**НОУ ВПО институт экономики и финансов «СИНЕРГИЯ»**

**РЕФЕРАТ**

на тему:

**«Инновационные методы управления вторичными продажами»**

Выполнила:

Колескникова Е.В.

Проверила:

Борисова А.Б.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись

Москва 2011

Содержание

Вступление

1. Дистрибуция в мировом разрезе
2. Процессы в дистрибуции

а) Управление запасами Дистрибьютора

б) Управление Продажами Дистрибьютора

в) Управление Отгрузками Дистрибьютору

г) Управление дебиторской задолженностью Дистрибьютора

1. Lawson e-Sales: Управление процессом вторичных продаж

а) Инновационность

б) Технологичность

в) Экономичность

г) Практичность

Заключение

**Вступление**

Необходимость развития системы дистрибуции как стратегическая задача прямо зависит от степени конкурентности рынка: при очередном превышении предложения над спросом производителям приходится больше, чем раньше, подстраивать свои каналы сбыта под конечного потребителя, так как именно он выбирает товар (производителя товара). Значит, необходимо понять, как именно система дистрибуции, или, попросту говоря, система доставки товара до конечного потребителя, должна учитывать его потребности, чтобы соответствовать новым условиям.

1. **Дистрибуция в мировом разрезе**

При всех особенностях российского рынка он проходит примерно те же этапы развития дистрибуции, какие проходили и зарубежные рынки. Причем кризис сократил разрыв по уровню конкурентности между Россией и развитыми рынками, а значит, те меры по управлению распределением товара, которые еще вчера были для нас делом отдаленного будущего, сегодня могут оказаться актуальными.

Речь идет о преимущественном развитии розничных продаж по сравнению с оптовыми. По данным исследовательской компании «Альт», в Америке только 20% товаров достигает розницы через дистрибуторов, основную долю составляют продажи в сетевую розницу. В России обратная ситуация: 80–85% товаров проходит через дистрибутора. Примерно так же дела обстоят в Китае. Промежуточное положение занимает Европа: 40% товарооборота там приходится на дистрибуторское звено. Таким образом, вероятный путь развития российского рынка — увеличение прямых продаж и сокращение продаж через дистрибуторов. Самая продвинутая пивная отрасль уже отражает эту тенденцию: многие производители оставили в Москве дистрибуторам роль логистов. Продажи и сбор заказов осуществляют собственные торговые представители компании, а доставку по собранным заказам — дистрибутор. Производители утверждают, что при высоком уровне конкуренции на рынке торговый представитель дистрибутора уже не может качественно продавать ваш товар: обилие торговых марок в структуре его портфеля не позволяет ему уделять достаточного внимания каждой из них.

Итак, наиболее развитая дистрибуция Америки использует высококачественный логистический сервис (многие дистрибуторские компании преобразовались в логистические, часть развивает собственные торговые марки, некоторые стали зарабатывать на рынке продвижения и организации промоакций в каналах продаж), который варьируется по скорости доставки и объему услуг. Производитель может заключать прямые договоры с розничными компаниями, четко обеспечивая сроки поставки товара в магазины. Однако при развитии прямых поставок в розницу у производителя возникает большой объем работы, связанный со сбором информации о розничных клиентах, выбором целевых групп, заключением с ними договоров и поддержанием торговых отношений. Залогом успеха здесь являются подробные базы данных по розничному сегменту рынка.

Сбор и анализ информации о рознице и конечных потребителях необходим сегодня и российским компаниям. Организовав с помощью этой информации свою работу с дистрибутором, компания может оказаться на шаг впереди рынка и управлять продажами.

1. **Процессы**

Процессы образуют внешнюю (функциональную) оболочку системы Поставщик – Дистрибьютор. Ключевым из них является процесс «Запасы», который через процессы «Отгрузки» и «Продажи» замыкается на «Дебиторскую задолженность».

При этом процессы связаны информационными потоками с внутренней – правовой оболочкой, образуя тем самым основу для мотивации Дистрибьютора посредством набора ретро-бонусов или скидок на поставляемый Товар за ранее достигнутые результаты.

В названиях процессов фигурируют понятия «Отгрузки» и «Продажи». Первое – это продажи Поставщика, а второе – продажи Дистрибьютора. Иногда их называют Первичными и Вторичными продажами, соответственно. В практике западных компаний сложились термины SELL-IN и SELL-OUT, то есть продажи в дистрибьюционное звено и из него. Причем, наиболее продвинутые компании упор делают на SELL-OUT, поскольку именно он определяет адекватность SELL-INа.

