

9.9. КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ТОРГОВОГО ДОМА НА БАЗЕ МАТЕРИНСКОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ БИОПРЕПАРАТОВ¹

Тренев Н.Н., д.э.н., ЦЭМИ РАН, РОЭЛ ГРУПП

Организация эффективных продаж может привести к выделению торговой функции в виде торгового дома. При этом возникает ряд организационных проблем, в том числе проблем взаимоотношений с заводами, материнской компанией. В статье рассматриваются эти проблемы.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время рынок биопрепаратов для ветеринарии и растениеводства не упорядочен. На нем отсутствуют единые ценовая политика и стратегия продвижения продукции. Остаются открытыми проблемы:

- выработки единой ценовой политики;
- создания и формирования эффективной товаропроводящей сети;
- упорядочивания рынка;
- контроля суммарных торговых наценок, остающихся в товаропроводящей сети;
- реорганизации службы закупок.

Нерешенные проблемы оборачиваются потерями для всей системы производства и распространения биопрепаратов. В целях решения проблем и устранения потерь создается торговый дом (ТД).

Управляя товаропроводящей сетью, ТД повышает ее эффективность и снижает издержки продвижения продукции до конечного потребителя. При этом вырабатывается единая ценовая политика, в том числе единые конечные цели. Дилеры и агенты работают на скидках. Таким образом, достигается:

- упорядочивание цен;
- контроль итоговых торговых наценок, остающихся в товаропроводящей сети.

Торговый дом может предлагать свои услуги по продвижению продукции:

- иностранным производителям;
- сторонним отечественным производителям, не вошедшим в материнскую компанию.

Выводы

Торговый дом создается в целях решения проблем:

- выработки единой ценовой политики;
- создания и формирования эффективной товаропроводящей сети;
- упорядочивания рынка;
- контроля суммарных торговых наценок, остающихся в товаропроводящей сети;
- реорганизации службы закупок.

1. Цели проекта

Цель проекта – получение системой производства и продаж биопрепаратов дополнительной прибыли за счет упорядочивания рынка:

- выработки единой ценовой политики и контроля конечных цен;
- формирования и развития товаропроводящей дилерской сети;
- разработки единых условий для дилеров;
- влияния на рынок вплоть до формирования правил игры;
- выстраивания отношений между ТД и:
 - производителями;
 - продавцами;

- потребителями;
- поставщиками;
- министерством сельского хозяйства.

Выводы

Генеральная цель проекта – получение дополнительной прибыли за счет упорядочивания рынка биопрепаратов для нужд животноводства и растениеводства.

2. Ожидаемые результаты

К концу 2003 г. ожидаются следующие результаты:

1. Рост объема продаж.
2. Рост доли рынка.
3. Дополнительный доход за счет упорядочивания рынка.

3. Основные функции торгового дома «Росагробиопром»

Основные функции торгового дома заключаются в:

- упорядочивании рынка;
- формировании и развитии товаропроводящей сети;
- организации систем:
 - сбыта;
 - закупок;
- продвижении продукции;
- закупках;
- поставках:
 - сырья;
 - материалов;
 - комплектующих;
- выстраивании отношений с:
 - производителями;
 - продавцами;
 - потребителями;
 - поставщиками;
 - Министерством сельского хозяйства.

4. Отношения ТД с заводами

Формируя эффективную товаропроводящую сеть, единую ценовую политику и прибыльность торговых операций, торговый дом оказывается в состоянии оказывать предприятиям услуги по:

- расширению портфеля заказов;
- повышению эффективности продаж.

Рост объемов и эффективности продаж, возникающие вследствие работы ТД по упорядочиванию рынка и системы продвижения биопрепаратов, становятся основным стимулом для предприятий к сотрудничеству с ТД. При этом возникают дополнительные преимущества вследствие:

- координации ценовых политик вплоть до выработки единой ценовой политики;
- маневра:
 - ассортиментом;
 - транспортными потоками.

