

Негосударственное образовательное учреждение
Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС»
(Институт)

«Мастер делового администрирования»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ
(АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА)**

Слушателя гр. MBA №

(Ф.И.О. полностью)

на тему: «Изменение системы продаж на ОАО «XXX»

Работа рассмотрена
и допущена к защите

Научный руководитель

(должность Ф.И.О.)

Москва, 2012 год

СОДЕРЖАНИЕ

Список рисунков.....	4
Список таблиц.....	6
Раздел 1. Введение.....	7
1.1 Общая характеристика компании ОАО «XXX».....	7
1.2 Сущность и актуальность проблемы, цель исследования.....	7
1.3 Вопросы исследования и рабочая гипотеза.....	9
Раздел 2. Обзор релевантной литературы.....	11
2.1 Введение в обзор литературы.....	11
2.2 Специфика различных каналов сбыта.....	11
2.3 Принципы отбора и структурирования каналов сбыта.....	15
2.4 Выводы по обзору литературы.....	22
Раздел 3. Обоснование выбора методологии исследования.....	24
3.1 Введение в методологию.....	24
3.2 Алгоритм исследования.....	24
3.3 Методология исследования.....	25
3.4 Критерий решения управленческой проблемы.....	26
3.5 Выводы по методологии.....	26
Раздел 4. Представление и анализ результатов исследований.....	27
4.1 Этап 1. Определение особенностей текущей системы сбыта XXX.....	27
4.2 Этап 2. Проведение анализа рынка, товара и предприятия.....	36
4.3 Этап 3. Разработка новой системы сбыта XXX.....	45
4.4 Этап 4. Разработка системы контроля сбыта в XXX.....	51
4.5 Этап 5. Проведение оценки экономического эффекта.....	52

Раздел 5. Выводы по результатам исследования.....	58
Раздел 6. Рекомендации по результатам исследования.....	61
Заключение.....	63
Список литературы.....	65
Список приложений.....	67
Приложения.....	68

MBA - Diplom RU
x7 495 923 79 14

СПИСОК РИСУНКОВ

Рис. 1.1. Динамика ежеквартального уровня выручки и прибыли XXX	8
Рис. 1.2. Динамика нормы прибыли XXX	8
Рис. 2.1. Основные типы маркетинговых каналов	13
Рис. 2.2. Стратегические решения по каналам сбыта	16
Рис. 4.1. Структура продаж XXX по каналам сбыта	27
Рис. 4.2. Ассортиментная структура продаж XXX	30
Рис. 4.3. Структура продаж XXX по регионам в 2011 г.	31
Рис. 4.4. Изменение продаж в основных областях торговли XXX	32
Рис. 4.5. Динамика продаж асбестоцементных листов (шифера) XXX по округам.....	33
Рис. 4.6. Среднее ежегодное сокращение продаж XXX в натуральном выражении по округам	34
Рис. 4.7. Динамика производства и продажи шифера предприятия XXX.....	34
Рис. 4.8. Динамика цен на одну условную плиту шифера XXX по регионам	35
Рис. 4.9. Результаты опроса: «Назовите основные причины роста конкуренции в отрасли?»	36
Рис. 4.10. Динамика производства АЦИ в России в 2007-2012 гг.	37
Рис. 4.11. Динамика производства асбестоцементных листов в России в 2007-2012 гг.	38
Рис. 4.12. Динамика производства асбестоцементных труб в России в 2007-2012 гг.	38
Рис. 4.13. Мощности по производству асбестоцементных листов в 2007-2011 гг.	39
Рис. 4.14. Мощности по производству асбестоцементных труб в 2007-2011 гг.	40
Рис. 4.15. Структура рынка асбестоцементных листов по ключевым игрокам	41
Рис. 4.16. Структура рынка асбестоцементных труб по ключевым игрокам.....	41
Рис. 4.17. Структура производства асбестоцементных листов по регионам	42
Рис. 4.18. Структура производства асбестоцементных труб по регионам	43
Рис. 4.19. Результаты анализа по модели БКГ	44

Рис. 4.20. Изменение товарной структуры предприятия ХХХ.....	47
Рис. 4.21. Изменение структуры территориального распределения асбестоцементных листов в компании ХХХ.....	49
Рис. 4.22. Изменение товарной структуры предприятия ХХХ при консервативном удержании рыночных позиций.....	53
Рис. 4.23. Динамика продаж при консервативном развитии ХХХ.....	54
Рис. 4.24. Динамика операционной прибыли при консервативном развитии ХХХ.....	54
Рис. 4.25. Динамика продаж ХХХ при пересмотре системы сбыта.....	55
Рис. 4.26. Динамика операционной прибыли ХХХ при пересмотре системы сбыта.....	56

СПИСОК ТАБЛИЦ

Табл. 2.1. Инвестиционные цели изменения каналов сбыта.....	17
Табл. 2.2. Факторы, влияющие на структуру канала сбыта	18
Табл. 3.1. Методологическая таблица исследования.....	25
Табл. 4.1. Факторы, влияющие на структуру канала сбыта ХХХ.....	29
Табл. 4.2. Прогноз роста отдельных товарных сегментов на рынке АЦИ.....	46
Табл. 4.3. Оценка инвестиционной привлекательности проекта	56

РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Общая характеристика компании ОАО «XXX»

ОАО «XXX» (далее XXX) работает на рынке с 1953 г. и является одним из крупнейших предприятий, специализирующимся на выпуске асбестоцементных изделий в России. Предприятие ориентировано на обеспечение потребности российского строительного комплекса и при этом входит в число экспортеров шифера и труб на внешний рынок.

Компания XXX учитывает современные потребности рынка и реализует широкой спектр товаров, как, например, асбестоцементные листы, доски, плитка, комплектующие детали для кровли, асбестоцементные трубы и муфты, асбестовый картон. Примечательно, что сегодня предприятие продолжает удерживать лидирующие позиции в российской строительной отрасли.

1.2 Сущность и актуальность проблемы, цель исследования

С начала 2011 г. в компании XXX снижаются финансовые результаты деятельности. Так, за 2 кв. 2011 г. продажи сократились на 11.7% по сравнению с результатами соответствующего периода прошлого года, прибыль от продаж упала на 56.2%, чистая прибыль – на 63%, что стало лишь началом. В четвертом квартале 2011 г. продажи сократились на 15% по сравнению с результатами последнего квартала 2010 г., прибыль от продаж снизилась на 75.4%, появились первые чистые убытки, после чего в 1 кв. 2012 г. они стали еще больше. Ситуация несколько улучшилась по результатам второго квартала 2012 года, однако в целом тенденции по-прежнему остаются негативными: по сравнению с соответствующим периодом 2011 года продажи возросли лишь на 1.6%, в то время как уровень прибыли от продаж и чистой прибыли снизился на 47.4% и 79.7% соответственно. Самые последние данные, а именно за 3 кв. 2012 г., демонстрируют некоторое сглаживание результатов – по сравнению с соответствующим периодом прошлого года продажи возросли

на 4.6%, в то время как прибыль от продаж сократилась на 15.5%, а чистая прибыль на 41.8% (см. рис. 1.1). Как результат, норма прибыли от продаж за два последних года снизилась с 17.8% до 8.5%, в то время как норма чистой прибыли – с 14.2% до 4.3% (см. рис. 1.2).

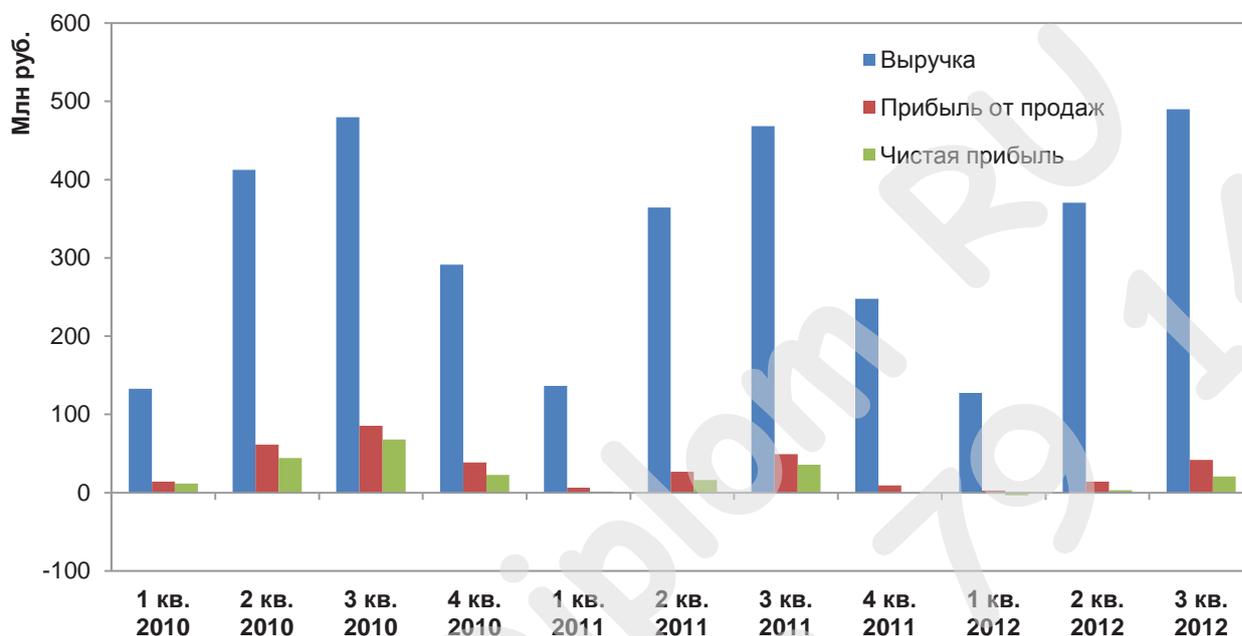


Рис. 1.1. Динамика ежеквартального уровня выручки и прибыли XXX (23)

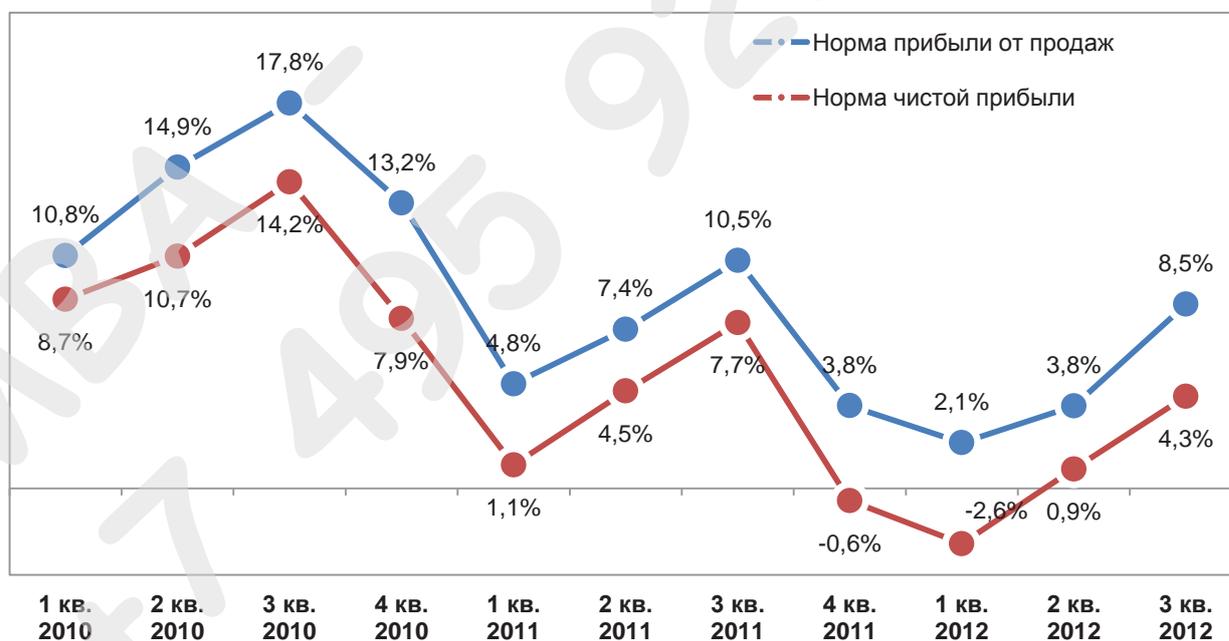


Рис. 1.2. Динамика нормы прибыли XXX (23)

Таким образом, прослеживается четкая тенденция к снижению финансовых результатов компании, что является существенной **проблемой** в связи с постепенным

ослаблением не только финансовых, но и рыночных позиций предприятия, которому в долгосрочном периоде может грозить уход из отрасли. Основной причиной для сложившейся ситуации стало изменение емкости рынка, а также рост конкуренции со стороны других предприятий, перехвативших часть товарного потока. Так как в условиях посткризисного восстановления рынка подобная проблема актуальна для многих отраслей, можно заключить, что в контексте внешних рыночных изменений она является **актуальной** для современного бизнеса и XXX в частности.

По мнению руководства XXX, необходимо предпринять меры по изменению стратегии развития предприятия на рынке асбестоцементных изделий. В частности, важным шагом для восстановления финансовых результатов деятельности компании является изменение системы сбыта продукции для ее более эффективного продвижения до конечного покупателя (как с позиции финансовых результатов, так и привлечения новых заказчиков). Именно в этом и заключается **цель** исследования.

1.3 Вопросы исследования и рабочая гипотеза

Для достижения цели исследования необходимо ответить на ряд **вопросов**, а именно:

1. Каковы особенности текущей системы сбыта продукции в XXX, и каким образом они могли оказать влияние на конкурентоспособность и финансовые показатели предприятия?
2. Какова текущая ситуация на рынке асбестоцементных изделий с позиции тенденций спроса и предложения (поведение покупателей и конкурентов), и какие позиции на нем занимает XXX?
3. Какова должна быть новая система сбыта продукции XXX в современных рыночных условиях?
4. Каким образом может быть осуществлен контроль над новой системой сбыта продукции XXX?

5. Каким может быть ожидаемый экономический эффект от предложенных изменений в области системы сбыта продукции ХХХ?

Гипотеза настоящего исследования заключается в том, что изменение структуры сбыта продукции предприятия ХХХ позволит повысить конкурентоспособность компании на рынке и восстановить финансовые результаты деятельности.

MBA - Diplom RU
x7 495 923 79 14

РАЗДЕЛ 2. ОБЗОР РЕЛЕВАНТНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

2.1 Введение в обзор литературы

Цель исследования заключается в изменении системы сбыта продукции предприятия ХХХ для ее эффективного продвижения до конечного покупателя. По этой причине в рамках литературного обзора необходимо рассмотреть специфику различных каналов сбыта, а также определить принципы их отбора и структурирования. Если анализ специфики каналов позволит определить возможный управленческий выбор в контексте темы текущей работы, то определение принципов их отбора и структурирования – сформировать алгоритм проведения настоящего исследования. Соответственно, в целом можно заключить, что обзор литературных источников позволит образовать инструментарий, направленный на реализацию цели исследования и решение проблемы компании ХХХ.

2.2 Специфика различных каналов сбыта

На большинстве рынков физическая и психологическая дистанция между производителями и конечными пользователями такова, что эффективное согласование спроса и предложения невозможно без участия посредников. Важность оптовых и розничных фирм обусловлена тем, что производители не в состоянии самостоятельно выполнять все функции распределения, необходимые в условиях свободного и конкурентного обмена, укладываясь при этом в разумные стоимостные рамки. Однако для производителя привлечение посредников означает утрату контроля над определенными функциями сбыта, так как фирма поручает сторонним организациям задачи, которые, в принципе, могли бы выполнять ее собственные службы маркетинга и продаж (10).

Таким образом, с точки зрения фирмы решения о каналах распределения относятся к разряду принципиально важных. Структура канала распределения должна соответствовать стратегии фирмы, а также потребностям целевого сегмента. Построение такой структуры –

важнейшее стратегическое решение, требующее формирования хорошего понимания каналов и окружающей рыночной среды.

В первую очередь в рамках литературного обзора необходимо сформировать общее представление о том, какие каналы сбыта существуют, а также каковы их сравнительные преимущества и недостатки. Это позволит понять, каков общий выбор организации при формировании системы сбыта продукции.

Базовый вариант классификации каналов сбыта – их разделение на прямые, косвенные и смешанные. В данной классификации в прямых каналах перемещение товаров организовано на основе прямых договоров между производителями и потребителями, т.е. без привлечения посреднических организаций, в то время как в косвенных – с использованием посреднических звеньев. При этом смешанный канал содержит в себе определенные признаки первых двух вариантов, то есть обеспечивает как прямой, так и косвенный контакт с конечным покупателем (3). Таким образом, данная классификация является наиболее общей, так как охватывает основные варианты распределения продукции. Тем не менее, в то же время она является достаточно поверхностной, поэтому целесообразно рассмотреть более углубленные варианты классификаций.

В одном из вариантов классификаций проводится разделение на систему прямого и непрямого сбыта, что схоже с базовым вариантом. Однако здесь дается уточнение того, что в системе непрямого сбыта участвует от одного до нескольких посредников, поэтому в зависимости от их числа можно говорить как о короткой, так и о длинной системе продаж товара (17). Таким образом, формируется дополнительная управленческая альтернатива.

