

## РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА КОМПАНИИ «НЕВАДА – БЕЛОГОРСК»

*Разработана программа стимулирования сбыта торговой компании. Основными причинами неэффективной системы сбыта выявлены недостаточная мотивация торговых представителей и затоваривание складских площадей. В программу совершенствования сбыта включены направления: стимулирование сотрудников компании, разработка рекламных мероприятий, избавление от затоваривания на складах. Для выбора оптимального управленческого решения по каждому направлению оценивались ожидаемая полезность и риски реализации разрабатываемых управленческих решений.*

*The stimulation program is developed sold the trading company. By principal causes of inefficient system of sale are revealed: insufficient motivation of sales representatives and overstocking of the warehouse areas. Directions are included in the program of perfection of sale: stimulation of employees of the company, working out of publicity, disposal of overstocking in warehouses. For a choice of the optimum administrative decision in each direction expected utility and risks of realization of developed administrative decisions was estimated.*

На современном этапе рыночных отношений в нашей стране стимулирование сбыта продукции начинает играть важную роль в успешной деятельности любого предприятия. Возросшая конкуренция вынуждает предприятия идти на все большие уступки потребителям и посредникам в сбыте своей продукции с помощью стимулирования.

Стимулирование сбыта представляет собой использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и усилить ответную реакцию рынка. Деятельность по разработке программы стимулирования сбыта нужно осуществлять поэтапно.

Изменений таких показателей как увеличение числа покупателей (в том числе постоянных), ускорение оборачиваемости товара, устранение излишних товарных запасов, увеличение выручки от реализации продукции можно достичь при помощи средств стимулирования.

По результатам анализа деятельности компании «Невада – Белогорск» были выявлены следующие проблемы: недостаточно эффективное стимулирование сбыта; сбои в системе распределения и сбыта; риск сделки – риск экономических потерь; текучесть кадров (торговых представителей) в отделе продаж.

Проблема недостаточно эффективного стимулирования сбыта заключается в том, что изменение таких показателей как увеличение числа покупателей (в том числе постоянных), ускорение оборачиваемости товара, устранение излишних товарных запасов на данный момент затруднено. Главные причины этого – недостаточная мотивация торговых представителей, затоваривание складских площадей вследствие снижения объема продаж продукции фабрики «Сладко», а также неполный охват торговых точек.

Для устранения названных причин существуют три направления: стимулирование сотрудников компании; проведение мероприятий по рекламной кампании; избавление от затоваривания на складах.

Для выбора оптимального решения по каждому направлению стимулирования определим ожидаемую полезность. Основным критерием, по которому будет выбрано оптимальное средство стимулирования, является увеличение объема продаж.

Стимулировать сотрудников компании «Невада – Белогорск» было предложено с помощью:

выдачи туристических путевок. По итогам года двум лучшим торговым агентам будут предоставлены две туристических путевки в Таиланд. Победителя определяют по таким показателям как наибольшее число новых покупателей, перевыполнение объема продаж ежемесячно, своевременная оплата дебиторской задолженности, качественная дистрибуция, т.е. размещение в торговых точках наибольшего количества наименований продукции. Стоимость такого средства стимулирования составит 80000 руб. – по 40000 руб. за одну путевку. Поскольку путевка выдается по итогам года, то ежемесячные затраты составят 6700 руб.;

по итогам месяца за наименьшую сумму дебиторской задолженности предоставление двум лучшим торговым агентам 60 и 40 литров бензина. Затраты – 2800 руб.;

выплата денежных бонусов за перевыполнение плана продаж. За 100% выполнения плана продаж – 2000 руб., за 105% – 3000 руб., за 110% – 5000 руб.

В среднем, как показывает практика, из 18 торговых представителей на 100% план выполняют 9, на 105% – 4, на 110% – 2 сотрудника, а трое с поставленным планом не справятся. Исходя из этих прогнозов, затраты составят 40000 руб.

Критерием выбора оптимальной альтернативы, или средства стимулирования является максимальное увеличение объема продаж. Математическое ожидание определяется как сумма произведений ожидаемого увеличения объема продаж и их вероятностей, из которой вычитается величина затрат на реализацию. Математическое ожидание для варианта выдачи туристической путевки составило 1609845 руб. Математическое ожидание альтернативного варианта предоставления бонуса – 1260126 руб. Математическое ожидание альтернативного варианта выплаты денежных бонусов за перевыполнение плана продаж – 1896487 руб.

