

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТОВАРОПРОВОДЯЩИХ СЕТЕЙ

Проблема построения эффективных товаропроводящих сетей остро стоит перед предприятиями пищевой промышленности Республики Беларусь.

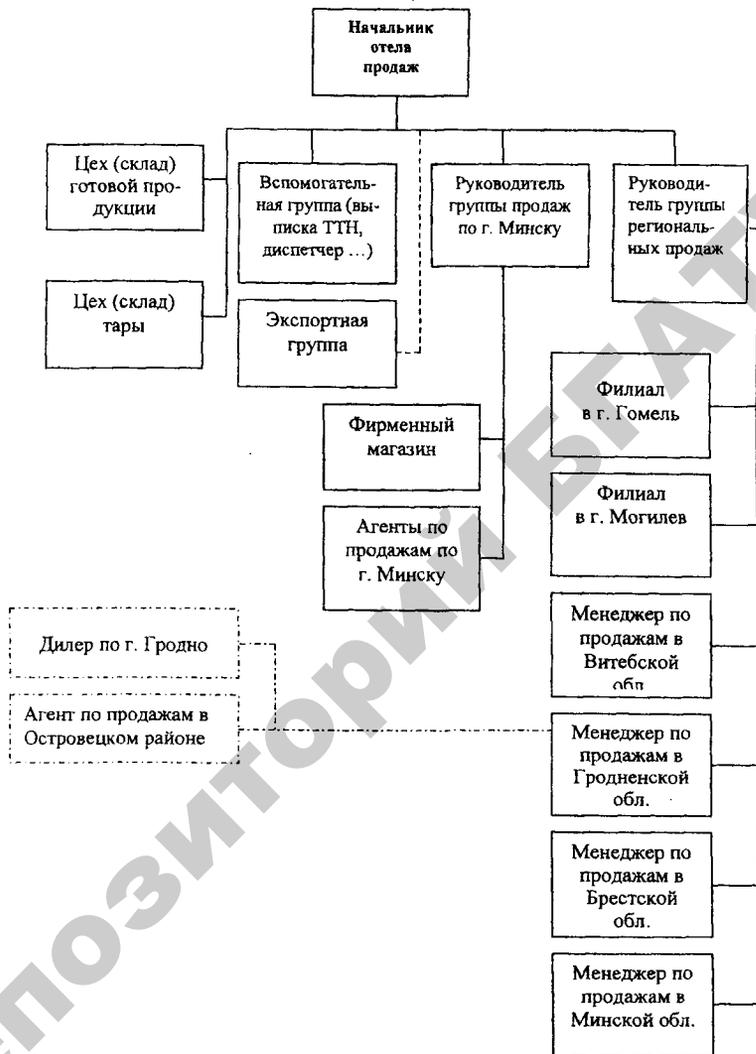
Товаропроводящая сеть в данной отрасли представляет собой «паутиноподобную» структуру, управление которой осуществляется службой реализации продукции предприятия представленной на рис. 1.

Для эффективного функционирования данной структуры должны соблюдаться следующие правила:

- руководители филиалов (торговых домов) подчиняются руководителю группы региональных продаж, однако находятся они в регионах;
- менеджеры по продажам размещены в офисе головного предприятия, откуда координируют деятельность в регионах, либо при отсутствии агентов и дилеров работают, используя телекоммуникации и не реже одного раза в месяц, выезжают в командировки с целью посещения наиболее перспективных клиентов на местах;
- менеджер по продажам на местном уровне назначается тогда, когда не выгодно создание в данном регионе филиала. В перспективе менеджер может быть отправлен в регион руководителем филиала, если будет принято решение о создании последнего;
- разделение торговых точек между агентами строится по территориальному признаку. В отдельных случаях может быть дополнительное деление на предприятия торговли и общепита в рамках каждой территориальной единицы.

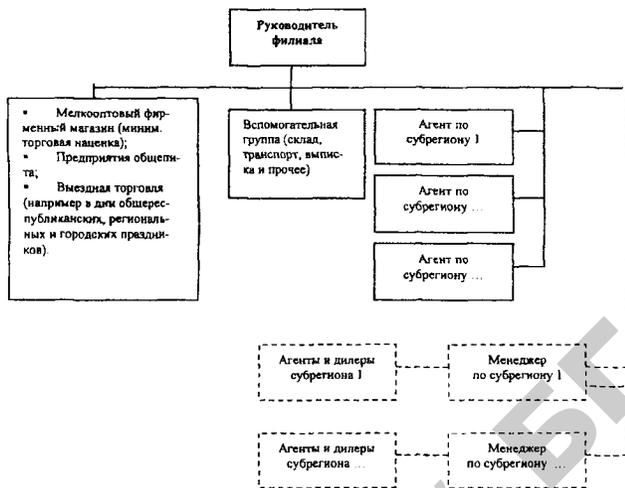
В предложенной товаропроводящей сети основной структурной региональной единицей является филиал, схема управления которым приведена на рис. 2.

Филиалы создаются в областных центрах и/или крупных городах. Снабжение филиалов продукцией осуществляется планомерно. На складе постоянно должен поддерживаться весь ассортимент выпускаемый предприятием. Ответственность за продажи продукции на территории подконтрольной филиалу целиком лежит на руководителе филиала. Последний решает, как ему строить работу подконтрольной структуры, получая от начальника группы региональных продаж лишь задания по развитию регионального рынка и план продаж, которые должны быть выполнены.



— первоочередная реализация
 - - - - - перспективная реализация

Рис. 1. Структура службы предприятия по продажам



— первоочередная реализация
 - - - - - перспективная реализация

Рис. 2. Структура управления филиалом

При построении эффективных товаропроводящих сетей должны быть соблюдены следующие принципы:

- децентрализация управления (позволяет избавиться от инерции при принятии оперативно-тактических управленческих решений);
- гетерогенность компонентов (на одном уровне могут находиться разные структуры, решающие одинаковые задачи, что позволяет в перспективе легко расширять товаропроводящую сеть);
- гибкость (структура может быть легко изменена без потери работоспособности);
- высокая управляемость (ответственность за работу на конкретном территориальном рынке либо с конкретным клиентом несет только один человек);

хорошо налаженная обратная связь (достигается при четком соподчинении). Основным накопителем информации является филиал. Информацию анализирует начальник филиала и предоставляет результаты руководителю группы региональных продаж).