Также стоит отметить классификацию, в которой выделяются каналы прямого маркетинга, торговые агенты и канал с участием посредников. Его особенность заключается в том, что он дает общее представление о конкретных вариантах продвижения и сбыта производственной продукции. Так, в прямой маркетинг входят такие каналы, как интернет, телефон, почта, каталоги и т.д. Среди торговых клиентов можно выделить службу продаж

компании, третьи фирмы и контакт с независимой сбытовой командой. В то же время в канале с участием посредников выделяются торговцы, агенты и вспомогательные организации (11) (см. рис. 2.1).

Формирование более детальной классификации возможно в случае углубленного рассмотрения отдельных участников прямого и косвенного сбытового канала. Это необходимо для того, чтобы определить возможный управленческий выбор и, в конечном итоге, на этой основе определить принципы отбора и структурирования каналов сбыта компании ХХХ.

В прямой канал могут входить такие участники, как:

- торговые отделения и сбытовые конторы производителей;
- демонстрационные залы, в том числе и телевизионные;
- продавцы, реализующие товар по конкретному маршруту (коммивояжеры);
- консультанты, осуществляющие информирование клиента;
- каталоги, в том числе компьютерные, и т.д. (4, с.313-314).



Рис. 2.1. Основные типы маркетинговых каналов (11, с.412)

Примечательно, что некоторые из приведенных каналов (как, например, консультанты или каталоги) могут применяться как в корпоративном секторе, так и при взаимодействии с частными клиентами.

В то же время среди представителей косвенного канала можно выделить следующие варианты посредников, а именно:

- оптовые торговцы;
- розничные торговцы;
- агенты;
- специализированные сервисные компании (17, с.550).

Представителей посреднических каналов сбыта целесообразно рассмотреть более подробно, так как они обычно выступают как основной способ распределения товара.

Оптовые торговцы обычно осуществляют продажи другим продавцам, таким как розничные торговцы, институциональные и промышленные покупатели, но, как правило, не индивидуальным потребителям. Они приобретают право собственности на закупаемые товары и могут быстро выполнять заказы, так как в большинстве случаев находятся ближе к потребителям, чем производители. Оптовые торговцы закупают большие партии товаров у производителей и в меньших количествах перепродают их розничным торговцам. За счет работы с несколькими источниками и поставками оптовика, как правило, формируют ассортимент из нескольких наименований продукции родственных категорий.

Розничные торговцы продают товары и услуги непосредственно потребителям для личного (т.е. некоммерческого) использования. Они принимают право собственности на реализуемые товары. Доход розничного торговца состоит из торговой наценки, то есть разницы между ценой, которую он устанавливает на продукцию, и той суммой, за которую он эту продукцию приобретает.

Агенты – это функциональные посредники, не приобретающие право собственности на товары, но организующие закупки или поставки от имени своих клиентов или принципалов. Услуги агента оплачиваются как комиссионное вознаграждение, размер которого зависит от объема покупок или продаж. В большинстве своем агенты – это независимые предприниматели, представляющие интересы клиентских организаций. К

наиболее распространенным типам агентов относятся агенты по импорту и экспорту, трейдеры, брокеры, а также представители фирм-производителей. Последние обычно работают от лица нескольких компаний и предлагают неконкурирующие, взаимодополняющие товары на эксклюзивной территории рынка.

Специализированные сервисные компании – это коммерческие организации, выполняющие другие дистрибьюторские задачи помимо закупки, продажи и передачи права собственности. С точки зрения фирмы это подрядчики, специализирующиеся на выполнении определенных сбытовых функций. Наибольшее распространение получили такие типы специализированных компаний, как транспортные, складские и рекламные агентства, фирмы, проводящие рыночные исследования, финансовые агентства, страховые компании и т.д. Они включаются в маркетинговый канал по мере необходимости, а их услуги оплачиваются в форме комиссионных или фиксированных гонораров.

В целом можно заключить, что сформировано общее представление об участниках прямого и косвенного канала сбыта продукции. По этой причине можно перейти к методам их отбора в контексте деятельности отдельной компании. Также необходимо заострить внимание на их структурировании в рамках единого канала распределения, так как они могут комбинироваться друг с другом в различном порядке (19).

2.3 Принципы отбора и структурирования каналов сбыта

Разработка каналов сбыта является вопросом стратегической важности. Именно поэтому принципы их отбора и структурирования базируются на стратегических управленческих решениях, которые в едином комплексе представлены на рисунке 2.2. Именно предложенный в схеме алгоритм должен использоваться в решении проблем ХХХ, так как он способен дать ответ на ключевые вопросы при структурировании каналов сбыта.

Первым шагом в представленной системе является определение общих целей развития сбытовой системы каналов в компании. Можно выделить, по крайней мере, пять

инвестиционных целей, которые устанавливают различные варианты изменений, а именно рост, удержание, изменение бизнеса, сбор урожая и отказ от сбыта (см. табл. 2.1).

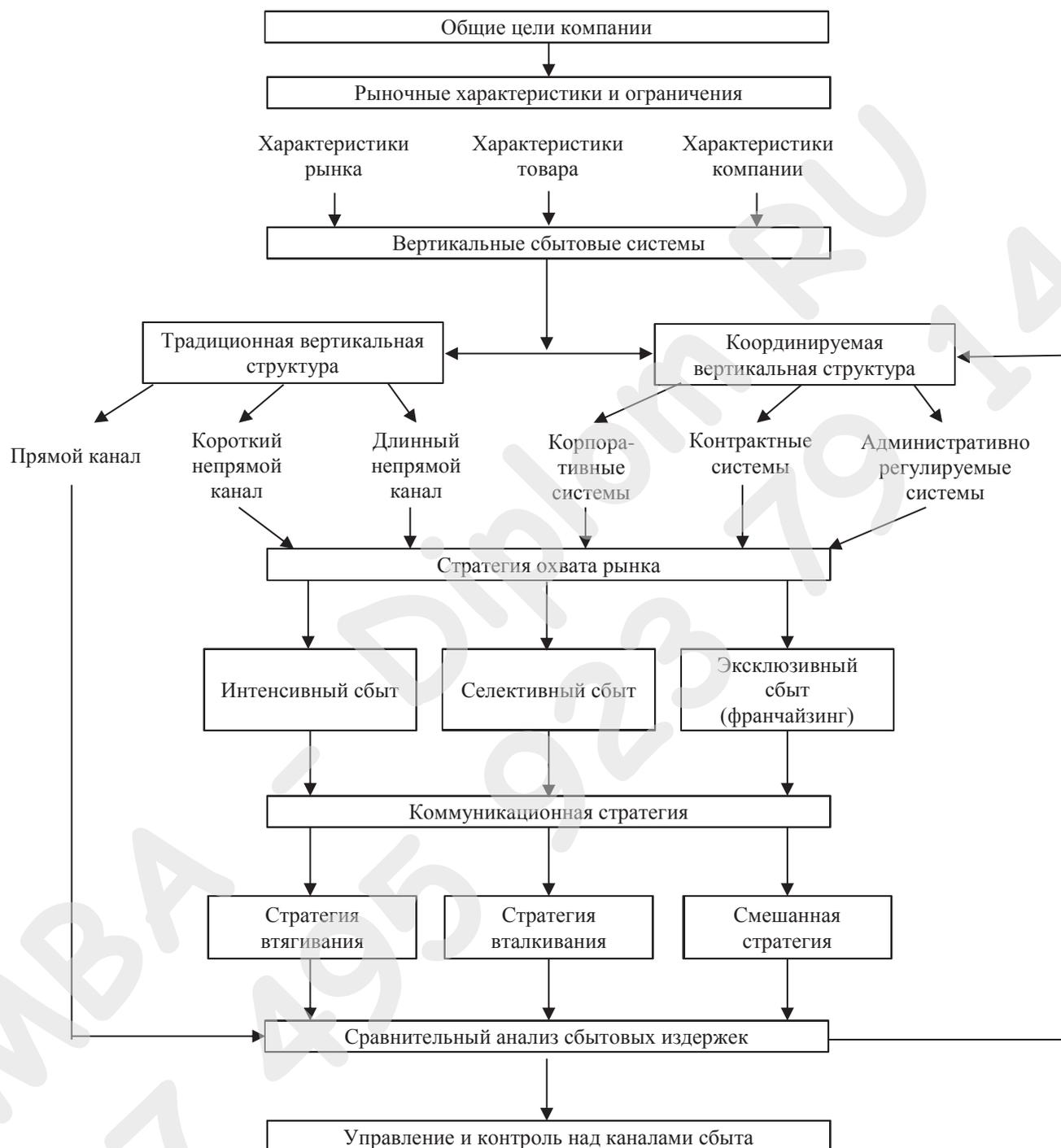


Рис. 2.2. Стратегические решения по каналам сбыта (17, с.546)

Примечательно, что в контексте настоящего исследования компания XXX столкнулась с изменением условий работы на рынке, поэтому инвестиционные цели пересмотра системы сбыта предприятия базируются на необходимости ревизии каналов и пересмотре принципов распределения продукции.

Инвестиционные цели изменения каналов сбыта (13, с.202)

Инвестиционная цель	Цели распределения
Рост	Увеличение интенсивности распределения, удлинение канала сбыта, увеличение числа торговых точек
Удержание	Селективное распределение, выбор наиболее значимых торговых точек. Поддержание заинтересованности выбранных торговых точек
Изменение бизнеса	Ревизия канала, изменение организационной формы, пересмотр принципов распределения. Оценка работы торговых точек
Сбор урожая	Сокращение канала сбыта. Эксклюзивное или селективное распределение, направленное на выбор наиболее специализированных точек, которые могли бы предложить самые лучшие условия распродажи товара
Отказ	Перепрофилирование торговых сетей. Разработка новых условий сотрудничества или мотивированный отказ от него

Кроме определения целей изменения системы сбыта важным вопросом является выявление рыночных характеристик и ограничений бизнеса. В свою очередь, это требует проведения анализа рыночной среды, товара и сильных/слабых сторон компании, так как эти факторы оказывают прямое влияние на структуру канала. Общая система влияния данных характеристик на структуру канала сбыта представлена в таблице 2.2.

Так, рыночная среда, в первую очередь, устанавливает то, насколько для компании-производителя важны посредники как элементы общей системы сбыта товаров. Чем больше рынок, тем вероятнее потребность в посреднических компаниях и, соответственно, чем он меньше, тем больше возможности предприятия по организации сбыта собственными силами. Кроме того, чем сильнее географический разброс покупателей, тем сложнее и дороже обходится сбыт. При увеличении географической дисперсии потребителей вероятность использования посредников возрастает, так как адекватное обслуживание в этом случае сопряжено с большими затратами. Также важно поведение покупателей: если потребители

чаще всего приобретают товар в небольших количествах и если спрос имеет сезонный характер, то есть смысл в использовании каналов с несколькими посредниками.

Табл. 2.2

Факторы, влияющие на структуру канала сбыта (17, с.556)

Влияющие факторы	Структура канала		
	прямой	короткий не прямой	длинный не прямой
Характеристики рынка			
Большое число покупателей		**	***
Сильный географический разброс		**	***
Большие объемы покупок	***		
Сезонный характер спроса		**	***
Характеристики товара			
Скоропортящийся товар	***		
Сложный товар	***		
Инновационный товар	***	**	
Тяжелый и громоздкий товар	***		
Стандартизированный товар		**	***
Низкая цена единицы продукции		**	***
Характеристики компании			
Большие финансовые возможности	***	**	
Полный ассортимент	***	**	
Необходимость контроля	***	**	

Характеристики товара также оказывают влияние на структуру сбытового канала. Например, если речь идет о скоропортящемся товаре, то каналы должны быть максимально короткими с целью обеспечения надлежащего качества продукции. В случае с тяжелым или громоздким товаром большие затраты направляются на хранение и транспортировку, при этом их минимизация возможна при осуществлении доставки в ограниченное число мест. В связи с этим актуальным становится короткий прямой канал.

Прямой канал может стать удобным и в случае, если поставляется технически сложный товар, требующий широкого послепродажного обслуживания и помощи в эксплуатации. То же касается и инновационных товаров, которые требуют агрессивного

продвижения на стадии внедрения на рынок. В этом случае короткий канал будет способствовать проведению мероприятий продвижения, направленных на принятие товара потребителем, и контролю над ними. Косвенные каналы, с другой стороны, более уместны в отношении стандартизированной и дешевой продукции. В этом случае затраты на сбыт могут распределяться между многими другими товарами, распространяемыми с помощью посредников.

На выбор канала также влияют характеристики фирмы-производителя, например широта ассортимента. Так, компания, выпускающая всего один вид товара, вынуждена будет пользоваться услугами оптовиков, формирующих ассортимент от многих предприятий. В то же время производитель широкого выбора наименований может обратиться непосредственно к представителям розничной торговли, которые не заинтересованы в приобретении больших объемов одного товара, однако готовы обсуждать приобретение большой поставки нескольких видов продукции.

Кроме того, влияние оказывает размер и финансовые возможности производителя. Обычно крупные предприятия, имеющие доступ к большим финансовым ресурсам, могут выполнять некоторые сбытовые функции самостоятельно за счет эффекта от масштаба, тем самым снижая зависимость от посредников. Также следует учитывать такой вопрос, как необходимость осуществления контроля сбыта в связи со спецификой продукции и деятельности компании.

В конечном итоге анализ характеристик рынка, товара и компании позволяет сформировать представление о наиболее приемлемом варианте вертикальной сбытовой системы. При этом если по результатам анализа приемлемым является непрямой канал распределения, то между его участниками должна существовать определенная кооперация, так как речь идет об элементах единой системы.

Возможны две формы вертикальной организации деятельности каналов, а именно традиционная вертикальная структура, где каждый уровень канала распределения

существует независимо от других как самостоятельная организация, а также координируемая вертикальная структура, в рамках которой участники процесса ведут себя как партнеры. Среди координируемых структур можно выделить корпоративные, контрактные и административно регулируемые вертикальные маркетинговые системы.

В корпоративной вертикально интегрированной маркетинговой системе координация и контроль над фирмой осуществляются благодаря тому, что последняя принадлежит головной корпорации. Владеть и управлять другими элементами канала может производитель, оптовик или розничный торговец в зависимости от отношений собственности.

В то же время в контрактной вертикальной маркетинговой системе независимые фирмы, работающие на разных уровнях канала распределения, координируют свои действия посредством формальных договоров, в которых оговариваются права и обязанности каждого партнера. Существуют три типа таких систем: розничные кооперативы, организуемые оптовиками добровольные сети и франчайзинговые системы.

Что касается административно регулируемых маркетинговых систем, то здесь компании-участницы канала координируют свою деятельность посредством неформального контроля или влияния со стороны одного из участников (не являющегося собственником партнерских организаций и не связанного с ним и договорными отношениями). Влияние руководящей фирмы, чаще всего производителя, основано на ее собственной репутации, репутации ее торговой марки или на управленческом опыте.

Определение того, каким образом будет структурирована система сбыта продукции (традиционным образом или на основе координации действий), позволяет перейти к следующему важному управленческому вопросу: в чем будет заключаться сбытовая стратегия охвата рынка при условии использования канала посредников. Существует три возможных варианта, а именно стратегия селективного, интенсивного и эксклюзивного сбыта (17).

В случае использования системы интенсивного сбыта фирма стремится реализовывать свою продукцию через максимальное число оптовых складов и розничных магазинов. Ее цель – добиться максимального охвата рынка и наибольшей заметности бренда. Такая стратегия может применяться в отношении товаров повседневного спроса, наиболее распространенных видов сырья и нетрудоемких услуг.

При селективном сбыте производитель работает с немногими посредниками из числа имеющихся в определенном географическом регионе. Такая стратегия наибольшим образом подходит для товаров предварительного выбора, которые потребители приобретают нечасто, сравнивая различия цен и других характеристик изделий. При этом фирма должна определить критерий, по которому будет проводиться отбор посредников (чаще всего это размер, качество сервиса и техническая компетентность дистрибутора).

При использовании системы эксклюзивного распределения производитель доверяет дистрибуцию своего товара на определенной географической территории всего одному розничному торговцу или дилеру. В свою очередь, эксклюзивный дилер принимает условие не торговать никакой конкурирующей продукцией той же товарной категории. Эксклюзивный сбыт выгоден, когда компания хочет дифференцировать свой товар на основе высокого качества, престижа или превосходного обслуживания потребителей.

Выбор одной из приведенных стратегий сбыта приводит к необходимости разработки коммуникационной стратегии, на основе которой компания-производитель при распределении своих товаров выстраивает отношения с конечными покупателями продукции. Существует три варианта коммуникационных стратегий, а именно стратегия втягивания, стратегия вталкивания и смешанная стратегия (17).

Коммуникационная стратегия вталкивания заключается в направлении основных маркетинговых усилий на оптовых и розничных торговцев, чтобы получить поддержку с их стороны: в приеме к продажам товаров определенных марок, в поддержании минимального объема запасов, в демонстрации и выгодном расположении продукции на прилавках. Цель

заключается в налаживании добровольной кооперации за счет предложения привлекательных условий торговли.

В то же время в рамках коммуникационной стратегии втягивания производитель фокусирует свои коммуникационные усилия на конечных пользователях, пытаясь создать спрос на свою продукцию не среди посредников, а среди потенциальных потребителей, представителей целевого сегмента. Целью коммуникации является формирование стабильного спроса и лояльности потребителей к торговой марке. Это необходимо для того, чтобы товар «втягивался» рынком и потребители требовали от посредников наличия товара в продаже.