**а) Управление запасами Дистрибьютора**

Управление запасами Дистрибьютора (УЗД) является центральным процессом, имеющим целью оптимизацию запасов Дистрибьютора с точки зрения:

* повышения уровня сервиса клиентов Дистрибьютора (отсутствия дефицита Товара);
* снижения инвестиций Дистрибьютора в Товар (отсутствия затоваривания складов);

Между этими извечно противоречивыми критериями, как между молотом и наковальней, проходит вся жизнь системы сбыта.

На входе процесса должны быть:

* фактические остатки Товара;
* прогноз прихода Товара в пути (по каждой единице транспорта);
* время в пути (по видам транспорта);
* прогноз спроса;
* страховое покрытие.

Результатом исполнения данного процесса являются план Продаж и план Отгрузок по товарным позициям по неделям (или декадам, что намного предпочтительнее) на период до конца текущего года.

Такая постановка (в которой и состоит ключевое значение процесса УЗД) в корне расходится со сложившимися во многих компаниях подходах, когда Отгрузки Дистрибьютору планируются только на основе истории Отгрузок и заданных темпов их роста.

То же самое можно сказать и о практике планировании Продаж (Дистрибьютора), но только для тех компаний-Поставщиков, которые этот процесс вообще контролируют. Попытки такого контроля делают практически все, кто понимает его необходимость. Но реально эта работа поставлена должным образом только в тех компаниях, которые смогли выработать корректную модель процесса Продаж и на ее основе наладить тесное информационное и организационно-техническое взаимодействие с Дистрибьютором.

**б) Управление Продажами Дистрибьютора**

Управление Продажами Дистрибьютора (УПД) является процессом, непосредственно реализующим цель взаимодействия Поставщик – Дистрибьютор (см. пункт1). Параметрами, характеризующими данный процесс, являются:

* охват Территории по каналам продаж и торговым точкам (клиентам) – экстенсивность дистрибьюции;
* эффективность обслуживания каналов продаж и торговых точек (клиентов) – интенсивность дистрибьюции.

Как отмечено в предыдущем пункте, успешность управления Продажами зависит, прежде всего, от корректности модели процесса. Таких моделей может быть несколько, укрупненно их можно разделить на три группы:

* дни: Продажи = Количество дней \* Продажи в день;
* накладные: Продажи = Количество накладных \* Продажи на накладную;
* очки: Продажи = Количество обслуженных точек \* Продажи на точку.

Последняя из них – самая предпочтительная, поскольку ее факторы наиболее приближены к физической среде распределения – каналам и торговым точкам. Но при этом она предъявляет максимальные требования к информационному и организационно-техническому взаимодействию с Дистрибьютором. Поэтому далеко не все Поставщики могут себе позволить работать по этой модели.

Помимо непосредственного распределения Товара в рознице, в результате процесса УПД появляются предпосылки к снижению дебиторской задолженности и увеличиваются шансы на получение ретро-бонуса за Продажи.

Важнейшей функцией процесса УПД является формирование прогноза спроса (со складов Дистрибьютора). Этот момент наиболее критичен для обеспечения эффективности всей системы взаимодействия Поставщик – Дистрибьютор. Если прогноз спроса максимально корректен, то склады Поставщика максимально оптимизированы.

**в) Управление Отгрузками Дистрибьютору**

Управление Отгрузками Дистрибьютору (УОД) является процессом, обеспечивающим восполнение запасов Дистрибьютора. Параметрами, характеризующими данный процесс, являются:

* полнота ассортимента отгрузки Товара по принятым заявкам Дистрибьютора;
* своевременность отгрузки Товара по принятым заявкам Дистрибьютора.

При отгрузке в кредит Поставщик руководствуется Кредитной политикой, по которой нельзя отгружать Товар клиентам, имеющим просроченную дебиторскую задолженность (ПДЗ) выше определенного уровня. С другой стороны, Поставщик не может слепо следовать этому правилу, чтобы не ухудшать ситуацию с наличием Товара на соответствующей Территории, а иногда и совсем не потерять Дистрибьютора.

Выходом из этого замкнутого круга может быть управление так называемыми «окнами отгрузки», то есть периодами, когда ПДЗ не превышает предельного уровня. Прогнозирование таких «окон», их обеспечение и синхронизация с ними графика Отгрузок – предмет особой заботы клиентской и логистической служб Поставщика.

В результате процесса УОД происходит восполнение запасов Дистрибьютора, возрастает его дебиторская задолженность и увеличиваются шансы на получение ретро-бонуса за Отгрузки.

