реализация алкогольной продукции в Центральном федеральном округе в октябре 2006 года составила 1510837 дал, в период с начала года по октябрь 13841615 дал, в Северо-западном 699675 дал и 7018295 дал соответственно, в Приволжском 986957 дал и 9306532 дал соответственно, а в Сибирском федеральном округе 522206 дал и 5523729 дал соответственно, в Дальневосточном 179073 дал и 2026067 дал соответственно.

Анализ рыночной ситуации показал, что на ближайшие годы сохраниться тенденция к снижению доли потребления крепкого алкоголя и увеличению доли потребления вина. Также в связи с продолжающимися изменениями законодательства будет наблюдаться нестабильность спроса.

В таких условиях для базового предприятия наиболее перспективной стратегией является стратегия диверсификации, т.е. расширение рынков сбыта и увеличение ассортиментной матрицы. Перспективность данной стратегии доказывает наличие достаточно емкого рынка Европейской части страны, на котором предприятие до сих пор не

представлялось. Расширение ассортимента возможно в сторону продуктов не представленных на сегодняшний день, но имеющих высокие перспективы (вина полусладкие в упаковке Тетра Пак, водка класса стандарт), тем более что техническая база предприятия позволяет это сделать при невысоких затратах.

Но в связи с наибольшей рискованностью стратегии диверсификации необходимо получить дополнительные конкурентные преимущества. Этому может послужить разработка новой брендовой идеи предприятия.

Приняв за основу выбранную стратегию и программу развития, а также теоретические основы управления освещенные в первой и второй главах, на базовом предприятии была проведена реорганизация службы сбыта.

Структура отдела сбыта базового предприятия была построена по территориальному принципу, т.е. определялись три стратегически важные территории, а именно г. Барнаул, Районы алтайского края, Регионы России. Были созданы три отдела отвечающие за свою территорию, возглавляемые начальниками подчиняющимся непосредственно заместителю генерального директора по коммерческим вопросам. Основываясь на теоретических знаниях и практическом опыте продаж, было принято решение об объединении территориальных отделов сбыта в один отдел и создание структуры по функциональному принципу. Было определено три основных способа ведения продаж:

- через торговых представителей;
- через менеджеров отдела сбыта по розничным продажам;
- через менеджеров отдела сбыта по оптовым продажам.

По принципу однообразия выполняемых функций были созданы четыре службы: служба торговых представителей, служба менеджеров отдела сбыта по рознице, служба менеджеров отдела сбыта по опту, отдел удаленных торговых представителей. Каждая служба подчинена старшему менеджеру, выполняющему функции оперативного управления подразделением. Старшие менеджеры в свою очередь подчинены начальнику отдела сбыта. При этом структура отдела сбыта имеет следующий вид (рис. 7).

Опираясь на описанные во второй главе методы оценки эффективности деятельности сотрудников, для базового предприятия была разработана система мотивации торговых представителей. Во-первых, была разработана система материального вознаграждения, построенная по принципу сдельно-премиальной оплаты труда.

Заработная плата складывается из двух частей:

Первая – начисляется в соответствии с количеством реализованного товара по установленным ставкам для каждого вида продукции.

Вторая составляет до 40% – премиальные, которые начисляются при выполнении планов в соответствии с установленными ставками.

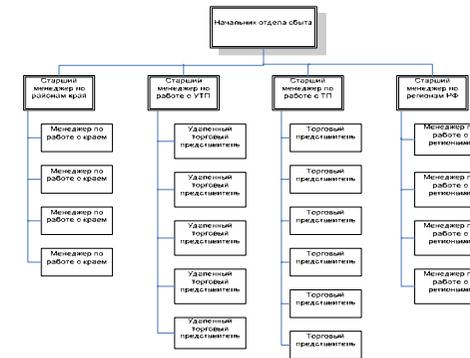


Рис. 7. Структура управления отделом сбыта ООО «Тейси»

Планы для всех категорий торговых представителей устанавливаются по следующим показателям и с соответствующими ставками:

1. Выполнение общего плана продаж в бутылках – 30%.
2. Выполнение плана по сбору денежных средств – 30%.
3. Выполнение плана по коллекциям – 10%.
4. Выполнение плана по средней наценке – 10%.

Ставки для начисления заработной платы устанавливаются в рублях за единицу продукции в соответствии с категорией торгового представителя и видом продукции. Алгоритм расчета материального вознаграждения выглядит следующим образом:

$$V = \left(\sum_{i=1}^n x_i t_i \right) (p + d + k + n), \quad (5)$$

где V – материальное вознаграждение в руб;

x_i – объем продаж i -ой коллекции;

t_i – коэффициент за i -ю коллекцию;

p – премия за выполнения плана продаж в единицах продукции;

d – премия за выполнения плана по сбору денежных средств;

k – премия за выполнения плана по коллекциям;

n – премия за выполнения плана по наценке;

i – индекс коллекции;

n – количество коллекций.

