

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент

_____ А.Б. Левина

_____ 2017 г.

Анализ и направления совершенствования
сбытовой политики ООО «Восток-сервис»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2017.115.ПЗ ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент

_____ Э.Х. Таипова

_____ 2017 г.

Автор работы

студент группы ЭУ-420

_____ И.А. Нефёдова

_____ 2017 г.

Нормоконтролёр,

старший преподаватель

_____ Ю.С. Якунина

_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Нефёдова Ирина Алексеевна
Анализ и направления
совершенствование сбытовой
политики ООО «Восток-сервис»
г. Челябинск. – Челябинск:
ЮУрГУ, ЭУ-420, 2017. – 94с.,
13 ил., 22 табл.,
библиографический список – 49
наим.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ООО «Восток-сервис».

Объектом исследования выступает ООО «Восток-сервис» г. Челябинск.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты организации сбытовой политики предприятия, исследовано понятие сбыта, его цели, задачи и функции, представлены вопросы формирования сбытовых каналов, а так же произведено сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации сбытовой политики.

Дана организационно-экономическая характеристика ООО «Восток-сервис»; проведен анализ коммерческой деятельности предприятия, дана оценка эффективности сбытовой политики ООО «Восток-сервис».

Выявлены направления совершенствования сбытовой политики и разработаны мероприятия по повышению её эффективности. Произведен расчет экономического эффекта от внедрения предложений на практике.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1. Понятие сбыта, его цели, задачи и функции.....	8
1.2. Формирование сбытовых каналов.....	14
1.3. Сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации сбытовой политики.....	26
2. АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «ВОСТОК-СЕРВИС».....	33
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Восток-сервис».....	33
2.2. Анализ коммерческой деятельности ООО «Восток-сервис».....	37
2.3. Оценка эффективности сбытовой политики ООО «Восток-сервис»...	47
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «ВОСТОК-СЕРВИС».....	59
3.1. Основные направления совершенствования сбытовой политики ООО «Восток-сервис».....	59
3.2. Сущность предлагаемых мер по совершенствованию сбытовой политики ООО «Восток-сервис».....	65
3.3. Эффективность предлагаемых мероприятий.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Анкета.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ В Положение об отделе.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Определение группы риска покупателя (заказчика).....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Система баллов для определения группы риска заказчика.....	93

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что система сбыта товаров и услуг – ключевое звено деятельности предприятия и своего рода финишный комплекс во всей деятельности фирмы по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию и услуги.

Сбыт товаров (услуг) конечному потребителю рассматривается, как единственный способ вернуть вложенные в продукт средства и получить прибыль. Поэтому цель сбытовой политики заключается в том, чтобы, во-первых, достаточно точно выявить потребность в продукте и спланировать возможные размеры его продажи, во-вторых, выбрать наиболее эффективные каналы продвижения и скорее довести свою продукцию до потребителя, в – третьих, создать максимум удобств для быстрой «встречи» продукта с конечным покупателем.

Система сбыта предприятия – это весомый фактор в получении прибыли, поскольку именно на этом этапе создается баланс между маркетинговыми издержками и уровнем обслуживания потребителей. Современные формы организации производства и продаж требуют координации и синхронизации всех материальных потоков. Однако во многих компаниях системы сбыта не соответствуют растущим запросам клиентов. В таком случае руководство компании задается вопросом о том, как организовать такую политику сбыта на предприятии, чтобы она удовлетворяла все потребности потребителей.

Особенно в кризисный период для предприятия управление сбытом товаров (услуг) является очень важным элементом управления в целом и от эффективности работы системы управления сбытом зависит конечный финансовый результат деятельности предприятия.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Восток-сервис».

Предметом выпускной квалификационной работы является экономические отношения, возникающие в процессе формирования сбыта ООО «Восток-сервис».

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ООО «Восток-сервис».

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты организации сбытовой политики предприятия.
2. Провести анализ коммерческой деятельности и оценку эффективности сбытовой политики ООО «Восток-сервис».
3. Обосновать экономическую эффективность предложенных мероприятий ООО «Восток-сервис».

При выполнении выпускной квалификационной работе были использованы такие методы исследования, как анализ, синтез, сравнение, индукции, дедукция, обобщение, группировки.

Теоретической основой данной выпускной квалификационной работы являются работы ведущих исследователей в области сбытовой политики предприятия, маркетинга, менеджмента и экономического анализа: Бурцева В.В., Наумова В.Н., Тамаровой Р.И., Сулейменовой Б.М. и многих других.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты Российской Федерации в сфере хозяйственной деятельности; результаты исследований, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных экономистов; материалы периодических специальных изданий; справочные материалы, а также показатели торгово-финансовой деятельности предприятия ООО «Восток-сервис».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты организации сбытовой политики предприятия, исследовано понятие сбыта, его цели, задачи

и функции, представлены вопросы формирования сбытовых каналов, а также произведено сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации сбытовой политики.

Во втором разделе работы дана организационно-экономическая характеристика ООО «Восток-сервис»; проведен анализ коммерческой деятельности предприятия, дана оценка эффективности сбытовой политики ООО «Восток-сервис».

В третьем разделе, на основе результатов анализа, выявлены направления совершенствования сбытовой политики и разработаны мероприятия по повышению эффективности сбытовой политики. Произведен расчет экономического эффекта от внедрения предложений на практике.

В заключении сделаны выводы по решению всех задач, по достижению цели данной квалификационной работы.

Содержание работы изложено на 94 страницах, содержит пять приложений. Для большей наглядности цифровые данные представлены в 22 таблицах и на 13 рисунках. Библиографический список состоит из 49 источников.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие сбыта, его цели, задачи и функции

В деятельности любого предприятия существенное значение имеет правильная организация товародвижения или сбытовая политика. Именно в системе сбыта концентрируется результат всех предыдущих усилий предприятия [11, с. 116].

Сбыт – это одна из функций маркетинга, связанная с комплексом деятельности по реализации продукции предприятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Различные трактовки понятия «сбыт»

Автор	Трактовка понятия
Р.И. Бунеева [7, с. 47]	Сбыт – это совокупность действий, которые осуществляются с того момента, как продукт в той форме, в какой он будет использоваться, поступает в коммерческое предприятие производителя или конечного изготовителя, до того момента, когда потребитель закупает его.
М.Ю. Иванов, М.В. Иванова [16, с. 34]	Сбыт – процесс товарно-денежного обмена, включающего в себя процессы физического и юридического перемещения товара от производителя к потребителю, а также экономические процессы, обеспечивающие превращение товаров в деньги
Э.В. Минько [28, с. 86]	сбыт – это процесс организации рыночных связей, направленных на изучение, организацию и управление деятельностью предприятия с целью доведения продукции или услуги до конечного потребителя с максимальным удовлетворением его потребностей и извлечением прибыли
Ф.П. Половцева [37, с. 18]	под сбытовой деятельностью следует понимать процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли

Таким образом, можно сказать, что сбыт – это комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок: формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация, подготовка продукции к отгрузке покупателям, отгрузка продукции и транспортировка в место назначения, а

также формирование условий и осуществление процедур расчетов с покупателями.

Вся совокупность действий по управлению сбытом образует сбытовую политику организации, предполагающую использование ряда стратегий, к которым относятся стратегии: формирования канала распределения товара, охвата рынка, ценообразования, ассортимента продукции [38, с. 106].

Актуальность изучения и решения проблем, связанных со сбытом, подтверждается тем, что на его функционирование требуются финансовые ресурсы, доходящие до 40% от объёма реализации в розничных.

Как отмечается многими исследователями, роль системы сбыта будет неуклонно возрастать, поэтому компании всё большее внимание уделяют проблемам этой важнейшей составляющей сферы товарного обращения, в которой решающая роль принадлежит взаимодействию бизнес-партнёров, находящихся в цепочке формирования ценности для потребителей [40, с. 254].

В то же время практиками-специалистами по сбыту и учёными используются различная терминология в отношении функциональной системы взаимодействия производителя с посредниками и потребителями его продукции: сбыт, распределение, дистрибьюция (дистрибуция), маркетинговый канал, канал маркетинга и, наконец, цепочка поставок. Каждый из этих понятий трактуется разными специалистами по-своему, что вызывает необходимость проведения более глубокого содержательного семантического анализа.

Сбытовая политика выполняет следующие функции [12, с. 44]:

- создание каналов сбыта продукции и услуг;
- определение момента выхода предприятия на рынок;
- обеспечение системы товародвижения;
- работа с контрагентами предприятия.

Уровень обслуживания покупателей играет важнейшую роль в сбытовой деятельности предприятия, он определяется такими факторами, как [17, с. 73]:

- скорость выполнения заказа;

– возможность срочной поставки товара или услуги по специальному заказу:

– готовность обратно принять поставленный товар или услугу;

– обеспечение различной порционности товаров и услуг по желанию покупателей и др.

Сам по себе ни один из факторов не является решающим для создания рациональной системы сбыта товаров и услуг, но в комплексе они влияют на уровень обслуживания, престиж, позиции на рынке, а, следовательно, конкурентоспособность фирмы.

Сбыт – комплекс коммерческих, организационных и технологических мероприятий по доведению товара или услуги до конечного потребителя.

К организационным относятся [21, с. 76]:

– подбор партнёров по сбыту;

– заключение договоров с ними;

– учёт и контроль выполнения договоров;

– определение каналов сбыта;

– разработка планов сбыта и графиков поставок.

Коммерческими мероприятиями являются [25, с. 328]:

– изучение рынка, потребителей;

– изучение конъюнктуры рынка;

– стимулирование сбыта;

– продвижение товара на рынке.

Технологические мероприятия включают в себя [31, с. 215]:

– производство товаров и услуг;

– соблюдение количественных и качественных характеристик товаров и услуг;

– подготовку к продаже и др.

Важнейшими задачами отделов сбыта является наблюдение за своевременностью поставки товаров и услуг, качеством и комплектностью продукции, ускорение и удешевление продвижения ее к потребителю

Объектами сбыта являются [36, с. 45]:

- все виды продукции и услуг, идущие сторонним потребителям;
- продукция для собственных нужд;
- различные виды услуг;
- излишние и неликвидные материалы, оборудование, отходы производства.

К основным видам сбыта относятся [31, с. 98]:

1. Торговля продукцией и услугами. На неё приходится около 50% общего объёма мировой торговли.

2. Поставки дополнительных товаров и услуг.

3. Лизинг – долгосрочная и краткосрочная аренда машин, оборудования и иных материальных средств.

4. Международные торги. Это конкурсная форма реализации заказов на закупку товаров и услуг.

5. Инжиниринг – продажа технического опыта, в основном проектирования объектов, методов организации производства, эксплуатация предприятий и реализации продукции.

6. Иностранные инвестиции. Широкое распространение в нашей стране получили совместные предприятия с участием иностранных партнеров. В совместном предприятии предусматривается формирование общей собственности, создание общих органов управления и распределение прибыли в соответствии с долями участия партнеров.

7. Торговля технологиями на основе лицензий и др. [42, с. 205].

Проведение целенаправленной сбытовой политики предполагает ориентацию всех действий фирмы на установленный целевой сегмент, благодаря чему обеспечивается эффективное с коммерческой точки зрения

формирование номенклатуры и ассортимента товаров и запланированные объемы продаж [45, с. 116].

Важной подфункцией сбытовой функции является организация сервиса.

Правила организации эффективного сервиса [44, с. 301]:

– определение стратегии – для каждого целевого сегмента продавец должен выяснить, какой уровень сервиса покупатель считает отличным. Этот уровень должен быть описан в рекламном тексте, то есть обещан покупателю с гарантией, что фирма выполнит все заявленные ею обязательства;

– связь с покупателями (обычно через рекламу);

– ясность требований, предъявляемых руководством к персоналу, должны быть разработаны стандарты обслуживания, обязательные для выполнения всеми сотрудниками сервисной службы;

– четкая система снабжения;

– обучение персонала сервисной службы;

– творческий подход к организации сервиса.

Учитывая выше изложенное, рекомендуется определить достаточный объем информации для фирмы и ее подразделений с тем, чтобы они могли принимать оправданные решения в области управления сбытом.

Так как основная задача любой фирмы, в том числе и торговой, состоит в сбыте продукции и услуг, то естественно, что результативность деятельности такого предприятия во многом зависит от эффективности ее сбытовой системы.

При этом важными моментами являются затраты на создание и эксплуатацию системы сбыта, универсальность и уникальность системы сбыта, ее действенность в определенных условиях [48, с. 300].

Система сбыта предприятия может быть построена различным образом.

Классификация систем сбыта:

1. Традиционная система сбыта – состоит из независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных

торговцев. Все участники системы самостоятельны и неподконтрольны другим, преследуют цель максимизации прибыли только на своем участке сбытовой системы [9, с. 125].

2. Вертикальная система сбыта – действует как единая система, включает производителя, одного или нескольких оптовых и розничных торговцев, преследующих общие цели. Как правило, один из участников выступает в главенствующей роли. Вертикальные системы могут быть корпоративными, договорными или административными.

3. Горизонтальная система сбыта – объединение двух или более фирм в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей на конкретном рынке [14, с. 57].

Основные типы торгово-сбытовой деятельности [20, с. 91]:

1. Прямой сбыт – установление прямых контактов с покупателями (обычно применяется при продаже средств производства).

2. Косвенный сбыт – продажа товара и услуги через торговые организации. Независимые от производителя (для товаров и услуг широкого потребления).

3. Интенсивный сбыт – подключение к системе сбыта всех возможных торговых посредников (для товаров и услуг широкого потребления).

4. Селективный (выборочный) сбыт – предусматривает ограничение числа торговых посредников в зависимости от характера клиентуры, возможностей обслуживания, уровня подготовки персонала и т.п. (применяется для товаров, требующих специального обслуживания, а также для дорогих престижных товаров).

5. Нацеленный сбыт – направлен на определенную группу покупателей (рыночный сегмент).

6. Ненацеленный сбыт – маркетинговые мероприятия адресуются всем группам покупателей.

1.2. Формирование сбытовых каналов

Ключевым моментом в формировании рынка сбыта является определение каналов сбыта и систем его стимулирования. В ходе формирования каналов сбыта решаются проблемы перераспределения функций сбыта, риска, затрат и прибыли между участниками канала.

Каналы сбыта – это те пути, по которым происходит движение товара от производителя непосредственно к конечному потребителю. Организации или физические лица, задействованные в перемещениях грузов, выполняют ряд функций [19, с. 116].

Ими являются следующие:

- распространение, сбор маркетинговой информации;
- стимулирование сбыта;
- установление контактов;
- подгонка продукта под требования покупателей (упаковка, сборка, сортировка);
- переговоры;
- перемещение и хранение товаров, финансирование нормальной работы канала.

Любой путь продвижения товара характеризуется присутствием нескольких потоков:

- физических продуктов;
- собственности на товар;
- платежей;
- информации;
- перемещением товара [27, с. 84].

Каналы распределения, относящиеся к сфере сервисных услуг, характеризуются движением нематериальной продукции (знаний, идей и т.д.).

Способы перемещения товаров классифицируются по числу их уровней, каждым из которых является любой посредник, приближающий товар к конечному потребителю.

Этапы формирования каналов сбыта представлены на рисунке 1.1.

Этап I. Определение целей сбыта. Структура целей сбыта определяется возможностями обеспечения прогнозного объема продаж товаров.

Прогнозирование продаж осуществляется путем исследования спроса, состояния рынка и оценки его конъюнктуры.

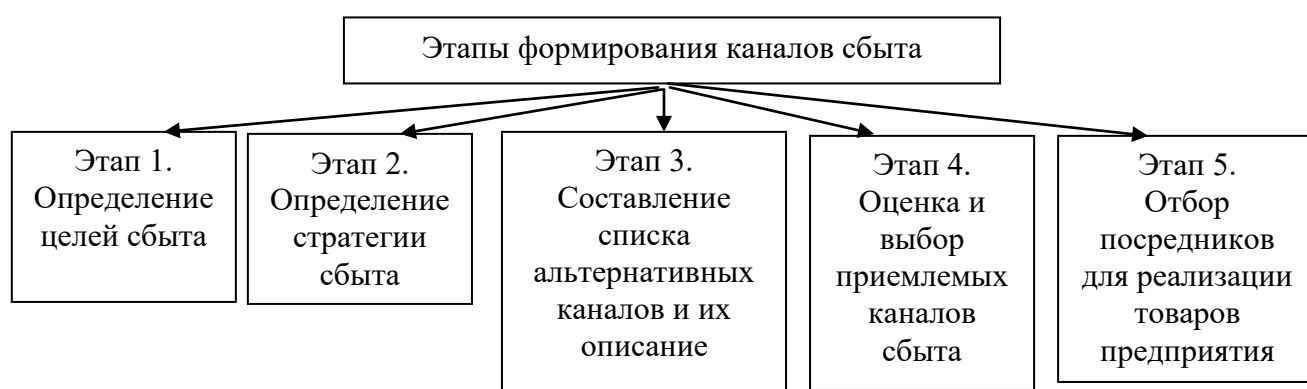


Рисунок 1.1 – Этапы формирования каналов сбыта товаров предприятия

Исследование рыночной конъюнктуры включает оценку совокупности условий и факторов, определяющих в данный момент рыночную ситуацию. Ситуация оценивается на макроуровне, на уровне отрасли и на уровне товарного рынка (чаще регионального). Основными направлениями оценки являются: состояние спроса и предложения, а также факторов, которые влияют на их состояние и динамику [26, с. 229].

Прогноз продаж осуществляется на различные сроки: долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный [13, с. 64]. Кроме прогноза объема продаж, на формирование каналов сбыта влияют и другие факторы:

1) внешние: особенности потребителей (целевой рынок, количество потенциальных потребителей, осведомленность о товаре, запросы и привычки, предпочтения, время, повод для покупки, желаемый уровень сервиса и т.д.);

особенности конкурентов (кто, какие каналы используют, сильные и слабые стороны в сбыте, взаимоотношения с посредниками и т.д.); особенности посредников (наличие, опыт, возможности, требования, цели и т.д.); состояние макросреды;

2) внутренние: цели и стратегии предприятия; особенности товара (место в классификации по назначению и потребительским привычкам, способ и срок хранения, способ транспортировки, количество, вариантов, степень связанности, разделяемость, требуемые услуги и т.д.); потенциал предприятия (финансовые, технические, пространственные, кадровые, организационные, информационные ресурсы).

Этап II. Определение стратегии сбыта. Данный этап включает принятие следующих решений:

- о структуре канала сбыта, т.е. его длине и ширине;
- о руководстве косвенными каналами сбыта;
- о коммуникационной стратегии в косвенном канале сбыта;
- об интенсивности использования канала сбыта.

1. Решение о структуре канала сбыта, предопределяет его длину и ширину. При этом длиной канала считается количество независимых посредников с однородными функциями. По длине каналы могут быть короткими (производитель – потребитель) и длинными (производитель – посредник (и) – потребитель).

Ширина канала – количество посредников на любом уровне канала. По ширине каналы могут быть узкими (один или мало посредников на одном уровне) и широкими (много посредников на одном уровне). При узком канале производитель продает через несколько участников сбыта; при широком – через многих [18, с. 274].

По структуре различают два основных вида каналов сбыта: прямые, косвенные и смешанные.