**г) Управление дебиторской задолженностью Дистрибьютора**

Управление дебиторской задолженностью Дистрибьютора (УДЗ) является процессом, обеспечивающим своевременное погашение дебиторской задолженности с целью поддержки непрерывной и эффективной циркуляции Товара в цепочке поставок. Одними из параметров, характеризующих данный процесс, являются:

* среднее время оплаты дебиторской задолженности по Дистрибьютору;
* средний объем дебиторской задолженности по Дистрибьютору.

Помимо традиционных бухгалтерских и финансовых инструментов УДЗ, особое значение имеет механизм работы с Дистрибьютором по правовой линии – через предарбитражные предупреждения и исковые заявления. При правильной и прозрачной для всех сторон настройке этого механизма возможна оптимизация финансовых (своевременная оплата ДЗ) и материальных (своевременная и полная Отгрузка Товара) потоков. Причем, число поданных судебных исков при этом заметно снижается, поскольку Дистрибьютор заранее извещается как об экономических последствиях ненадлежащего обращения с ДЗ, так и юридических.

Этот механизм является правовой поддержкой системы «окон отгрузки», упомянутой выше.

В результате процесса УДЗ происходит либо блокирующее воздействие на восполнение запасов Дистрибьютора (за счет постановки в стоп-лист на Отгрузку по причине ПДЗ), либо увеличение шансов на получение ретро-бонуса за отсутствие ПДЗ.

1. **Lawson e-Sales: Управление процессом вторичных продаж**

Решение применимо к компаниям, специализирующимся на производстве и продаже товаров с высокой оборачиваемостью (FMCG).

**а) Инновационность**

Объективная реальность такова: собственникам и менеджменту компаний зачастую приходится действовать в условиях неполной информации, нестабильности и дефицита времени. Решение Lawson e-Sales для управления продажами дистрибьюторов предназначено для отслеживания всей логистической цепочки от момента отгрузки продукции со складов производителя — до отгрузки продукции дистрибьюторами в торговые точки (розницу). С помощью данного инструментария Вы видите полную информацию о том, в какие торговые точки уходит товар, в каком количестве, в каких упаковках, какова динамика продаж и т.д.

Решение Lawson e-Sales для управления продажами дистрибьюторов нацелено на качественный контроль организации продаж дистрибьюторов в торговые точки (продажа «на полку»), т.е., является тем инструментом, который позволит сместить фокус внимания с чисто количественных показателей по отгрузкам и продажам на эффективность прохождения товара по цепочке сбыта. Контролируя данный процесс, будет отчетливое понимание, где искать потенциал увеличения продаж; как получить необходимый результат; за счет чего увеличился или потерялся объем продаж; где «узкое» место; каково качество работы/соответствие KPI каждого конкретного участника сбытовой сети (как на уровне сотрудников производителя, так и на уровне дистрибьютора) и т.д.

Внедрение информационного решения для управления продажами дистрибьюторов, как правило, связано с техническими сложностями, главная из которых — обеспечение быстрого и бесперебойного доступа в систему для множества людей, находящихся в самых разных географических точках страны (разные часовые пояса, различное качество связи). Кроме того, каждый дистрибьютор является абсолютно независимой и самостоятельной компанией со своей сложившейся ИТ-инфраструктурой, разными учетными системами (в части аналитики учета, кодировки справочников и т.п.), разным уровнем подготовки ИТ-специалистов и т.д. Lawson e-Sales для управления продажами дистрибьюторов учитывает подобное «многообразие», и предназначено для территориально распределенных компаний с разветвленной дистрибьюторской сетью.

**б) Технологичность**

Решение Lawson e-Sales разработано на базе web-технологий, что позволяет удовлетворить самые высокие требования по доступности системы для большого количества пользователей. Все необходимое программное и аппаратное обеспечение находится на территории поставщика (производителя), устанавливать дополнительное ПО на площадках дистрибьюторов не требуется. Все конечные пользователи осуществляют работу в системе исключительно через Интернет-браузер (Internet Explorer или Mozilla Firefox). При этом дистрибьюторы могут работать как в терминах поставщика, так и в терминах своих кодировок – в рамках централизованной БД посредством справочников меппинга происходит унификация всей полученной информации. Для обеспечения конфиденциальности выполняется шифрование данных с использованием SSL-сертификата.