Оптимальным направлением стимулирования для сотрудников компании является выплата денежных бонусов за перевыполнение плана, так как этот вариант оказался наиболее прибыльным.

Второе направление – проведение мероприятий по рекламной кампании. Эффективная реклама подразумевает сочетание действенного креатива и оптимального, обеспечивающего охват наибольшей части целевой аудитории, размещения. В качестве рекомендаций по совершенствованию рекламной деятельности в компании «Невада – Белогорск» можно предложить несколько вариантов.

Разместить рекламу на собственном транспорте. Компания не использует уникальной возможности размещения рекламы на транспорте. Между тем эта реклама охватывает огромную аудиторию за максимально короткое время действия. Затраты на реализацию в расчете на три машины составят 22716 руб.

Разместить рекламу на баннерах. Этот вид рекламы широко используется в наши дни. Для его реализации необходимо выбрать подходящую компанию, которая будет заниматься данным проектом, а также выбрать место для размещения самого баннера. Затраты составят 29412 руб.

Предполагается размещение рекламы на баннере, расположенном по ул. Кирова 236, рядом с супермаркетом «Авоська». Реклама будет размещена по ходу движения транспорта. Размер поверхности баннера – 3×6 м. Затраты на размещение рекламы – 10304 руб.

Разместить рекламу на несущей конструкции на оживленном перекрестке улиц города при аренде конструкции размером 3×6 м (с двух сторон), затраты 19108 руб.

Общие затраты на рекламу на баннерах составят 29412 руб.

Еще одним вариантом организации рекламы является размещение ее на телевидении. Затраты на такой вид рекламы по г. Белогорску составят 54140 руб. в неделю. Этот вид рекламы самый дорогостоящий из трех предложенных вариантов.

Затраты на изготовление и размещение видеоролика о компании и предоставляемых ею услугах приводятся в табл. 1.

Таблица 1

### Информативная поддержка компании «Невада – Белогорск»

Вид рекламы	Хронометраж, сек.	Цена, руб /сек.	Количество выходов в неделю	Стоимость размещения, руб.	Стоимость изготовления ролика, руб.
Реклама на ТВ					
СТС	20	18	49	17640	5000
ТНТ	20	20	42	16800	
1-й канал	20	21	35	14700	

Для запуска в эфир информационной рекламы о компании «Невада – Белогорск» в первую неделю эфира потребуется 54140 руб. В месяц затраты составят 147420 руб.

Ожидаемая полезность каждого исхода по данному направлению составила: для варианта размещения рекламы на собственном транспорте – 1526473 руб.; для альтернативного варианта размещения рекламы на баннерах – 1486100 руб.; для альтернативного варианта размещения рекламы на телевидении – 1460706 руб.

Таким образом, оптимальным вариантом для этого направления стимулирования является размещение рекламы на собственном транспорте, данный вариант оказался наиболее прибыльным. Объем продаж при этом увеличится на 1526473 руб.

Третье направление совершенствования стимулирования сбыта – избавление от затоваривания на складах. Было предложено три варианта разрешения ситуации:

каталогизирование, т.е. продажа по каталогу, в котором будут представлены красочные иллюстрации, описание продукта, вес, температура хранения. Затраты будут равны 0, так как такой каталог может быть предоставлен заводом-изготовителем непосредственно по запросу компании;

предоставление скидок. Предлагается дополнить существующую систему скидок. Основная цель мероприятия – увеличить число продаж. Предоставлять скидку клиентам в размере 5% от комплексной покупки продукции «Сладко». Комплексная покупка будет включать: шоколад различной фасовки, шоколадные батончики, конфеты в подарочных упаковках, печенье и вафли в упаковках, мармелад, весовое печенье и вафли, весовые конфеты.

Затраты на предоставление скидок представлены в табл. 2, они составят 43875 руб.