Каналы сбыта подразделяются на три вида.

К ним относят:

- прямые;
- смешанные;
- косвенные.

Прямые каналы распределения товаров обеспечивают доставку продукции от непосредственного производителя к потребителю (конечному), минуя услуги посредников. Широкое распространение получил такой способ реализации в Интернете. Это определено тем, что компании предоставляют услуги (информационные, в сфере игорного бизнеса и т.д.), которые легко реализовывать с участием компьютера [24, с. 55].

Прямые каналы распределения характеризуются рядом особенностей:

- небольшим объемом реализуемых товаров;
- тесным контактом производителя и потребителя;
- гибкими ценами;
- великолепным владением информации о реализуемом товаре;
- устойчивым финансовым положением производителя;
- широкими возможностями технического сервисного обслуживания реализуемых изделий;
- получением более высокой прибыли от продаж;
- информативностью и качеством обратной связи с покупателями.

Косвенные каналы распределения продукции предусматривают первоначальное передвижение товара от непосредственного производителя к посреднику. И только после этого к конечному потребителю. Такой способ реализации характерен для фирм, которые снижают расходы на сбыт, получают выход на новые рынки, но при этом идут на ослабление непосредственного контакта с покупателем [30, с. 116].

Характерными особенностями косвенных продаж являются:

- высокий объем реализации;
- низкий уровень контакта непосредственного производителя с покупателем;
- менее гибкая политика цен;

- отсутствие у продавцов достаточно полной информации о качестве товара;
- более слабое финансовое положение производителя;
- низкие возможности для проведения технического обслуживания товара;
- получение меньшей прибыли от реализации [22].

Каналы распределения, относящиеся к смешанному типу, объединяют характерные свойства косвенных и прямых путей сбыта.

Прямые каналы предполагают непосредственное перемещение товара от производителя к потребителю («плюсы» – возможность контролировать путь прохождения товаров до конечного потребителя и условия их продажи, максимальная прибыль в начале канала, возможность изучения рынка, влияние на скорость реализации товаров и оборачиваемость оборотных средств; «минусы» – дополнительные непроизводительные издержки, риски обращения ложатся на производителя, отвлечение ресурсов). Прямой канал сбыта предпочтителен в следующих условиях: компактный целевой рынок, где товар приобретается редко, но в больших количествах; небольшое количество крупных потенциальных клиентов; работа на рынке B2B; дорогие или громоздкие товары, требующие специального обслуживания, изготовленные по заказу клиента; товары с коротким сроком хранения; среди существующих посредников не все удовлетворяют требованиям фирмы либо недоступны (предлагают невыгодные условия сотрудничества либо вообще отказываются от него), наличие свободного капитала у предприятия, информации о рынке, наличие квалифицированных продавцов и опыта в управлении продажами [10, с. 96].

Косвенные каналы предусматривают перемещение товара от производителя к посреднику, а затем к потребителю («плюсы» – возможность использования опыта посредников, распределение издержек и риска, широкий охват рынка и глубокое проникновение; «минусы» – снижение контроля за прохождением товара и условиями его продажи, распределение экономической выгоды от реализации товаров). Косвенные каналы могут использоваться в условиях обширного целевого рынка, где товар приобретается часто, но в небольших

количествах; имеется большое количество потенциальных клиентов; среди существующих посредников есть соответствующие требованиям предприятия; условия сотрудничества приемлемые; отсутствуют сложности с проникновением на рынки, недостаточно квалифицированного персонала [33, с. 28].

Обычно при выборе канала сбыта и определения основного способа удовлетворения запросов потребителей достаточно знать: где больше покупается товар; в какое время; каков повод для покупки; периодичность; предпочтительная упаковка товара; объем разовой закупки; желаемый уровень сервиса; обстоятельства потребления товара; степень осведомленности потребителя о качестве товара и лицо, принимающее решения о его приобретении.

2. Решение о руководстве косвенными каналами сбыта предусматривает их распределение по управляемости на следующие виды: конвенционные и интегрированные.

Конвенционные – это посреднические каналы, образованные сетью независимых посредников, которые стремятся максимально увеличить собственную прибыль, не заботясь об общей прибыли канала. Каждый из посредников «сам за себя» и каждый стремится оптимизировать политику закупок и сбыта часто за счет верхних и нижних уровней канала. Нередко возникают конфликты между участниками канала. Функции участников канала дублируются. Посредников много, но они не организованы, их совокупная эффективность низкая. Такой тип каналов характерен для неразвитых рынков [34, с. 16].

Интегрированные каналы предусматривают посредством изменения длины и ширины канала, предприятия осуществление горизонтальной и вертикальной интеграции между функциями или организациями, участвующими в канале. Если предприятие сокращает длину канала, приобретая компанию на другом этапе товародвижения, например, когда производитель объединяется с оптовиком, имеет место вертикальная интеграция. Вертикальные

интегрированные системы (ВМС) представляют собой интегрированные сети производителей и посредников, профессиональное управление которыми направлено на достижение максимальной эффективности канала в целом. За счет исключения дублирования функций снижаются расходы канала в целом, а опыт и компетенции каждого из участников канала используются максимально. Это позволяет участникам получить большую рыночную независимость, контролировать каналы сбыта и координировать срок прохождения товаров через них [43, с. 105].

3. Решение о коммуникационной стратегии в косвенном канале сбыта предусматривает следующие варианты:

а) «проталкивание» (push) – сосредоточение усилий осуществляется на уровне посредников (по всем функциям). Дальнейшее движение товара – дело посредников. Цель – побудить посредников создавать товарные запасы и создавать условия для реализации товара предприятием. При этом возможны ситуации:

– внутри канала (saling in) – сбыт до уровня оптовиков и розничных продавцов;

– из канала (saling out) – помощь посредникам в продажах товаров конечным потребителям;

б) «втягивание» (pull) – сосредоточение усилий производителя на конечном потребителе, который, в свою очередь, формирует запросы к посредникам, а те – к производителю. Цель – притягивание посредников, мотивирование к продаже товаров конкретного производителя [35, с. 76].

4. Решение об интенсивности использования канала сбыта зависит от следующих факторов:

– особенностей товара и отношения потребителей к его покупке (время на приобретение, требуемые условия хранения и т.д.);

– целей предприятия на рынке, связанных с желаемым покрытием или концентрацией в сегменте;

– емкости рынка и условий конкуренции.

Этап III. Составление списка альтернативных каналов и их описание. Альтернативные каналы анализируются с точки зрения состава, выполнения функций сбыта, рисков, экономического эффекта от использования.

Этап IV. Оценка и выбор приемлемых каналов сбыта осуществляется по критериям:

- соответствия целям сбытовой деятельности;
- обеспечения оптимальных экономических характеристик сбытовой деятельности (потенциал сбыта, затраты на организацию канала, рентабельность сбыта и т.д.);
- обеспечения желаемого уровня контроля за сбытом;
- обеспечения необходимых условий реализации товара;
- доступности для предприятия и т.д.

Существуют различные методы выбора оптимального канала сбыта: на основе использования ЭММ и моделей, методы оптимального управления, эвристические методы. При оценке вариантов предприятие принимает решение о типе используемого канала, руководстве каналами или вступлении в контрактные отношения, длине и ширине канала, его интенсивности и использовании многоканального подхода к сбыту.

Этап V. Отбор посредников для реализации товаров предприятия. Посредники напрямую влияют на выбор предприятием канала сбыта, так как обладают опытом работы на определенном рынке, мощностями по доведению продукции до конечного потребителя, возможностями осуществлять рациональное товародвижение. В конечном итоге, имеют определенную ценность, которая тем выше, чем ощутимее выгода от использования системы продаж через посредников в сравнении с собственными и контролируруемыми каналами сбыта [5, с. 44].

Отбор посредников осуществляется по определенным критериям с раскрытием соответствующей информации (рисунок 1.2).

Организация деятельности канала сбыта включает решение проблем руководства выполнением функций сбыта в сформированных каналах для

достижения целей предприятия. При этом в каналах сбыта может возникать конкуренция и конфликтные ситуации:

– между участниками одного канала (например, оптовиками и предприятиями розничной торговли, когда кто-то из них выполняет не свои функции);

– между разными каналами сбыта (например, между косвенными и прямыми каналами);

– между разными типами посредников в одном канале (например, между разными по характеру обслуживания потребителей предприятиями розничной торговли) [6, с. 50].

Кроме того, у разных участников каналов сбыта присутствуют разные экономические интересы, а, следовательно, разрабатывается разная политика сбытовой деятельности. В этих условиях необходимо поддерживать оптимальный уровень конкуренции или обеспечивать достижение сотрудничества в каналах сбыта товара предприятия [49, с. 134].

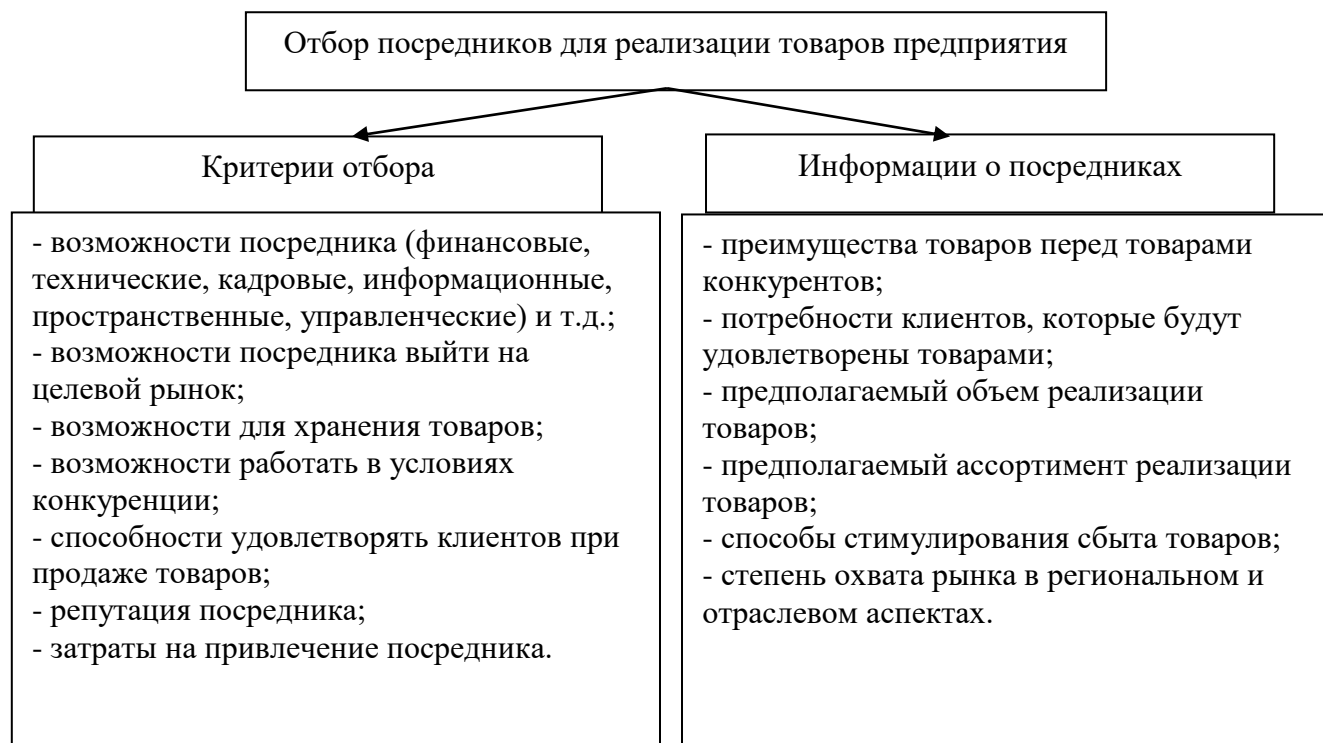


Рисунок 1.2 – Критерии и информация для отбора посредников для реализации продукции предприятия

Решение проблемы обеспечения кадрами, осуществляющими сбытовую деятельность на предприятии (отдел сбыта, отдел продаж), включает:

- определение потребности в персонале сбытовых подразделений предприятия;
- подбор и отбор персонала, имеющего соответствующие знания, умения, навыки и опыт работы;
- создание необходимой системы стимулирования персонала за выполнение сбытовых функций и достигнутые результаты;
- организацию различных форм обучения и профессионального развития работников.

Основные задачи контроля сбытовой деятельности заключаются в достижении следующих условий:

- 1) соответствия сбытовой деятельности организации целевым установкам и стратегии;
- 2) устойчивости организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;
- 3) сохранности и экономного использования всех видов ресурсов организации (внеоборотных активов и оборотных средств).
- 4) полноты, точности и безошибочности документооборота по сбытовым операциям и информационного обеспечения принятия эффективных управленческих решений по сбыту продукции;
- 5) соблюдения работниками установленных требований, правил и процедур, приказов и распоряжений [46, с. 208].

Внутренний контроль сбытовой деятельности предполагает анализ сбытовой деятельности предприятия в целом, по отдельным каналам сбыта и по отдельным посредникам. Оцениваемыми показателями могут быть:

- 1) количественные: объем сбыта и оборота, соотношение факторов изменения объема сбыта, издержек на поддержание канала сбыта, рентабельности продаж и использования каждого канала, оперативность сбыта, уровень товарных запасов, уровень сбыта в расчете на одного торгового агента,

объем дебиторской задолженности, спроса потребителей и их потребностей путем установления личных контактов с потребителями в местах продажи, на деловых встречах, презентациях, симпозиумах, на выставках и ярмарках, адресное распределение каталогов и проспектов, продажу товаров в кредит и с рассрочкой платежа;

2) качественные: привлекательность сегментов рынка с точки зрения возможности роста проникновения в них, однородность структуры спроса для формирования однородных принципов деятельности; отношения сотрудничества; возможность привлечения творческого потенциала клиентов на стадии распределения товаров, качество обслуживания потребителей посредниками, удовлетворенность клиентов обслуживанием при покупке товара; степень стабильности отношений, возможность предотвращения кризисов в отношениях и потерю важных клиентов; соответствие имиджу фирмы; наличие обратной связи и т.д. [39, с. 55].

Конкретный перечень показателей устанавливается в соответствии с особенностями предприятия и рынка. Результатом оценки являются решения о продолжении сотрудничества с посредниками или отказе от него, об эффективности сбытовых каналов, о конкретных методах работы по сбыту.

С помощью стимулирования сбыта клиента побуждают покупать сразу большую партию изделий либо приобретать их систематически или в течение заранее обусловленного времени. В зависимости от вида товара применяют весьма разнообразные методы стимулирования сбыта [44, с. 47]:

1. Кредит. Этот метод позволяет продавать и дорогие товары, и больше товаров по невысокой цене (практика свидетельствует, что покупатель приобретает в кредит большие по размеру партии).

2. Бесплатные образцы предлагаются потребителям в качестве «премий» за купленный товар.

3. Скидки применяются при совершении покупки не одной единицы товара, а большего количества единиц.

4. Купоны для покупки товара со скидкой обычно прилагаются к рекламным объявлениям.

5. Использование упаковки, которую можно применить для иных целей после того, как продукт будет употреблен (например, банка растворимого кофе в виде кофейника, вполне пригодного для приготовления этого напитка), также может привести к росту объемов продаж.

6. Гарантия возврата денег, если товар по каким-то причинам не подойдет или не понравится покупателю.

7. Прием устаревшего товара в качестве первого взноса за новый при продаже в рассрочку может подтолкнуть покупателей к покупке, как правило, сравнительно дорогостоящих товаров.

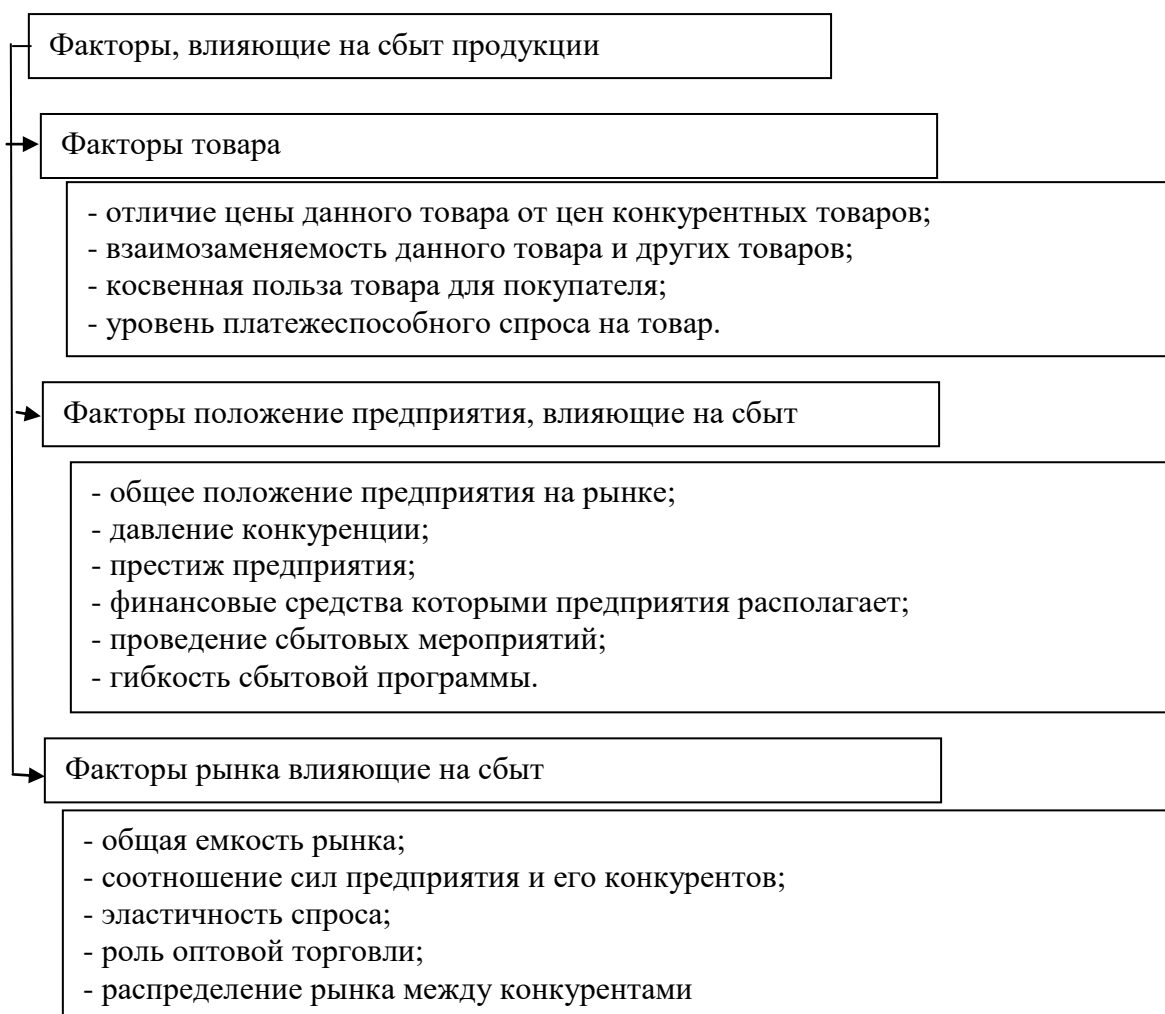


Рисунок 1.3 – Факторы, влияющие на сбыт продукции

Одним из важнейших направлений стимулирования сбыта является анализ факторов, влияющих на сбыт продукции. В его основе лежат три группы факторов: сам товар, положение предприятия, рынок (рисунок 1.3) [49, с. 134].