Решение Lawson e-Sales для управления продажами дистрибьюторов рассчитано на большие объемы обрабатываемой информации (несколько миллионов операций в централизованной БД ежемесячно); все данные по продажам дистрибьюторов хранятся в системе в максимально детализированном виде (вплоть до торговой точки (ТТ), торгового представителя (ТП), номеров документов, SKU и т.д.).

**в) Экономичность**

Сделав с помощью Lawson e-Sales продажи дистрибьюторов (Sale Out) управляемыми, автоматически решаются и задачи, связанные с отгрузками в дистрибуционное звено (Sell In). С решением Lawson e-Sales стают прозрачными реальные потребности каждого дистрибьютора, и нет необходимости отгружать продукцию впрок, опасаясь дефицита «на полке». Отгружаем ровно столько, сколько конкретный дистрибьютор может продать. В результате – экономия, как минимум, за счет следующих моментов:

* Снижение уровня складских запасов — как у производителя, так и у дистрибьюторов;
* Улучшение логистики на каждом участке цепочки поставок (как следствие, снижаются Ваши логистические затраты);
* Равномерное распределение и стабильное присутствие товара «на полке» работает на повышение лояльности к торговой марке (в результате, уменьшаются Ваши расходы на маркетинговые акции и проч.);
* Наличие полной информации по продажам дистрибьюторов является основой для оптимизации продуктовой линейки (соответственно, Вы не тратите «вхолостую» ресурсы на продвижение видов продукции, которые «не идут» на рынке, а стимулируете те продукты, которые являются перспективными и могут принести прибыль);
* Возможность объективно оценить качество работы — как собственных сотрудников, так и дистрибьюторов (следовательно, Вы выстраиваете правильную систему мотивации, сокращаете текучку кадров и не переплачиваете тем, чья работа не соответствует установленным KPI).

**г) Практичность**

Сегодня эффективность сбытового канала становится не только главным конкурентным преимуществом на рынке, но в большинстве случаев также определяет производственные планы и маркетинговую политику производителя. Используя решение Lawson e-Sales как инструмент для увеличения качественных показателей по работе с территорией – «покрытия» и «присутствия» — производитель получает следующие практические выгоды для бизнеса:

* Увеличение объемов продаж и повышение оборачиваемости рабочего капитала;
* Контроль остатков своей продукции на складах дистрибьюторов и оптимизация восполнения запасов;
* Контроль обеспечения ассортимента своей продукции в торговых точках/ рознице и минимизация рисков замещения своей продукции товарами конкурентов;
* Более простое и точное прогнозирование спроса, т.к. производитель может увидеть потенциальную потребность конкретного дистрибьютора еще до того, как заказ фактически размещен (реализация VMI-подхода);
* Возможность привести планы промоакций в соответствие с нормами запасов дистрибьютора и контролировать отдачу от их проведения;
* Возможность определить приоритетные позиции своей продуктовой линейки на основании достоверных данных, ранжирование ассортимента в соответствии с общей рентабельностью;
* Проведение более обоснованной политики поддержки дистрибьюторов на основании имеющихся показателей по продажам.

**Заключение**

Продажи – это не отгрузка, и для увеличения объема продаж, не достаточно «затоварить» склады дистрибьютора, важно, чтобы продукция была реализована конечному потребителю. Именно поэтому сегодня приоритетная задача поставщика не столько управление отгрузками В дистрибуционное звено (Sell In), сколько управление продажами ИЗ него (Sale Out) в торговые точки. Такой подход позволяет производителю перейти от модели «выталкивания», которая предполагает отгрузку на склады дистрибьютора впрок, к более экономичной модели «вытягивания» и выполнять поставки исходя из реальной потребности конкретного дистрибьютора. Таким образом, производитель сам решает, что продавать, где, когда и в каком количестве, а дистрибьютор фактически принимает на себя роль логистического партнера, целью которого является качественное распределение продукта на территории.

**Список литературы**

1. Адамова Н.А., Йохна В.А., Малова Т.Л., Пенкин Т.Е. Управление продажами. - С-П: «Высшая школа», - 2010.
2. Кожекин Г. Я., Синица Л. М. Организация производства, - Минск: ИП «Экоперспектива», - 2008.
3. Сергеев И.В. Экономика предприятия, - Москва: «Финансы и статистика», - 2010.
4. Пасечников К. Автоматизация решения задач управления. М.: Мир, 2011. - 482 с.
5. Автоматизированные информационные технологии в экономике /Под ред. проф. Г.А.Титоренко. - М.: ЮНИТИ, 2008. - 400 с.
6. Коуров Л.В. Информационные технологии. - Мн.: Амафея, 2007. – 192с.