Стратегии вталкивания и втягивания противоположны, однако в единой системе продвижения они друг другу не противоречат. Именно поэтому чаще всего они используются одновременно – вопросом остается лишь то, на какую из них делается основной акцент при управлении системой сбыта.

По факту разработки коммуникационной стратегии маркетинговый канал, заключающий в себе одновременно процессы продвижения и сбыта продукции, оценивается по уровню сбытовых издержек. В частности, это позволяет заключить, насколько он является эффективным по сравнению с предыдущим вариантом системы распределения. Кроме того решаются вопросы управления и контроля новой системы сбыта (устанавливаются ключевые показатели эффективности, определяются должностные функции, организационные процессы и т.п.).

Таков общий алгоритм разработки системы сбыта продукции. На его основе может быть разработана методология настоящего исследования, представленная в следующем разделе аттестационной работы.

2.4 Выводы по обзору литературы

На основе обзора литературных источников определено, что компания может использовать прямой, косвенный или смешанный канал распределения продукции. При этом

в зависимости от канала предприятием будут задействованы различные участники, как, например, собственный отдел продаж, дистрибуторы, розничные продавцы и т.д. С учетом того, что канал может состоять из нескольких звеньев, существует широкий спектр вариантов структурирования каналов сбыта.

Именно поэтому в ходе разработки системы распределения продукции целесообразно использовать единый алгоритм принятия стратегических решений в сфере управления сбытом продукции, а именно определить общие цели компании, проанализировать характеристики рынка, товара и предприятия, определить общий вариант структурирования канала, сформулировать приемлемую стратегию сбыта и коммуникаций, а также провести сравнительный анализ сбытовых издержек. На реализации приведенных пунктов базируется настоящее исследование.

РАЗДЕЛ 3. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МЕТОДОЛОГИИ ИССЛЕДОВАНИЯ

3.1 Введение в методологию

В рамках настоящего раздела, исходя из результатов литературного обзора, определен общий алгоритм исследования (отдельные задачи работы), а также общая методология его проведения (методы сбора и анализа данных, концептуальные стратегии). Этих данных достаточно для того, чтобы определить структуру дальнейшей исследовательской работы.

3.2 Алгоритм исследования

Схема принятия стратегических решений по системе сбыта позволяет установить ключевые задачи, реализуемые в рамках настоящего исследования:

- рассмотреть текущую систему сбыта продукции в ХХХ для того, чтобы выявить взаимосвязь между ее спецификой и финансовыми результатами компании;
- осуществить общий анализ рынка, компании и выпускаемой ею продукции с целью определения тех факторов, которые могут оказывать влияние систему продаж предприятия;
- определить приемлемую структуру системы продаж в компании ХХХ с учетом результатов анализа рынка, товара и самого предприятия;
- сформировать наиболее приемлемый вариант сбытовой стратегии в ХХХ исходя из специфики товаров компании, а также результатов структурирования системы продаж;
- сформировать наиболее приемлемый вариант коммуникационной стратегии в ХХХ в соответствии с приоритетами в рамках построения отношений с клиентами;
- разработать общую систему контроля новой системы сбыта продукции ХХХ с целью поддержания и развития ее эффективности;

- осуществить расчет экономического эффекта от изменения системы сбыта продукции в ХХХ как с точки зрения ожидаемых сбытовых издержек, так и критерия решения проблемы.

3.3 Методология исследования

На основе алгоритма исследования формируется конечная методологическая таблица, где определены приемлемые методы сбора и анализа данных, концептуальные модели исследования, а также конкретные ожидаемые результаты от работы (см. табл. 3.1). Таким образом, на основе методологической таблицы осуществлено структурирование настоящего исследования.

Табл. 3.1

Методологическая таблица исследования

Вопросы исследования	Методы и концептуальные модели исследования	Ожидаемые результаты
1. Каковы особенности текущей системы сбыта продукции в ХХХ, и каким образом они могли оказать влияние предприятие?	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ вторичных данных • Таблица факторов структуры сбыта • Проведение опроса • Проведение экономических расчетов 	Выявление ключевых особенностей системы сбыта продукции ХХХ, а также определение связи между этими особенностями и финансовыми результатами
2. Какова текущая ситуация на рынке асбестоцементных изделий с позиции тенденций спроса и предложения, и какие позиции на нем занимает ХХХ?	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ вторичных данных • Поисковое исследование • Матрица БКГ 	Определение текущих тенденций изменения рынка асбестоцементных изделий на уровне спроса и предложения продукции
3. Какова должна быть новая система сбыта продукции ХХХ в современных рыночных условиях?	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ вторичных данных • Работа в экспертной группе • Схема стратегических решений по каналам сбыта 	Определение принципов построения системы сбыта продукции ХХХ

Вопросы исследования	Методы и концептуальные модели исследования	Ожидаемые результаты
4. Каким образом может быть осуществлен контроль над новой системой сбыта продукции ХХХ?	<ul style="list-style-type: none"> • Работа в экспертной группе 	Определение общих управленческих установок для контроля системы сбыта продукции
5. Каким может быть экономический эффект от предложенных изменений в области системы сбыта продукции ХХХ?	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ вторичных данных • Проведение экономических расчетов 	Вычисление ожидаемого экономического эффекта от новой системы сбыта продукции с учетом критерия решения проблемы

3.4 Критерий решения управленческой проблемы

При этом критерием решения проблемы является достижение выручки и нормы операционной прибыли предприятия ХХХ на уровне 2010 г. через полтора-два года после изменения системы сбыта.

3.5 Выводы по методологии

В рамках методологии обоснован алгоритм проведения исследования, критерий решения управленческой проблемы, а также определены методы сбора и анализа данных, необходимые для его осуществления. Таким образом, сделаны все необходимые шаги для организации эффективной исследовательской работы.

РАЗДЕЛ 4. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ

4.1 Этап 1. Определение особенностей текущей системы сбыта ХХХ

На первом этапе исследования определены особенности текущей системы сбыта продукции в компании ХХХ и то влияние, которое они оказывают на показатели деятельности предприятия.

В соответствии с результатами анализа данных о продажах предприятия определено, что наибольшую долю в выручке, а именно 43%, занимают региональные дилеры, работающие в конкретных областях России от своего имени и, как правило, с конечным клиентом, то есть в основном со строительными предприятиями. Также заметную долю в торговле имеют дистрибуторы, ориентированные на широкий охват территории и взаимодействие как с конечным потребителем, так и представителями посреднических каналов, в том числе и дилерами – на них приходится 36% выручки предприятия. В то же время строительные компании, являющиеся непосредственными потребителями асбестоцементных изделий, формируют 13% выручки предприятия ХХХ. Оставшиеся 8% продаж относятся к разовым и частным клиентам (см. рис. 4.1).

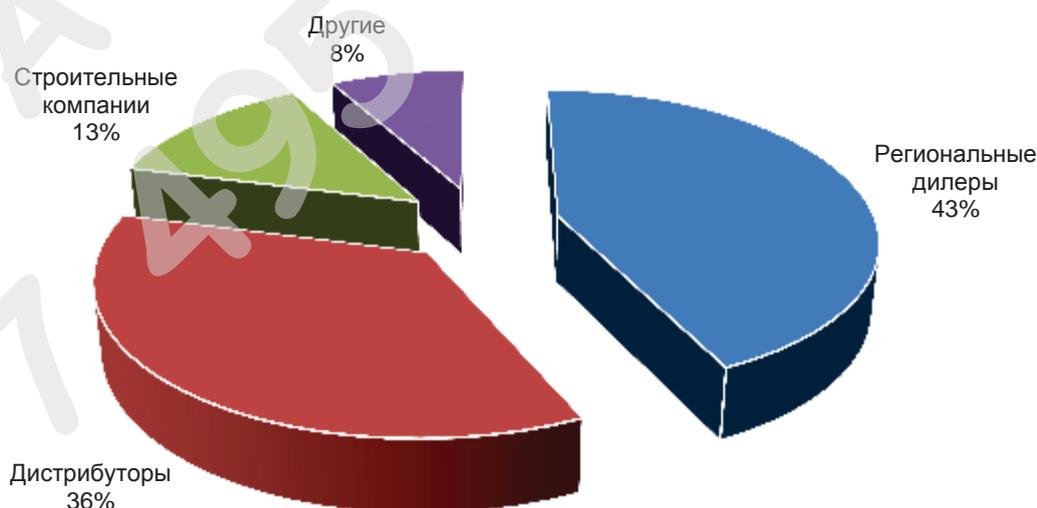


Рис. 4.1. Структура продаж ХХХ по каналам сбыта

Таким образом, более 2/3 продаж компании осуществляется через не прямой канал. При этом треть выручки, получаемой от дистрибуторов, можно отнести к длинному не прямому каналу, так как последние нередко взаимодействуют с более мелкими посредниками, а не конечным потребителем продукции. Данная структура в целом является вполне обоснованной, так как речь идет о:

- большом числе покупателей, а именно различных строительных организаций (в первую очередь подрядчиков), которых, по данным на 2010 г., насчитывалось порядка 197,5 тыс. единиц;
- сильном географическом разбросе продаж, так как XXX организует торговлю по всей России, а также на экспорт;
- высокой сезонности спроса, где порядка 10-11% продаж приходится на первый, 20-22% - на четвертый, 30-31% - на второй и до 36-38% - на третий квартал года по причине проблем строительства в зимний период;
- стандартизированном товаре, а именно асбестоцементной продукции, соответствующей современным стандартам ГОСТ;
- масштабном промышленном производстве, где стоимость одной единицы продукции является незначительной (см. табл. 4.1).

Соответственно, можно заключить, что существующая структура сбыта продукции на предприятии является достаточно эффективной с точки зрения задействованных каналов распределения, так как на ее основе в полной степени поддерживаются финансовые интересы XXX. С одной стороны, большое число покупателей, их территориальный разброс, высокая сезонность спроса и другие факторы приводят к необходимости задействования не прямых каналов, в том числе и длинных, однако, с другой стороны, существование ряда крупных строительных компаний требует осуществления торговли и напрямую конечному потребителю. По этой причине можно заключить, что изменение системы сбыта на предприятии XXX должно акцентироваться на аспектах, не имеющих непосредственного

отношения к системе каналов – существуют и иные вопросы, требующие внимания, как, например, ассортимент и территориальное распределение.

Табл. 4.1

Факторы, влияющие на структуру канала сбыта ХХХ

Влияющие факторы	Отношение к ХХХ	Структура канала			Прим.
		прямой	короткий непрямой	длинный непрямой	
Характеристики рынка					
Большое число покупателей	✓		**	***	
Сильный географический разброс	✓		**	***	
Большие объемы покупок	✗	***			Только у некоторых заказчиков
Сезонный характер спроса	✓		**	***	
Характеристики товара	✗				
Скоропортящийся товар	✗	***			
Сложный товар	✗	***			
Инновационный товар	✗	***	**		
Тяжелый и громоздкий товар	✗	***			Отдельные единицы не громоздки
Стандартизированный товар	✓		**	***	
Низкая цена единицы продукции	✓		**	***	
Характеристики компании					
Большие финансовые возможности	✗	***	**		Есть финансовые проблемы
Полный ассортимент	✓	***	**		
Необходимость контроля	✗	***	**		Специальный сервис не требуется

Если говорить о товарной структуре продаж компании ХХХ, то можно заключить, что в последние годы она остается достаточно стабильной. Так, если рассматривать средние показатели за последние пять лет, то около 65% всех продаж в стоимостном выражении приходится на асбестоцементные листы (шифер), еще порядка 20% занимают асбестоцементные трубы и муфты, в то время как на оставшиеся 15% приходится торговля плиткой, картоном, комплектующими для кровли и т.д. (см. рис. 4.2). Таким образом, предприятие не проводило кардинальный пересмотр товарной структуры продаж после кризиса.

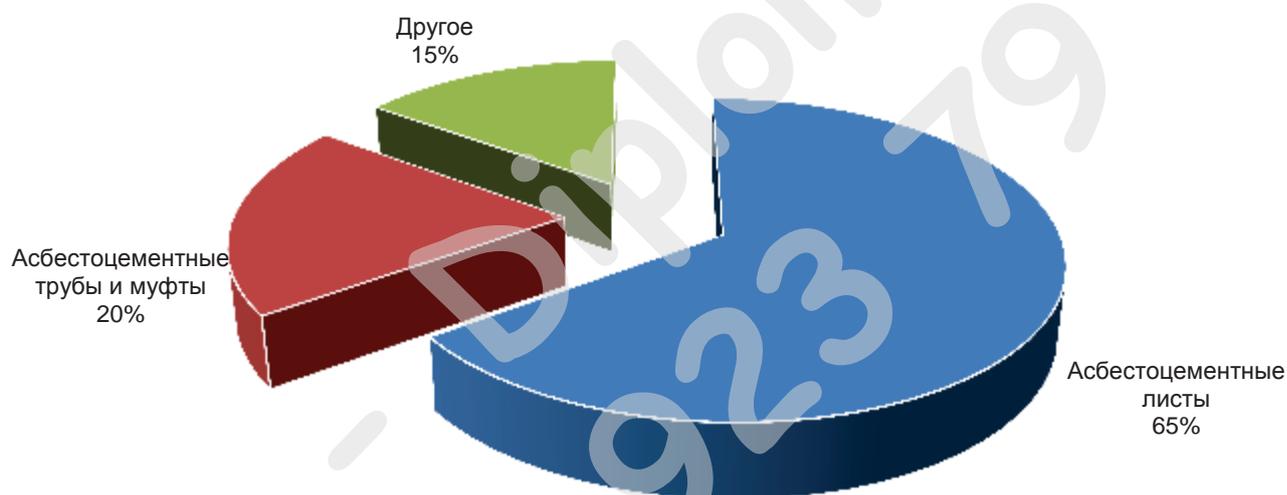


Рис. 4.2. Ассортиментная структура продаж ХХХ

С позиции территориального распределения в первую очередь необходимо отметить, что основную долю выручки предприятия ХХХ составляют такие области, как Московская (17,51%), Белгородская (13,79%), Воронежская (12,57%) и Ростовская (11,1%). Кроме того, заметное место в торговле занимает экспортное направление (14,91%). В то же время есть регионы, где предприятие лишь обозначает свое присутствие, как, например, Псковская, Вологодская, Калужская, Саратовская и Новгородская области – их совокупная доля продаж составляет чуть больше 1% (см. рис. 4.3). Таким образом, можно заключить, что основная

торговля ХХХ сконцентрирована в Центральном федеральном округе (ЦФО), где и расположено предприятие. На ЦФО в 2011 г. пришлось 63,83% выручки компании.

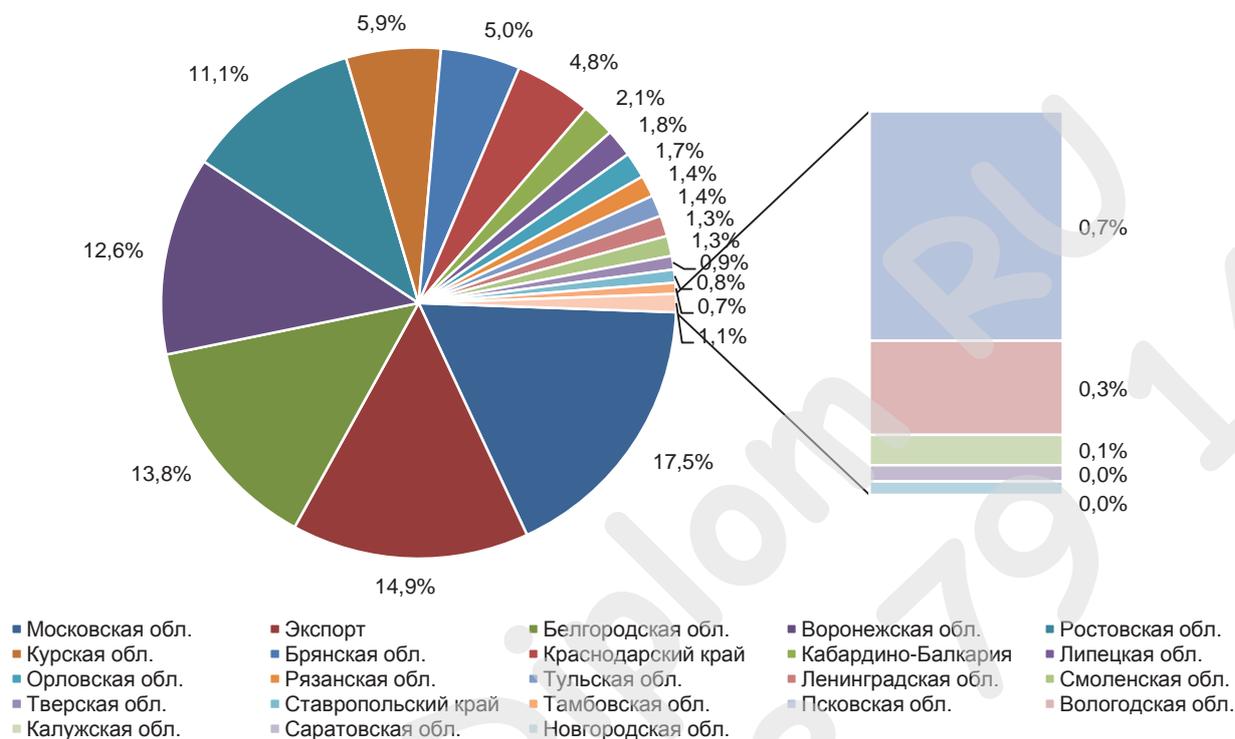


Рис. 4.3. Структура продаж ХХХ по регионам в 2011 г.