Подводя итоги, необходимо отметить следующее:

– сбытовая деятельность предприятия направлена на формирование потока товаров от производителя к конечному потребителю для превращения потребности потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар;

– функции сбыта реализуются в каналах сбыта, которые в своем формировании проходят пять этапов;

– стимулирование сбыта представляет собой кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги, а реализация методов стимулирования сбыта может привести к большей отдаче этого важнейшего элемента продвижения.

1.3. Сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации сбытовой политики

До начала 90-х годов в нашей стране многие товары не находились в свободной продаже, а директивно распределялись, что приводило к их постоянному дефициту. В настоящее время для российского рынка все еще характерна ненадежность в снабжении. Заводы-изготовители не имеют ни современных товаропроводящих инфраструктур, ни специалистов по их системной организации. Тем не менее, уже наметились первые шаги в структурировании логистических сетей промышленных предприятий по образцу западных стран, что является объективным процессом. Вывод о том, что российские промышленные предприятия будут организовывать свои собственные сбытовые сети, как это имеет место в западных компаниях, строится на следующих соображениях [41, с. 42].

Зарубежные компании всегда работали в условиях свободного рынка, а у нас такой практики не было. Российские компании за много лет так и не вышли на западные рынки, в то время как иностранные компании активно вторгаются на наш рынок, имея мощные сбытовые сети и склады, позволяющие им обеспечить поставку товаров в кратчайшие сроки. В практике работы зарубежных компаний подтверждается эффективность логистического подхода к управлению сбытовыми сетями.

В настоящее время имеются хорошие технологические предпосылки (достижения в области технологий производства, транспортировки, информации) для интеграции системы управления товарными запасами с системами планирования и управления промышленным производством.

Исходя из этого, необходимо изучить зарубежный опыт организации сбытовых сетей, централизованного управления запасами в системах складов. Еще в 60-е годы возросшие объемы и ассортимент товаров потребовали от западных продуцентов изменения методов работы с товарами. К 70-м годам крупнейшие компании создали товаропроводящие сети с системами складов, отладили организацию управления запасами на отдельных складах и в системах, заложили научные основы анализа и прогноза спроса и применения их результатов для планирования производства и сбыта [41, с. 43].

В последующие годы методы организации сбыта продукции лишь шлифуются за счет применения более современных компьютеров, телекоммуникаций, способов организации сетей, а также благодаря более основательной подготовке специалистов для всех звеньев сбытовых сетей. Методы управления сбытовой цепью на западных предприятиях и в Японии направлены на оптимизацию запасов во всех звеньях сбытовой цепи. Оптимальные уровни запасов обеспечивают максимальные уровни обслуживания при минимальных инвестициях в запасы, минимальных затратах по заказу и транспортировке.

Основные каналы сбыта зарубежные поставщики организуют сами путем создания собственных филиалов в крупных регионах и других странах, а также

в виде дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами, они создают региональный склад и свою дилерскую сеть. Отношения с посредниками также могут строиться в соответствии с договорами. Поставщики либо сами участвуют в процессах управления запасами дилера, либо издают для дилеров руководства по работе с продукцией, которые содержат разнообразные рекомендации по всем аспектам их деятельности [41, с. 45].

Кроме того, учитывая, что не все дилеры смогут усвоить сложные вопросы управления запасными частями, поставщики снабжают их методическими материалами, помогающими находить оптимальные решения по многим деловым проблемам – от оптимального размера заказа до размещения деталей на складе, от расчета скидок или надбавок до методов подбора субдилеров. Для этих целей разрабатываются различные пособия, инструкции, таблицы.

Ниже приведены основные принципы организации сбытовых цепей и управления запасами, выведенные из практического опыта зарубежных компаний:

- сегментирование оптовых покупателей исходя из их потребностей и возможности управления, приспособление цепи для выгодного их обслуживания. Обычно это заключается в определении методов снабжения по отдельным сегментам, усреднении издержек и прибыльности внутри и между сегментами. Сегментирование может производиться по объему продаж, по степени равномерности спроса, исходя из потребности сегментов в стандартной упаковке, предварительном извещении об отгрузке и т.д.;

- дифференцирование продукта по возможности ближе к конечному потреблению. Так, многие производители для лучшего удовлетворения конечного потребителя практикуют метод «откладывания производственных операций». Например, производят упаковку или комплектацию не на производстве, а у оптовика, что во многих случаях обеспечивает более стабильный спрос по номенклатуре. В том же МакДональдсе котлеты

вкладывают в гамбургеры, либо чизбургеры непосредственно в месте продаж, что позволяет избежать излишки по одному продукту при дефиците другого;

– чтобы эффективно получать и отгружать товары, склады располагаются в транспортных центрах и близко к местам спроса:

– устанавливаются тесные отношения с посредниками. Например, если имеется возможность изменить срок консигнации товара от производителя с 90 до 30 дней, то это отражается на снижении закупочной цены товара. При изменении цен, и покупатель и поставщик должны производить индексацию, чтобы совместно использовать и прибыли и убытки от изменения цен. Используются возможности консолидированного заказа нескольких оптовиков для получения оптовых скидок и снижении стоимости транспортных расходов, взаимное доверие обеспечивает сокращение затрат по инспектированию качества поступающего товара;

– определение политики пополнения запасов в системах складов. Оптимизация хранимых запасов в логистической цепи, определение номенклатуры для постоянного хранения на складах разных уровней, периодичность, объемы и сроки пополнения запасов. Например, установление многоуровневой логистической цепи, где на национальных складах хранятся товары группы А, В и С, на региональных – групп В и А. Дилерская сеть крупных компаний обширна – в США только компания International Harvester, выпускающая более сотни моделей тракторов, сельскохозяйственных, дорожно-строительных и других машин, имеет около 5600 дилеров. На основе анализа спроса вся номенклатура разделена на две группы: «Р» – региональные, пользующиеся высоким и постоянным спросом, и «Н» – национальные, пользующиеся нерегулярным спросом [18, с. 274].

Также за рубежом используется расчет показателей эффективности в целом для сети и по отдельным звеньям для оценки коллективных успехов в удовлетворении потребностей с минимальными затратами и ресурсами (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Сравнение отечественного и зарубежного опыта системы сбыта

Критерий	Отечественный опыт	Зарубежный опыт
1. Персональные методы продажи	Объем торговли достаточно велик	Например, в Японии и США доля персональных продаж ниже чем в России от общего числа методов
2. Прямой маркетинг	Доля такой системы сбыта составляет порядка 10-15%	Большое распространение получили предприятия-брокеры, предприятия агенты
3. Складская форма товародвижения	Наиболее популярна складская форма товародвижения.	Большое распространение получили товарные биржи, мелкооптовые магазины «cash & carry», сетевые структуры как в ЕС, так и в Японии
4. Электронный маркетинг	Невысокий	Высокий

В настоящее время во всем мире наблюдается рост покупательской активности на дому. Так в США только за 1986–1992 гг. объем прямой доставки возрос на 60%, а объем платежей – на 99%. Персональные методы продажи растут и в большинстве развивающихся стран мира. За 1990 г. в 17 странах Европы и Азии статистика одних только заказов по почте возросла на 60,6 млрд. долл. в сравнении со 151 млрд. долл. в США и Канаде. В России также наблюдается рост персональных методов продажи, особенно заказов по телефону [18, с. 274].

Прямой продажей называется любая форма личного контакта продавца и покупателя за пределами стационарной точки торговли, часто на дому у покупателей, например, с привлечением торговых агентов. Таким методом продается, например, косметика и парфюмерия компании Mary Kay Cosmetics.

Прямой маркетинг отличается от прямых продаж тем, что непосредственный контакт с покупателем организуется с помощью средств информации, а не торгового персонала. В качестве источников информации используются рекламные объявления, каталоги, почтовые отправления. Ознакомившись с рекламными материалами, покупатель принимает решение посетить магазин или заказать товар по почте. Оплата производится предварительно или в момент получения товара по почте. Там же могут быть и каталоги для заказа

нужных товаров. Целевые сегменты при почтовых отправлениях отбираются с помощью специальных списков баз данных.

Электронный маркетинг – особая форма прямого маркетинга, осуществляется с помощью электронных информационных средств. Включает в себя: продажу товаров по телефону; продажу товаров по электронным каналам; продажу в электронном магазине и др.

Продажа товаров по телефону осуществляется с помощью активных исходящих звонков и последующей устной презентацией товара. Таким образом осуществляется, например, торговля с доставкой товара на дом или в офис. Оплата товаров производится на дому, после того как покупатель их проверит по качеству и весу. Права покупателей, оговоренные в соответствующих нормативных документах РФ, позволяют им вернуть или отказаться от некачественного товара. Ценовая политика предприятия-поставщика может быть такова, что доставка осуществляется бесплатно или оплачивается сверх стоимости товара. Заказ осуществляется по телефону, для чего предприятие-продавец периодически проводит рекламные кампании – например, методом «директ мейл». В случае согласия покупателя товар может быть доставлен ему на дом или заказ для него оставлен в магазине. При продаже товаров по телефону следует помнить о возможных ограничениях или прямых запретах осуществления коммерческих звонков частным лицам (например, в Германии). Продажа по телефону предприятию может производиться в виде устных предложений с последующей высылкой оферты по факсу. Ассортимент товаров, продаваемых с доставкой на дом, состоит из продуктов питания, напитков, несложных бытовых приборов, бытовой химии, туалетных принадлежностей. Предприятия питания могут доставлять на дом готовые блюда.

Вывод по разделу один.

Таким образом, можно сказать, что сбыт – это комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок: формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация, подготовка продукции к отгрузке

покупателям, отгрузка продукции и транспортировка в место назначения, а также формирование условий и осуществление процедур расчетов с покупателями.

Ключевым моментом в формировании рынка сбыта является определение каналов сбыта и систем его стимулирования. В ходе формирования каналов сбыта решаются проблемы перераспределения функций сбыта, риска, затрат и прибыли между участниками канала.

Организационно сбыт состоит из органов и каналов сбыта, обеспечивающих передачу товара от производителя к потребителям. С экономической точки зрения сбыт является сферой воспроизводства добавленной стоимости, создавая условия для получения прибыли всеми участвующими в этом процессе компаниями.

В каждой отдельно взятой организации можно по-своему рационализировать систему сбыта исходя из внутренних и внешних условий и степени ее развития (эффективности), а также сбытовой политики, проводимой на данном предприятии. В настоящее время практически перед любым торговым предприятием встает проблема расширения объема продаж. В связи с этим существует необходимость выявления основных направлений по совершенствованию реализации продукции и в первую очередь это относится к стимулированию сбыта.

2. АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «ВОСТОК-СЕРВИС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Восток-сервис»

ГК «Восток-Сервис» – международная компания, имеющая зарубежные активы в Чехии (компания Cerva Export Import a.s.), Словакии (Cerva Slovakia), Польше (Cerva Poland), Венгрии (компания Vektor Kft.), Италии (обувная компания Panda Sport srl.), Турция, Бельгии, Голландии, Дании, ЮАР, Финляндии. В 56 регионах России, Украине, Беларуси, Казахстане, Азербайджане работают более 120 филиалов компании. Розничная сеть «Восток-Сервис» в России и странах СНГ представлена 280 фирменными магазинами, расположенными в 170 городах с численностью населения 100 тыс. человек.

Миссия компании – поставляя на предприятия современную качественную спецодежду, спецобувь и сиз, мы создаем в высшей степени безопасные и комфортные условия труда для работников любого предприятия, защищаем здоровье и жизнь человека от агрессивного воздействия неблагоприятных факторов производства и окружающей среды, сохраняем трудовой потенциал и здоровье нации.

Собственная производственная база ГК «Восток-Сервис» – 11 швейных и 4 обувные фабрики, расположенные в Липецкой, Рязанской, Брянской, Белгородской, Тверской, Тульской, Кемеровской областях России; Гомельской, Гродненской и Минской областях Беларуси, в г. Бари (Италия). Все фабрики оснащены современным оборудованием, позволяющим выпускать продукцию высокого качества. Ежегодные капиталовложения в модернизацию производственных мощностей составляют 150 млн. руб.

ГК «Восток-Сервис» поставляет как традиционные, так и специализированные средства охраны труда для предприятий различных отраслей промышленности: энергетической, нефтяной, газовой, угольной,

химической и нефтехимической, черной и цветной металлургии, машиностроения и металлообработки, и др. Ассортимент поставляемых ГК «Восток-Сервис» товаров – 12000 наименований спецодежды, специальной обуви, СИЗ, инструмента, сопутствующих товаров.

Разработкой новых моделей спецодежды, обуви и СИЗ занимается собственный Центр разработки и развития ассортимента новой продукции компании. Ежегодное обновление ассортимента (10 – 15%) происходит за счет производства новых, разработанных с применением инновационных материалов и технологий продуктов, а также рестайлинга известных на рынке и пользующихся популярностью моделей. Система менеджмента качества компании соответствует стандарту ГОСТ ISO 9001-2011.

ООО «Восток-сервис Челябинск» расположена по адресу: 454081, Челябинская область, город Челябинск, улица Потёмкина, дом 34а.

Основным видом деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск» является реализация продукции ГК «Восток-Сервис» на территории Челябинской области.

Рассматривая организационную структуру аппарата управления ООО «Восток-сервис» можно отнести её к линейно-функциональному типу. Рассмотрим схематично организационную структуру управления ООО «Восток-сервис Челябинск» представленную в приложении А.

В структуре управления ООО «Восток-сервис Челябинск» всю полноту власти берет на себя генеральный директор и линейные директора (коммерческий, финансовый, отдел кадров, зам. директора по сбыту).

Им при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений данной организации.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации. Основными подразделениями данной организации, подчиняющиеся директорам, сгруппированы в соответствии с

близостью компетенции сотрудников. Каждый из функциональных отделов ООО «Восток-сервис Челябинск» относится к организации как к единому целому.

Линейный руководитель каждого элемента отвечает за весь объем деятельности вверенного ему подразделения и вместе с этим осуществляет выполнение всех функций управления.

Исходя из данной организационной структуры, можно выделить ее преимущества и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- четкое обеспечение согласованности действий исполнителей.

Недостатки структуры:

- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Недостатки этой структуры вытекают, в основном, из принципа единоличного принятия руководителем управленческих решений, так как для принятия качественных и эффективных решений от него требуется всесторонняя компетенция по всем функциям и аспектам объекта управления.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск» приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск»

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения (+/-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Товарооборот по продажным ценам, тыс. руб.	752 580	638 880	785 000	-113700	146120
Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	718 390	607 864	747 929	-110526	140065
Валовая прибыль, тыс. руб.	34 190	31 016	37 071	- 3 174	6 055
Издержки обращения, тыс. руб.	20 530	16 435	20 715	-4 095	4 280
Прибыль от продаж, тыс. руб.	13 660	14 581	16 356	921	1 775
Проценты к получению, тыс. руб.	25	25	25	0	0
Проценты к уплате, тыс. руб.	360	356	360	-4	4
Прочие доходы, тыс. руб.	7 456	8 258	9 854	802	1 596
Прочие расходы. Руб.	4 555	5 633	6 850	1 078	1 217
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	16 226	16 875	19 025	649	2 150
Налог на прибыль и др. обязательные платежи, тыс. руб.	3245	3375	3805	130	430
Чистая прибыль, тыс. руб.	12981	13500	15220	519	1720
Рентабельность продаж, %	1,73	2,12	1,94	0,39	-0,18

В 2015 г. товарооборот по продажным ценам снизился на 113700 тыс. руб., а прибыль от продаж увеличилась на 921 тыс. руб. Рост чистой прибыли в 2015 г. составил 541 тыс. руб.

В 2016 г. товарооборот по продажным ценам вырос на 146 120 тыс. руб., а прибыль от продаж на 1 775 тыс. руб. Рост чистой прибыли в 2015 г. составил 541 тыс. руб., а в 2016 г. – 1791 тыс. руб. Рентабельность продаж увеличилась в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 0,39%, а по сравнению с 2015 годом наблюдается снижение на 0,18%. В целом можно сделать вывод о том, что деятельность предприятия является эффективной, однако, снижение рентабельности говорит о том, что необходимо более внимательно отнестись к выявлению резервов компании для роста финансовых показателей.

2.2 Анализ коммерческой деятельности ООО «Восток-сервис»

Проведем оценку товарооборота ООО «Восток-сервис Челябинск» за 2014-2016 гг.

Динамика товарооборота предприятия ООО «Восток-сервис Челябинск» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика товарооборота предприятия по видам продукции ООО «Восток-сервис Челябинск», тыс. руб.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения (+/-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Продажа головных уборов	102 000	92 080	113 660	-9 920	21 580
Продажа обуви	153 690	148 090	179 080	-5 600	30 990
Продажа специализированной одежды	179 800	158 080	161 020	-21 720	2 940
Продажа средств индивидуальной защиты	214 500	151 220	172 080	-63 280	20 860
Продажа хозяйственных товаров	102 590	89 410	159 160	-13 180	69 750
Всего	752 580	638 880	785 000	-113 700	146 120

Представим полученные данные на рисунке 2.1.

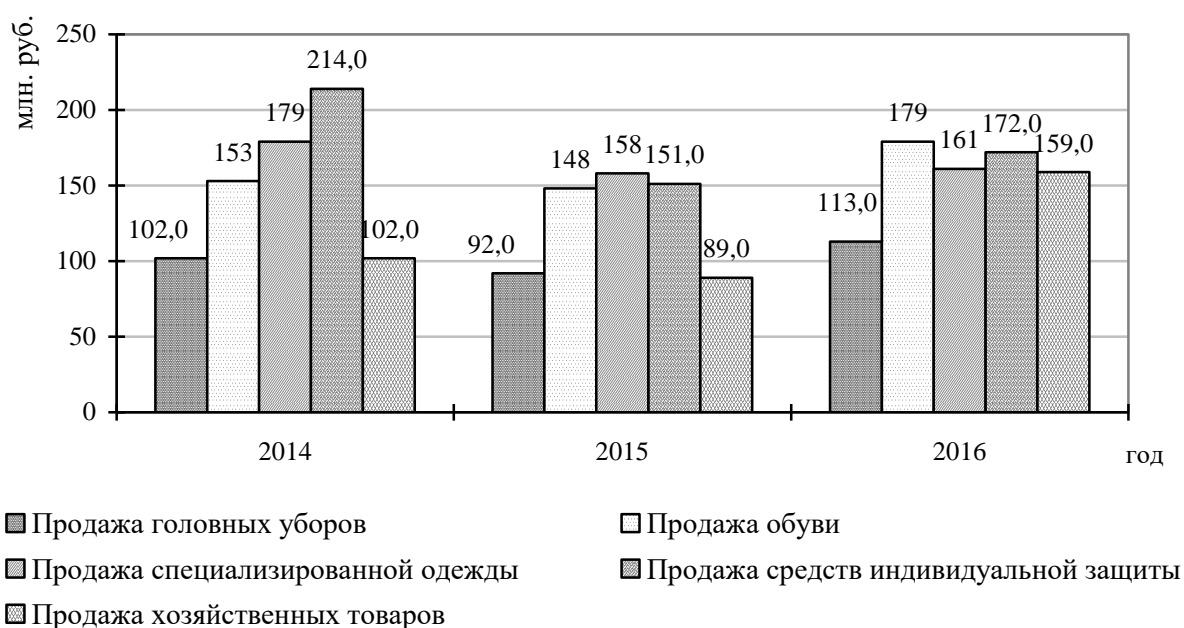


Рисунок 2.1 – Динамика товарооборота предприятия по видам продукции

В 2015 г. по сравнению с 2014 г. сокращение товарооборота произошло по всем видам продукции, а наибольшее в части продажи средств индивидуальной защиты (-63 280 тыс. руб.), в 2016 г., наоборот, товарооборот увеличился по всем группам показателей, при этом наибольший рост произошел в части продажи хозяйственных товаров.