Таблица 2

### Затраты на предоставление скидок

Сумма покупки, руб.	Скидка 5%, руб.	Количество клиентов, чел.	Сумма скидки в расчете на число клиентов, руб.
10000 – 15000	625	18	11250
15000 – 20000	875	13	11375
20000 – 30000	1250	9	11250

Более 30000	2000	5	10000
Итого	4750	45	43875

Третьим вариантом избавления от затоваривания является проведение торговых акций совместно с производителями. Если в торговой точке выдерживается определенная линейка товара группы «Сладко», то клиент получает приз от производителя этого товара – бытовую технику. Выдача приза будет производиться по результатам двух кварталов. Торговые точки, в которых на протяжении этого периода наблюдалась выкладка всей линейки товара фабрики «Сладко», получают в качестве приза цифровой фотоаппарат. Такой вид стимулирования производится как за счет производителя, так и за счет самой компании, поэтому затраты в расчете на одного клиента в среднем будут равны 3000 руб. Предположительно, таких торговых точек будет 10, поэтому затраты составят 30000 руб.

Оценив и сравнив ожидаемые исходы увеличения объема продаж, получим, что оптимальным вариантом для этого направления стимулирования является предоставление скидки в размере 5% от комплексной покупки продукции фабрики «Сладко».

Таким образом, в состав комплексной программы стимулирования сбыта будут входить такие мероприятия как выплата денежных бонусов за перевыполнение плана, размещение рекламы на собственном транспорте, а также предоставление скидок. Ожидаемое увеличение объема продаж от комплексного использования трех средств стимулирования составит 4389425 руб. в месяц.

Очень важный этап при разработке и принятии управленческого решения – его реализация. Именно от того, как выполнена реализация, надлежащим ли образом проконтролирована, и будет зависеть, в какой степени оптимальное решение избавит компанию от возникающей проблемы и насколько велики риск и неопределенность.

Для расчета сроков реализации мероприятий по стимулированию сотрудников компании воспользуемся методом сетевого планирования. Стимулировать сотрудников компании «Невада – Белогорск» предполагается в виде выплаты денежных бонусов за перевыполнение плана продаж. За 100% выполнения плана продаж – 2000 руб., за 105% – 3000 руб., за 110% – 5000 руб.

На первом этапе реализации предложенного мероприятия необходимо изучить клиентскую базу. По затратам времени эта операция займет один день. В этот срок селз-менеджер и тим-лидер подробно изучают клиентскую базу с целью расширения рынка сбыта, привлечения новых клиентов, с которыми еще не работали. Они же выполняют анализ рынка спроса. В результате устанавливаются предпочтения клиентов по определенным группам и видам товаров.

Анализ объемов продаж за два прошлых квартала проводится селз-менеджером. Он формирует в компьютере отчет «Анализ продаж». В нем приведены объемы продаж по каждому клиенту, а также по группам товаров. Далее, основываясь на анализе объемов продаж, вычисляются темпы прироста. Сравняются объемы продаж за два квартала, и рассчитывается темп прироста.

Основываясь на полученных данных, начальник отдела продаж предлагает реально возможный план по объему продаж.

Следующий этап – доведение показателей плана продаж до торговых представителей, т.е. непосредственное ознакомление сотрудников с теми показателями, на которые они должны ориентироваться при выполнении работы. Для этого план по объему продаж в виде таблицы размещают на доске. В таблицу занесены все торговые представители, индивидуальный план каждого и процент выполнения плана. Каждую неделю селз-менеджер заполняет таблицу: записывается фактическое выполнение плана, т.е. сумма и процент выполнения.

По окончании планового периода, на который был представлен план по объему продаж, предоставляется отчет. Он содержит информацию по продажам каждого сотрудника. Основываясь на данных отчета, определяется процент выполнения плана продаж каждым сотрудником. Результаты отчета и определения процента выполнения плана продаж оглашаются на планерке.

Заключительный этап – начисление бонуса, исходя из процента выполнения плана продаж. Бонус начисляется тем торговым представителям, которые выполнили либо перевыполнили показатели плана продаж. Как уже указывалось, за 100% выполнения плана продаж начисляется бонус в размере 2000 руб., за 105% – 3000 руб., а за 110% – 5000 руб. Данные оформляются в сводную таблицу и передаются бухгалтеру. Бонус торговым представителям начисляется бухгалтером компании и выплачивается единожды вместе с заработной платой. Все операции и их продолжительность – в табл. 3.