Выработка единой ценовой политики, включая политику единых конечных цен, защищает интересы биокombинатов и дилеров. Излишняя конкуренция между дилерами привела бы к снижению конечных цен, а излишняя конкуренция между биокombинатами – отпускных цен. Сильное снижение цен не оставляет средств для:

- развития дилерской сети;
- проведения НИОКР и улучшения потребительских качеств продукции, включая их расфасовку.

Беря на себя функции переговоров с дилерами и продвижения продукции, ТД снимает эту нагрузку и соответствующие издержки с биокombинатов. Эти функции

¹ Статья написана при поддержке гранта РГНФ 05-02-02009а.

ТД может проводить более эффективно по сравнению с биокomboинатами ввиду экономии на масштабе.

Отношения предприятий с ТД оформляются на основе двусторонних отношений, в которых предприятия передают ТД функции (рис. 1):

- реализации продукции;
- закупки сырья;
- формирования и реализации ценовой политики.

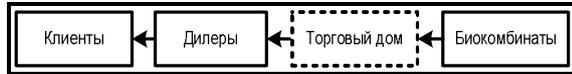


Рис. 1. Отношения ТД, биокomboинатов и дилеров

Выводы

ТД повышает эффективность системы продвижения продукции, что позволяет ему оказывать услуги предприятиям в области увеличения:

- объемов продаж;
- эффективности продаж.

Также ТД защищает интересы и дилеров и биокomboинатов от излишней конкуренции.

5. Отношения торгового дома с управляющей компанией

Управляющая компания (УК) передает ТД функции, необходимые для:

- упорядочивания рынка;
- организации эффективной системы:
 - продвижения продукции;
 - закупок.

Функции контроля и управления финансовыми потоками остаются в рамках компетенции УК.

Организуя сбыт и поставки, ТД работает с первичной маркетинговой информацией. Упорядочивая запросы и пожелания дилеров, ТД формирует предложения по пересмотру:

- ценовой политики;
- портфеля ассортимента.

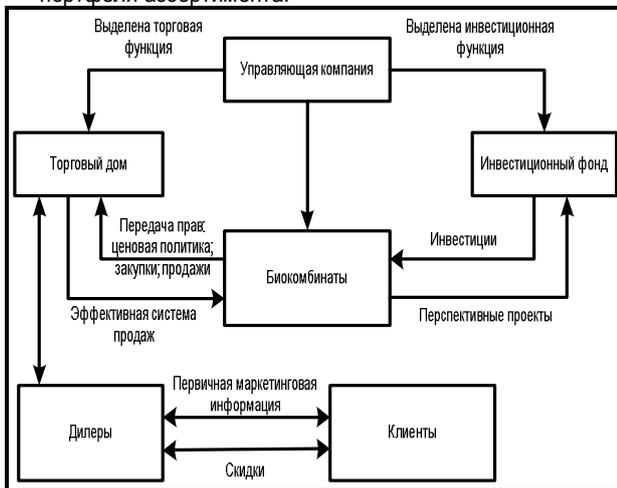


Рис. 2. Взаимоотношения УК, ТД, биокomboинатов и дилеров

Управляющая компания выделяет (рис. 2):

- торговую функцию в ТД, являющуюся 100% дочкой;
- инвестиционную функцию – в инвестиционный фонд;
- производственную функцию – в биокomboинаты.

Управляющая компания оставляет за собой функции:

- стратегические;

- кадровые;
- бухгалтерии.

Торговая компания осуществляет оперативную деятельность по продажам (рис. 3).