Тем не менее, если рассматривать динамику за 2010-11 гг., то можно заключить, что продажи на ключевых региональных рынках сокращаются. Так, в целом по ЦФО за год уровень выручки ХХХ снизился на 5,21%, в то время как продажи за пределы ЦФО внутри страны выросли на 5,13%.

Однако в действительности разница незначительна. Так, можно выделить 21 основных областей, где предприятие осуществляет торговлю своей продукцией. Из них 13 относится к ЦФО и, соответственно, 8 – к регионам за его пределами. При этом среди областей ЦФО только 4 или 30,8% продемонстрировало рост за период 2010-11 гг., в то время как среди областей остальной части России – 3 или 37,5%. Таким образом, в абсолютном большинстве областей, где ХХХ осуществляет торговлю, наблюдается сокращение продаж (см. рис. 4.4).

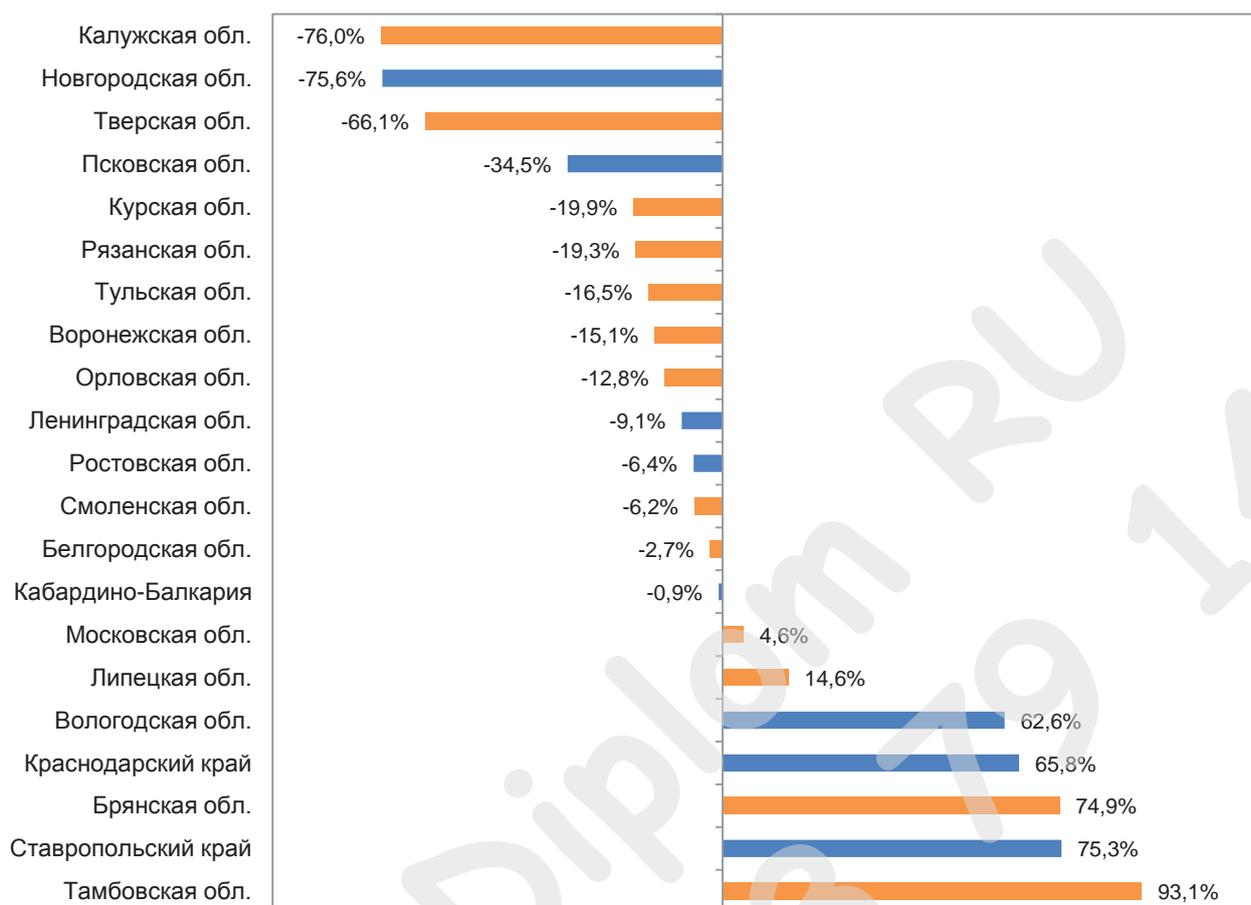


Рис. 4.4. Изменение продаж в основных областях торговли XXX

Долгосрочные тенденции происходящих изменений в структуре регионального распределения продукции предприятия XXX целесообразно изучить на примере торговли асбестоцементными листами (шифером), которая в стоимостном выражении занимает почти 2/3 выручки компании и, соответственно, является ключевым направлением в бизнесе XXX.

Согласно результатам анализа внутренних вторичных данных предприятия, в период 2007-2011 гг. наблюдалось достаточно стабильное сокращение продаж шифера на территории России в натуральном выражении (см. рис. 4.5). Единственным годом, когда в большинстве федеральных округов России повысился спрос на асбестоцементные листы, оказался посткризисный 2010 г., обозначивший восстановление экономики в стране. Основной причиной мог стать отложенный спрос строительных компаний, желающих в срочном порядке закрыть старые проекты и начать новые в связи с восстановлением рынка жилой и коммерческой недвижимости.



Рис. 4.5. Динамика продаж асбестоцементных листов (шифера) ХХХ по округам

Тем не менее, в 2011 году по Центральному, Северо-Западному (СЗФО) и Уральскому (УФО) федеральным округам продажи снизились до нового минимума последних пяти лет. В целом за период 2007-2011 гг. среднее ежегодное сокращение объема торговли в натуральном выражении по России составило от -9,8% до -18,1% в зависимости от региона (см. рис. 4.6).

Стоит отметить, что схожая ситуация возникла и по экспортному направлению: после скачка продаж в 2010 г. продолжилось сокращение торговли в натуральном выражении, в результате чего показатель среднего ежегодного снижения составил 20,0% за последние пять лет. Примечательно, что рассматриваемый период выходит за пределы кризисного времени, поэтому стагнацию 2009-10 гг. на строительном рынке нельзя рассматривать как единственный и основной фактор возникших проблем.

В результате снижения продаж 2011 г. стал для предприятия ХХХ первым в рамках последних лет, когда уровень производства оказался заметно выше уровня продаж. Так, если в 2007-2010 гг. максимальное превышение составляло всего 3,74%, то в 2011 г. – 10,33% (см. рис. 4.7), что привело к образованию дополнительных остатков продукции на складах компании (среднее значение запасов прошлых лет было превышено почти в 2 раза). В 2012

году данное обстоятельство привело к необходимости сокращения производства и, соответственно, снижению загрузки мощностей.



Рис. 4.6. Среднее ежегодное сокращение продаж XXX в натуральном выражении по округам

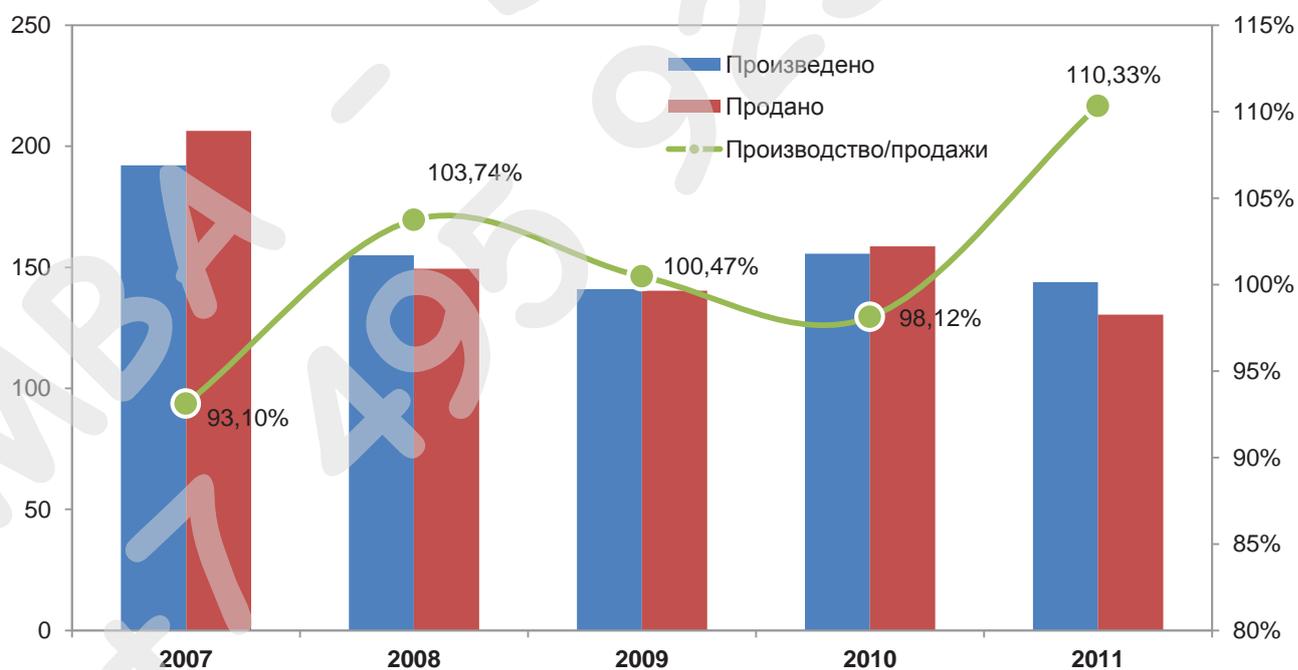


Рис. 4.7. Динамика производства и продажи шифера предприятия XXX

Примечательно, что в условиях снижения продаж компания XXX продолжала повышать цены на свою продукцию. Так, при сравнении данных 2007 и 2011 гг. можно

заклучить, что только в СЗФО средние ежегодные темпы прироста составили 3,3%, в то время как в других регионах они варьировались в диапазоне от 5,5% до 8,4% (см. рис. 4.8). Тем не менее, в целом динамика цен оказалась ниже, чем средний уровень инфляции среди отечественных производителей промышленных товаров (8,45% (24)), что может являться причиной роста конкурентного давления в отрасли.

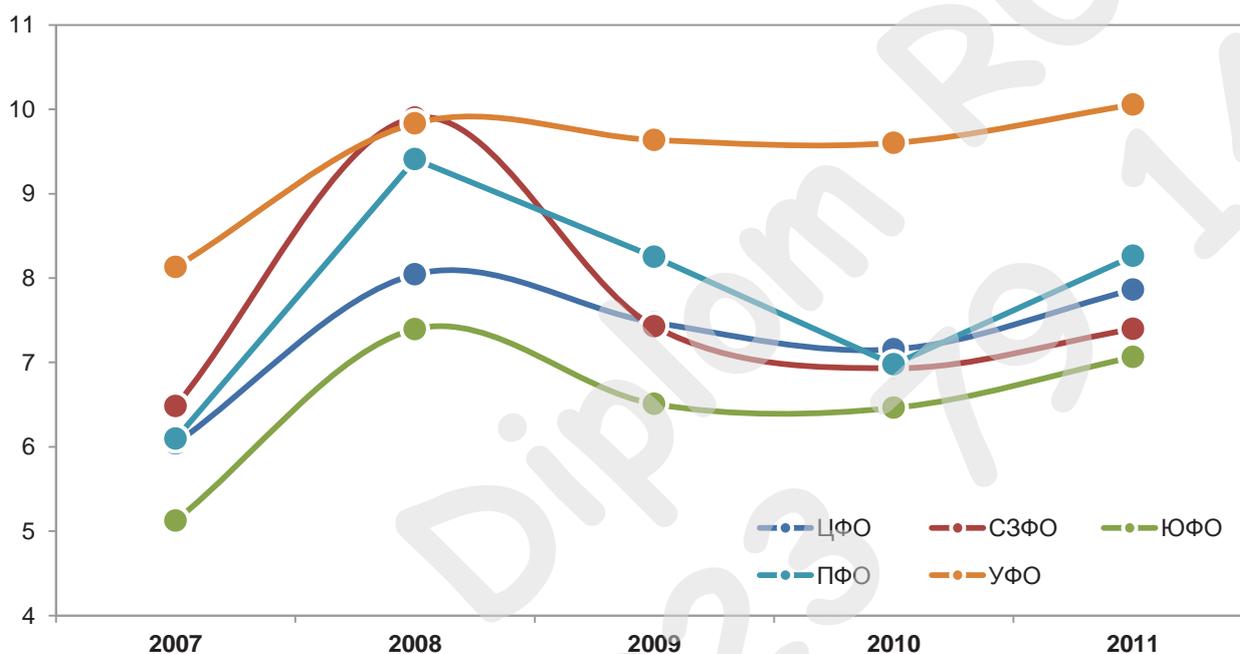


Рис. 4.8. Динамика цен на одну условную плиту шифра XXX по регионам

В соответствии с опросом, проведенным среди представителей высшего и среднего руководства предприятия XXX (16 человек), причины роста конкурентного давления могут заключаться в некорректно выстроенной территориальной политике распространения продукции, ошибочной ассортиментной структуре производства, выходе рынка асбестоцементных изделий на этап стагнации, консолидации отрасли и других факторах (см. рис. 4.9).

Таким образом, рост конкуренции по отношению к предприятию XXX может быть связан как с внутренними, так и внешними причинами. Иными словами, конкурентное давление может являться как реальным источником проблем, так и следствием его влияния, что требует внимательного изучения внешнего окружения и внутренней среды предприятия.



Рис. 4.9. Результаты опроса: «Назовите основные причины роста конкуренции в отрасли?»¹

4.2 Этап 2. Проведение анализа рынка, товара и предприятия

В рамках второго этапа исследования определена текущая ситуация на рынке асбестоцементных изделий. В частности, рассмотрены тенденции спроса и предложения, а также конкурентные позиции ХХХ в отрасли.

Согласно полученным данным, на рынке асбестоцементных изделий в целом наблюдается стагнация, которая уже привела к значительному сокращению продаж. Так, если в 2007 г. в России было произведено 2250,8 тыс. тонн АЦИ, то в кризисном 2009 г. – 1543,8 тыс. тонн, а в, казалось бы, восстановительном 2012 г., в соответствии с прогнозами – 1039,3 тыс. тонн. Таким образом, за шесть лет рынок сократился в 2,17 раза или в среднем на 14,3% в год (см. рис. 4.10).

Следует отметить, что основной объем производства в структуре выпуска асбестоцементных изделий традиционно приходится на долю асбестоцементных листов. Доля этой продукции в рассматриваемом периоде времени варьировалась в диапазоне 84-

¹ АЦИ – Асбестоцементные изделия

90% от общего объема производства асбестоцементных изделий в стране, и в последние годы имеет тенденцию к сокращению.



Рис. 4.10. Динамика производства АЦИ в России в 2007-2012 гг. (22)

За период с 2007 по 2009 г. объем производства асбестоцементных листов в России сократился на 33,8% до 1,2 млрд условных плиток (см. рис. 4.11). По итогам 2010 г. их выпуск сохранился на уровне предыдущего года. Начиная с 2011 г. падение объемов производства возобновилось. По прогнозам экспертов в 2012 г. в стране будет произведено всего около 780-790 миллионов условных плиток асбестоцементных листов – на 29% меньше, чем годом ранее. Столь существенное падение объемов выпуска этой продукции во многом обусловлено общим снижением спроса на шифер за счет усиления позиций продуктов-заменителей (металлочерепица, битуминозные и полимерные кровельные материалы), что привело к банкротству ряда предприятий отрасли, а также необходимостью существенного расширения ассортимента выпускаемой продукции (помимо асбестоцементной) на действующих заводах.

Ситуация с производством асбестоцементных труб и муфт (второе по значению направление на рынке) в целом повторяет тенденции производства асбестоцементных листов. Однако темпы сокращения объемов производства в данном товарном сегменте

существенно ниже. Так, если в 2007 году было произведено 12,3 тыс. км условны труб, то на 2012 прогнозируется объем в 7,1 тыс. км. условны труб, что отражает снижение в 1,74 раза или средние темпы сокращения на уровне 10,47% в год (см. рис. 4.12).



Рис. 4.11. Динамика производства асбестоцементных листов в России в 2007-2012 гг.

(22)



Рис. 4.12. Динамика производства асбестоцементных труб в России в 2007-2012 гг. (22)

Снижение спроса на асбестоцементные изделия приводит к сокращению производственных мощностей. За период с 2007 по 2012 г. мощности российских производителей асбестоцементных листов сократились на 26% до 2,4 млрд условных плиток. При этом среднегодовая загрузка мощностей за указанный период снизилась с 61,2% до 40,6% (см. рис. 4.13).