Динамика структуры товарооборота предприятия ООО «Восток-сервис Челябинск» представлена в таблице 2.3.

В 2014 г. наибольшую часть товарооборота предприятия занимала продажа средств индивидуальной защиты – 28,5%, на втором месте находилась продажа специализированной одежды – 23,89%. Наименьшую долю занимала продажа головных уборов – 13,55%.

В 2015 г. наибольшую часть товарооборота предприятия занимала продажа специализированной одежды – 24,74%, доля продажи средств индивидуальной защиты сократилась до 23,67%. Наименьшую долю занимала продажа хозяйственных товаров – 13,99%.

Таблица 2.3 – Структура товарооборота предприятия по видам продукции ООО «Восток-сервис Челябинск», %

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения (+/-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Продажа головных уборов	13,55	14,41	14,48	0,86	0,07
Продажа обуви	20,42	23,18	22,81	2,76	-0,37
Продажа специализированной одежды	23,89	24,74	20,51	0,85	-4,23
Продажа средств индивидуальной защиты	28,50	23,67	21,92	-4,83	-1,75
Продажа хозяйственных товаров	13,63	13,99	20,28	0,36	6,28
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Представим полученные данные на рисунке 2.2.

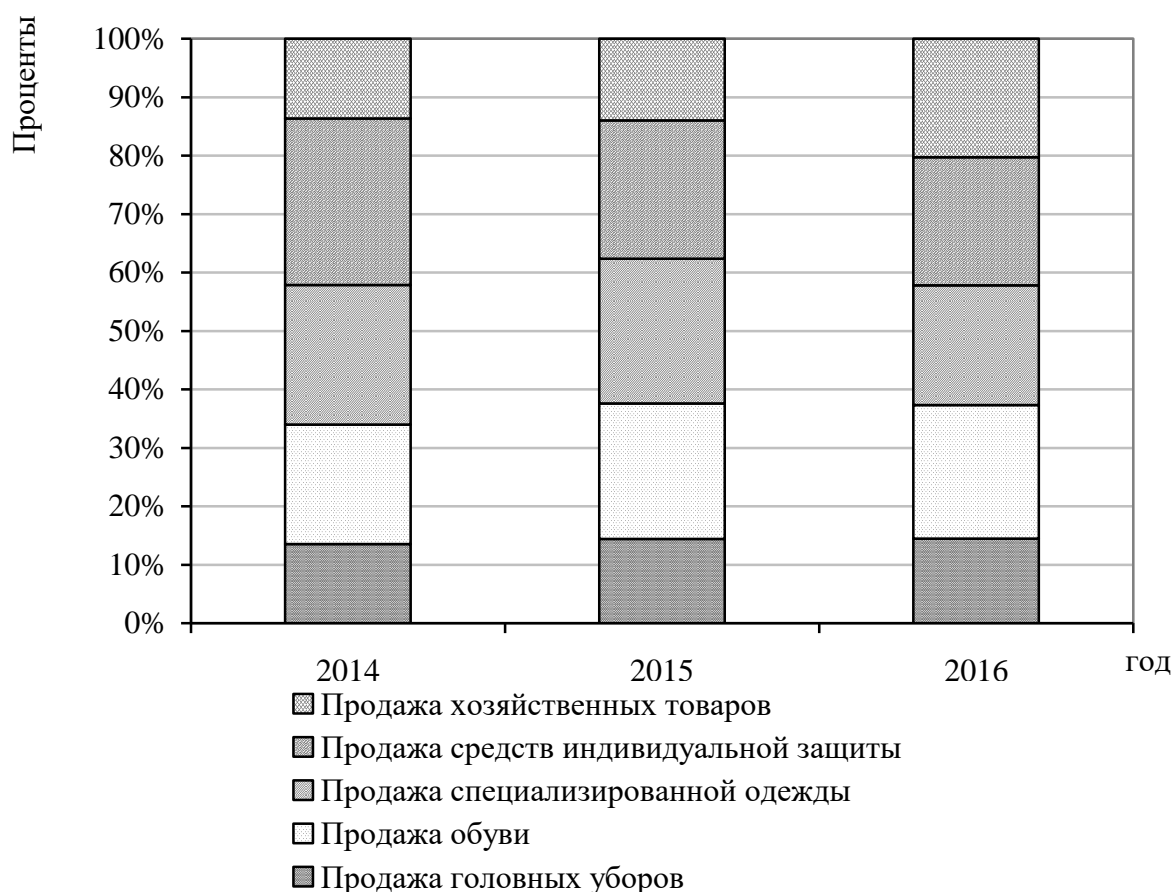


Рисунок 2.2 – Структура товарооборота предприятия по видам продукции ООО «Восток-сервис Челябинск», %

В 2016 г. наибольшую часть товарооборота предприятия занимала продажа обуви – 22,81%. Значительного роста достигла доля продажи хозяйственных товаров – 20,28%. Наименьшую долю занимала продажа головных уборов – 14,48%.

Проведем анализ факторов, влияющих на объем товарооборота ООО «Восток-сервис Челябинск».

Проведем факторный анализ реализации продукции по видам и группам продукции ООО «Восток-сервис Челябинск».

Исходные данные для факторного анализа реализации продукции представлены в таблицах 2.4, 2.5.

Таблица 2.4 – Исходные данные для факторного анализа за плановый период
2015 год

Наименование показателя	Объем продаж, тыс. руб.	Средняя цена, руб.
Продажа головных уборов	92 080	263,09
Продажа обуви	148 090	329,09
Продажа специализированной одежды	158 080	632,32
Продажа средств индивидуальной защиты	151 220	302,44
Продажа хозяйственных товаров	89 410	116,12
Всего	638 880	275,38

Таблица 2.5 – Исходные данные для факторного анализа за отчетный период
2016 год

Наименование показателя	Объем продаж, тыс. руб.	Средняя цена, руб.
Продажа головных уборов	113 660	252,58
Продажа обуви	179 080	344,38
Продажа специализированной одежды	161 020	536,73
Продажа средств индивидуальной защиты	172 080	337,41
Продажа хозяйственных товаров	159 160	189,48
Всего	785 000	299,62

Динамика данных показателей представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика исходных показателей

Наименование показателя	Объем продаж, тыс. руб.	Средняя цена, руб.
Продажа головных уборов	21 580	-10,51
Продажа обуви	30 990	15,30
Продажа специализированной одежды	2 940	-95,59
Продажа средств индивидуальной защиты	20 860	34,97
Продажа хозяйственных товаров	69 750	73,36
Всего	146 120	24,24

Факторный анализ продукции произведем по следующей факторной модели:

$$ОП = Ц \times К, \quad (1)$$

где ОП – объем продаж, тыс. руб.;

Ц – средняя цена, тыс. руб.;

К – количество, шт.

Расчет произведем способом цепных подстановок.

Рассчитаем условное значение показателя.

$$\text{ОП}' = \text{Ц}_1 \times \text{К}_0 = 252,58 \times 350 + 344,38 \times 450 + 536,73 \times 250 + 337,41 \times 500 + 189,48 \times 770 = 88\,400,3 + 15\,4970,1 + 134\,180,25 + 168\,700,5 + 145\,890,96 = 603\,750,81 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем влияние изменения цены продукции на изменение объема продаж.

$$\text{ОП}(\text{Ц}) = \text{ОП}' - \text{ОП}_0 = 603\,760 - 638\,880 = -35\,120 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем влияние изменения количества продукции на изменение объема продаж.

$$\text{ОП}(\text{К}) = \text{ОП}_1 - \text{ОП}' = 785\,000 - 603\,760 = 181\,240 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем итоговое влияние факторов.

$$-35\,120 + 181\,240 = 146\,120 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, объём продаж продукции вырос на 146 120 тыс. руб.

На это оказали влияние следующие факторы:

– за счет изменения цены продукции объем продаж сократился на 35 120 тыс. руб.;

– за счет изменения количества продукции объем продаж вырос на 181 240 тыс. руб.

Произведем расчет безубыточности продаж ООО «Восток-сервис Челябинск».

Таблица 2.8 – Результаты расчета точки безубыточности ООО «Восток-сервис Челябинск»

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения (+/-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Точка безубыточности в денежном выражении, тыс. руб.	231 170	184 150	247 520	-47 020	63 370
Точка безубыточности в натуральном выражении, тыс. шт.	944	814	1122	-130	308

Полученные данные свидетельствуют, что точка безубыточности в денежном выражении в 2014 г. составила 231 170 тыс. руб., в 2015 г. – 184 150 тыс. руб., в 2016 г. – 247 520 тыс. руб. Положительным моментом является рост показателя в 2016 году на 63 370 тыс. руб. При этом точка безубыточности в натуральном выражении в 2014 г. составила 944 шт., в 2015 г. – 814 шт., в 2016 г. – 1122 шт.

Уровень расходов предприятия торговли является одним из важнейших качественных показателей работы торговых предприятий. Динамика статей затрат предприятия приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ затрат ООО «Восток-сервис Челябинск» за 2014-2016 гг.

Статьи затрат	Период			Темп роста, %	
	2014 год	2015 год	2016 год	за 2015 год	за 2016 год
Условно-переменные издержки:	16 403	12 330	16 501	75,17	133,83
материальные расходы	6 325	4 870	6 850	77,00	140,66
ремонт транспортных средств	1 183	893	1 405	75,49	157,33
транспортные расходы	1 634	941	1 634	57,59	176,83
погрузочно-разгрузочные расходы	2 091	1 946	2 219	93,06	114,03
заработная плата торгового персонала	4 652	3 371	4 010	72,46	118,95
страховые взносы	518	309	383	59,65	123,95
Условно-постоянные издержки:	4 127	4 105	4 214	99,47	102,65
расходы на оплату труда работников аппарата управления	740	620	693	83,78	111,77
страховые взносы	456	354	427	77,63	120,62
амортизационные отчисления	738	683	854	92,55	125,04
командировочные расходы	529	503	516	95,08	102,58
услуги связи	512	684	408	133,59	59,65
ремонт л/а	277	511	532	184,48	104,11
материальные расходы	261	235	352	90,04	149,79
представительские расходы	107	96	248	89,72	258,33
услуги банка	507	419	486	82,64	115,99
Всего затрат	20 530	16 435	20 715	80,05	126,04

Анализ материальных расходов и расходов по ремонту транспортных средств отражает влияние затрат по содержанию транспортных средств в рабочем состоянии. То есть это затраты на покупку запчастей, автошин, услуг автосервиса. На обследуемом предприятии материальные расходы увеличились в 2016 году по сравнению с прошлым годом на 40,66%. А за 2015 год с прошлым годом сократились на 23%. Расходы по ремонту транспортных средств также выросли в 2016 году довольно значительно – на 57,33%. На эти расходы влияют такие факторы, как изменение товарооборота, изменение цен на запчасти и услуги авторемонтных предприятий. Так как выросли материальные затраты по закупу товаров, существенно увеличились транспортные расходы в 2016 году на 76,83%, хотя в прошлом году наблюдалось сокращение на 42,41%. Соответственно возросли погрузочно-разгрузочные расходы на 14,03% в результате увеличения объема закупленных товаров. В результате роста продаж зарплата торгового персонала увеличилась на треть (+18,95%) и соответственно страховые взносы – на 23,95%.

Увеличение этих статей расходов происходит за счёт влияния товарооборота в связи с тем, что рост товарооборота связан с увеличением количества рейсов по перевозке товара и естественно увеличиваются расходы на поддержание автотранспорта в технически рабочем состоянии.

Величина затрат на оплату труда управленческого персонала также выросла на 11,77%, хотя в прошлом году наблюдалось снижение их величины на 16,22%. Соответственно увеличились и страховые взносы – на 20,62%. Увеличение расходов по этой статье связано с увеличением оплаты труда.

Расходы по статье «Амортизация основных средств» включают амортизационные отчисления на полное восстановление собственных основных средств. Эти расходы не зависят от изменений товарооборота. На предприятии не ставится задача увеличения основных фондов, кроме необходимых для работы. Расходы по этой статье по сравнению с прошлым годом выросли на 25,04%. Это произошло по следующим причинам: в 2016 г. на издержки обращения были отнесены амортизационные отчисления в сумме,

превышающей по норме сумму месячных амортизационных отчислений. Так как малые предприятия имеют возможность применять ускоренную амортизацию и списывать в первый год принятия к учёту основных средств на издержки обращения большие суммы амортизационных отчислений.

Статья «Прочие расходы» включает в себя командировочные расходы, расходы на услуги ОАО «Связьинформ», мобильной связи, интернет-связи, ремонт легкового транспорта работников управления, представительские расходы, услуги банка, материальные расходы (приобретение ТМЦ для офиса). Расчёты показывают, что увеличение суммы издержек по этим статьям кроме статьи «услуги связи» происходит за счёт прочих факторов. К прочим факторам можно отнести следующие: рост издержек на командировочные расходы связан со структурой работы предприятия. Разбросанное местонахождение предприятий партнёров вызывает необходимость дополнительных встреч с представителями и заказчиками, что увеличивает количество командировок в эти города. Также рост издержек по командировочным расходам вызван и увеличением цен на ж/д билеты и топливо.

Расходы на услуги связи, которые включают в себя расходы на услуги городской и междугородней связи, снизились на 40,35%. Это можно объяснить тем, что со стороны руководства было дано указание максимально уменьшить количество исходящих звонков на междугородние переговоры и разговоры вести по существу дела.

Расходы на услуги банка включают в себя расчётно-кассовое обслуживание, ведение счёта, расчётное обслуживание клиент-банка. Издержки по этой статье выросли на 15,99%. На увеличение расходов по этой статье повлияло изменение тарифов на услуги банка, а также увеличение количества совершаемых банковских операций.

Проведем анализ валового дохода ООО «Восток-сервис Челябинск» за 2014 – 2016 гг. по видам продукции в таблице 2.10.

Общая сумма валового дохода в 2014 г. составила 13 660 тыс. руб., в 2015 г. выросла до 14 581 тыс. руб., в 2016 г. – до 16 356 тыс. руб. Рост валового

дохода в течение трех лет свидетельствует об эффективности торговой деятельности. Наибольшая часть валового дохода приходилась на продажу специализированной одежды, и наименьшая на продажу головных уборов.

Таблица 2.10 – Анализ валового дохода ООО «Восток-сервис Челябинск» за 2014 – 2016 гг. по видам продукции

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения (+/-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Продажа головных уборов	1 150	1 650	1 710	500	60
Продажа обуви	3 548	3 780	4 150	232	370
Продажа специализированной одежды	4 781	5 150	5 570	369	420
Продажа средств индивидуальной защиты	2 980	2 150	2 580	-830	430
Продажа хозяйственных товаров	1 201	1 851	2 346	650	495
Всего	13 660	14 581	16 356	921	1 775

Представим полученные данные на рисунке 2.5.

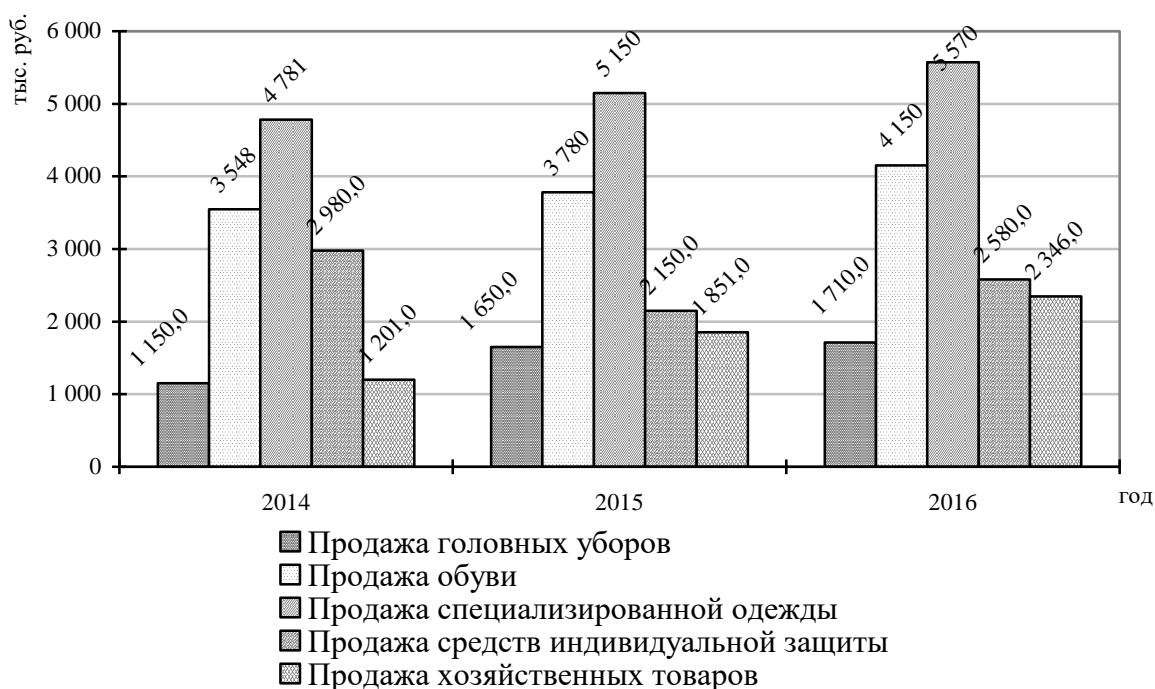


Рисунок 2.5 – Динамика валового дохода ООО «Восток-сервис Челябинск» за 2014 – 2016 гг. по видам продукции

Налогообложение прибыли осуществляется по средствам исчисления налога на прибыль, сумма которого в 2014 г. составила 2 704 тыс. руб., в 2015 г. 2 812 тыс. руб., в 2016 г. – 3 171 тыс. руб.

