

УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТЬЮ ПРОДАЖИ ГОРЮЧЕ-СМАЗОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

MANAGEMENT OF RETAIL SALES NET OF FUEL

Ушул макалада мотор мунайзатын жана коштоо буюмдарын компаниянын уюлдук сатуу аркылуу башкаруунун сапатын жакшыртуу боюнча сунуштар берилет.

Ачкыч сөздөр: КМЗ, фирмалык стиль, ребрендинг, МКС.

В данной статье предлагаются рекомендации по улучшению качества управления производством, осуществляющего продажу моторного топлива и сопутствующего товара через розничную сеть компании.

Ключевые слова: ГСМ, фирменный стиль, ребрендинг, АЗС.

In article there are recommendations on improvement of the quality of production management for the sales of the motor fuel and accompanying stuff through retail nets of the company.

Keywords: Petrol, brand style, rebranding, GS.

Кыргызстан является импортером энергоносителей, за исключением выработки электрической энергии, так как не обладает природными углеводородными ресурсами и перерабатывающими производственными мощностями. Спрос потребительского рынка на моторное топливо в среднем по стране за год составляет около одного миллиона тонн, но поставляется гораздо больше, так как часть ввозимого ГСМ по различным каналам экспортируется в третьи страны, Таджикистан, ввиду экономической блокады со стороны Узбекистана, далее, часть продукции транспортируется в Афганистан.

Система управления поставки и продажи ГСМ на столичный рынок и в регионы страны имеет сложную схему, в основном нацелена для получения скорой прибыли с минимальными издержками. Первый этап, это проработка условий поставки с нефтеперерабатывающими предприятиями, транспортировка продукции, таможенные и налоговые процедуры. Второй этап, имеет техническую характеристику процесса: хранение, отпуск ГСМ оптовым покупателям и сбыт продукции через розничную сеть.

Розничной сбытовой сетью располагают несколько компаний, из них более крупные бренды – Газпромнефть Азия, РОСНЕФТЬ, BISHKEK PETROLEUM, BRENT, PETROLEUM. Известные компании всегда в поисках улучшения системы управления поставки и продажи ГСМ на столичном рынке и в регионах страны, новых путей оптимизации расходов и эффективности экономической деятельности.

Основная задача нефтетрейдеров, это – импорт жидких энергоносителей и бесперебойное обеспечение продукцией ГСМ потребителей, удовлетворение спроса рынка, разумная ценовая политика. Немаловажную роль играет качество предлагаемого товара, что сказывается на работе машин и агрегатов, автотранспорта – основного механизма потребления ГСМ.

Другая сторона деятельности нефтетрейдера, это рентабельность производства и конечно, получение прибыли, не просто прибыли, а стабильной прибыли, которая повышает доход и ликвидность компании.

В этом сегменте нефтяного рынка в республике конкуренция высокая. Лидером является ОсОО «Газпромнефть Азия», которая числится вторым налогоплательщиком после компании «Кумтор», ввозит до 70% ГСМ и располагает широкой сетью сбытовых точек: 7 нефтебазами и более 120 АЗС.

В одном из крупных нефтерейдеров в 2012 году произошла смена собственника компании, новый менеджмент рассмотрел качество управления производством, произвел пересмотр методов руководства на повышение индивидуальной ответственности каждого работника компании.

Успешная работа начинается на стадии подбора персонала и формирования корпоративной культуры. Производственные и финансовые результаты, высокие темпы развития позволили по ряду показателей достичь намеченных ориентиров, существенно превысили показатели 2011 года, увеличилась доля прибыли.

Руководством компании принято решение увеличить операционные расходы (рост основного фонда), плюс повысились расходы на капитальные затраты, инвестиции на модернизацию оборудования и агрегатов, замены морально устаревших инструментов обслуживания клиентов.

Сегодня разработка и использование собственного фирменного стиля становится все более популярным атрибутом стратегии развития возрастающего числа компаний.

Фирменный стиль нужен для того, чтобы посредством индивидуальности и единства графических и других констант, выделиться среди конкурентов, стать узнаваемым и хорошо запоминаемым. Из-за хорошей узнаваемости уменьшается количество средств, потраченных на рекламные кампании. Наличие фирменного стиля значительно повышает эффективность рекламы.

Фирменный стиль - это совокупность приемов, обеспечивающих единый образ всем изделиям фирмы и мероприятиям, улучшающих восприятие и запоминаемость потребителем не только товаров фирмы, но и всей ее деятельности, а также позволяющих противопоставлять свои товары и деятельность товарам и деятельности конкурентов [1].

Со сменой собственника необходимо произвести старт масштабному проекту формирования единой сети автозаправочных станций под новым брендом. Первое, осуществить «ребрендинг» компании, второе, приобрести новые сбытовые точки для расширения реализации продукции конечным потребителям. Перевод АЗС на единый бренд позволит компании унифицировать работу всех автозаправочных станций, число которых в настоящее время 65 единиц. В краткосрочном плане, на 20-ти единиц АЗС поэтапно произвести капитальный ремонт объекта соответствующего требованиям технического регламента, в среднесрочном и долгосрочном плане модернизировать и остальные автозаправочные комплексы.