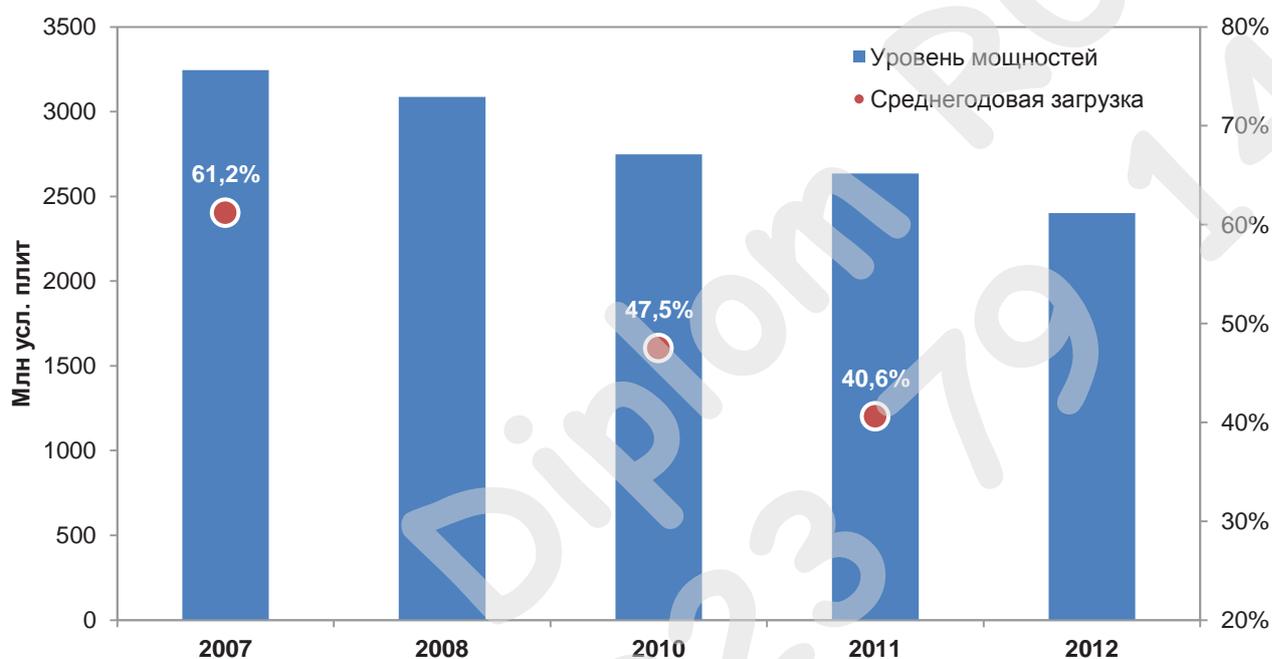


Рис. 4.13. Мощности по производству асбестоцементных листов в 2007-2011 гг. (22)

В то же время ситуация с загрузкой имеющихся в стране производственных мощностей по выпуску асбестоцементных труб в последние годы еще более удручающая. По итогам 2011 г. среднегодовая загрузка мощностей составила всего 35,2%. За период с 2007 по 2012 г. мощности российских производителей асбестоцементных труб снизились на 6,4% до 22,7 тыс. км условных труб. При этом наиболее сильное сокращение производственных мощностей отмечено в 2011 г. (см. рис. 4.14).

Соответственно, можно заключить, что на рынке асбестоцементных изделий происходят серьезные структурные изменения. С одной стороны они приводят к банкротству и исчезновению части производителей и росту консолидации отрасли. С другой стороны изменения происходят неравномерно, что приводит к смене роли отдельных регионов на российском рынке АЦИ.

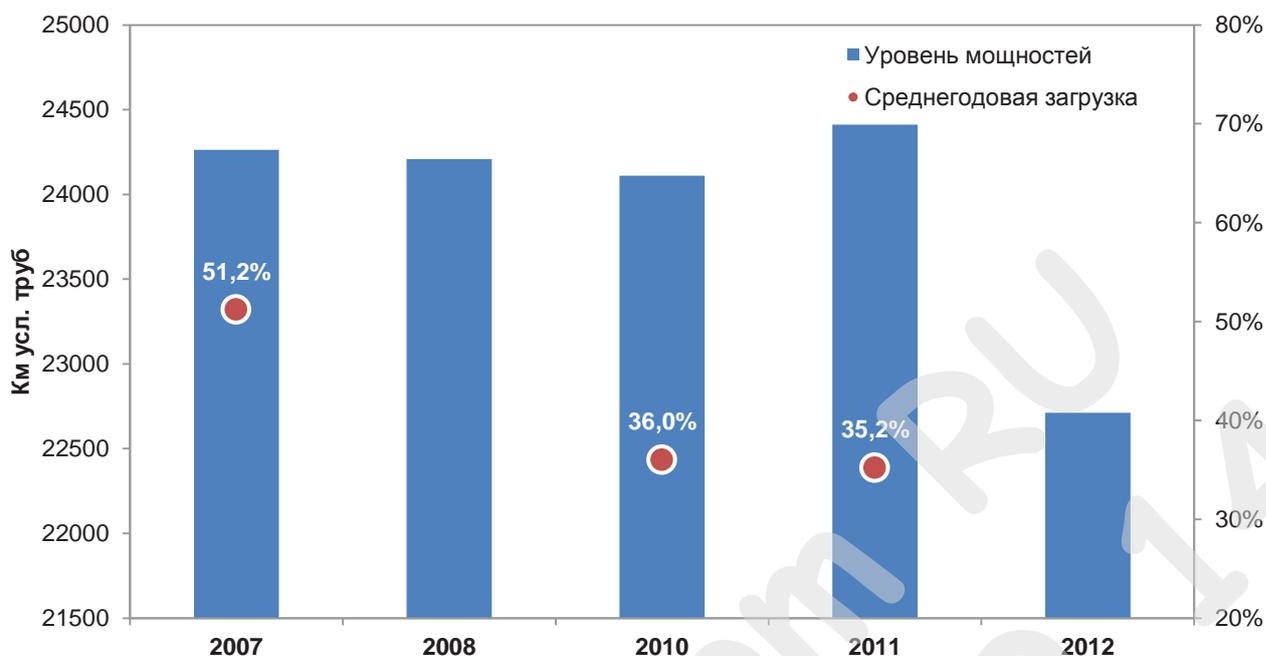


Рис. 4.14. Мощности по производству асбестоцементных труб в 2007-2011 гг. (22)

Действительно, хотя производство асбестоцементных изделий в России имеет достаточно высокий уровень концентрации – на долю 3 крупнейших производителей приходится свыше 60% от общего объема выпуска этой продукции – позиции отдельных предприятий в последние годы усиливаются. Так, рыночная доля ХХХ в сфере производства асбестоцементных листов за 2007-2011 гг. расширилась с 10,4% до 13,0%. В то же время ключевой игрок на рынке, ОАО «Себряковский комбинат асбестоцементных изделий» (Волгоградская область), за анализируемый период расширил свое присутствие на рынке с 29,8% до 40,9%, а ближайший к ХХХ конкурент – ООО «Комбинат «Волна» (Красноярский край) – с 6,3% до 10,5% (см. рис. 4.15). В сфере производства асбестоцементных труб также произошли некоторые изменения: в то время как ХХХ сохранил свои позиции (изменение с 20,6% до 20,3% за 2007-11 гг.), ОАО «Себряковский комбинат асбестоцементных изделий» расширил свою долю с 22,0% до 39,5%, а ОАО «ЛАТО» - с 14,8% до 16,0% (см. рис. 4.16). Таким образом, за пять лет трое текущих лидеров отрасли по производству асбестоцементных листов увеличили свою долю в торговле с 46,5% до 64,4%, а в рамках производства труб и муфт – с 57,4% до 70,2%, что говорит о консолидации отрасли.

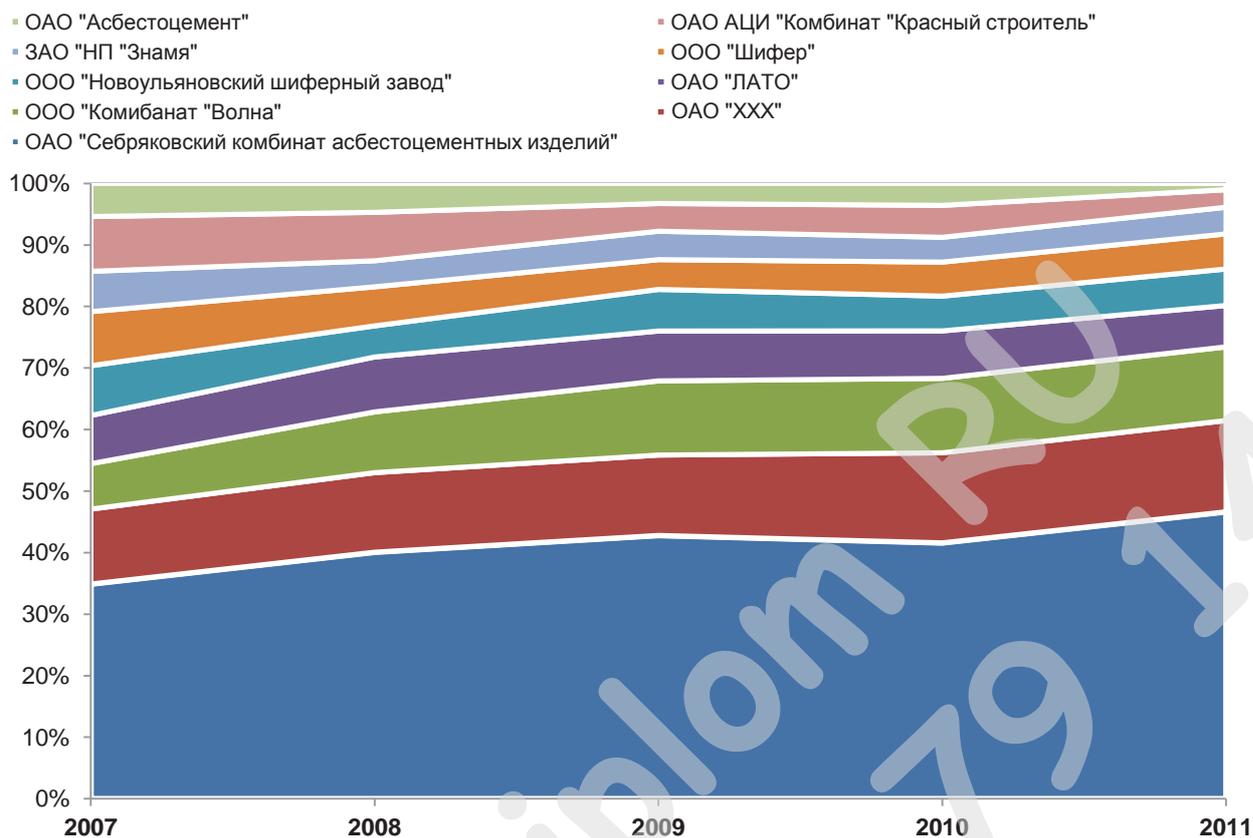


Рис. 4.15. Структура рынка асбестоцементных листов по ключевым игрокам (22)

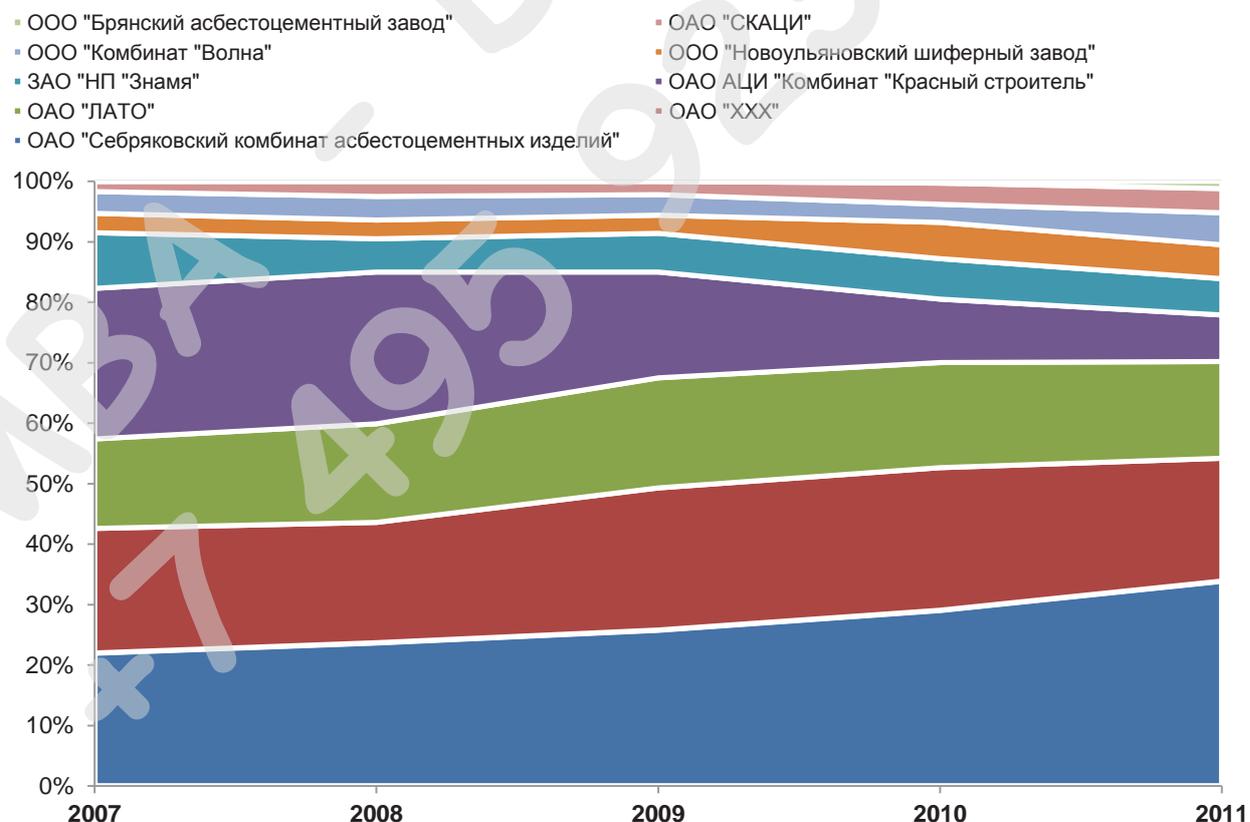


Рис. 4.16. Структура рынка асбестоцементных труб по ключевым игрокам (22)

По поводу смены ролей отдельных регионов на рынке можно заключить, что в отрасли производства асбестоцементных листов меньшее значение стал играть Центральный (снижение с 20,5% до 18,0% за 2007-11 гг.), Приволжский (снижение с 21.1% до 16.1%) и Уральский федеральный округ (снижение с 10,6% до 4,8%). В то же время Южный смог заметно расширить занимаемую долю в производстве (рост с 32.1% до 45.4% за 2007-11 гг.) (см. рис. 4.17).

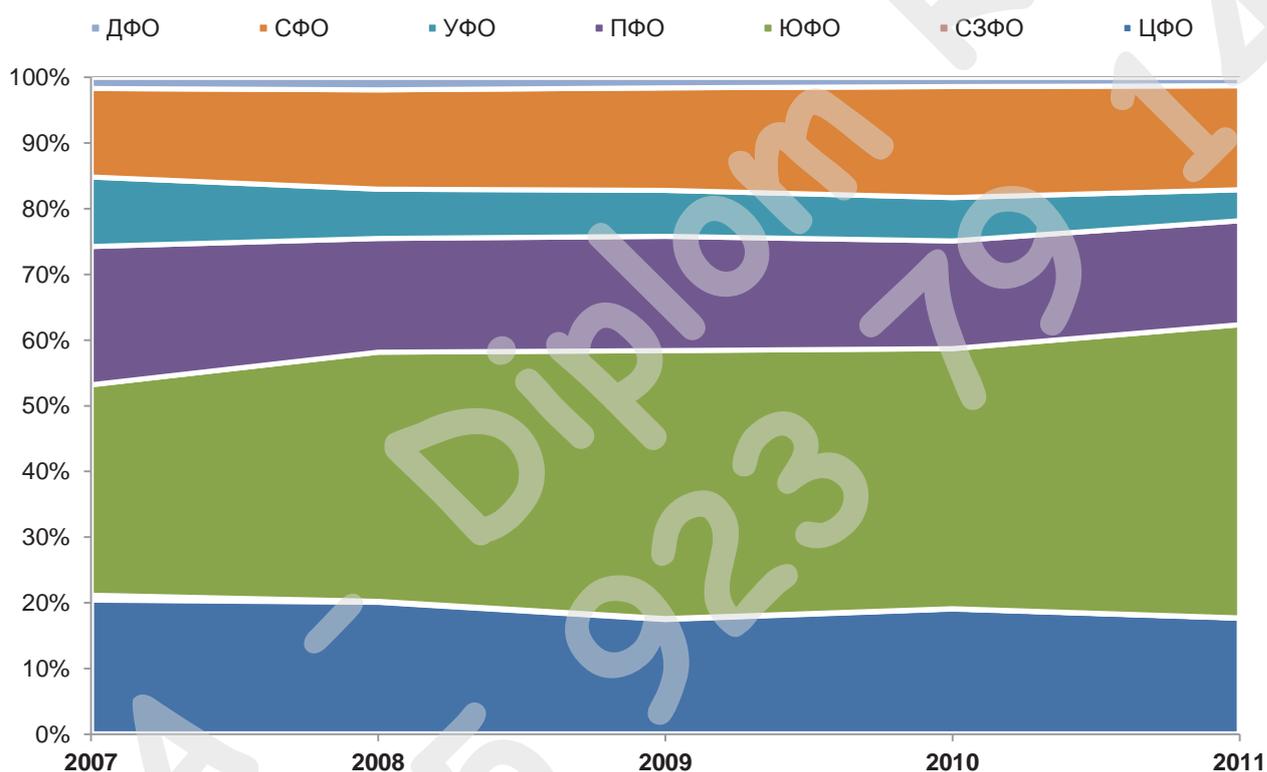


Рис. 4.17. Структура производства асбестоцементных листов по регионам (22)

Еще более заметное изменение в территориальной структуре наблюдается на рынке асбестоцементных труб Центральный федеральный округ, несмотря на сокращение доли в общероссийском производстве этой продукции, оставался лидером до 2010 года. Однако в последние два года этот регион стабильно сокращал объемы производства и переместился последовательно на второе (в 2011 г.), а затем и на третье место (в 2012 г.) среди федеральных округов. В целом за пять лет доля ЦФО на рынке сократилась с 45.5% до 29.2%, в то время как Южного и Приволжского округов расширилась с 22.0% до 34.0% и с 17.9% до 21.6% соответственно (см. рис. 4.18).