Проведем анализ структуры валового дохода ООО «Восток-сервис Челябинск» за 2014 – 2016 гг. по видам продукции в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ валового дохода ООО «Восток-сервис Челябинск» за 2014 – 2016 гг. по видам продукции

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения (+/-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Продажа головных уборов	8,42	11,32	10,45	2,90	-0,86
Продажа обуви	25,97	25,92	25,37	-0,05	-0,55
Продажа специализированной одежды	35,00	35,32	34,05	0,32	-1,27
Продажа средств индивидуальной защиты	21,82	14,75	15,77	-7,07	1,03
Продажа хозяйственных товаров	8,79	12,69	14,34	3,90	1,65
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

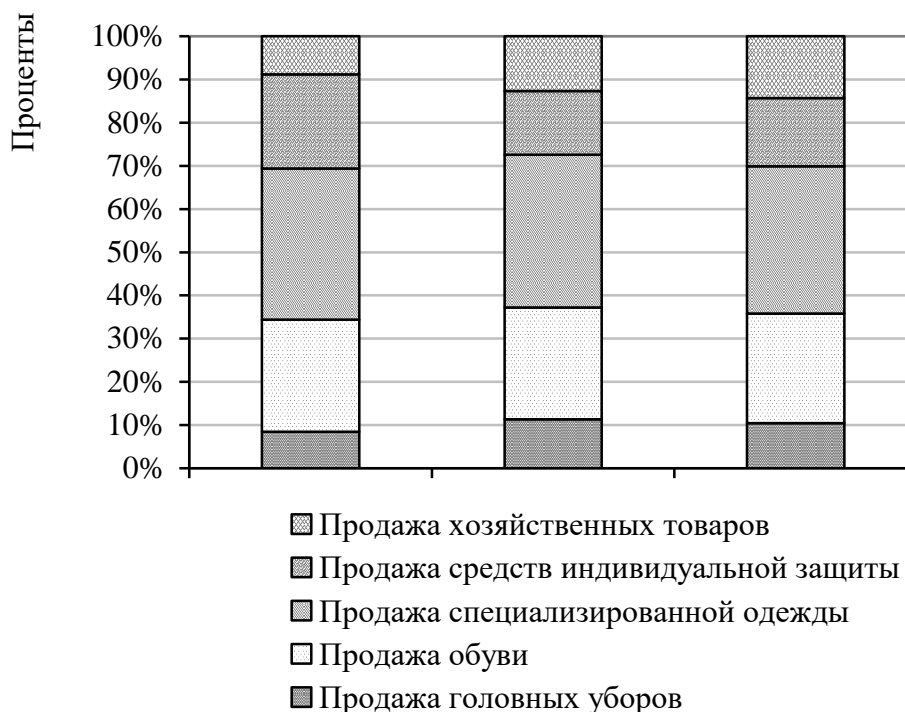


Рисунок 2.6 – Структура валового дохода ООО «Восток-сервис Челябинск» за 2014 – 2016 гг. по видам продукции

Представим полученные данные на рисунке 2.6.

В 2014 г. наибольшую часть валового дохода предприятия занимала продажа специализированной одежды – 35,00%, на втором месте находился валовой доход от продажи средств индивидуальной защиты – 25,97%. Наименьшую долю занимал валовой доход от продажи обуви – 8,42%.

В 2015 г. наибольшую часть валового дохода предприятия занимала также продажа специализированной одежды – 35,32%, доля продажи обуви сократилась до 25,92%. Наименьшую долю валового дохода занимала продажа головных уборов – 11,32%.

В 2016 г. наибольшую часть товарооборота предприятия также занимал валовой доход от продажи специализированной одежды – 32,06%.

Таким образом, по результатам произведенного исследования эффективность коммерческой деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск» за анализируемый период увеличивается. Повышаются продажи практически по всем группам товаров, валовой доход от продаж неизменно растет. Однако, продажи по некоторым группам товаров, а также валовой доход от их продажи имеет тенденцию к снижению, поэтому далее проведем анализ сбытовой политики компании.

2.3. Оценка эффективности сбытовой политики ООО «Восток-сервис»

Функции коммерческой деятельности в ООО «Восток-сервис Челябинск» возложены на отдел сбыта, в составе которого присутствует заместитель директора по сбыту, региональный начальник отдела сбыта и менеджеры отдела сбыта.

Ответственность за качественное и своевременное выполнение возложенных на снабжения задач в соответствии с действующим законодательством, полноту и правильность использования предоставленных прав несет заместитель директора по сбыту.

Отдел сбыта является самостоятельным подразделением ООО «Восток-сервис Челябинск» и подчиняется коммерческому директору и генеральному директору.

Функции, выполнение которых входит в обязанности работников отдела сбыта, оговорены в должностных инструкциях соответственно занимаемым должностям.

К основным целям маркетинга компании ООО «Восток-сервис Челябинск» относятся:

1. Завоевание доли рынка.
2. Увеличение числа новых клиентов.
3. Повышение удовлетворенности клиентов.
4. Достижение высоких показателей узнаваемости бренда и лояльности к бренду.
5. Постоянный рост уровня продаж.

По существующему на предприятии «Положению о маркетинге» на начальника отдела снабжения и сбыта возложено выполнение следующих функций и задач:

Задачи:

1. Координация работы производственных и коммерческих служб с целью удовлетворения запросов потребителей и получения прибыли;
2. Выработка стратегии и тактики предприятия на потребительском рынке с помощью маркетинговых программ.

Функции:

1. Обеспечение своевременного заключения договоров, квартальных графиков поставки продукции;
2. Организация сбыта продукции в соответствии с заключенными договорами;
3. Участие в разработке ценовой политики предприятия;
4. Организация работы по рекламе реализуемой продукции, изучению рынка сбыта.

Сбытовая политика ООО «Восток-сервис Челябинск» ориентирована на:

- получение предпринимательской прибыли в текущем периоде, а также обеспечение гарантий ее получения в будущем;
- максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;
- долговременную рыночную устойчивость организации, конкурентоспособность ее товаров;
- создание положительного имиджа организации на рынке и признание ее со стороны общественности.

Сбыт продукции в ООО «Восток-сервис Челябинск» представляет собой последовательность операций, выполнение которых необходимо для достижения общей цели предприятия – получения прибыли от продажи продукции.

Сбытовая политика в ООО «Восток-сервис Челябинск» включает в себя следующие основные этапы, которые можно разделить на две основные группы:

1. Подготовительная деятельность.

2. Продажа продукта.

Предварительная работа распадается на следующие основные этапы:

1. Выявление потенциальных клиентов.

2. Определение имеющихся и потенциальных потребностей у возможных клиентов.

3. Определение канала наиболее эффективного доступа к клиентам.

В целях контроля за соответствием отдельных положений сбытовой политики быстро меняющимся внутренним и внешним условиям и адекватного реагирования организации на изменения рыночной конъюнктуры ежеквартально проводятся рабочие совещания. В них участвуют лица, ответственные за разработку сбытовой политики, а также лица, участвовавшие в ее согласовании.

Такие совещания позволяют:

– лучше контролировать эффективность отдельных элементов сбытовой политики ООО «Восток-сервис Челябинск» и вносить в нее необходимые поправки;

– оценивать целесообразность принятых стратегий ценообразования и сбытовых стратегий маркетинга (с учетом определения стадии жизненного цикла товарных групп);

– оценивать политику товародвижения (на основе анализа продаж), соответствие товарного ассортимента потребительскому спросу и др.

Ценовая политика является важным элементом системы управления сбытом товаров ООО «Восток-сервис Челябинск». Она подразумевает не только установление цены на продукцию, товары, но и процесс управления ценами в различных рыночных ситуациях.

Система ценообразования ООО «Восток-сервис Челябинск» имеет своей целью определение наиболее эффективным способом цены, которую клиент готов заплатить, а также исследовать возможности реализации товаров и услуг по цене, включающей определенную прибыль.

Тактика цен ООО «Восток-сервис Челябинск» обеспечивает оптимальную реакцию как устоявшейся, так и перспективной групп потребителей в условиях достаточно жесткой конкуренции. При определении цены аналитики исходят из научно обоснованной структуры цены, особенно в тех случаях, когда в ООО «Восток-сервис Челябинск» появляется новый продукт, вид работ, услуга. Также используется многоступенчатый подход формирования цены на товары, работы.

Он позволяет достигать оптимальные результаты по сегментации рынка и планированию рыночного ассортимента товаров и услуг.

Можно отметить следующие основные моменты при определении цены на товары ООО «Восток-сервис Челябинск» (таблица 2.12):

1. На основе себестоимости оценивается минимально возможная цена товаров, которая соответствует наименьшим издержкам производства.

2. На основе анализа цен конкурентов определяется средний уровень цен на товары.

3. Максимально возможная цена устанавливается для товаров, отличающихся высоким качеством или уникальными достоинствами и др.

Таблица 2.12 – Факторы ценообразования ООО «Восток-сервис Челябинск»

Внутренние	Внешние
Сложившиеся цены	Степень конкуренции и её влияние на цены
Структура затрат прямых и косвенных	
Общие и конкретные цели организации	Состояние спроса на продукцию
Опыт установления цены	Зависимость от поставщиков
Степень изученности рынка сбыта	
Реакция работников сбыта	Структура спроса и его зависимость от цены
	Политика государства

Специфика продаваемой ООО «Восток-сервис Челябинск» продукции такова, что успех или неуспех каждой конкретной линейки, выпускаемой или реализуемой продукции у покупателей влияет на результаты работы целой фирмы. Поэтому очень важным является постоянное изучение спроса потребителей на каждую новую линейку выпускаемой или реализуемой продукции, а также сбор информации о результатах продаж уже произведенной продукции собственным производством или закупленной продукции у других производителей.

Проведем оценку покупателей продукции ООО «Восток-сервис Челябинск» за 2014 – 2016 гг. Для целей оценки сегментируем потребителей по двум группам: розничные потребители (приобретение продукции через фирменные магазины); оптовые потребители (это крупные предприятия, приобретающие продукцию организации для сотрудников своих предприятий).

Таким образом, основную долю в продажах компании занимают оптовые потребители – порядка 85% от всего объема реализации, а розничная продажа составляет около 15% (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Динамика товарооборота предприятия по видам потребителям
ООО «Восток-сервис Челябинск», тыс. руб.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения (+/-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Розничные потребители	102 000	92 080	113 660	-9 920	21 580
Оптовые потребители	650 580	546 800	671 350	-103 780	124 550
Всего	752 580	638 880	785 000	-113 700	146 120

В качестве основной стратегической цели предприятие ставит повышение конкурентоспособности своей организации и увеличение продаж на целевом рынке.

Основной сферой деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск» является торговля профессиональной и форменной одеждой и обувью.

Таким образом, ООО «Восток-сервис Челябинск» работает в сегменте, где действует еще 6 наиболее крупных организаций – конкурентов.

При этом были выделены основные конкуренты по следующим параметрам: аналогичность предоставляемых услуг; доля рынка.

Для оценки конкурентоспособности ООО «Восток-сервис Челябинск» и его конкурентов предварительно была разработана анкета социологического опроса, включающая перечень показателей, отобранных для включения в оценку КСП (всего 11 показателей) и шкалу оценки деятельности предприятий по представленным параметрам (Приложение Б). Оценка проводилась по пятибалльной системе: 1 – абсолютно не удовлетворен; 2 – частично удовлетворен, 3 – средний уровень удовлетворенности; 4 – высокий уровень удовлетворенности; 5 – абсолютно удовлетворен.

Для проведения нашего исследования анкета была отослана всем предприятиям-партнерам г. Челябинска и Челябинской области по электронной почте на ящики данных организации. В результате было получено 30 заполненных анкет от потребителей данной продукции (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Расчетные величины показателей конкурентоспособности предприятий

Показатель	ООО «А-СЕРВИС»	ООО «ВОСТОК-СЕРВИС ЧЕЛЯБИНСК»	АО «ОВИМЕКС-ХОЛДИНГ»	АО «МК-ТЕКСТИЛЬ»	АО «ТРАКТ-ЧЕЛЯБИНСК»	ООО «БТОМО»	ООО ГК «УРАЛЬСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК»
Ценовая и ассортиментная политика							
Уровень цен	0,93	0,98	0,95	1,00	0,93	0,98	0,95
Ассортимент товара	1,00	0,95	0,98	0,86	0,91	0,93	0,95
Применение скидок и дисконт-системы	0,90	1,00	0,97	0,87	0,92	0,92	0,90
Групповой показатель	0,96	0,97	0,97	0,90	0,92	0,94	0,94
Работа персонала							
Скорость обслуживания	0,96	0,93	1,00	0,89	0,96	0,96	0,93
Внешний вид менеджера	1,00	1,00	1,00	0,91	0,98	1,00	1,00
Уровень квалификации менеджеров	1,00	0,98	1,00	0,93	0,93	0,95	0,98
Манера общения, умение сглаживать конфликты	1,00	1,00	0,98	0,90	0,90	0,95	0,98
Групповой показатель	0,99	0,98	1,00	0,91	0,94	0,97	0,98
Организация работы							
Удобное месторасположение	1,00	0,95	1,00	0,93	0,95	0,93	0,93
Рекламная компания	0,98	0,95	1,00	0,98	0,95	0,98	0,98
Оцените складской запас	0,98	1,00	1,00	0,93	0,90	0,93	1,00
Скорость доставки заказа	0,98	0,93	1,00	0,90	0,95	0,95	0,98
Групповой показатель	0,98	0,97	1,00	0,94	0,94	0,95	0,98

Далее цели второго уровня (элементы матрицы), которые предполагают расчет весовых коэффициентов каждой из групп факторов. На нижнем уровне располагаются индивидуальные показатели, которые вносят соответствующий вклад в достижение цели.

Таким образом, получен вектор приоритетов, т.е. вес (значимость) каждой группы. Матрица, отражающая результаты работы экспертов представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Матрица попарных сравнений для оценки весовых коэффициентов

Элементы	Ценовая и ассортиментная политика	Работа персонала	Организация работы
Ценовая и ассортиментная политика	1	5	7
Работа персонала	1/5	1	5
Организация работы	1/7	1/5	1

Таким образом, группа показателей «Ценовая и ассортиментная политика» имеет существенное превосходство по отношению к группе «Работа персонала» и значительное по сравнению с показателями группы «Организация работы».

В свою очередь, «Работа персонала» также имеет сильное превосходство по отношению к организации работы.

Используя принцип таблицы 2.15, был вычислен вектор приоритетов по матрице и нормализован результат относительно этого вектора. Результаты расчетов отражены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Коэффициенты весомости групп показателей

конкурентоспособности, рассчитанные методом МАИ

Группа	Ценовая и ассортиментная политика	Работа персонала	Организация работы
Весовой коэффициент	0,572	0,259	0,169

Установлено, что наибольшее влияние на итоговое значение интегрального показателя вносит такая группа факторов, как «Ценовая и ассортиментная политика», значения коэффициента весомости группы 0,572, далее идет группа «Работа персонала» – 0,259, на последнем месте «Организация работы» – 0,169.

С учетом полученных групповых показателей конкурентоспособности и их весовых коэффициентов рассчитаем интегральный показатель каждой организации (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Показатели конкурентоспособности

Компания	Значение, п.п.
КСП ООО «А-Сервис»	0,973
КСП АО «МК-Текстиль»	0,910
КСП АО «Овимекс-Холдинг»	0,983
КСП АО «Тракт-Челябинск»	0,930
КСП ООО «БТОМО»	0,951
КСП ООО ГК «Уральский промышленник»	0,958
КСП ООО «Восток-сервис Челябинск»	0,973

Прямое ранжирование показателя позволило определить места в рейтинге конкурентоспособности. На основании полученных значений интегральных показателей установлено, что лидером среди анализируемых предприятий является АО «Овимекс-Холдинг», которая имела наилучшие значения показателя и по экономическим характеристикам.

Таким образом, можно констатировать, что АО «Овимекс-Холдинг» смогла оптимально организовать свою деятельность, максимально удовлетворяя свои потребности в получении прибыли и потребности покупателей. Немного отставая от лидера, вторую ступень занимает ООО «Восток-сервис Челябинск» со значением итогового показателя 0,973. Средний уровень удовлетворенности по большинству параметров у ООО «БТОМО», с учетом весовых коэффициентов групп показателей определили места в середине рейтинга. АО «МК-ТЕКСТИЛЬ», входят в пятерку менее конкурентоспособных, еще раз подтверждая наличие у них проблем и неумение руководства эффективно организовать свой бизнес.

Средние значения по социальным показателям у ООО «Восток-сервис Челябинск» обусловлены относительной неудовлетворенностью покупателей высокими ценами и ассортиментной политикой, и скоростью обслуживания, скоростью доставки товара.

В целом показатели рентабельности деятельности организации могут быть оценены как достаточные, однако нестабильные в динамике. Рассчитаем показатели рентабельности продаж по видам продукции и в общем в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Показатели валовой рентабельности по видам продукции, %

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения (+/-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Рентабельность продаж головных уборов	1,13	1,79	1,50	0,66	-0,29
Рентабельность продаж обуви	2,31	2,55	2,32	0,24	-0,24
Рентабельность продаж специализированной одежды	2,66	3,26	3,46	0,60	0,20
Рентабельность продаж средств индивидуальной защиты	1,39	1,42	1,50	0,03	0,08
Рентабельность продаж хозяйственных товаров	1,17	2,07	1,47	0,90	-0,60
Рентабельность продаж общая	1,82	2,29	2,09	0,47	-0,20



Рисунок 2.7 – Общие показатели рентабельности деятельности предприятия

Наиболее рентабельными за 2014 – 2016 г. оказались такие виды продукции как специализированная одежда и обувь (26,59% – 34,59%).

Наименее рентабельным видом продукции оказался такой вид продукции как головных уборов (11,27% – 15,04% за 2014 – 2016 гг.). Снижение прибыльности продаж данной группы обусловлен снижением спроса на нее.

Негативным моментом является снижение прибыльности продаж продукции в 2016 году на 8,73%. То есть с 1 руб. выручки от продаж продукции предприятие стало получать прибыли от продаж меньше на 0,92%, чем в 2015 году. Полученные данные свидетельствуют о снижении эффективности торговой деятельности.

Продажи продукции на предприятии осуществляются следующим образом:

- предоплата (товар оплачивается полностью или частично до передачи его продавцом);
- оплата за наличный расчет (товар оплачивается полностью в момент передачи товара, то есть происходит обмен товара на деньги);
- оплата в кредит (товар оплачивается через определенное время после его передачи покупателю).

Вырабатывая политику кредитования покупателей своей продукции, ООО «Восток-сервис Челябинск» определяется по следующим ключевым вопросам:

- контроль предоставления кредита и получение оплаты. Однако фактически отсутствует эффективный контроль предоставления кредита и получения оплаты, так как не проводится мониторинг ситуации с расчетами и работа по взысканию задолженности;
- срок предоставления кредита (в организации существует несколько типовых договоров, предусматривающих предельный срок оплаты продукции);
- стандарты кредитоспособности (критерии, по которым поставщик определяет финансовую состоятельность покупателя и вытекающие отсюда возможные варианты оплаты);

– система сбора платежей (сюда входят процедуры взаимодействия с покупателями в случае нарушения условий оплаты, совокупность показателей, свидетельствующих о существенности нарушений в оплате, система наказания недобросовестных контрагентов и др.);

– система предоставляемых скидок.

Как бы ни была эффективна система отбора покупателей, в ходе взаимодействия с ними не исключаются всевозможные накладки, поэтому организация вынуждена создать систему контроля над исполнением покупателями платежной дисциплины. В большинстве случаев работа с новым контрагентом начинается на условиях предоплаты. После того как накоплена статистика платежей и поставок по контрагенту, ему может быть предоставлен кредитный лимит.

Вывод по разделу два.

ГК «Восток-Сервис» – международная компания, имеющая зарубежные активы в Чехии (компания Cerva Export Import a.s.), Словакии (Cerva Slovakia), Польше (Cerva Poland), Венгрии (компания Vektor Kft.), Италии (обувная компания Panda Sport srl.), Турция, Бельгии, Голландии, Дании, ЮАР, Финляндии.