Также было разработано положение о трудовом соревновании среди торговых представителей.

После проведения структурных изменений было намечено направление автоматизации ООО «Тейси».

Автоматизация процессов происходящих на предприятии основывается на трех основных составляющих:

- технология бизнес-процессов;
- программные средства;
- технические средства.

Для того чтобы сформулировать требования к программе, нужно построить модель бизнес-процессов, которая включает в себя описание стандартов деятельности предприятия.

Для описания бизнес-процессов сбыта готовой продукции была использована SADT-технология и процессы были описаны по методу IDEF0, что удобно не только для дальнейшего написания программы, а и для выявления несоответствий во взаимосвязях отделов.

Информационные и технологические связи изобразим в виде функциональной схемы (рис. 8).

В этой схеме с помощью вертикальных полос изображаются структурные единицы, а с помощью специальных символов выполняемые операции. Стрелками обозначаются логико-временные отношения между операциями, работами.

Описав при помощи вышеописанных средств процессы, связанных со сбытом готовой продукции на базовом предприятии мы получили модель бизнес-процессов. Проанализировав существующую модель бизнес-процессов, происходящих на предприятии было намечено два пути совершенствования. Первое – повышение производительности труда сотрудников отдела сбыта, второе – повышение эффективности работы.

Для решения первой задачи необходимо было сократить время, затрачиваемое сотрудником на обслуживание одного клиента, организовать доступ сотрудников к оперативной информации, сократить время обработки одной заявки, распределить по времени поступление заявок в отдел логистики. Для этих целей было принято решение о разработке и внедрении системы удаленных мобильных компьютеров.

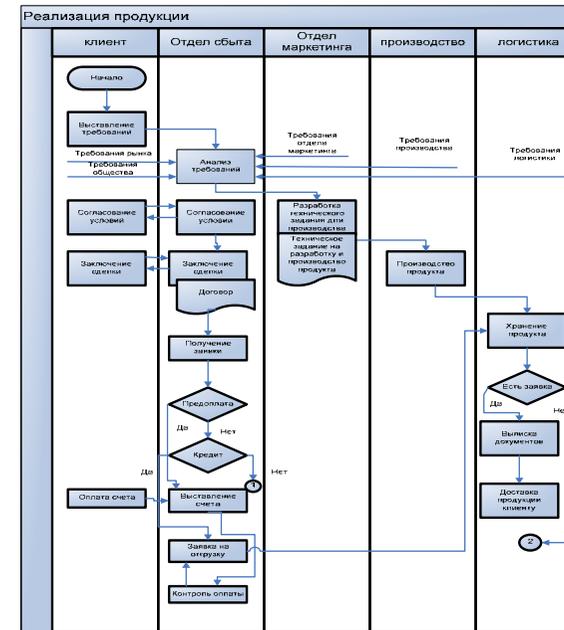


Рис. 8. Функциональная схема информационных и технологических связей

Вторая задача может быть решена внедрением передовых технологий продаж с использованием ПК, организации общего информационного пространства на предприятии и т.д.

Для решения первой задачи руководством компании было принято решение о внедрении системы мобильных компьютеров. При этом общая схема системы выглядит следующим образом (рис. 9).

После принятия аппаратной схемы системы необходимо было разработать непосредственно программное обеспечение. Для этого была разработана алгоритм работы торгового агента, которая в последствие лег в основу программного обеспечения «Мобильный агент».

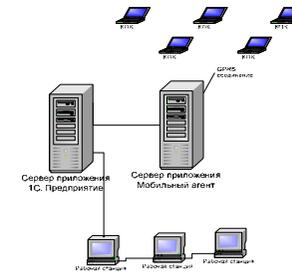


Рис. 9. Аппаратная схема системы мобильных компьютеров

Внедрение данной системы позволило распределить время выписки и набора заявок по всему рабочему дню, что существенно облегчило работу отдела логистики. Наличие у торгового агента актуальной информации об остатках и задолженности клиента исключило возможность невыполнения взятой заявки. Все это в конечном итоге привело к снижению затрат на продажу продукции и увеличению сбыта.

Второй этап автоматизации процесса продаж на базовом предприятии имеет своей целью повышение результативности работы менеджеров отдела сбыта. Для достижения этой цели необходимо описать цикл продаж.