Таблица 3

### Исходные данные сетевого планирования

Операция	Предшествующая операция	Продолжительность операции, дни
А – изучение клиентской базы	–	1
В – анализ рынка спроса	–	5
С – анализ объемов продаж за два прошлых квартала	А – изучение клиентской базы; В – анализ рынка спроса	2
Д – вычисление темпов прироста	С – анализ объемов продаж за два прошлых квартала	1
Е – выставление реально возможного плана по объему продаж на основании изученных данных	Д – вычисление темпов прироста	3
Ф – доведение показателей плана продаж до торговых представителей	Е – на основании изученных данных, выставление реально возможного плана по объему продаж	1
Г – предоставление отчета по окончании планового периода	Ф – доведение показателей плана продаж до торговых представителей	30
Н – определение процента выполнения плана продаж	Г – по окончании планового периода предоставление отчета	7
И – начисление бонуса исходя из процента выполнения	Н – определение процента выполнения плана продаж	2

На основе представленных данных выполним сетевое планирование в условиях неопределенности, рассмотрим операции, наиболее подверженные неопределенности, а также определим риски невыполнения мероприятий в расчетный срок.

Наиболее вероятное время выполнения операций, дисперсию по времени каждой из неопределенных операций и риски рассчитываем по методике PERT. В результате расчетов установлено, что срок может быть от 53 до 55 дней, так как риски при этом составят 21%, 12% и 5%, что является величиной приемлемой.

Для определения сроков реализации мероприятий по рекламной кампании также воспользуемся методом сетевого планирования. Рекламная кампания будет представлять собой размещение рекламы на собственном транспорте. Все операции по данному мероприятию и их продолжительность представлены в табл. 4.

Таблица 4

### Исходные данные сетевого планирования

Операция	Предшествующая операция	Продолжительность операции, дни
А – определение количества используемых машин	–	2
В – выбор рекламного агентства	–	1
С – заключение договора на оказание услуг	А – определение количества используемых машин;	3

	В – выбор рекламного агентства	
D – предоставление директору документа о затратах на реализацию мероприятия	С – заключение договора на оказание услуг	1
Е – получение одобрения на реализацию мероприятия	D – предоставление директору документа о затратах на реализацию мероприятия	2
F – получение наличных денежных средств на оплату услуг	Е – получение одобрения на реализацию мероприятия	2
G – оплата услуг рекламного агентства	Е – получение одобрения на реализацию мероприятия	1
H – предоставление машин на размещение рекламы	F – получение наличных денежных средств на оплату услуг; G – оплата услуг рекламного агентства	3
I – ввод машин в эксплуатацию	H – определение процента выполнения плана продаж	1

Установлено, что срок может составлять от 16 до 18 дней, так как риски при этом равняются 21%, 12% и 5%, это приемлемая величина риска.

Сетевое планирование мероприятий по предоставлению скидок показало, что срок может составлять от 29 до 31 дня, так как риски при этом составят 31%, 16% и 5%, что является приемлемой величиной.

Определив затраты на реализацию каждого мероприятия, входящего в комплексную программу стимулирования, увеличение объема продаж от реализации каждого из них, а также сроки реализации, мы можем составить программу стимулирования сбыта для компании «Невада – Белогорск» (табл. 5).

Таблица 5

#### Программа стимулирования сбыта

Сфера стимулирования	Мероприятия по стимулированию	Затраты в месяц, руб.	Сроки реализации, дни	Увеличение объема продаж в месяц, руб.
1. Торговый персонал компании	выплата денежных бонусов	40000	53-55	1896487
2. Потребитель	размещение рекламы на собственном транспорте	22716	16-18	1526473
3. Потребитель	предоставление скидок	43875	29-31	966465
Итого:	–	106591	53	4389425

По данным табл. 5 можно сделать вывод, что совокупные затраты на реализацию данной программы в первый месяц составят 106591 руб. Объем продаж увеличится на 4389425 руб., в то время как сроки реализации составят 55 дней. Такие сроки обуславливаются тем, что все мероприятия начнут реализовываться либо в один день, либо с интервалом в один-два дня. Поэтому берется наибольший срок реализации, который, по расчетам, составит 55 дней.