Какие виды работ предстоит выполнить:

1. Реконструкция помещений:

- а) постройка торговой площади и складских помещений для сопутствующих товаров;
- б) установка торгового оборудования;
- в) монтаж искусственного освещения;
- г) ремонт и замена санитарных узлов и водопровода;
- д) закупка мебели;
- е) монтаж оборудования пожарной и охранной сигнализации;
- ж) установка «системы охранного телевидения»;
- з) подключение к глобальной сети «Интернет».

2. Ремонт или замена технологического оборудования:

- а) внедрение системы безналичных расчетов;

- б) установка программы автоматического отпуска ГСМ;
- г) замена силовых кабелей и электропроводов;
- д) реконструкция технологического трубопровода;
- е) установка современных топливно-раздаточных комплексов (ТРК);
- ж) монтаж в резервуарах аппарата электронного учета топлива;
- з) оборудование средствами пожарной безопасности.

3. Работы по благоустройству территории:

- а) расширение подъездных путей;
- б) укладка асфальтобетонных покрытий;
- г) монтаж искусственного освещения;
- д) установка «прайс-стеллы» и информационных конструкций;
- е) монтаж элементов логотипа «фриза-навеса» с динамической подсветкой.

АЗС в новом фирменном стиле воспринимается как современная, доступная, приятная и гармоничная. Все это позволяет гарантировать неповторимость и узнаваемость компании, а значит – помочь клиентам безошибочно отличить подлинную станцию компании от имитаций и защитить их автомобили от топливного суррогата и некачественного обслуживания. На станциях распространяются единые стандарты обслуживания сети. С переоборудованием объектов произведены сложные технологические процессы.

Изменение облика заправочных станций повлияет на объемы продаж на каждой конкретной АЗС, соответственно, на операционные и финансовые показатели всей системы розничной реализации.

Когда покупатель знает, что заправляет свой автомобиль на станциях единой сети, работающих под грамотно построенным брендом, он испытывает гораздо меньше сомнений при выборе рыночного оператора. В свою очередь, формирование положительного имиджа у потенциальной аудитории покупателей позволяет занять премиальные ниши в некоторых регионах. Внедрение единых стандартов работает на повышение эффективности управления системой. Это соответственно влияет и на уровень издержек, и на четкость, стабильность и прозрачность функционирования сети.

Данные о работе известных брендовых автозаправочных комплексов в новом фирменном стиле уже есть, и они положительные. Объем продаж на АЗС, работающих под новым брендом, вырос на 20-30%. На станциях с сопутствующими товарами, выручка от их реализации полностью перекрывает расходы на содержание персонала, оплату коммунальных и иных услуг.

Например, в таблице 1 показан результат финансово-хозяйственной деятельности нефтетрейдера ОсОО «ШНОС», которая располагает необходимой материально-технической базой и сетью автозаправочных комплексов.

Таблица - 1. Финансово-хозяйственная деятельность

	2013	2012	2011
Выручка от реализации, млн. сом	1 957,3	1 219,8	857,7
Операционные расходы, млн. сом	1 370,1	853,8	600,4
Капитальные затраты, млн. сом	671,4	256,1	192,9

Чистая прибыль, млн. сом	287,7	109,8	64,3
--------------------------	-------	-------	------

Специальные фирмы-посредники имеют наработанную базу розничных точек, с которыми они работают, а это очень важно для прямого выхода на конечного потребителя. Вследствие того что связи с розничной торговлей у посредников нарабатаны, повышается и скорость окупаемости проекта.

Данная форма сбыта распространена более широко, чем прямой сбыт. Как показали исследования, около 2/3 экспортных поставок автомобилей и оборудования фирмы развитых западных стран осуществляют именно таким образом. Комбинированный сбыт, как это следует из его названия, совмещает в себе два предыдущих типа сбыта. В этом случае производитель либо использует в качестве посредников торговые предприятия со смешанным капиталом, который включает как средства производителя, так и средства торговой фирмы, либо в разной степени опирается на прямой и косвенный сбыт.

Например, по такой форме работают российские нефтяные компании «РОСНЕФТЬ» и «Газпром нефть», которые зарегистрировали и развернули коммерческую деятельность в республике «дочерные» и глубоко аффилированные предприятия.

Выбор между системами сбыта зависит в первую очередь от экономической целесообразности. Как только предприятие стало получать прибыль, сразу же возникает вопрос о создании собственной сбытовой сети. В этом случае необходимо смотреть, можно ли таким образом увеличить прибыль, или же лучше вложить заработанные деньги в производство.

Понятно, что второй вариант — вложение денег в производство — более целесообразен, если, например, норма прибыли предприятия составляет 25%, тогда как создание сети розничной торговли может дать лишь 10-13%. Очевидно, что более разумным в такой ситуации будет отказ от создания собственной сети распространения.