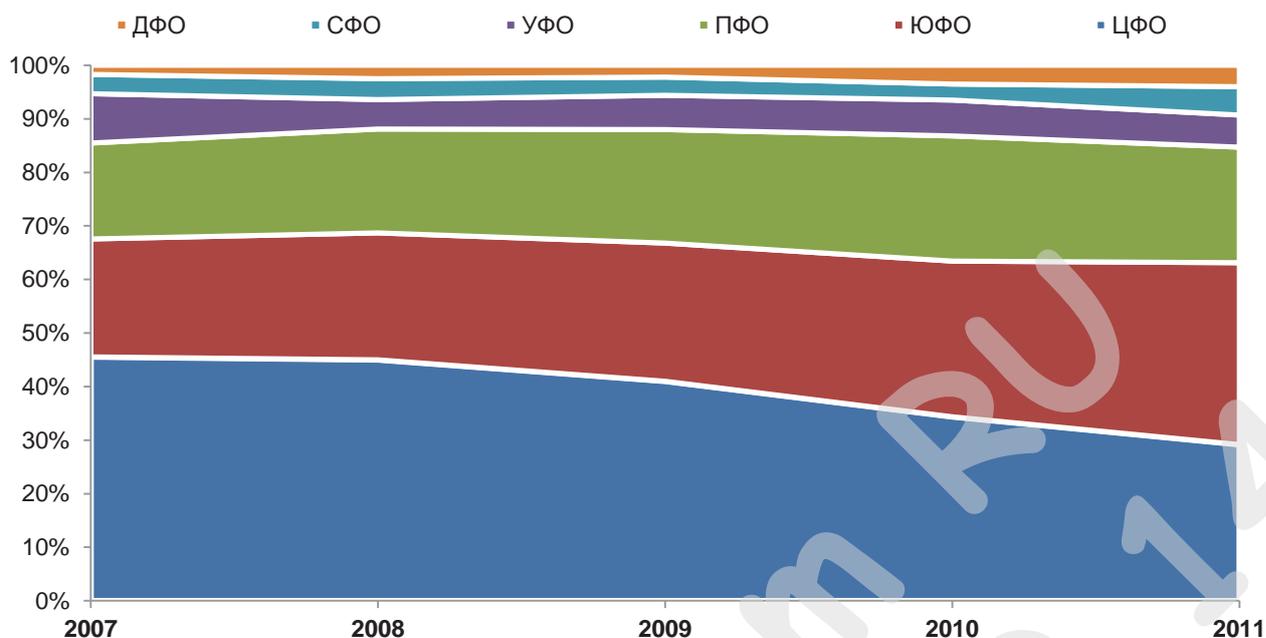


Рис. 4.18. Структура производства асбестоцементных труб по регионам (22)

Таким образом, в целом по результатам анализа рынка можно заключить, что происходит сокращение торговли АЦИ в России, в первую очередь по причине снижения спроса на асбестоцементные листы, составляющие основную долю торговли. При этом спад является причиной изменения территориальной структуры продаж, а также консолидации отрасли асбестоцементных изделий. В таких условиях стабильный ассортимент ХХХ, акцентированный на выпуске шифера и труб, а также концентрирование торговли на ЦФО, активно теряющего позиции на рынке, становятся факторами ухудшения финансовых результатов предприятия. То есть речь идет о взаимосвязанной системе внешних и внутренних факторов.

Соответственно, у предприятия ХХХ в сложившейся ситуации существует три основных направления дальнейшего развития:

- переориентирование на новые рынки, что потребует полного изменения системы производства и, соответственно, равноценно формированию нового бизнеса;
- инициация процесса банкротства в кратко- или среднесрочном периоде по причине убыточности бизнеса и отсутствия возможности получить дополнительные выгоды при удержании позиций на рынке;

- изыскание новых направлений развития в рамках рынка асбестоцементных изделий и последующее проведение переориентации системы производства и сбыта в среднесрочном периоде.

Несмотря на общую стагнацию рынка, третий вариант является наиболее обоснованным. Дело в том, что те направления, на которые сегодня предприятие ХХХ ориентируется в меньшей степени, в частности асбестоцементные плиты, применяемые для облицовки фасадов, продолжают оставаться популярным стройматериалом. Так, если проанализировать текущую и потенциальную будущую ситуацию в ХХХ с позиции портфельной стратегии, то можно заключить, что у предприятия существуют возможности для переориентации бизнеса (см. рис. 4.19).

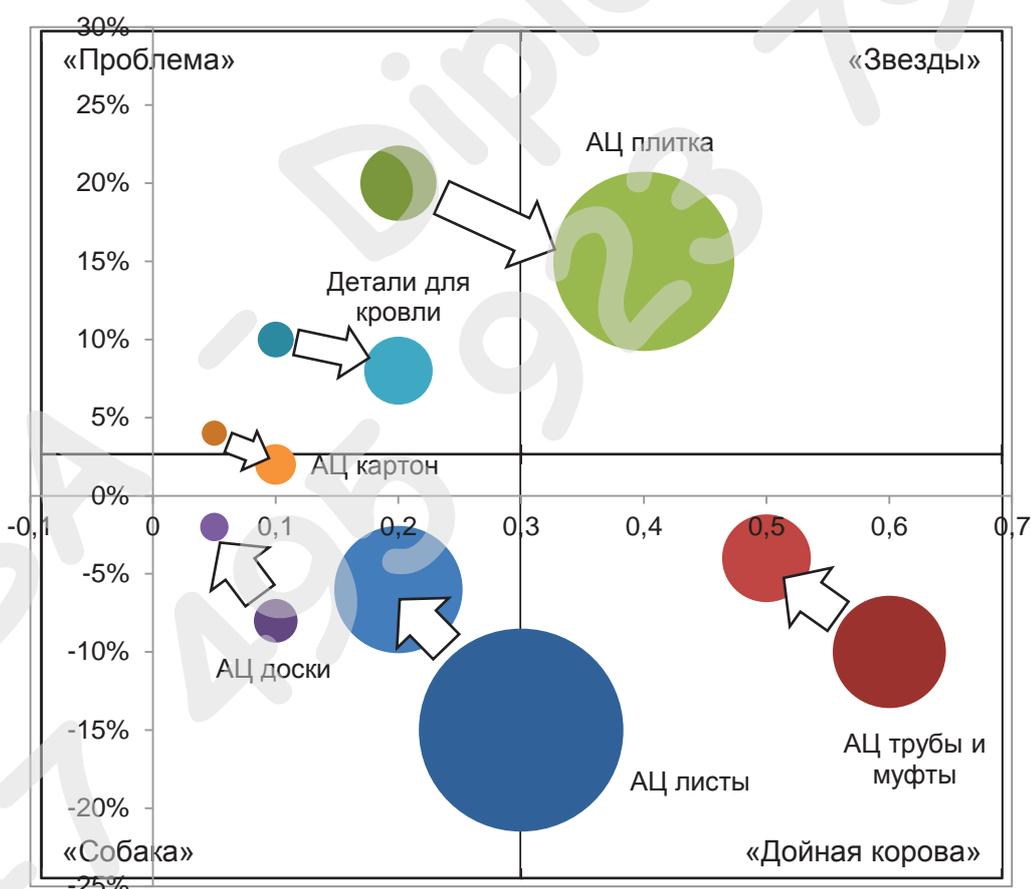


Рис. 4.19. Результаты анализа по модели БКГ²

Действительно, в то время как некогда ключевые направления, такие как асбестоцементные листы и трубы, переходят из разряда дойных коров в собаки (т.е.

² Основано на экономически расчетах, представленных на шестом этапе исследования.

становятся неинтересными для бизнеса), проблемные, но подающие надежды направления, в первую очередь асбестоцементная плитка, имеют возможность в течение ближайших пяти лет перейти в разряд звезд. Примечательно, что к тому же через 10-15 лет они могут выйти в разряд новых «дойных коров». Соответственно, можно заключить, что переориентация деятельности ХХХ в сторону более популярных товарных сегментов в рамках рынка АЦИ и реорганизация сети сбыта для реализации данной цели является наиболее обоснованным управленческим решением в текущих рыночных условиях.

4.3 Этап 3. Разработка новой системы сбыта ХХХ

Исходя из результатов анализа рыночной ситуации, можно заключить, что предприятию ХХХ требуется пересмотреть систему сбыта продукции. Для этой цели в рамках третьего этапа исследования задействованы эксперты, а также применены принципы схемы стратегических решений по каналам сбыта.

Текущие рыночные тенденции указывают на то, что компании ХХХ целесообразно пересмотреть систему сбыта сразу в нескольких направлениях, а именно:

- по ассортиментной структуре торговли продукцией;
- по политике территориального распределения продукции;
- по системе взаимодействия с основными каналами сбыта.

С позиции структуры торговли, как было определено на предыдущем этапе исследования, в долгосрочном периоде (пять лет) предприятие должно переориентироваться на те товарные сегменты, которые на сегодня задействованы в меньшей степени. В первую очередь речь идет об асбестоцементной плитке, которая является популярным материалом для покрытия фасадов жилых, коммерческих и, в отдельных случаях, производственных построек.

Таким образом, процесс переориентации предприятия должен быть постепенным и, в то же время, отвечать современным тенденциям сокращения спроса на традиционные

асбестоцементные листы (шифер) и трубы. Предприятие ХХХ должно ориентироваться на поступательное сокращение рыночного присутствия в традиционных товарных сегментах, тем самым обеспечив развитие бизнеса в долгосрочном периоде. В то же время должно быть обеспечено активное развитие в перспективных направлениях производства. В конечном итоге, согласно экспертному мнению, необходимо ориентироваться на следующие показатели рыночного присутствия в период с 2011 по 2017 гг.:

- доля на рынке асбестоцементных листов – сокращение с 13,0% до 8,7%;
- доля на рынке асбестоцементных труб и муфт – сокращение с 20,3% до 16,9%;
- доля на рынке асбестоцементной плитки – расширение с 10,0% до 20,0%;
- доля на рынке асбестоцементных досок – сокращение с 5,0% до 2,5%;
- доля на рынке деталей для кровли – расширение с 3,0% до 6,0%;
- доля на рынке асбестоцементного картона – расширение с 3,0% до 6,0%.

В конечном итоге, учитывая прогнозируемые темпы прироста отдельных товарных сегментов рынка (см. табл. 4.2), целевые показатели по занимаемой рыночной доле позволяют определить ориентировочную ассортиментную структуру продаж компании ХХХ на 2017 г. (см. рис. 4.20).

Табл. 4.2

Прогноз роста отдельных товарных сегментов на рынке АЦИ

Продукция	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
АЦ листы	-15,0%	-13,5%	-12,0%	-10,5%	-9,0%	-7,5%	-6,0%
АЦ трубы и муфты	-10,0%	-9,0%	-8,0%	-7,0%	-6,0%	-5,0%	-4,0%
АЦ плитка	20,0%	19,2%	18,3%	17,5%	16,7%	15,8%	15,0%
АЦ доски	-8,0%	-7,0%	-6,0%	-5,0%	-4,0%	-3,0%	-2,0%
Детали для кровли	10,0%	9,7%	9,3%	9,0%	8,7%	8,3%	8,0%
АЦ картон	4,0%	3,7%	3,3%	3,0%	2,7%	2,3%	2,0%

Согласно результатам расчетов, произойдут кардинальные изменения: доля АЦ листов в продажах сократится с 65% до 26%, АЦ труб и муфт – с 20% до 12%, в то время как

АЦ плиты станут ключевой номенклатурой для предприятия, составив 51% продаж в 2017 г. против 9% в 2011 г.

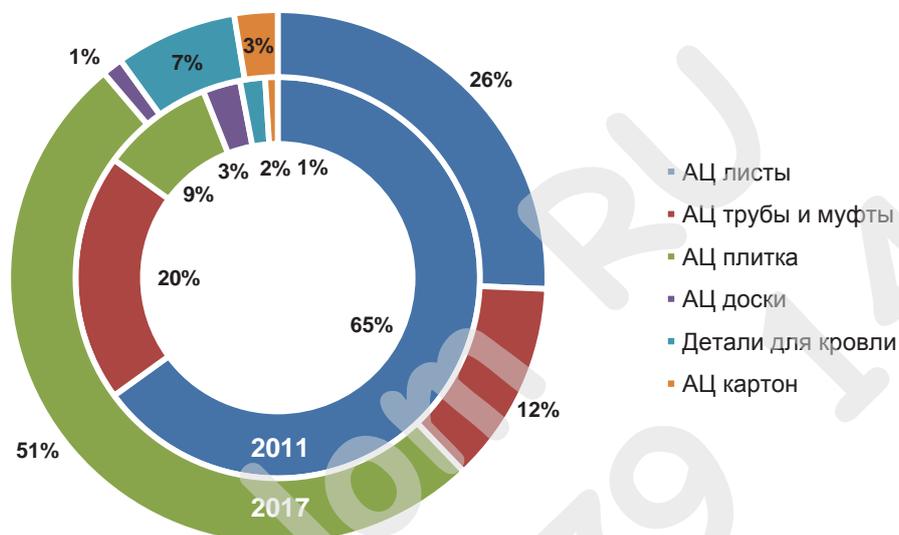


Рис. 4.20. Изменение товарной структуры предприятия XXX

Таким образом, продажи асбестоцементных листов и труб в XXX должны снижаться быстрее, чем в целом по рынку. Это необходимо для того, чтобы обеспечить восстановление операционной прибыли: в условиях сокращения рынка и консолидации отрасли становится все сложнее получить финансово выгодные условия торговли, поэтому переориентация на растущие товарные сегменты должна происходить достаточно быстро.

С точки зрения территориального распределения продукции предприятия XXX также должны произойти определенные изменения, так как с учетом поставленных целей по восстановлению операционной прибыли компания должна переориентироваться на конкретные запросы отдельных регионов. Так, в соответствии с результатами анализа рынка АЦИ можно заключить, что наибольшее сокращение спроса на традиционные асбестоцементные листы, трубы и муфты наблюдается в Центральном федеральном округе. Высокая экономическая и социальная развитость данной территории приводит к тому, что потребительские запросы здесь быстро перестраиваются, приводя к росту популярности

товаров-субститутов (металлочерепица, полимерная кровля и т.д.). Схожую динамику демонстрирует активно развивающийся Уральский федеральный округ.

В то же время такие округа, как Южный и Сибирский, расширяют свое присутствие на рынке асбестоцементных изделий в целом, а Приволжский и Дальневосточный федеральные округа закрепляют позиции в рамках отрасли производства асбестоцементных труб и муфт. Это значит, что у предприятия ХХХ есть возможность переориентировать поставки таким образом, чтобы обеспечить себе более высокую норму прибыли от продаж в тех областях, где рынок либо сокращается медленнее, либо еще продолжает рост.

Таким образом, наравне с реструктурированием ассортимента должно происходить изменение территориальной системы распределения продукции предприятия ХХХ. По направлению торговли асбестоцементными листами, например, это может привести к кардинальному перераспределению потоков в сторону отдаленных от центра России регионов, как это показано на рисунке 4.21. Соответственно, территориальное распределение потенциальной «звезды» – асбестоцементных плит для покрытия фасадов – также должно видоизменяться, делая акцент на Центральном федеральном округе.

В заключение необходимо отметить, что и на уровне каналов сбыта также должны произойти изменения. Безусловно, переориентация на асбестоцементные плиты не должна привести к реструктурированию самой системы каналов. Речь по-прежнему идет о большом числе покупателей, имеющих сильный географический разброс (даже в рамках одного федерального округа), о сезонности спроса, о стандартизированном и недорогом товаре, а также об определенном числе крупных строительных компаний, с которыми можно взаимодействовать напрямую. Тем не менее, для целей эффективного распределения предприятие должно обеспечить более эффективный контроль деятельности своих контрагентов, что возможно сделать за счет формирования административной вертикальной маркетинговой системы.