По результатам произведенного исследования эффективность коммерческой деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск» за анализируемый период имеет отрицательную динамику, продажи по некоторым группам товаров, а также валовый доход от их продажи имеет тенденцию к снижению.

Анализ конкурентоспособности ООО «Восток-сервис Челябинск» показал средние значения по социальным показателям, что обусловлено относительной неудовлетворенностью покупателей высокими ценами и ассортиментной политикой, скоростью обслуживания, скоростью доставки товара.

Негативным моментом является снижение прибыльности продаж продукции в 2016 году на 8,73%. То есть с 1 руб. выручки от продаж продукции предприятие стало получать прибыли от продаж меньше на 0,92%, чем в 2015 году.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «ВОСТОК-СЕРВИС»

3.1. Основные направления совершенствования сбытовой политики ООО «Восток-сервис»

Стратегические цели и задачи ООО «Восток-сервис Челябинск»:

- увеличение объема реализации продукции;
- ориентация на новые сегменты потребителей;
- диверсификация деятельности организации с целью получения дополнительной прибыли от других видов бизнеса;
- повышение конкурентоспособности.

ООО «Восток-сервис Челябинск» испытывает проблемы во взаимоотношениях с:

- поставщиками/клиентами: увеличение цен на продукцию поставщиками, задержки поставок, отсутствие стимулирующих предложений по реализации; относительно малый спрос покупателей на продукцию, повышение требований к качеству и сертификации товара.

- финансовыми структурами, государственными службами и ведомствами: отсутствие ощутимой финансовой и налоговой поддержки малого бизнеса со стороны органов власти, малое количество налоговых льгот, отсутствие программы реструктуризации задолженности в бюджет и во внебюджетные фонды.

- производственная деятельность: применение устаревших методов оптовой и розничной торговли, сложность процесса учёта реализации и хранения продукции, не использование информационных технологий в складском, управленческом учёте.

- кадровая политика и человеческие ресурсы: малая заинтересованность работников в производственном процессе, низкая квалификация, мотивация труда

персонала, отсутствие стимулирующих выплат, применение несоответствующих систем и форм оплаты труда, трудности в подборе кадров, отсутствие у продавцов навыков и психологической направленности к проведению эффективных продаж.

К основным проблемам и трудностям в перспективе можно отнести: высокий уровень конкуренции на рынке, высокие процентные ставки по привлекаемому капиталу, отсутствие возможности сильно снижать цены на продукцию с целью привлечения покупателей, неэластичный спрос на канцелярские товары, негибкость и несоответствие действительности и нуждам фирмы организационной структуры управления, отсутствие достаточных финансовых ресурсов, возникновение кассовых разрывов.

Увеличению объемов сбыта продукции ООО «Восток-сервис Челябинск» мешает:

- отсутствие финансовых средств с целью пополнения оборотных активов;
- неустойчивость спроса;
- слабые связи с подчиненными работниками; непонимание ими того, что необходимо для организации;
- нехватка информационной поддержки для принятия управленческого решения;
- отсутствие планирования в организации;
- постоянное отвлечение внимания на текущие рутинные операции, невозможность сконцентрироваться на главном и конкретном;
- исполнение несоответствующих обязанностям директора работ и задач.

Долгосрочные задачи системы управления сбытом:

- сохранение стабильного положения на рынке специальной одежды и обуви, увеличение объемов продаж, удержание и возможное расширение доли рынка, формирование и стимулирование спроса на все виды продукции.

Основные критерии, которые должны учитываться при оценке сильных и слабых сторон ООО «Восток-сервис Челябинск»: качество товара; сервисное обслуживание до и после покупки; выполнение специальных заказов клиентов;

надежность поставок товара (в установленном объеме, необходимого качества, по договорной цене и т.д.); наличие постоянных клиентов.

Наряду с приведенными критериями в каждом конкретном случае ООО «Восток-сервис Челябинск» должна самостоятельно разрабатывать критерии, оказывающие влияние на его положение на рынке. Метод анализа сильных и слабых сторон соединяет результаты анализа потенциала и анализа конкурентов. Он предназначен для выявления преимуществ и недостатков по отношению к основным соперникам.

Для наглядного представления можно использовать так называемый профиль сильных и слабых сторон ООО «Восток-сервис Челябинск» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Профиль слабых и сильных сторон ООО «Восток-сервис Челябинск»

Потенциал	Балльная оценка				
	1	2	3	4	5
Менеджмент предприятия					
Предпринимательская культура и философия			x		
Цели и формулируемые стратегии			x		
Система мотивации сотрудников			x		
Производство					
Оборудование			x		
Гибкость производственных линий		x			
Качество производственного планирования и управления			x		
Научные исследования и развитие					
Интенсивность и результаты		x			
Ноу-хау		x			
Использование новых информационных технологий			x		
Маркетинг					
Организация сбыта			x		
Расположение сбытовых филиалов				x	
Фаза жизненного цикла у важнейших продуктов				x	
Кадры					
Возрастная структура				x	
Уровень образования			x		
Квалификация и мотивация менеджмента			x		

Окончание таблицы 3.1

Потенциал	Балльная оценка				
	1	2	3	4	5
Финансы					
Доля собственного капитала			x		
Финансовый баланс				x	
Возможности получения кредитов			x		

В таблице указаны только важнейшие направления исследования деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск». Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности сбытовой политики.

Балльная шкала, по которой оцениваются слабые и сильные стороны может быть построена по следующему принципу:

1-3 балла – слабая сторона фирмы по отношению к конкурентам;

4-6 баллов – нейтральная сторона фирмы по отношению к конкурентам;

7-9 баллов – сильная сторона фирмы по отношению к конкурентам.

Далее оценку можно продолжить введением весовых коэффициентов и расчетом среднего балла. По результатам такой оценки можно сделать вывод об уровне конкурентоспособности фирмы. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных и ликвидации слабых мест. Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма – конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Предприятие для определения стратегического направления деятельности может использовать следующую матрицу (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Матрица выбора направления деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск»

Привлекательность рынка	Положение относительно конкурентов		
	Сильное	Среднее	Слабое
Высокая	1	3	6
Средняя	2	5	8
Низкая	4	7	9

Цифрами обозначены наиболее предпочтительные стратегии, которых следует придерживаться при различном сочетании определяющих факторов:

- 1 – удерживать лидерство (оборонительная стратегия);
- 2 – удерживать лидерство, расширяться (комплекс оборонительных и наступательных стратегий);
- 3 – продолжать действовать, расширяться (наступательная стратегия);
- 4 – постепенно уходить с рынка (стратегия сокращения);
- 5 – либо завоевание (наступательная стратегия), либо уход с рынка (стратегия сокращения);
- 6 – продолжать действовать, если имеется достаточно ресурсов для расширения рынка сбыта (стратегия роста) или уходить (стратегия сокращения);
- 7 – постепенный уход с рынка (стратегия сокращения);
- 8 – постепенный уход с рынка (стратегия сокращения);
- 9 – уходить с рынка (стратегия сокращения).

Можно сделать вывод, что ООО «Восток-сервис Челябинск» следует придерживаться стратегии 3 или 5. При средней привлекательности рынка, ООО «Восток-сервис Челябинск» обладает собственными свободными и оборотными средствами, имеет средний уровень конкурентоспособности по сравнению с предприятиями – конкурентами. Фирме необходимо новое привлечение ресурсов либо применить стратегию расширения.

Анализ каналов сбыта в ООО «Восток-сервис Челябинск» должен проводиться по основным видам продукции.

Необходимо рассматривать анализ динамики реализации конечной продукции на основе потенциальных потребителей. Такой подход позволит ООО «Восток-сервис Челябинск» оценить и правильно выбрать стратегическое направление развития бизнеса, сформировать эффективную программу продаж.

Необходимо ООО «Восток-сервис Челябинск» в своей деятельности обеспечить разработку такой стратегии развития бизнеса в этой сфере, которая

позволит фирме адекватно реагировать на изменения любых параметров рынка, находясь при этом на самом низком уровне по издержкам производства.

Используя перечисленные выше инструменты, необходимо ООО «Восток-сервис Челябинск» не только сформировать эффективную корпоративную стратегию, но и обеспечить детализацию бизнес-стратегии – стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности бизнеса.

Разрабатывая стратегический план, руководство ООО «Восток-сервис Челябинск», кроме формирования функциональных сбытовых стратегий, должно обеспечить четкое понимание основных позиций:

- каким должен быть ассортимент выпускаемой продукции, для достижения поставленных целей, его динамика, структура;

- какие технологии должны использоваться для обеспечения выпуска ассортимента продукции, динамику перехода на новые технологии;

- какие ресурсы, какое оборудование, и в каком порядке должна производиться его замена на более прогрессивную, обеспечивающую высокую конкурентоспособность;

- какой должна быть организационная структура бизнеса.

В настоящее время подавляющее большинство предприятий находится в сложном положении. Одна из главных причин этому – высокие издержки производства. Другой не менее важной причиной является высокая степень морального и физического износа техники и оборудования.

В ООО «Восток-сервис Челябинск» необходимо организовать постоянное оперативное и стратегическое управление затратами. В результате выполненных работ обеспечиваются минимальные издержки обращения, и, таким образом, ООО «Восток-сервис Челябинск» повысит инвестиционную привлекательность своего бизнеса.

Сбытовая стратегия позволит предприятию с организационной точки зрения выбрать способ доведения произведённых товаров до потребителя.

Осуществление сбытовой политики ООО «Восток-сервис Челябинск» должно быть связано с реконструкцией имеющихся и созданием новых мощностей по реализации продукции, ориентированных на приоритет обслуживания крупнооптового покупателя, расширение численности всех групп покупателей и максимальное удовлетворение их запросов в пределах целевой финансовой выгоды.

На ООО «Восток-сервис Челябинск» используется недостаточно эффективная стратегия сбытовой политики. Так необходимо ориентироваться на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, установление стимулов потребителям для приобретения предлагаемых товаров.

Для укрепления своих позиций, повышения конкурентоспособности предприятию необходимо более эффективно использовать свободные денежные средства, нераспределенную прибыль за прошлые годы, а также разработать программу с целью привлечения инвестиций для расширения сфер деятельности предприятия.

3.2. Сущность предлагаемых мер по совершенствованию сбытовой политики ООО «Восток-сервис»

Рассмотрим мероприятия по совершенствованию системы сбыта на предприятии:

1. Организационная перестройка управления сбытом.

Службы сбыта – это отдел, занимающийся коммерческой деятельностью по реализации готовой продукции.

И достижение целей предприятия в основном зависит от организации структуры службы сбыта, так как именно она играет решающую роль в политике сбыта товаров.

Разработана организационная структура службы сбыта (рисунок 3.1), которая будет состоять из двух отделов: отдела маркетинга и отдела сбыта. В Приложении

В представлено положение о службе сбыта. Безусловно, в процессе организационной перестройки на предприятии будут происходить изменения. Однако, предлагаемая структура службы может считаться гибкой и способна свои организационные формы при изменении стратегии предприятия. Целью данного нововведения является повышение точности планирования продаж, более полное изучение спроса потребителей и заказчиков, анализ рынка сбыта.

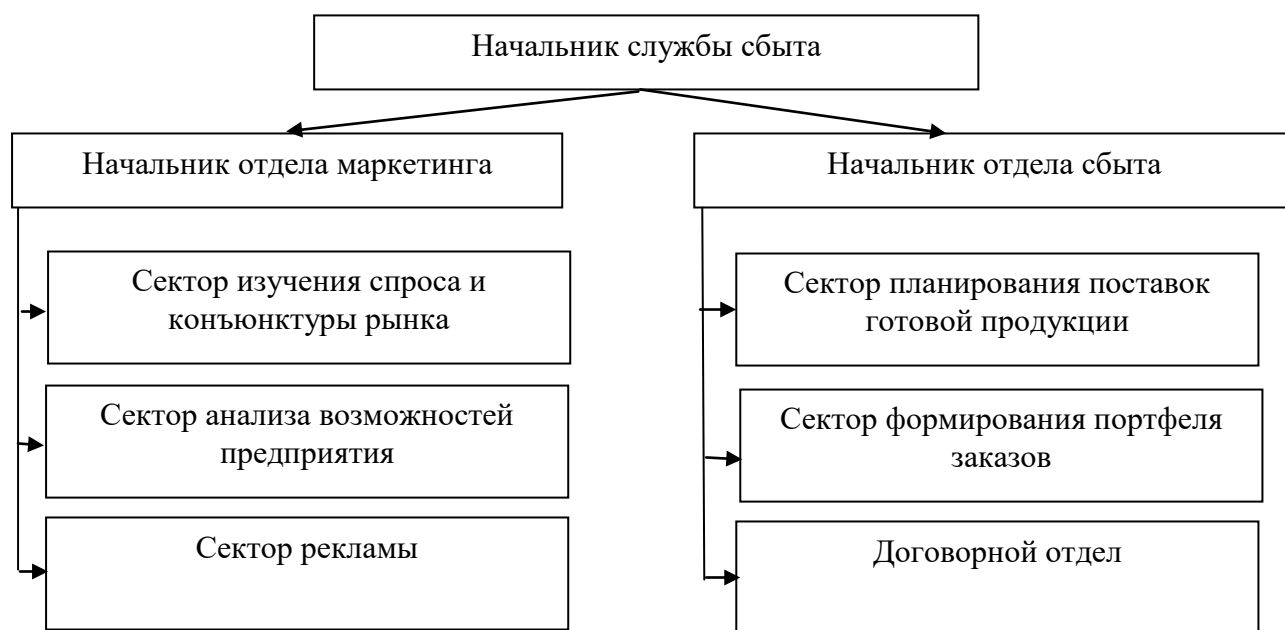


Рисунок 3.1 – Организационная структура службы сбыта

Формирование данной структуры службы сбыта не потребует расширения штата, так как все необходимые сотрудники в компании присутствует, однако отсутствие системы в данной структуре приводило к проблемам в системе сбыта выявленными во второй главе работы. Следует так же отметить, что в настоящее время без службы сбыта, обеспечивающей проведение исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству товара, тенденций этих требований под влиянием изменяющихся условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе.

Рассмотрим основные задачи и функции отделов службы сбыта.

Отдел маркетинга будет заниматься непосредственно коммерческой работой на предприятии.

В обязанности менеджеров отдела маркетинга будет входить:

- планирование затрат компании;
- проводить экономический анализ показателей компании;
- изучать конъюнктуру рынка.

Отдел маркетинга должен быть обеспечен квалифицированными и опытными кадрами. Так же возглавить должен грамотный специалист – коммерческий директор.

Цель отдела – успешность деятельности компании по увеличению продаж продукции. Закрепление на рынках сбыта, выход на новые, повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия.

Отдел маркетинга может быть основан в четырех основных вариациях:

- функциональная структура;
- структура, ориентированная на товары;
- структура на рынки;
- региональная структура.

Основными задачи данной службы будут:

- осуществление сбора и анализ коммерческой информации;
- планирование и прогнозирование;
- изучение конъюнктуры рынка;
- изучение нового ассортимента для предоставления на рынок;
- поиск и привлечение новых клиентов;
- создание базы прибыльных товаров;
- реклама, выставки.

Задачи отдела сбыта должны состоять в следующем:

- своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции;

- обеспечение выполнения планов поставки продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами;
- контроль за поставкой продукции структурными единицами;
- обеспечение правильного учета приемки и отчетности по отгрузке продукции.

Функции отдела сбыта:

- обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту;
- подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку выпускаемой продукции;
- участие совместно с соответствующими службами предприятия в формировании номенклатурных планов производства и сдачи готовой продукции для обеспечения поставок в установленные сроки и по номенклатуре;
- составление годовых, квартальных и месячных планов поставок продукции в соответствии с заключенными договорами;
- увязка планов запуска в производство и поставки продукции с производственными службами и цехами предприятия с целью обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами;
- участие в организации выставок, ярмарок, выставок – продаж и других мероприятий по рекламе продукции;
- участие в изучении спроса на выпускаемую продукцию;
- прием и обработка рекламаций;
- контроль дебиторской задолженности и др.

Конечной целью функционирования службы сбыта является подчинение всей хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия законам существования и развития рынка.

2. Управление клиентской базой и её развитие

Организационная перестройка службы сбыта с усилением её отделом маркетинга должна способствовать расширению клиентской базы. ООО «Восток-

сервис Челябинск» осуществляет коммерческие связи со многими российскими заказчиками, которыми являются предприятия промышленности и осуществляющие лабораторные испытания. Большинство потребителей являются постоянными и надежными.

Тем не менее, контроль клиентской базы необходим. Поэтому важной задачей, которая позволит повысить управляемость сбытом на предприятии является организация системы определения деловой порядочности (надежности) заказчика и уровня его финансового состояния.

В целях контроля таких взаимоотношений с контрагентами по коммерческим договорам (в частности, по договорам поставки продукции на условиях коммерческого кредитования заказчиков) и недопущения ухудшения результатов деятельности организации из-за неверного выбора каждому потребителю ООО «Восток-сервис Челябинск» присваивает категорию риска.

Ранжирование заказчиков (покупателей) по категориям риска (классы заказов по рискам: высокий, средний, низкий и др.) производится начальником договорного подразделения отдела сбыта по разработанному алгоритму на основе следующих условий:

1) Степень выполнения обязательств по расчетам за продукцию; на основе статистического учета рассчитывается степень выполнения договорных обязательств отдельным покупателям, а также группам покупателей, сформированными по различным признакам – критериям рыночного сегментирования (география, размеры организации, отраслевая принадлежность и др.). То есть является совершенно «новым» контрагентом, то категория риска его заказа определяется на основе степени выполнения обязательств той характерной группой заказчиков (покупателей), к которой он отнесен в соответствии с определенными критериями рыночной сегментации;

2) Наличие и содержание первичной информации (материалов) о заказчике (банковские и аудиторские справки, отзывы других организаций и т.п.).

Ранжирование по категории риска необходимо для оценки и необходимости проведения анализа надежности (деловой порядчности) и финансового состояния для принятия решения по предоставлению коммерческого кредита конкретным покупателям (параметры кредитования определяются категорией риска). После анализа надежности и финансовой устойчивости заказчика (покупателя) уже может быть присвоена другая категория риска.

В целях предотвращения (упреждения) ухудшения финансового состояния организации вследствие роста просроченной дебиторской задолженности каждому заказчику (покупателю) в соответствии с категорией риска его заказа в отделе сбыта ООО «Восток-сервис Челябинск» устанавливаются параметры коммерческого кредита, т.е. определенный лимит суммы дебиторской задолженности и предельный срок коммерческого кредитования. Установление параметров кредитования в ООО «Восток-сервис Челябинск» следует возложить на отдел сбыта.

Были разработаны специальные бланки определения группы риска (Приложение Г) и критерии установки в виде баллов (Приложение Д). Регулярное проведение экспертной оценки заказчиков продукции ООО «Восток-сервис Челябинск» позволит ранжировать их по категориям риска, а, следовательно, определять их надежность, платежеспособность и финансовое состояние, следить за уровнем дебиторской задолженности.

Благодаря этому, полностью исключается неверный выбор заказчика, что положительно отражается на деятельности предприятия.