Но мы считаем, предприятиям в Кыргызской Республике в настоящей ситуации выгодна и экономическая деятельность в розничной сети. Законодательства по охране окружающей среды, предпринимательства является сдерживающим фактором для увеличения производительности, особенно это проявляется при формировании нового предприятия и производства, причина - отсутствие «налоговых льгот».

В рамках традиционной системы сбыта объединяются независимые производители, независимые оптовые и розничные торговцы. В этой ситуации производитель предлагает товары, которые оптовые и розничные торговые организации добровольно, в силу собственной выгоды решают распространять среди конечных потребителей.

При этом каждый из участников сбытовой системы стремится максимизировать свою прибыль только на собственном участке деятельности, в остальном их поведение вполне можно было бы назвать эгоистичным. Такой структурой организовано большинство сбытовых систем.

Организация сбыта на промышленном предприятии должна осуществляться в соответствии с концепцией маркетинга взаимодействия. Концепция маркетинга взаимодействия основывается на принципах активного вовлечения в процесс производства, распределения, реализации и потребления товара всех участников маркетинговой системы [2].

Выбор производственного процесса влияет на важные аспекты управления и правильность выбора позволит достичь необходимого роста и конкурентоспособности, сохранив при этом гибкость, достаточную для удовлетворения потребностей покупателей продукции и технического роста.

При анализе последствий выбора производственного процесса необходимо учитывать следующие четыре фактора:

- продукция и потребности клиентов;
- производственный процесс;

- капиталовложения и себестоимость;
- организационная инфраструктура.

Сокращение длительности производственных процессов представляет собой одну из наиболее важных задач организации современного производства, от надлежащего решения которой в большой мере зависит его эффективная рентабельная работа [3].

Сеть автозаправочных станций – лицо любой нефтяной компании. Именно здесь формируется мнение клиентов о качестве продукции, а уровень обслуживания во многом говорит о прогрессивности оператора. С точки зрения бизнеса розница и мелкий опт – самые высокодоходные каналы реализации нефтепродуктов.

Доверие клиентов – высокая ценность. Клиентами компании являются требовательные покупатели – любящие свой автомобиль, бережно относящиеся к своему времени.

В вопросе подбора кадрового персонала менеджмент обращает особое внимание. Они являются главными источниками выполнения технологических работ, так как, первое, персонал непосредственно контактирует с клиентурой и от этого контакта зависит имидж компании, соответственно постоянство и увеличение потребителей. Второе, производственные площадки (нефтебаза, АЗС) являются объектами повышенной пожарной и экологической опасности, где технический регламент требует точного и своевременного выполнения работ. Поэтому, персонал компании должен обладать профессиональными навыками, морально-психологически устойчивыми, четко придерживаться инструкций, быть внимательными на рабочих местах.

Компания не обладает учебным центром, что является минусом для компании, обладающей широкой сетью сбытовых точек. Организация для сокращения издержек вынуждена идти на такие решения, так как текучесть кадров выше ожидаемого. С повестки этот вопрос не снят, в перспективе в планах компании будет рассмотрена.

Не производится повышение квалификации сотрудников, оказывающего влияние на эффективность труда, как следствие на качество кадрового потенциала компании. Имея возможность повышать свою квалификацию, сотрудник поддерживает свою конкурентоспособность на рынке труда. Повышение квалификации позволило бы оперативно обучать сотрудников сбытовых точек нововведениям, поддерживать высокий уровень знаний. Подобные проекты дисциплинируют и способствуют профессиональному развитию кадровых специалистов. Компания, в которой есть дисциплина, всегда будет эффективной.

Прием на работу осуществляется после собеседования. Первый этап составляет испытательная работа со сроком 1 месяц. За это время работник проходит стажировку на производственной площадке с помощью наставника – опытного старшей коллеги, с оплатой 70% по часовым тарифным ставкам (ЧТС).

Основная выручка (доход) компании осуществляется именно на сбытовых точках предприятия. В планы компании входит создание единого стандарта рабочих мест. Это нацелено на унификацию принимаемых решений и ориентацию на будущие потребности, гибкое рабочее место и требование безопасности труда.

Это дало возможность ставить новые задачи и утвердить стратегию до 2020 года, стремясь и дальше наращивать стоимость компании, активно развивать все сегменты бизнеса, расширить географию деятельности при сохранении эффективности и рентабельности.

Стабильное повышение показателей имеет тенденцию к увеличению и в последующие годы. Этому способствовали: макроэкономическая ситуация в стране, хороший маржинальный доход по операциям на рынке нефтяных продуктов, что привлекло дополнительные финансовые инвестиции в компанию, увеличение основного фонда, соответственно рост продаж и поступление отчислений в бюджет республики.

Список литературы

1. Бизнес – планирование. [Текст]: учебник / под ред. В.М. Попова и С.М. Ляпунова. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.
2. Горелик О.М. Производственный менеджмент [Текст] / О.М.Горелик. - М.: КНОРУС, 2007. - 272 с.
3. Корсаков М.Н. Экономика предприятия [Текст] / М.Н.Корсаков. - Таганрог: ТРТУ, 1995. 245с.