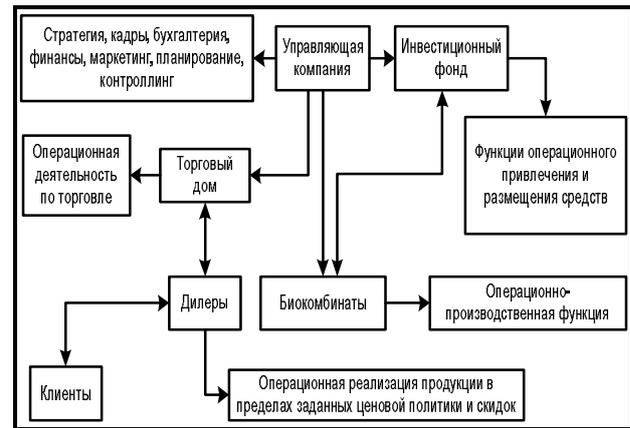


Рис. 3. Выделение функций

Выводы

УК передает ТД функцию упорядочивания рынка, организации эффективной системы сбыта и поставок. Общаясь с дилерами, ТД получает доступ к первичной маркетинговой информации и готовит предложения по пересмотру:

- ценовой политики;
- портфеля ассортимента.

Функции управления и контроля финансовых потоков остаются за УК.

6. Основные этапы проекта

Процедура реализации включает в себя следующие этапы.

1. Создается специализированная компания торговый дом для оперативного управления торговыми операциями.
2. торговый дом совместно со специалистами материнской компании производит инвентаризацию и формирование структуры каналов продвижения продукции и закупок сырья и очередности «включения» каналов в торговый дом.
3. Каналы продвижения продукции включаются в зону компетенции торгового дома.
4. ТД и предприятия заключают договорные отношения на продвижение продукции и закупки сырья.

7. Выработка ценовой политики

ТД совместно с материнской компанией вырабатывает единую ценовую политику, включающую в себя единые:

- конечные цены;
- дилерские скидки.

Единая ценовая политика упорядочивает рынок, защищает дилеров и биокomboинаты от излишней разрушительной конкуренции.

Работая с дилерами и занимаясь продвижением продукции, ТД выявляет пожелания клиентской базы и формирует предложения по управлению портфелем продукции, включая предложения по:

- выпуску новых наименований;
- прекращению выпуска наименований;
- изменению упаковки и расфасовки;
- насыщению продукции услугами.

Выводы

Единая ценовая политика упорядочивает рынок, защищает дилеров и комбинаты от излишней разрушительной конкуренции.

9. Первоочередные шаги

Для достижения финансово-экономических результатов предусматривается проведение следующих первоочередных мероприятий:

- инвентаризации имеющихся каналов продвижения продукции;
- формирования и развития дилерской сети;
- формирования согласованных маркетинговой и ценовой политик с их последующей реализацией;
- упорядочивания конечных цен, дилерских скидок, введение единых конечных цен;
- перехода от стратегии конкуренции ценой к стратегии насыщения продукции услугами и в том числе к продаже услуг;
- осуществление кадровых назначений на ключевые позиции торгового дома (исполнительные органы головного общества и дочерние предприятия);
- формирования адекватной поставленным целям организационной структуры, установленных линий подчиненности и управления;
- создание каналов доведения продукции до конечного потребителя;
- снижения числа посредников;
- обеспечения прозрачности торговых операций и соответствующих им материально-финансовых потоков.

10. Механизмы управления финансами

Функция контроля и управления финансовыми потоками остается за материнской компанией. В то же время ТД делегируется функция распоряжения финансовыми средствами в рамках выделенного бюджета с целью:

- формирования и развития товаропроводящей сети;
- организации продвижения продукции;
- осуществления закупок;
- премирования персонала и дилеров.

Контроль финансовых потоков достигается за счет:

- владения материнской компанией 100% пакетом акций ТД;
- совет директоров материнской компании является по уставу составом директоров для 100% дочек;
- открытости и прозрачности материально-финансовых потоков ТД для материнской компании.

Выводы

В ТД выделяется только торговая функция. Финансовая и контролирующая функции остаются в ведении материнской компании.