3. Расширение выставочной деятельности.

Для завоевания новых рынков и закрепления на старых следует активизировать свою выставочную деятельность.

Целью ежегодных выставок является укрепление своих позиций на рынке сбыта, изучение спроса на продукцию при прямом контакте с покупателями, а также заключение прямых и долгосрочных договоров с оптовыми покупателями.

В этой связи ООО «Восток-сервис» рекомендуется чаще участвовать в отраслевых выставках в стране и в соседних странах.

Именно на таких выставках появляются новые контакты для рынка сбыта и заключаются контракты на продажу товарных позиций.

3.3. Эффективность предлагаемых мероприятий

Таким образом, в целях совершенствования сбытовой политики ООО «Восток-сервис» были предложены следующие мероприятия:

- организационная перестройка службы сбыта и усиление её состава отделом маркетинга;
- усиление внимания к управлению и расширению клиентской базы, с учетом новых горизонтов сбыта продукции на внешние рынки;
- продвижение продукции за счет участия в выставках.

Произведем расчет эффективности каждого мероприятия.

1. Организационная перестройка службы сбыта и усиление её состава отделом маркетинга.

Выше было определено, что формирование предложенной структуры службы сбыта не потребует расширения штата, так как все необходимые сотрудники в компании присутствуют, однако на данное мероприятие потребуются следующие затраты:

- затраты, связанные с обучением персонала – 45 000 руб.;
- затраты, связанные с переоформлением договоров сотрудников, а также организацией отделов – 6000 руб.

На основе опыта других торговых компаний, в результате осуществления данных мероприятий прогнозируется повышение выручки компании на 4 – 6 % (так как закрепление и четкое разграничение обязанностей приведет к более крепкому закреплению на рынках сбыта, выходу на новые рынки, повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия).

$$B = 785\,000 \times 5\% = 39\,250 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, дополнительная прибыль от реализации составит:

$$\text{ЛПр} = 39\,250 \times 4,73\% = 18\,56,53 \text{ тыс. руб.}$$

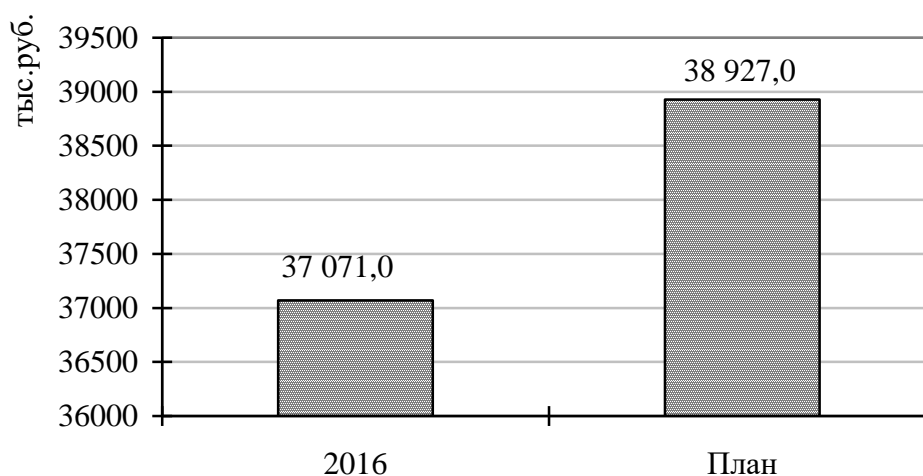


Рисунок 3.1 – Изменение валовой прибыли в результате организационной перестройки службы сбыта и усиление её состава отделом маркетинга

2. Управление клиентской базой и её развитие

Организационная перестройка службы сбыта с усилением её отделом маркетинга должна способствовать расширению клиентской базы и увеличению выручки компании на 3,36%. А затраты в среднем составят 30 000 руб.

$$B = 785\,000 \times 3,36\% = 26\,351 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, дополнительная прибыль от реализации составит:

$$\text{ЛПр} = 26\,351 \times 4,73\% = 12\,46,41 \text{ тыс. руб.}$$

3. Так, как показывает опыт проведения тематических выставок, как правило, по их итогам заключаются минимально 3-4 оптовых контрактов, при этом средняя выручка по одному контракту составляет 148,8 тыс. руб.

Таким образом, дополнительная выручка (ЛВ) в результате участия хотя бы в 5 выставках составит:

$$\text{ЛВ} = \text{Чк} \times \text{Вк} \times \text{Ч}, \quad (2)$$

где Чк – число заключаемых контрактов на выставке, ед.;

Вк – средняя выручка по одному контракту, тыс. руб.;

Ч – число выставок, в которых дополнительно будет принимать участие предприятие, ед.

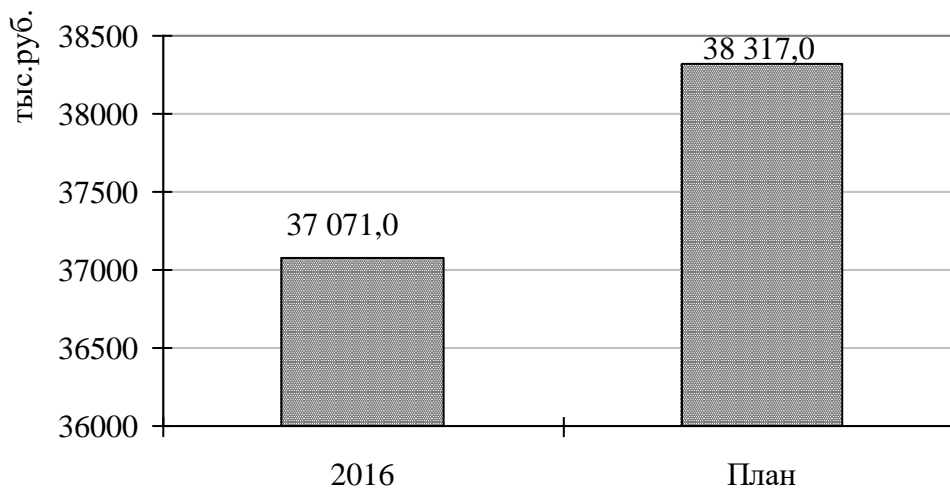


Рисунок 3.2 – Изменение валовой прибыли в результате управления клиентской базой и её развитие

$$ЛВ = 3 \times 148,8 \times 10 = 4464,0 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, дополнительная прибыль от реализации составит:

$$ЛПр = 4464,0 \times 4,73 \% = 345 \text{ тыс. руб.}$$

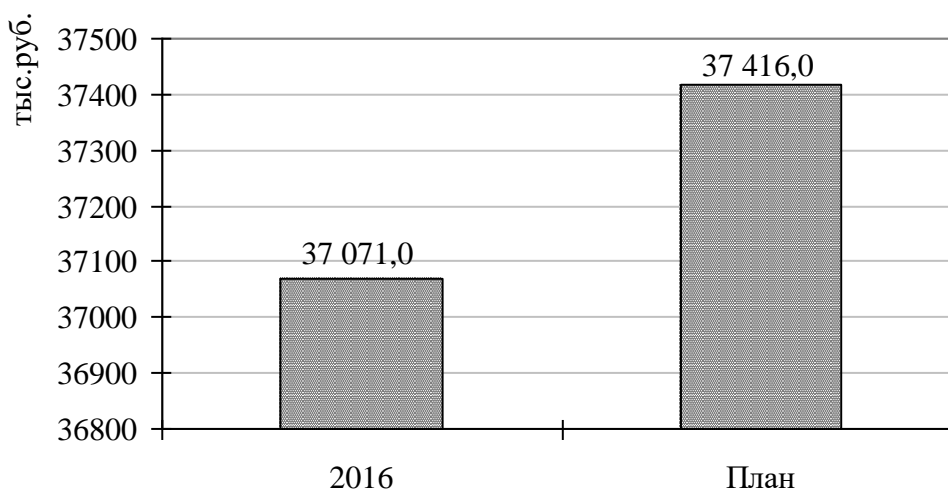


Рисунок 3.3 – Изменение валовой прибыли в результате проведения тематических выставок

Расходы на участие в выставке будут состоять из транспортных расходов, командировочных расходов, расходов на аренду, плате за участие в выставке, расходов на выставочный стенд и расходов на рекламно-информационные материалы.

Данные расходы для участия в одной выставке по статистике составляют в среднем около 45 тыс. руб. Для работы на выставке достаточно 2-3 работников.

Таким образом, выставки могут принести к валовой прибыли примерно 345 тыс. руб.

Можно сделать вывод, ООО «Восток-сервис Челябинск» надо чаще принимать участие в выставках, и при эффективной работе сотрудников, велика вероятность возможному росту прибыли от реализации товаров.

Далее произведем комплексную оценку эффективности всех предложенных мероприятий на результаты хозяйственной деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск» (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – План финансовых результатов сбытовой деятельности, тыс. руб.

Показатели	2016 год	План	Изменение	Темп роста, %
Товарооборот по продажным ценам, тыс. руб.	785 000	855065	70065	108,93
Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	747 929	814547	66618	108,91
Валовая прибыль	37071	40518	3447	109,30
Коммерческие расходы, тыс. руб.	20715	20760	45	100,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	16 356	19758	3402	127,4
Рентабельность продаж, %	1,94	2,18	0,24	112,38
Чистая прибыль	15220	18622	3402	122,36

Таким образом, объем товарооборота по продажным ценам увеличится на 8,93% или на 70065 тыс. руб. за счет повышения эффективности сбытовой деятельности. Товарооборот по покупным ценам вырос на 66618 тыс. руб. или на 8,91%. Коммерческие расходы выросли на 45 тыс. руб. за счет затрат на выставочную деятельность

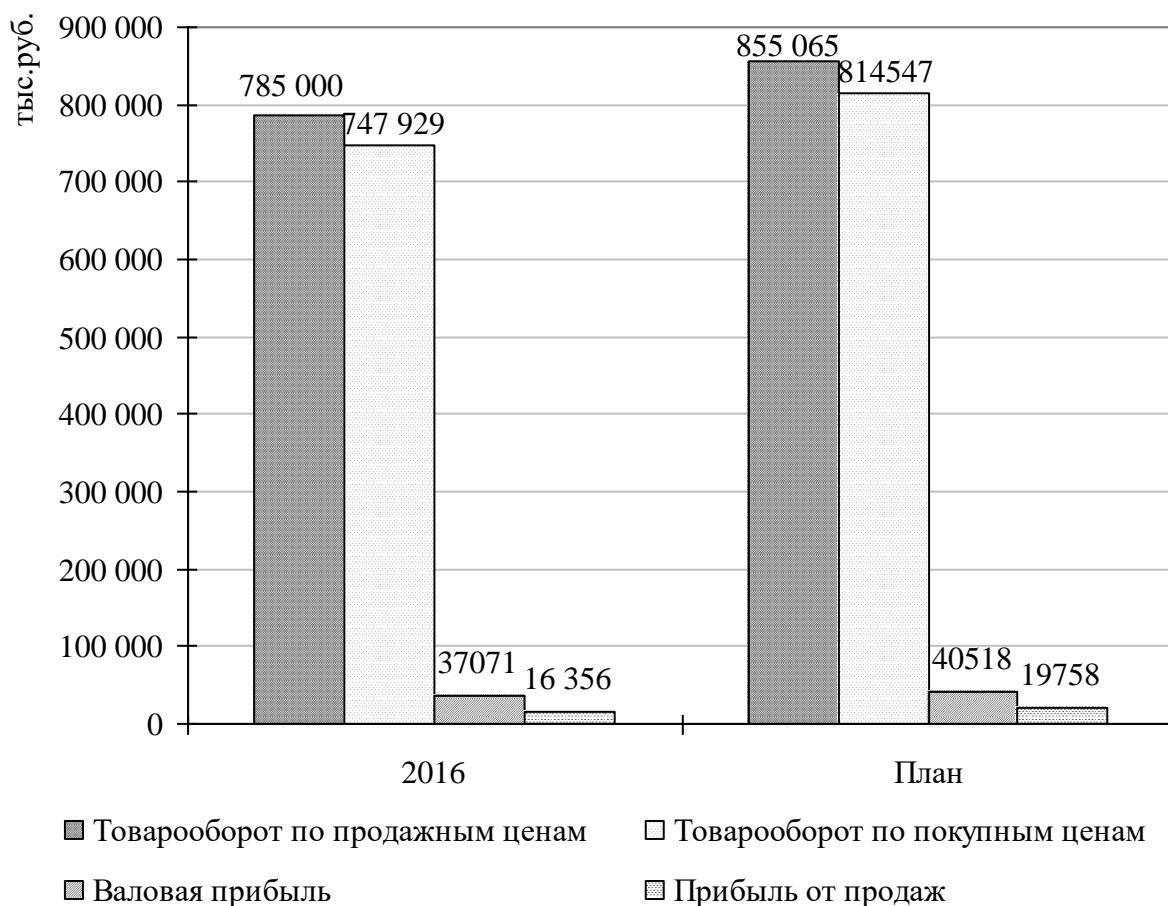


Рисунок 3.4 – Изменение валовой прибыли в результате проведения тематических выставок

В результате прибыль от продаж составила 19758 тыс. руб. и выросла на 3402 тыс. руб. или на 27,4%. Соответственно прибыльность продаж вырастет на 12,38%.

Вывод по разделу три.

В целях совершенствования системы сбыта ООО «Восток-сервис Челябинск» были предложены следующие мероприятия:

1. Организационная перестройка управления сбытом.
2. Управление клиентской базой и её развитие
3. Расширение выставочной деятельности.

В результате произведенных расчетов было доказано, что при внедрении предложенных мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО

«Восток-сервис Челябинск» возможно расширить рынок сбыта и существенно повысить товарооборот, а так доходы от реализации.

Предложенное мероприятие по созданию отдела маркетинга позволит быстрее реагировать на изменяющиеся условия рынка, что немаловажно для проведения эффективной сбытовой деятельности предприятия.

При расширении клиентской базы, возможен рост ряда позиций, что положительно отразится на сбытовой деятельности предприятия.

Предприятию необходимо принимать участие в большем количестве выставок. Расширение выставочной деятельности позволит заключать на каждой выставке в среднем по 3 контрактов на поставку товара. Значит, в следующем году за счет выставок возможно увеличение сбыта на 0,15% по сравнению с 2016 годом.

Представляется возможным повышение эффективности выставочной деятельности. Для этого на стадии подготовки необходимо четкое формулирование целей участия в выставке, финансирование, соответствующее уровню мероприятия и заблаговременное обеспечение наибольшего числа контактов.

Полученные результаты свидетельствуют, что предлагаемые мероприятия позволят руководству компании увеличить товарооборот на 70065 тыс. руб. или на 8,93%, а прибыль компании вырастет на 3402 тыс. руб. или 27,4%.

В целом необходимо отметить, что предложенные меры позволят предприятию расширить клиентскую базу и увеличить объемы продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сказать, что сбыт – это комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок: формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация, подготовка продукции к отгрузке покупателям, отгрузка продукции и транспортировка в место назначения, а также формирование условий и осуществление процедур расчетов с покупателями.

Ключевым моментом в формировании рынка сбыта является определение каналов сбыта и систем его стимулирования. В ходе формирования каналов сбыта решаются проблемы перераспределения функций сбыта, риска, затрат и прибыли между участниками канала.

Организационно сбыт состоит из органов и каналов сбыта, обеспечивающих передачу товара от производителя к потребителям. С экономической точки зрения сбыт является сферой воспроизводства добавленной стоимости, создавая условия для получения прибыли всеми участвующими в этом процессе компаниями.

В каждой отдельно взятой организации можно по-своему рационализировать систему сбыта исходя из внутренних и внешних условий и степени ее развития (эффективности), а также сбытовой политики, проводимой на данном предприятии. В настоящее время практически перед любым торговым предприятием встает проблема расширения объема продаж. В связи с этим существует необходимость выявления основных направлений по совершенствованию реализации продукции и в первую очередь это относится к стимулированию сбыта.

ГК «Восток-Сервис» – международная компания, имеющая зарубежные активы в Чехии (компания Cerva Export Import a.s.), Словакии (Cerva Slovakia), Польше (Cerva Poland), Венгрии (компания Vektor Kft.), Италии (обувная компания Panda Sport srl.), Турция, Бельгии, Голландии, Дании, ЮАР, Финляндии.

По результатам произведенного исследования эффективность коммерческой деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск» за анализируемый период имеет отрицательную динамику, продажи по некоторым группам товаров, а также валовой доход от их продажи имеет тенденцию к снижению.

Анализ конкурентоспособности ООО «Восток-сервис Челябинск» показал средние значения по социальным показателям, что обусловлено относительной неудовлетворенностью покупателей высокими ценами и ассортиментной политикой, скоростью обслуживания, скоростью доставки товара.

Негативным моментом является снижение прибыльности продаж продукции в 2016 году на 8,73%. То есть с 1 руб. выручки от продаж продукции предприятие стало получать прибыли от продаж меньше на 0,92%, чем в 2015 году.

Полученные данные свидетельствуют о снижении эффективности торговой деятельности.

Результаты оценки эффективности сбытовой деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск» показали, что в целом деятельность предприятия эффективна, предприятие наращивает темпы товарооборота. Однако с целью улучшения финансового состояния и разрешения в будущем проблем руководству предприятия было предложено обратить внимание на способы продаж.

По итогам исследования были сформулированы основные проблемы, влияющие на снижение эффективности продаж:

- снижение рентабельности продаж продукции.

В результате превышения темпа роста затрат над темпом роста выручки от продажи, рентабельность продаж продукции снизилась на 1,99%;

- продажи в кредит непроверенным покупателям, что влечет за собой рост рискованных сделок.

Так как ООО «Восток-сервис Челябинск» уже длительное время находится на рынке сбыта готовой продукции, он работает в основном с крупными, уже проверенными временем заказчиками. Но в связи с возникшим кризисом ситуация на рынке изменилась. Появились новые, более мелкие организации,

которым проще «выжить» на рынке сбыта во время кризиса. И чтобы удержаться в своем сегменте рынка ООО «Восток-сервис Челябинск» начинает сотрудничать с новыми, «непроверенными» контрагентами, тем самым увеличивая риск неплатежей;

– предоставление значительных отсрочек платежей, предоставление необоснованных скидок.

Средние значения по социальным показателям у ООО «Восток-сервис Челябинск» обусловлены относительной неудовлетворенностью покупателей высокими ценами и ассортиментной политикой, и скоростью обслуживания, скоростью доставки товара.

С целью расширения рынков сбыта менеджеры предприятия предоставляют своим клиентам длительные отсрочки платежа. Однако данный маневр не всегда обеспечивает прибыльность торговой деятельности, зачастую увеличивая расходы по финансированию задолженности, что приводит к убыточности продаж. Кроме того, менеджерам предприятия не хватает опыта и соответствующих внутренних ресурсов для управления расчетов с покупателями. Именно поэтому отсутствует эффективный контроль за предоставлением кредита и получением оплаты, не проводятся мониторинг ситуации с расчетами, и работа по взысканию задолженности.

В целях совершенствования системы сбыта ООО «Восток-сервис Челябинск» были предложены следующие мероприятия:

1. Организационная перестройка управления сбытом.
2. Управление клиентской базой и её развитие
3. Расширение выставочной деятельности.