Экономический эффект от реализации программы стимулирования сбыта компании «Невада – Белогорск» положительный, так как затраты на организацию увеличили прибыль в первом месяце после ее внедрения на 868218 руб.

На реализацию программы стимулирования сбыта компании «Невада – Белогорск» могут оказывать влияние различные факторы. Риски, оказывающие наибольшее воздействие на реализацию данной программы, представлены в табл. 6.

Таблица 6

#### Определение величины рисков

Риск	Места	Ранги (Ri)	1/Ri	Весы (Wi)	Эксперты					Средняя оценка экспертов	Величина риска
					1	2	3	4	5		
Неустойчивость спроса	2	3	0,33	0,146	75	25	50	25	50	45,00	6,56
Риск, связанный с	4	5	0,2	0,088	75	50	25	50	75	55,00	4,81

неплатежеспособностью покупателей											
Рост цен на закупку товаров	3	4	0,25	0,109	75	25	25	50	75	50,00	5,47
Отказ покупателей приобретать товар без скидок	5	6	0,16	0,073	75	50	25	100	75	65,00	4,74
Усиление позиций конкурентов	1	1,5	0,66	0,292	100	75	50	75	75	75,00	21,89
Риск реализации разработанных управленческих решений в более длительный срок	1	1,5	0,66	0,292	75	50	50	25	75	55,00	16,05
Итого			2,28	1,00							

Во-первых, это риск неустойчивости спроса. Если предлагаемый товар не будет востребован в полной мере, то снижение продаж, безусловно, приведет к существенным потерям, за счет чего может увеличиться срок окупаемости проекта.

Другой, не менее важный риск связан с неплатежеспособностью покупателей, поскольку окупаемость проекта и рост прибыльности напрямую зависят от платежеспособности клиента.

Третий вид риска – отказ покупателей приобретать товар без скидок. Это приведет к снижению общего объема продаж либо продаж по другим наименованиям товара.

Рост цен закупку товара, как и рост налогов, приведет к увеличению цены на продукты питания, что, в свою очередь, снизит спрос.

Усиление позиций конкурентов за счет проведения рекламной кампании либо торговых акций также будет способствовать снижению спроса на предлагаемый товар.

Риск реализации разработанных управленческих решений в более длительный срок приведет к недополучению предполагаемой выручки, к меньшему увеличению объемов продаж.

Для расчета величины риска были привлечены эксперты, которые хорошо знакомы с данным видом деятельности. Экспертами являлись сотрудники компании «Невада – Белогорск». По мнению экспертов были проставлены приоритеты по каждому риску, приведена средняя оценка экспертов.

Эксперты оценивали возможные риски в соответствии со следующей шкалой:

0 – риск рассматривается как несущественный;

25 – риск скорее всего не реализуется;

50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

75 – риск скорее всего проявится;

100 – риск наверняка реализуется.

Произведем расчет величины рисков для предложенной комплексной программы стимулирования сбыта компании «Невада – Белогорск» (табл. 6).

Из проведенной экспертной оценки видно, что наибольшую угрозу для реализации программы стимулирования сбыта компании представляют риски усиления позиций конкурентов и реализации разработанных управленческих решений в более длительный срок. Величины других рисков меньше 10 баллов, – следовательно, данные риски не представляют большой опасности для реализации предложенной программы стимулирования сбыта.

---

Альтшулер, И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. – № 6. – С. 72-81.

Багиев, Г.Л. Маркетинговые коммуникации // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – № 1. – С. 122-131.

Васильева, А. Маркетинг. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 480 с.

- Васильева, М.А. Моделирование микроэкономических процессов и систем / М.А. Васильева, Е.А. Деева. – М.: КНОРУС, 2009. – 400 с.
- Голубков, Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 2. – С. 78-80.
- Горшкова, Л.А. Основы управления организацией / Л.А. Горшкова, М.В. Горбунова. – М.: КНОРУС, 2009. – 250 с.
- Каргаполова, М.Г. Стимулирование сбыта // Управление продажами. – 2009. – № 6. – С. 26-33.