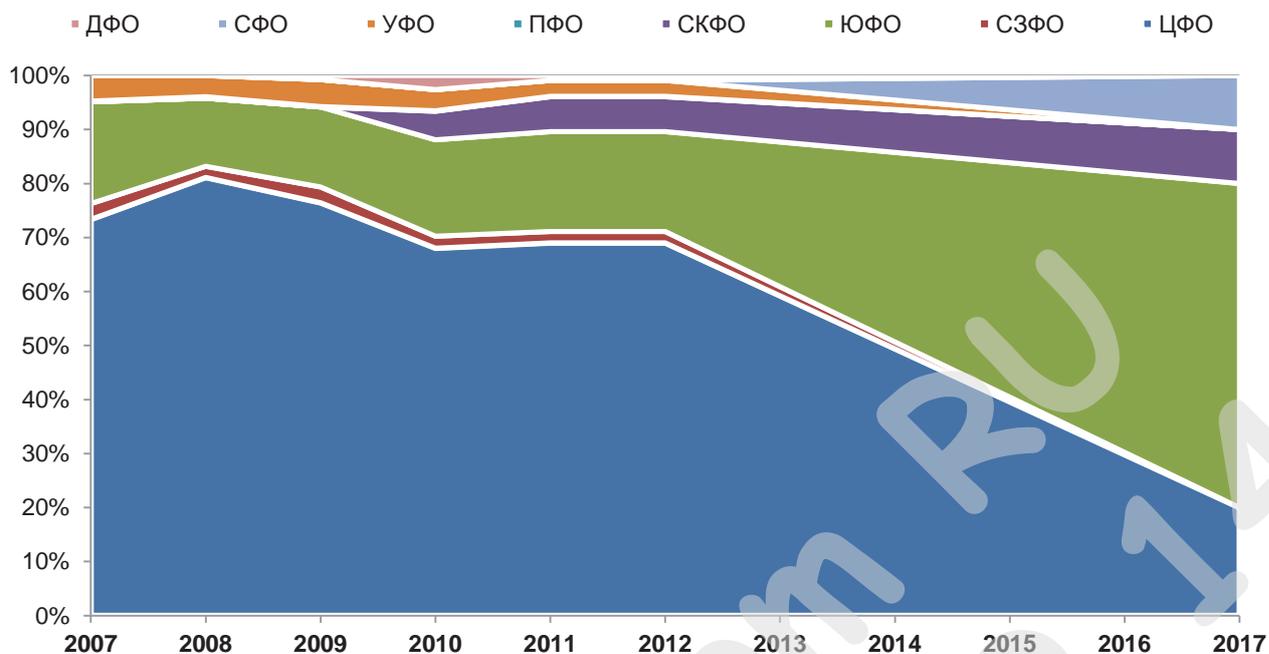


Рис. 4.21. Изменение структуры территориального распределения асбестоцементных листов в компании XXX

Административная система объединяет независимые фирмы, работающие на разных уровнях канала распределения, при помощи неформальных договоренностей. Обычно эти договоренности поддерживаются и обеспечиваются компанией, имеющей опыт и репутацию (как правило, речь идет о производителе). В качестве такой компании будет выступать предприятие XXX, которое на основе предварительных договоренностей будет осуществлять распределение продукции в соответствии с планом изменения товарной и территориальной структуры продаж. Иными словами, административная система позволит обеспечить реализацию плана по пересмотру системы торговли асбестоцементными изделиями XXX.

Основным принципом, на базе которого должна быть сформирована административная вертикальная система, является разграничение отношений с посредниками (региональными агентами и дистрибуторами). Оно может быть осуществлено посредством проведения многофакторной оценки каждого посредника и, соответственно, определения приоритетов в отношениях. В качестве факторов оценки предлагается использовать следующие параметры:

- ежегодные объемы закупок;

- норма валовой прибыли;
- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- стабильность закупок и т.д.

В конечном итоге оценка должна позволить выделить три группы посреднических компаний, взаимодействующих с ХХХ, где приоритет будет отдаваться первому и второму уровням:

- первый уровень – партнеры первого эшелона;
- второй уровень – партнеры второго эшелона;
- третий уровень – иные компании.

Примечательно, что выделение трех групп должно основываться не только на результатах оценки параметров посреднических организаций, но также и на цели товарной и территориальной реструктуризации продаж. Иными словами, установленные ориентиры в области ассортимента и географического распределения отдельных видов продукции должны служить в качестве ограничения для отбора приоритетных поставщиков по каждому товарному и территориальному направлению.

Для того чтобы сформировать новую систему сбыта на предприятии ХХХ, необходимо определить, какая стратегия управления распределением должна поддерживаться с целью проведения товарной и территориальной реструктуризации продаж. Кроме того, должно быть сформировано представление об эффективной системе коммуникаций, направленной на продвижение асбестоцементных изделий.

В соответствии со схемой стратегических решений можно заключить, что стратегия управления распределением должна быть сосредоточена на интенсивном сбыте, то есть, направлена на реализацию продукции через максимально возможное число посредников и покупателей. В условиях высокой конкуренции и снижения популярности ряда товарных сегментов это является необходимым шагом в обеспечении приемлемого уровня продаж. Однако важно учесть, что цель максимизации должна сопрягаться с задачей поиска

приоритетных поставщиков в условиях изменения ассортимента и системы территориального распределения.

Что касается системы коммуникаций, то здесь целесообразно одновременно использовать стратегии втягивания и вталкивания. То есть, с одной стороны, являясь крупным предприятием, одним из лидеров отрасли, предприятие ХХХ имеет возможность привлекать внимание небольших и средних региональных агентов и поставщиков, желающих осуществлять закупки асбестоцементной продукции. С другой стороны, для успешного взаимодействия с крупными покупателями в условиях роста конкуренции целесообразно участвовать в деловых форумах и сборах, участвовать в интегрированных системах поставок и т.д., то есть поддерживать взаимоотношения с приоритетными покупателями.

Таковы общие предложения по системе распределения продукции ХХХ и стратегии ее формирования, а также управления коммуникациями с покупателями. На этой основе необходимо определить эффективную систему контроля системы сбыта предприятия, которая позволит проконтролировать процесс реорганизации товарной и территориальной структуры продаж.

4.4 Этап 4. Разработка системы контроля сбыта в ХХХ

В соответствии с предложенной концепцией изменения системы сбыта компании ХХХ могут быть предложены меры, направленные на осуществление ее контроля:

- определение и конкретизация целей и задач изменения системы продаж предприятия ХХХ по параметрам распределения отдельных видов продукции (листы, трубы, плитка, картон и т.д.);
- разработка многофакторной экономической модели, в которой обозначаются выделенные цели и задачи изменения системы сбыта и проводится расчет плановых показателей продаж по отдельным видам продукции и территориям;

- осуществление ежеквартального расчета плановых показателей по продажам и операционной прибыли (объем, норма, динамика) по отдельным видам продукции и территориям (долевое соотношение и динамика по ассортименту и географии) для контроля процесса реструктуризации системы сбыта;
- осуществление ежеквартальной и ежегодной оценки достигнутых результатов, а также корректировка поставленных долгосрочных целей и задач изменения системы сбыта предприятия;
- создание связи между плановыми целями и задачами реструктуризации системы сбыта и ключевыми показателями эффективности отдельных специалистов и менеджеров с целью оценки их личного вклада и премирования достигнутых успехов;
- разработка модели, отслеживающей качество взаимоотношений с отдельными представителями первого и второго эшелона партнеров предприятия с целью эффективного пересмотра приоритета взаимоотношений с покупателями.

Таковы общие установки, выполнение которых позволит обеспечить контроль процесса реструктурирования системы сбыта на предприятии ХХХ.

4.5 Этап 5. Проведение оценки экономического эффекта

В заключение необходимо провести обоснование стратегии реструктурирования системы сбыта на основе проведения экономических расчетов. Для этой цели необходимо осуществить сравнение финансовых результатов, которые могут быть получены предприятием ХХХ в случае реализации предложенных мероприятий, а также при консервативном удержании достигнутых рыночных позиций на отдельных товарных рынках.

Во-первых, необходимо изучить прогнозируемые результаты в случае сохранения рыночной доли компании в отдельных сегментах рынка асбестоцементных изделий (общие расчеты представлены в приложении 1). В таком случае темпы сокращения продаж в компании ХХХ должны соответствовать сокращению рынка в целом, что, в связи с

разнонаправленностью развития отдельных товарных сегментов, в конечном итоге приведет к неконтролируемому изменению товарной структуры продаж предприятия (см. рис. 4.22).

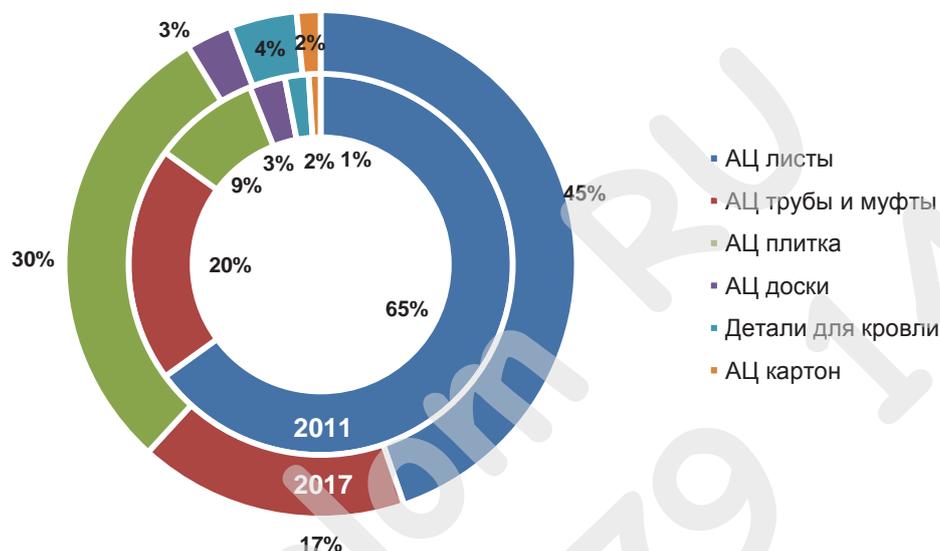


Рис. 4.22. Изменение товарной структуры предприятия ХХХ при консервативном удержании рыночных позиций

В отличие от того варианта, который был представлен в приоритетном плане, в случае удержания рыночных позиций асбестоцементные листы останутся основным направлением торговли для ХХХ, зафиксировавшись на уровне 45% от совокупной выручки в 2017 году. В то же время доля асбестоцементных листов расширится с 9% до 30%, став вторым ключевым сегментом для предприятия. Тем не менее, в соответствии с результатами расчетов, это приведет к тому, что ежегодно выручка ХХХ будет сокращаться со средними темпами 3.0% (см. рис. 4.23).

Примечательно, что 2017 год (отмеченный период завершения реструктуризации продаж) станет при этом переломным моментом, когда продажи снова начнут расти в связи с постепенным расширением доли асбестоцементных плит в продажах. Тем не менее, в такой

ситуации к 2019³ году предприятие не сможет выйти на уровень выручки 2010 года – 1.32 млрд руб.



Рис. 4.23. Динамика продаж при консервативном развитии XXX

При этом, в связи с высокой долей малоприбыльных направлений, компания также не будет способна восстановить к установленному сроку и норму прибыли от продаж (13,2%) (см. рис. 4.24).



Рис. 4.24. Динамика операционной прибыли при консервативном развитии XXX

Таким образом, простое удержание рыночной доли не решает имеющейся проблемы.

³ В соответствии с гипотезой, ориентиром для восстановления является срок в 1,5-2 года после реструктуризации системы продаж.

В случае реализации установленных рекомендаций по изменению системы сбыта и, соответственно, постепенному уходу с традиционных рынков асбестоцементных изделий, ситуация обстоит иным образом (общие результаты расчетов представлены в приложении 2). Так, активный рост совокупных продаж предприятия начнется в 2016 году, поэтому к концу 2019 года выручка ХХХ достигнет 1.35 млрд руб., что превышает целевой уровень (см. рис. 4.25).



Рис. 4.25. Динамика продаж ХХХ при пересмотре системы сбыта

При этом и норма операционной прибыли предприятия возрастет до 13.5%, тем самым превысив целевой показатель 2010 года (см. рис. 4.26).

Таким образом, предложенные управленческие рекомендации по пересмотру территориальной и товарной структуры продаж предприятия ХХХ обосновывают исследовательскую гипотезу. Однако этого не достаточно для того, чтобы в полной мере доказать их применимость, так как перестройка сбыта неосуществима без пересмотра системы производства и, соответственно, существенных инвестиций.

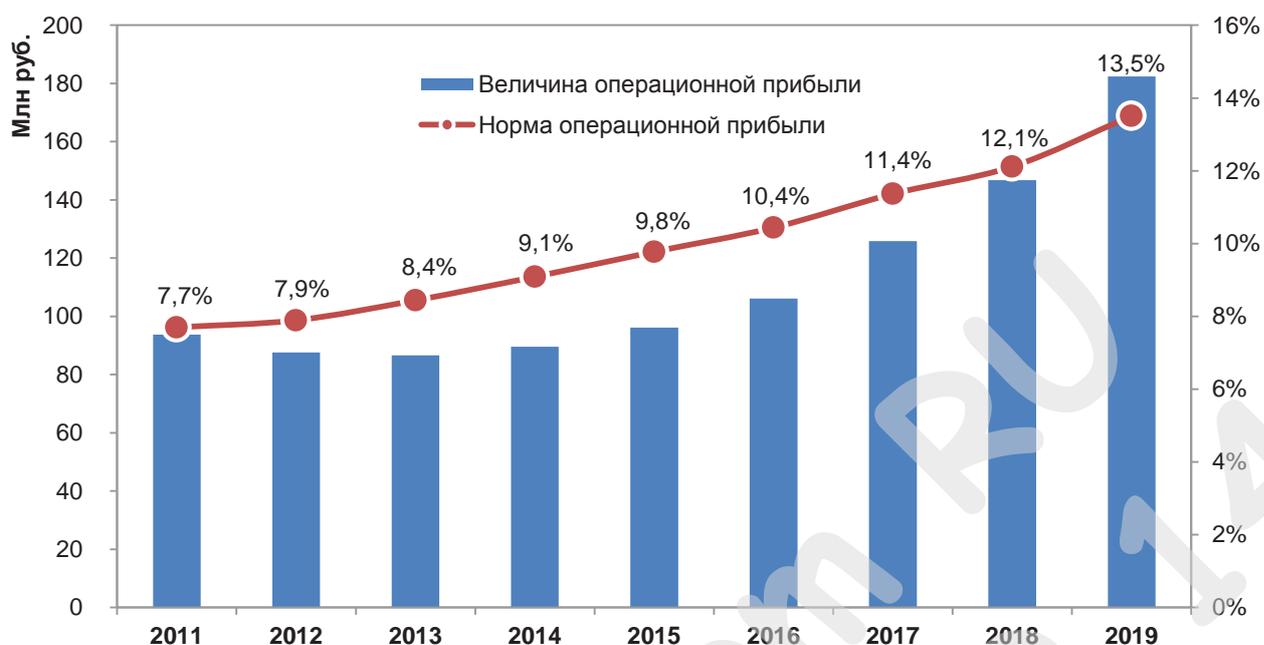


Рис. 4.26. Динамика операционной прибыли XXX при пересмотре системы сбыта

Исходя из того, что стоимость основных средств XXX на 30.06.2012 г. составила 160 млн руб., предполагаемый объем инвестиций на реализацию изменений должен составить порядка 100 млн руб. При ставке дисконтирования в 12% это должно привести к следующему экономическому эффекту, учитывая, что в расчет берется не абсолютная величина операционной прибыли, а ее изменение при новой системе сбыта (см. табл. 4.3).

Табл. 4.3

Оценка инвестиционной привлекательности проекта

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Изм. продаж	0	-8 994	111	26 183	68 851	153 826	244 470	361 753
Изм. прибыли от продаж	0	2 602	7 225	13 847	22 484	39 799	55 355	80 591
Изм. нормы прибыли	0,00%	0,32%	0,73%	1,18%	1,61%	2,34%	2,66%	3,21%
Инвестиции	100 000							
Денежные потоки	-100 000	2 602	7 225	13 847	22 484	39 799	55 355	80 591
DCF	-100 000	2 324	5 760	9 856	14 289	22 583	28 045	36 455
NPV	19 311							
IRR	16%							

В соответствии с расчетами, NPV проекта за период 2012-2019 гг. должен составить порядка 19.3 млн руб. при IRR 16%. Это невысокий показатель, однако он обосновывает вложение инвестиций в реализацию установленного управленческого плана, который, в свою очередь, способен обеспечить восстановление финансовых результатов предприятия ХХХ в тяжелых условиях рыночной стагнации.