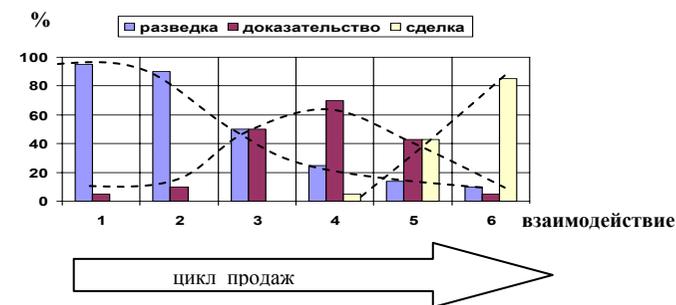
Под циклом продаж следует понимать измеряемый в единицах времени жизненный отрезок коммерческой возможности или то доступное время, в течение которого может быть совершена сделка. Любой цикл продаж, будь он продолжительностью несколько минут или несколько месяцев, всегда состоит из трех стадий. Первая стадия – разведка, вторая – доказательство и третья – сделка.

Используя опыт ведения продаж, и приняв во внимание все вышеизложенное, можно представить модель использования основных фундаментальных навыков в процессе продаж. На рисунке 10 изображена модель простого цикла продаж с несколькими значимыми взаимодействиями.

На основе проведенных исследований была создана модель процесса продаж, которая легла в основу программы автоматизации процессов связанных со сбытом готовой продукции. Были разработаны технические требования и задание на программирование по созданию приложения.

Таким образом, мы разработали модель применения основных навыков сотрудником отдела сбыта на каждом этапе цикла продаж. Применяв данную модель в программе автоматизации продаж, мы добиваемся следующих результатов. Сотрудник отдела сбыта, обнаружив

коммерческую возможность, заносит ее в компьютер и открывает цикл продаж. При этом он определяет продолжительность цикла, а компьютер рассчитывает примерную дату окончания цикла. По мере возникновения взаимодействий с клиентом в рамках цикла продаж, программа выдает рекомендации по ведению переговоров на данном этапе. Сотрудник отдела сбыта заносит результаты переговоров в программу. Это позволяет отслеживать, как протекает процесс продаж и принимать своевременные и адекватные меры, соответствующие результатам переговоров и стадии цикла продаж.



| Взаимодействие | Разведка | Доказательство | Сделка | Всего |
|----------------|----------|----------------|--------|-------|
| 1 | 95 % | 5 % | 0 % | 100 % |
| 2 | 90 % | 10 % | 0 % | 100 % |
| 3 | 50 % | 50 % | 0 % | 100 % |
| 4 | 25 % | 70 % | 5 % | 100 % |
| 5 | 14 % | 43 % | 43 % | 100 % |
| 6 | 10 % | 5 % | 85 % | 100 % |

Рис. 10. Модель применения основных навыков во время цикла продаж

Основные выводы по результатам исследования:

В результате исследований проведенных в рамках диссертационной работы и практической их реализации были получены следующие основные результаты:

1. Был проведен анализ состояния пищевой промышленности в период реформ, на основании которого была доказана актуальность проведения реструктуризации систем управления на предприятиях пищевой промышленности;

2. На основе теоретических разработок и практического опыта была разработана типовая структура системы управления сбытом для

предприятий рассматриваемой отрасли, разработаны механизмы управления сбытом и организации продаж на основе формирования института торговых представителей, предложены критерии оценки деятельности торгового персонала и разработаны методы стимулирования торговых агентов, разработан алгоритм расчета материального вознаграждения.

3. Разработана модель технологии региональных продаж, включающая три стадии: «разведка», «доказательство», «заключение сделки», предложен алгоритм расчета потенциала региона, необходимого количества дистрибьюторов, отнесение региона к определенному рангу.

4. Проведен анализ проблем, возникающих при внедрении систем автоматизации продаж, разработаны и предложены принципы автоматизации процессов, связанных со сбытом продукции для предприятия пищевой промышленности, разработана и внедрена система удаленного сбора заявок на базе мобильных компьютеров.

5. Все основные результаты доведены до практического использования на ООО ВВЗ «Тейси».

Список опубликованных работ по теме диссертации

1. Байкалов С.П. Анализ проблем и основные направления реформирования промышленных предприятий / С.П. Байкалов, М.С. Байкалов. – Монография – Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2006. – 173 с.
2. Байкалов М.С. Оптимизация структуры управления предприятием среднего бизнеса // Ползуновский вестник. – 2006. – № 4-2/2006. – С. 160–164.
3. Байкалов М.С. Сокращение времени технологического цикла производства вина // Сборник докладов 7-ой научно практической конференции с международным участием (7–8 декабря). – Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2004. – С. 27–29.
4. Байкалов М.С. Автоматизация процессов связанных со сбытом готовой продукции : препринт. – Барнаул, 2006. – 30 с.
5. Байкалов М.С. Проблемы мотивации персонала на промышленном предприятии : препринт. – Барнаул, 2006. – 36 с.