11. Схема организации бизнеса

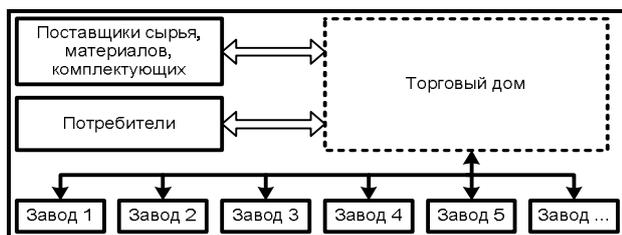


Рис. 4. Схема организации бизнеса

12. Приложение

Управление ассортиментом

В настоящее время система производства биопрепаратов осуществляет выпуск стандартной высококачественной продукции. Стандартная продукция предполагает конкуренцию ценой, прибыль при этом получается за счет валового роста объема продаж.

Система производства и реализации биопрепаратов в настоящее время идет по этому пути, осуществляя расфасовки вакцин оптовыми партиями (на тысячи и сотни прививок) по низким ценам (цена вакцины для прививки достигает 20 копеек).

Однако в настоящее время все меньшее число производителей животноводства имеют крупные стада скота и испытывают потребности в больших упаковках вакцин. Все больше потребителей биопрепаратов испытывают потребности в упаковках на малое или единичное число вакцин. Открытые же вакцины практически не подлежат хранению и подлежат утилизации в день открытия. В результате вакцины используются неэффективно, а потребители и производители биопрепаратов несут потери.

В качестве альтернативы стратегии оптовых расфасовок вакцин и конкуренции путем снижения цены предлагается стратегия:

- единичных и малых порций вакцин;
- насыщения продукции услугами, в том числе продажа услуг;
- перехода от конкуренции ценой к конкуренции качеством биопрепаратов, сопутствующим сервисом и удобством использования.

Стоимость дозы вакцины для прививки составляет десятки копеек. Однако это не есть стоимость услуги по предоставлению услуги прививания животного. Связано это с тем, что:

- при вскрытии оптовой упаковки, например на 1000 доз, используется порядка 10%, а остальные дозы утилизируются;
- применение биопрепаратов требует привлечения специалистов – ветеринаров.

При детальном рассмотрении оказывается, что стоимость дозы вакцины полностью исчезает в стоимости:

- труда специалистов по:
 - закупке и доставке вакцин;
 - дезинфицирования игл для шприцов;
 - собственно прививанию животных;
- транспортных расходов по доставке ветеринаров и других специалистов.

В качестве примера рассмотрим издержки прививания 10 животных при использовании упаковки на 100 доз. Стоимость дозы возьмем равной 20 копеек.

Стоимость упаковки составляет:

$$100 \text{ доз} * 0,20 \text{ руб за дозу} = 20 \text{ руб.}$$

Стоимость эффективно используемой вакцины:

$$10 \text{ доз} * 0,20 \text{ руб за дозу} = 2 \text{ руб.}$$

Стоимость труда ветеринара рассчитает исходя из:

- оклада в 3-9 тысяч рублей в месяц;
- времени на:
 - стерилизацию игл для шприцов – 2 часа;
 - прививку одного животного – 10 минут.

Три – девять тысяч рублей в месяц при 40-часовой рабочей неделе составляют:

$$\frac{3000}{180} = 16,7 - \frac{9000}{180} = 50 \text{ руб. в час.}$$

Прививка 10 животных займет около 100 минут или, что то же самое, – около 1,6 часа. И еще стерилизация игл – 2 часа. Итого времени ветеринара уходит:

$$1,6 \text{ часа} + 2 \text{ часа} = 3,6 \text{ часа.}$$

Затраченное время ветеринара стоит:

$$16,7 * 3,6 = 60 - 50 * 3,6 = 180 \text{ руб.}$$

В случае эффективного (100%) использования доз, услуга по предоставлению прививки стоит:

$$(2 \text{ руб} + 60 - 180 \text{ руб}) / 10 \text{ голов} = 6,2 - 18,2 \text{ рубля с головы животного.}$$