MBA - Diplom RU
x7 495 923 79 14

РАЗДЕЛ 5. ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

В соответствии с проведенным исследованием могут быть сделаны выводы:

- изменение системы сбыта на предприятии ХХХ должно акцентироваться на аспектах, не имеющих непосредственного отношения к системе каналов – существуют и иные вопросы, требующие внимания, как, например, ассортимент и территориальное распределение;
- если рассматривать территориальный аспект сбыта, то можно заключить, что продажи на ключевых региональных рынках ХХХ (ЦФО) сокращаются, в то время как по отдельным регионам за пределами Центрального федерального округа наблюдается рост;
- с позиции товарной структуры также можно наблюдать важные изменения, так как в последние годы происходит достаточно стабильное сокращение продаж шифера на территории России в натуральном выражении – его заменяет более современная продукция;
- в целом на рынке асбестоцементных изделий происходят серьезные структурные изменения, которые, с одной стороны приводят к банкротству и исчезновению части производителей и росту консолидации отрасли, а, с другой стороны, происходят неравномерно, что приводит к смене роли отдельных регионов на российском рынке АЦИ;
- происходит сокращение торговли АЦИ в России, в первую очередь по причине снижения спроса на асбестоцементные листы, составляющие основную долю торговли, при этом спад является причиной изменения территориальной структуры продаж, а также консолидации отрасли асбестоцементных изделий
- в текущих рыночных условиях стабильный ассортимент ХХХ, акцентированный на выпуске шифера и труб, а также концентрирование торговли на ЦФО, активно

теряющего позиции на рынке, становятся факторами ухудшения финансовых результатов предприятия;

- те направления, на которые сегодня предприятие ХХХ ориентируется в меньшей степени, в частности асбестоцементные плиты, применяемые для облицовки фасадов, продолжают оставаться популярным стройматериалом, поэтому переориентация деятельности ХХХ в сторону более популярных товарных сегментов в рамках рынка АЦИ и реорганизация сети сбыта является наиболее обоснованным управленческим решением;
- с позиции структуры торговли в долгосрочном периоде предприятие ХХХ должно переориентироваться на те товарные сегменты, которые на сегодня задействованы в меньшей степени (в первую очередь на асбестоцементную плитку), поступательно сокращая рыночное присутствие в традиционных товарных сегментах;
- наравне с реструктурированием ассортимента должно происходить изменение территориальной системы распределения продукции предприятия ХХХ – для асбестоцементных листов это может привести к росту продаж вне ЦФО, в то время как для фасадных плит – к большей концентрации в центральных регионах;
- для целей эффективного распределения предприятие должно обеспечить более эффективный контроль деятельности своих контрагентов, что возможно сделать за счет формирования административной вертикальной маркетинговой системы, где будет проводиться разграничение отношений с посредниками;
- стратегия управления распределением должна быть сосредоточена на интенсивном сбыте, то есть, направлена на реализацию продукции через максимально возможное число посредников и покупателей, однако цель максимизации должна сопрягаться с задачей поиска приоритетных поставщиков в условиях изменения ассортимента и системы территориального распределения;

- в рамках коммуникаций необходимо использовать стратегии втягивания и вталкивания одновременно, с одной стороны привлекая внимание небольших и средних региональных агентов и поставщиков, а с другой стороны, взаимодействуя с крупными покупателями за счет участия в деловых форумах и сборах, интегрированных системах поставок и т.д.;
- для осуществления контроля системы сбыта необходимо определить цели и задачи ее изменения по товарной структуре, разработать экономическую модель с целью расчета ежеквартальных плановых показателей, проводить постоянную оценку достигнутых результатов, создавать связь между целями сбыта и вознаграждением менеджмента, а также отслеживать качество взаимоотношений с партнерами;
- предложенные мероприятия позволяют достичь выручки и нормы операционной прибыли на уровне 2010 г., при этом NPV соответствующего проекта за период 2012-2019 гг. должен составить порядка 19.3 млн руб. при IRR 16%, что говорит о достижении критерия разрешения проблемы.

РАЗДЕЛ 6. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

В соответствии с результатами проведенного исследования можно определить конечные управленческие рекомендации стратегического характера:

- ключевая цель стратегического управления системой сбыта предприятия ХХХ в период до 2017-19 гг. должна заключаться в полном изменении товарной и территориальной структуры распределения продукции, что будет обеспечиваться при условии решения следующих управленческих задач:
 - перепрофилирование предприятия на производство и торговлю асбестоцементной плиткой для фасадов зданий и сооружений, а также иных мало задействованных товарных групп;
 - акцентирование на торговле асбестоцементной плиткой и другими мало задействованными товарами в рамках Центрального федерального округа, иной продукцией – в других регионах (в первую очередь в Южном и Сибирском федеральном округах).
- параллельно с изменением системы сбыта должно происходить преобразование производственных мощностей предприятия с последующей оптимизацией бизнес-процессов и достижением более приемлемых производственных результатов с позиции себестоимости;
- достижение цели изменения системы сбыта должно сопровождаться постоянным (ежеквартальным и ежегодным) мониторингом и оценкой достигаемых результатов с последующим проведением корректировки в управленческих решениях и целях развития организации (адаптивная система развития);
- к 2017-19 гг. необходимо сформировать разветвленную систему взаимоотношений с приоритетными поставщиками-партнерами, тем самым обеспечив эффективный контроль выполнения задач по реструктуризации сбыта, а также удержание

приемлемого уровня цен и качества продукции после продажи конечному потребителю;

- планы изменения системы распределения и производства продукции предприятия ХХХ должны быть тесно взаимосвязаны с ключевыми показателями эффективности отдельных специалистов и менеджмента, так как это позволит привести действия сотрудников компании к общему вектору в достижении установленных целей.

MBA - Diplom RU
+7 495 923 79 14

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом по настоящему исследованию могут быть сделаны следующие выводы:

- управленческие решения по каналам распределения относятся к разряду принципиально важных, так как структура канала распределения должна соответствовать стратегии фирмы, а также потребностям целевого сегмента, тем самым обеспечивая устойчивые позиции предприятия на рынке;
- в прямом канале сбыта могут быть выделены такие участники, как торговые отделения и сбытовые конторы производителей, демонстрационные залы, продавцы, реализующие товар по конкретному маршруту, консультанты, осуществляющие информирование клиента, а также каталоги, в том числе компьютерные;
- среди представителей косвенного канала можно выделить такие варианты посредников, как оптовые и розничные торговцы, агенты, а также специализированные сервисные компании;
- система управления сбытом предполагает определение общих целей компании, выявление рыночных характеристик и ограничений, разработку традиционной или координируемой структуры сбыта, определение стратегии охвата рынка и коммуникационной стратегии, а также проведение сравнительного анализа сбытовых издержек;
- в целом на рынке асбестоцементных изделий происходят серьезные изменения, которые, в частности происходит сокращение торговли АЦИ в России, поэтому в текущих рыночных условиях стабильная товарная и территориальная структура сбыта ХХХ становится неприемлемой для развития;
- с позиции структуры торговли в долгосрочном периоде предприятие ХХХ должно переориентироваться на те товарные сегменты, которые на сегодня задействованы в

меньшей степени, а кроме того должно происходить изменение территориальной системы распределения продукции;

- стратегия управления распределением должна быть сосредоточена на интенсивном сбыте с формированием административной вертикальной маркетинговой системы, используя одновременно стратегии втягивания и вталкивания;
- изменение системы сбыта позволит достичь выручки и нормы операционной прибыли на уровне 2010 г., при этом NPV соответствующего проекта за период 2012-2019 гг. составит порядка 19.3 млн руб. при IRR 16%, что говорит о достижении критерия разрешения проблемы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Монографическая литература

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление, 7-е изд. – СПб.: Питер, 2011
2. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. – М. Вершина, 2006
3. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. – М.: Кнорус, 2011
4. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. – М.: Вершина, 2008
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2010
6. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. – М.: Эксмо, 2012
7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. – М.: Дело, 2010
8. Гэд Т. 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб.: Издательство «Стокгольмская школа экономики», 2005
9. Дамодаран А. Оценка стоимости активов. – М.: Попурри, 2012
10. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб.: Питер, 2009
11. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии, 4-е изд. – СПб.: Питер, 2010
12. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. – СПб.: Питер, 2008
13. Иванов Л.А. Книга директора по маркетингу. – СПб.: Питер, 2011
14. Конти Т., Кондо Е., Ватсон Г. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. – М.: Стандарты и качество, 2010
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент, 12-е изд. – СПб.: Питер, 2012
16. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2010
17. Ламбен Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2011

18. Музыкант В.Л. Маркетинговые основы управления коммуникациями. – М.: Эксмо, 2008
19. Панкрухин, А.П. Маркетинг, 6-е изд. – М.: Омега-Л, 2011
20. Портер Е.М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005
21. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш. М Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006

Периодическая литература

22. ООО «ГК Эксперт», «Рынок асбестоцементных (хризотилцементных) изделий (шифера и труб) в России: 2007 – 9 мес. 2012 г. и прогноз до 2016 г. – Москва, Октябрь 2012

Интернет-источники

23. ХХХ, Отчеты, [электронный ресурс], доступно по адресу: <http://www.XXX.com/reports>
24. Федеральная Служба Государственной Статистики, Цены, [электронный ресурс], доступно по адресу: <http://gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/price/#>

СПИСОК ПРИЛОЖЕНИЙ

Приложение 1. Финансовые данные предприятия ХХХ при условии сохранения рыночных позиций.....	68
Приложение 2. Финансовые данные предприятия ХХХ при условии сохранения рыночных позиций.....	70

MBA - Diplom RU
+7 495 923 79 14

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Финансовые данные предприятия ХХХ при условии сохранения рыночных позиций

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Структура продаж									
АЦ листы	65%	61,7%	58,2%	54,7%	51,2%	47,9%	44,7%	41,5%	38,1%
АЦ трубы и муфты	20%	20,0%	19,7%	19,2%	18,6%	17,9%	17,0%	16,1%	15,2%
АЦ плитка	9%	11,8%	14,9%	18,4%	22,1%	25,9%	29,6%	33,6%	37,7%
АЦ доски	3%	3,1%	3,1%	3,1%	3,0%	3,0%	2,9%	2,8%	2,7%
Детали для кровли	2%	2,4%	2,8%	3,2%	3,6%	4,0%	4,2%	4,5%	4,8%
АЦ картон	1%	1,1%	1,3%	1,4%	1,4%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Доля на рынке									
АЦ листы	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%
АЦ трубы и муфты	20,3%	20,3%	20,3%	20,3%	20,3%	20,3%	20,3%	20,3%	20,3%
АЦ плитка	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
АЦ доски	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Детали для кровли	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
АЦ картон	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Индекс рынка									
АЦ листы	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5
АЦ трубы и муфты	1,0	0,9	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6
АЦ плитка	1,0	1,2	1,4	1,7	1,9	2,2	2,6	3,0	3,4
АЦ доски	1,0	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7
Детали для кровли	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,7	1,8	1,9
АЦ картон	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2
Рост рынка									
АЦ листы	-15,0%	-13,5%	-12,0%	-10,5%	-9,0%	-7,5%	-6,0%	-6,0%	-6,0%
АЦ трубы и муфты	-10,0%	-9,0%	-8,0%	-7,0%	-6,0%	-5,0%	-4,0%	-4,0%	-4,0%
АЦ плитка	20,0%	19,2%	18,3%	17,5%	16,7%	15,8%	15,0%	15,0%	15,0%
АЦ доски	-8,0%	-7,0%	-6,0%	-5,0%	-4,0%	-3,0%	-2,0%	-2,0%	-2,0%
Детали для кровли	10,0%	9,7%	9,3%	9,0%	8,7%	8,3%	8,0%	8,0%	8,0%
АЦ картон	4,0%	3,7%	3,3%	3,0%	2,7%	2,3%	2,0%	2,0%	2,0%
Рост продаж									
АЦ листы		-13,5%	-12,0%	-10,5%	-9,0%	-7,5%	-6,0%	-6,0%	-6,0%

Финансовые данные предприятия ХХХ при условии сохранения рыночных позиций

Структура продаж	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
АЦ листы	65%	61,7%	55,5%	48,6%	41,5%	34,7%	25,7%	20,2%	15,5%
АЦ трубы и муфты	20%	20,0%	19,3%	18,2%	16,6%	14,8%	12,2%	10,4%	8,6%
АЦ плитка	9%	11,8%	17,6%	24,6%	32,3%	40,2%	50,9%	58,0%	64,5%
АЦ доски	3%	3,1%	2,9%	2,6%	2,2%	1,9%	1,2%	0,9%	0,7%
Детали для кровли	2%	2,4%	3,3%	4,3%	5,3%	6,1%	7,3%	7,8%	8,2%
АЦ картон	1%	1,1%	1,5%	1,8%	2,1%	2,3%	2,6%	2,6%	2,6%
Доля на рынке	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
АЦ листы	13,0%	13,0%	12,3%	11,6%	10,8%	10,1%	8,7%	7,9%	7,2%
АЦ трубы и муфты	20,3%	20,3%	19,7%	19,2%	18,6%	18,0%	16,9%	16,4%	15,8%
АЦ плитка	10,0%	10,0%	11,7%	13,3%	15,0%	16,7%	20,0%	21,7%	23,3%
АЦ доски	5,0%	5,0%	4,6%	4,2%	3,8%	3,3%	2,5%	2,1%	1,7%
Детали для кровли	3,0%	3,0%	3,5%	4,0%	4,5%	5,0%	6,0%	6,5%	7,0%
АЦ картон	3,0%	3,0%	3,5%	4,0%	4,5%	5,0%	6,0%	6,5%	7,0%
Индекс рынка	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
АЦ листы	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5
АЦ трубы и муфты	1,0	0,9	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6
АЦ плитка	1,0	1,2	1,4	1,7	1,9	2,2	2,6	3,0	3,4
АЦ доски	1,0	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7
Детали для кровли	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,7	1,8	1,9
АЦ картон	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2
Рост рынка	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
АЦ листы	-15,0%	-13,5%	-12,0%	-10,5%	-9,0%	-7,5%	-6,0%	-6,0%	-6,0%
АЦ трубы и муфты	-10,0%	-9,0%	-8,0%	-7,0%	-6,0%	-5,0%	-4,0%	-4,0%	-4,0%
АЦ плитка	20,0%	19,2%	18,3%	17,5%	16,7%	15,8%	15,0%	15,0%	15,0%
АЦ доски	-8,0%	-7,0%	-6,0%	-5,0%	-4,0%	-3,0%	-2,0%	-2,0%	-2,0%
Детали для кровли	10,0%	9,7%	9,3%	9,0%	8,7%	8,3%	8,0%	8,0%	8,0%
АЦ картон	4,0%	3,7%	3,3%	3,0%	2,7%	2,3%	2,0%	2,0%	2,0%

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Рост продаж									
АЦ листы		-13,5%	-16,9%	-15,8%	-14,7%	-13,7%	-19,4%	-13,8%	-14,5%
АЦ трубы и муфты		-9,0%	-10,6%	-9,7%	-8,8%	-7,9%	-10,0%	-7,2%	-7,3%
АЦ плитка		19,2%	38,1%	34,3%	31,3%	28,7%	38,0%	24,6%	23,8%
АЦ доски		-7,0%	-13,8%	-13,6%	-13,6%	-13,8%	-26,5%	-18,3%	-21,6%
Детали для кровли		9,7%	27,6%	24,6%	22,3%	20,4%	29,6%	17,0%	16,3%
АЦ картон		3,7%	20,6%	17,7%	15,5%	13,7%	22,4%	10,5%	9,8%
Продажи									
Всего	1 217 034	1 109 570	1 025 547	985 613	983 959	1 016 791	1 107 280	1 211 116	1 350 009
АЦ листы	791 072	684 277	568 711	479 055	408 694	352 839	284 287	244 961	209 330
АЦ трубы и муфты	243 407	221 500	198 120	178 987	163 299	150 433	135 390	125 642	116 457
АЦ плитка	109 533	130 527	180 200	241 982	317 602	408 765	564 096	702 770	870 353
АЦ доски	36 511	33 955	29 258	25 268	21 832	18 824	13 836	11 299	8 858
Детали для кровли	24 341	26 694	34 049	42 416	51 853	62 416	80 891	94 642	110 076
АЦ картон	12 170	12 617	15 210	17 904	20 680	23 513	28 780	31 802	34 934
Норма операционной прибыли									
Всего	7,7%	7,9%	8,4%	9,1%	9,8%	10,4%	11,4%	12,1%	13,5%
АЦ листы	6,0%	5,8%	5,6%	5,5%	5,3%	5,2%	5,0%	5,0%	5,0%
АЦ трубы и муфты	7,5%	7,4%	7,3%	7,3%	7,2%	7,1%	7,0%	7,0%	7,0%
АЦ плитка	18,0%	17,7%	17,3%	17,0%	16,7%	16,3%	16,0%	16,0%	17,0%
АЦ доски	12,0%	11,8%	11,7%	11,5%	11,3%	11,2%	11,0%	11,0%	10,0%
Детали для кровли	12,0%	11,7%	11,3%	11,0%	10,7%	10,3%	10,0%	10,0%	11,0%
АЦ картон	10,0%	9,7%	9,3%	9,0%	8,7%	8,3%	8,0%	8,0%	8,0%
Операционная прибыль									
Всего	93 693	87 567	86 557	89 565	96 186	106 142	125 860	146 737	182 367
АЦ листы	47 202	39 727	32 101	26 269	21 752	18 211	14 214	12 248	10 467
АЦ трубы и муфты	18 256	16 428	14 529	12 977	11 703	10 656	9 477	8 795	8 152
АЦ плитка	19 716	23 060	31 235	41 137	52 934	66 765	90 255	112 443	147 960
АЦ доски	4 381	4 018	3 413	2 906	2 474	2 102	1 522	1 243	886
Детали для кровли	2 921	3 114	3 859	4 666	5 531	6 450	8 089	9 464	12 108
АЦ картон	1 217	1 220	1 420	1 611	1 792	1 959	2 302	2 544	2 795