В случае неэффективного использования вакцин услуга по предоставлению прививки стоит:

$$(20 \text{ руб} + 60 - 180 \text{ руб}) / 10 \text{ голов} = 8 - 20 \text{ рублей с головы животного.}$$

Собственно стоимость вакцины в стоимости предоставленной услуги составляет в случае:

- эффективного использования вакцины:
 $0,2 \text{ руб}/6,2 - 18,2 \text{ руб} = 3,2\% - 1,1\%;$
- неэффективного использования вакцины:
 $6 \text{ руб}/8 - 20 \text{ руб} = 2,5\% - 1\%.$

Основным резервом в снижении издержек прививания является труд ветеринаров, более:

$$8 \text{ руб}/20 \text{ руб} - 180 \text{ руб}/200 \text{ руб} = 75\% - 90\%.$$

Следующим по значимости резервом снижения издержек прививания становится выпуск вакцин упаковками с малым числом доз.

В этом направлении и становится целесообразным насыщать услугами биопрепараты. Так, включение в ассортимент продукции вакцин в одноразовых шприцах, готовых к употреблению, приведет к удорожанию дозы с 20 копеек до 2 руб. Однако при этом снизятся издержки, связанные со временем ветеринаров.

В нашем примере эта экономия составит:

$$2 \text{ часа стерилизации} * 16,7 - 50 \text{ руб в час} = 33,4 - 100 \text{ руб. на стерилизации};$$

$$5 \text{ мин на голову} * 10 \text{ голов} * 16,7 - 50 \text{ руб в час} = 14 - 42 \text{ руб.}$$

Издержки же на 10 доз в случае эффективного использования вакцины поднимутся с 2 до 20 руб. В случае неэффективного использования вакцины издержки на ее приобретения останутся без изменений.

В результате применение одноразовых шприцов обернется экономией в:

$$33,4 + 14 - 20 + 2 = 29,4 - 100 + 50 - 20 + 2 = 132 \text{ руб.}$$

Эта экономия составляет более 50% от стоимости услуг по прививанию животного.

Выводы

Введение стратегии насыщения продукции биопрепаратов услугами способствует переводу ветеринарного обслуживания на интенсивный путь развития и существенной общей экономии издержек в системе ветеринарной безопасности России.

Литература

1. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. М.: ПРИОР, 2000, 2001. – 288 с.
2. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура. Анализ, диагностика, оздоровление. М.: ПРИОР, 2000, 2001. – 240 с.
3. Тренев Н.Н. Управление конфликтами. М.: ПРИОР, 1999, 2001. – 96 с.
4. Тренев Н.Н. Управление финансами. М.: Финансы и статистика, 1999, 2000, 2002. – 496 с.

Тренев Николай Николаевич

РЕЦЕНЗИЯ

Статья посвящена интересной и актуальной теме – выделению торговой функции с целью организации эффективных продаж. Выделение торговой функции может приводиться в рамках комплексного реинжиниринга, что повышает прозрачность и эффективность всей системы.

Автор прекрасно владеет материалом в теоретическом и практическом плане, выявляет те стратегические приоритеты, концентрация на которых приводит к успеху и прибыли.

Внимание уделяется не только декомпозиции бизнес-процесса на отдельные составляющие, но и их последующей композиции в единое и более эффективное целое. Упрощение бизнес-процесса приводит к его большей прозрачности, управляемости, эффективности.

Данная статья содержит элементы научной новизны и рекомендует к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Бендиков М.А., д.э.н., в.н.с. ЦЭМИ РАН

9.9. CONCEPT OF CREATION OF THE TRADING HOUSE ON THE BASIS OF A MOTHER PRODUCTION COMPANY IN THE FIELD OF BIOLOGICAL PRODUCTS

N.N. Trenev, Doctor of Science (economic), Central Economic-Mathematical Institute the Russian Academy of Science, ROEL GRUPP

The organization of effective sales can lead to selection of trade function in the form of the Trading house. Thus there is a number of organizational problems, including problems of mutual relations with factories, a controlling company. In the article these problems are observed.