В результате произведенных расчетов было доказано, что при внедрении предложенных мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «Восток-сервис Челябинск» возможно расширить рынок сбыта и существенно повысить товарооборот, а так доходы от реализации.

Предложенное мероприятие по созданию разделению отдела сбыта и маркетинга позволит быстрее реагировать на изменяющиеся условия рынка, что немаловажно для проведения эффективной сбытовой деятельности предприятия.

При расширении клиентской базы, возможен рост ряда позиций, что положительно отразится на сбытовой деятельности предприятия.

Предприятию необходимо принимать участие в большем количестве выставок. Расширение выставочной деятельности позволит заключать на каждой выставке в среднем по 3 контрактов на поставку товара. Значит, в следующем году за счет выставок возможно увеличение сбыта на 0,15% по сравнению с 2016 годом.

Представляется возможным повышение эффективности выставочной деятельности. Для этого на стадии подготовки необходимо четкое формулирование целей участия в выставке, финансирование, соответствующее уровню мероприятия и заблаговременное обеспечение наибольшего числа контактов.

Полученные результаты свидетельствуют, что предлагаемые мероприятия позволят руководству компании увеличить товарооборот на 70065 тыс. руб. или на 8,93%, а прибыль компании вырастет на 3402 тыс. руб. или 27,4%.

В целом необходимо отметить, что предложенные меры позволят предприятию расширить клиентскую базу и увеличить объемы продаж.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: Полный сборник кодексов РФ. – М.: Весь, 2016.
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ (в ред. от 22.12.2008 г. №272-ФЗ): Сборник законов РФ. – Воронеж, Изд-во Борисова, 2013.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 28 декабря 2009 г. N «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (в ред. от 28.12.2013 г. №446-ФЗ): Сборник законов РФ. – Воронеж, Изд-во Борисова, 2013.
4. Указ Президент РФ «О свободе торговли» от 29 января 1992 г. № 65 (в ред. от 16 мая 1997 г.) // Собрание законодательства РФ. 1992. №26. Ст. 290.
5. Ататоров, Н.З. Услуги оптовой торговли на рынке. Функциональные и экономические составляющие / Н.З. Ататоров // Маркетинг услуг. – 2015. – № 2. – С. 44 – 54.
6. Богомолова, И. П. Эффективная организация структуры управления маркетингом как способ повышения конкурентоспособности предприятия / И. П. Богомолова, З. В. Гаврилова // Управление персоналом. – 2015. – № 17. – С. 47 – 51.
7. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов на Дону: Феникс, 2015. – 365 с.
8. Виноградова, С. Н. Коммерческая деятельность: учебник / С. Н. Виноградова, О. В. Пигунова. – 2-е изд., испр. – Минск, 2015. – 351 с.
9. Герасимов К.Б. Разработка универсальной системы управления операциями предприятия // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2016. – № 3. – С. 125–134.

10. Герасимов К.Б. Методология управления операциями организации: подпроцессы, развитие // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – № 24(278). – С. 96–101.

11. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для студ. высш. учеб. заведений / Л.П. Дашков, – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2007. – 700 с.

12. Денисова, А.Л. Изучение поведения покупателей и оценка коммерческой деятельности предприятий розничной торговли г. Тамбова / А. Л. Денисова, Н. В. Дюженкова, Н.В. Молоткова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 1. – С. 44 – 57.

13. Ермолина Л.В. Процессно-ориентированный менеджмент в процессе управления сбытовой деятельностью предприятия / Л.В. Ермолина // Основы экономики, управления и права. – 2015. – №4(10). – С. 64–66.

14. Жукова, Т.Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие / Т.Н. Жукова. – СПб.: Вектор, 2015. – 256 с.

15. Зак, Ю.А. Русско-немецкий лексикон и разговорник: Бизнес. Деловой этикет. Организация, финансирование и ведение производственной и коммерческой деятельности / Ю.А. Зак. – М.: КД Либроком, 2016. – 248 с.

16. Иванов, М.Ю. Организация и технология коммерческой деятельности: учебное пособие / М.Ю. Иванов, М.В. Иванова. – М.: ИЦ РИОР, 2015. – 97 с.

17. Измайлова, М. Исследование системы сбыта: современные теории / М. Измайлова // Проблемы теории и практики управления. 2015. – № 7. – С. 73 – 87.

18. Кравчук, М.Н. Сбытовая политика: зарубежная и отечественная практика / М.Н. Кравчук // Интернет–маркетинг. – 2016. – № 5 – С. 274 – 279.

19. Кибанов, А.Я. Основы управления сбытовой политикой предприятия: учебник для вузов / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 447 с.

20. Киселева, Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: учебное пособие для студ. вузов, обучающихся по

специальности 080301 (351300) Коммерция (торговое дело) / Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 192 с.

21. Косолапов О.Ю. Политика продаж компании: для чего она необходима и какие элементы должна содержать / О.Ю. Косолапов // Управление продажами. – 2015. – № 2 – С. 76 – 83

22. Коуп, Дж. Коммерция в страховании. См. URL: <http://www.ebay-forum.ru/articles/ebay-inc>.

23. Ландрам Джин «Коммерция». См.: URL: http://www.libedu.ru/landram_dzhin/p/21/13_muzhchin_kotorye_izmenili_mir.html.

24. Липатова О.Н. Коммерция // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика. – 2015. – № 2. – С. 54–58.

25. Матвеева, О.П., Сурженко, А.В. Система продаж: сущность и структура // Вестник БУКЭП. – 2016. – № 4(48). – С. 328–333.

26. Матвеева, О.П., Сурженко, А.В. Стратегия продаж: сущность и структура // Вестник БУКЭП. – 2014. – № 1(49). – С. 229–234.

27. Мельник, М.В. Маркетинговый анализ / М.В. Мельник, С.Е. Егорова – Рид Групп, 2016. – 384 с.

28. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / Э.В. Минько. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 608 с.

29. Миненкова Н.В. «Электронная торговля: Экономические и правовые аспекты». См.: URL: http://www.logistics.ru/9/11/i20_28057p0.htm.

30. Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 319 с.

31. Одегов, Ю.Г. Анализ сбытовой политики: учебное пособие: практ. задания (практикум) / Ю.Г. Одегов [и др.]. – М. : Альфа–Пресс, 2016. – 640 с.

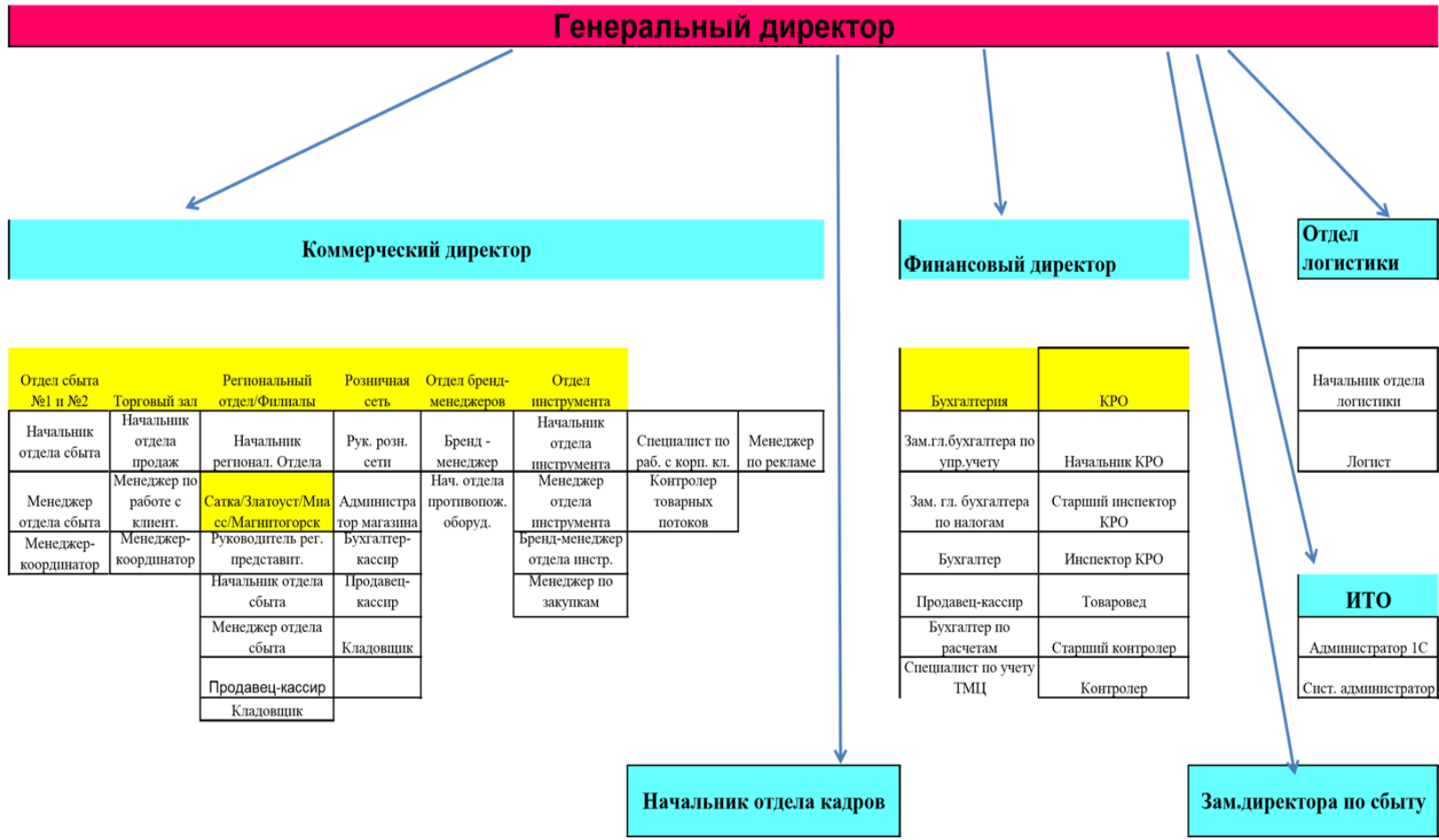
32. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф.Г. Панкратов. – 10-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2015. – 504 с.

33. Пасечко Л.А. Коммерческая деятельность торговых организаций: аналитико-методический аспект: монография / Л.А. Пасечко. – Белгород: Изд-во Белгородского ун-та потребительской кооперации, 2015. – 289 с.
34. Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник для образовательных учреждений СПО / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2016. – 272 с.
35. Подолякина Е.В., Советова Н.П. Оценка конкурентоспособности организации: учебное пособие / Е.В. Подолякина, Н.П. Советова. – Вологда: ВоГУ, 2015. – 236 с.
36. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 248 с.
37. Поклонцев, Н.М. Коммерческая деятельность: учебник / Н.М. Поклонцев. – М.: Инфра-М, 2015. – 312 с.
38. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
39. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 425 с.
40. Советова, Н.П. Сбыт торгового предприятия: особенности / Н.П. Советова // Проблемы современной экономики. – СПб, 2014. – №2 (50). – С.254–257.
41. Сорокин, Б. Зарубежная практика коммерческой и сбытовой деятельности / Борис Сорокин // Рекламные технологии. – 2016. – № 2. – С. 42 – 45.
42. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник для экон. вузов / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2015. – 408 с.
43. Терновский, Д.С. Внутренний контроль как фактор повышения результативности деятельности организации торговли / Л.А. Катанаева // Вестник БУКЭП. – 2015. – № 4 (48). – С. 105–110

44. Управление сбытом. М. Линдерс [и др.] / пер. с англ. М.: Юнити-Дана, 2015. 752 с.
45. Храбовченко, В.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / В.В. Храбовченко. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 608 с.
46. Хартман, Е.А. Выбор поставщика малого предприятия / Е.А. Хартман // Промышленный и b2b маркетинг. – 2015. – № 3. – С. 208–215.
47. Хусаинов, М.Ф. Развитие организационной структуры управления / М.Ф. Хусаинов // Стандарты и качество. – 2017. – №15. – С. 70 – 71.
48. Шалаев, К.В., Лиходиевская Л.М. Сбытовая политика предприятия // Менеджмент инноваций. – 2015. – № 4. – С. 300–303.
49. Яковлев, А.А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А.А. Яковлев // Управление продажами. – 2015. – № 3. – С. 134 – 142.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АНКЕТА

Уважаемые потребители!

Приглашаем Вас принять участие в нашем исследовании!

Нужный Вам ответ на вопросы подчеркните или отметьте любым знаком.

Заранее благодарим Вас за участие в нашем исследовании!

I. Портрет специалиста

1. Ваш пол:

1.1. Мужской 1.2. Женский

2. Ваш возраст:

2.1. 22 - 25 лет

2.2. 26 - 35 лет

2.3. 36 - 45 лет

3. В какой организации бы закупаете товары (подчеркните):

ООО «А-Сервис»	
АО «МК-Текстиль»	
АО «Овимекс-Холдинг»	
АО «Тракт-Челябинск»	
ООО «БТОМО»	
ООО ГК «Уральский промышленник»	
ООО «Восток-сервис Челябинск»	

4. Пожалуйста, оцените данную организацию, проставив свои оценки по пятибалльной шкале.

1 - абсолютно не удовлетворен;

2 - частично удовлетворен,

3 - средний уровень удовлетворенности;

4 - высокий уровень удовлетворенности;

5 - абсолютно удовлетворен.

Окончание приложения Б

Показатель	Ваше мнение
Ценовая и ассортиментная политика	
Уровень цен	
Ассортимент товара	
Применение скидок и дисконт-системы	
Работа персонала организации	
Скорость обслуживания	
Внешний вид менеджера	
Уровень квалификации менеджеров	
Манера общения, умение сглаживать конфликты	
Организация	
Удобное месторасположение	
Рекламная компания	
Оцените складской запас	
Скорость доставки заказа	

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ООО «Восток-сервис Челябинск»

УТВЕРЖДАЮ Директор ООО «Восток-сервис Челябинск»

«_____» «_____» 2017 г.

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ СБЫТА

ООО «Восток-сервис Челябинск»

I. Общие положения

Отдел сбыта является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно заместителю директора по коммерческим (общим) вопросам.

II. Задачи

1. Обеспечение реализации продукции предприятия
2. Обеспечение 100 - процентного выполнения заданий и обязательств по поставкам продукции и товаров в соответствии с заключенными договорами и заказами внешнеторговых организаций
3. Рационализация работы сбытовой службы предприятия, снижения затрат на сбыт продукции.

III. Структура

1. Структуру и штаты отдела утверждает директор предприятия в соответствии с типовыми структурами аппарата управления и нормативами численности специалистов и служащих с учетом объемов работы и особенностей производства.

2. В состав отдела могут входить подразделения (секторы, бюро, группы) изучения спроса и рекламы, планирования и диспетчеризации по отдельным видам готовой продукции, ее складированию.

IV. Функции

1. В области обеспечения реализации продукции предприятия:

Изучение перспективного и текущего спроса на продукцию предприятия и требований к ее качеству, организация рекламы продукции.

Участие в планировании ассортимента выпускаемой предприятием продукции.

Оформление договоров на сбыт готовой продукции.

Разработка планов реализации готовой продукции, графиков ее отгрузки потребителям в соответствии с заключенными договорами.

Организация приема, хранения, комплектации, консервации и упаковки готовой продукции

Организация отгрузки готовой продукции, оформление отгрузочной документации, контроль и учет выполнения планов реализации готовой продукции.

Предъявление через юридический отдел (договорно-претензионное бюро) претензий, штрафных санкций к заказчикам продукции предприятия за нарушение условий заключенных договоров, установленного порядка размещения заказов.

Организация рассмотрения претензий заказчиков на поставленную продукцию предприятия.

Подготовка для юридического материалов для подачи исковых заявлений в арбитраж.

Составление отчетов о количестве поступивших и удовлетворенных претензий с указанием суммы, причин и того, по чьей вине поступили претензии.

2. В области рационализации работы сбытовой службы, снижения затрат на сбыт продукции:

2.1. Организация работы складов готовой продукции и подразделений предприятия, производящих тару, рационализация и автоматизация транспортно - складских операций.

2.2. Участие в разработке нормативов запасов готовой продукции, контроль за их выполнением.

2.3. Составление отчетности по изготовлению и поставкам продукции.

V. Взаимоотношения отдела сбыта с другими подразделениями
предприятия

1. С техническими отделами:

Получает сведения о предстоящем снятии с производства устаревших конструкций, сведения о новых изделиях.

2. С отделом технического контроля:

Получает сведения о поступивших рекламациях на продукцию.

Представляет заполненные упаковочные листы или ярлыки по установленному образцу.

3. С главной бухгалтерией:

Получает данные об остатках готовой продукции (по видам и типам) на 1 -е число каждого месяца; сличительные ведомости по результатам инвентаризации; сведения о неплатежеспособности отдельных заказчиков; сведения о поступивших аккредитивах, извещения об изменениях банковских санкций к покупателям и заказчикам.

4. С производственно - диспетчерским отделом:

Получает сведения о ходе выполнения важнейших заказов и предполагаемых сроках их изготовления; сведения о восполнении недодела за прошлый период; сведения о планируемых сроках освоения новых конструкций.

Представляет сведения о необходимости ускорения изготовления изделий по полученным постановлениям, распоряжениям и директивным указаниям вышестоящего организаций и руководства предприятия.

5. С планово - экономическим отделом:

Получает годовые, квартальные и месячные планы производства по объему и номенклатуре; обоснование цен на комплектные устройства, отгружаемые потребителям.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Определение группы риска покупателя (заказчика)

I. Реквизиты заказчика

Наименование организации: _____

Адрес:

(юридический) _____

(фактический) _____

Телефон/Факс: _____

II. Определение группы риска заказчика

1. Размеры организации: _____

2. Отраслевая принадлежность: _____

3. География заказчика: _____

4. Наличие хозяйственных связей с организацией: _____

5. Степень выполнения договорных обязательств заказчиком: _____

6. Степень выполнения обязательств заказчиком по расчетам за
продукцию: _____

7. Наличие и уровень дебиторской задолженности: _____

8. Данные банковских справок заказчика: _____

9. Данные аудиторских справок заказчика: _____

10. Отзывы других организаций: _____

III. Сумма баллов:

Присвоена группа риска*:

Группа риска присваивается на период 7 дней, также она может быть пересмотрена в связи с факторами: не выполнение договорных обязательств заказчиком, не выполнение договорных обязательств по расчетам, наличие дебиторской задолженности, и т.п.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Система баллов для определения группы риска заказчика

1. Размеры организации:

- крупная (30)
- средняя (20)
- мелкая (10)

2. Отраслевая принадлежность:

- пищевая промышленность (30)
- другие отрасли (20)

3. География заказчика:

- тот же город, что и у фирмы - производителя (30)
- другой город и его районы (20)
- другой регион (10)

4. Наличие хозяйственных связей с фирмой - производителем:

- постоянное заключение договоров (50)
- периодическое сотрудничество (40)
- редкое сотрудничество (30)
- сотрудничество до 3х раз в год или новое сотрудничество (20)

5. Степень выполнения договорных обязательств:

- четкое выполнение (50)
- выполняются, но с отклонениями от договора (40)
- плохо выполняются (30)
- не выполняются (10)

6. Степень выполнения обязательств по расчетам:

- расчеты производятся в срок (30)
- расчеты выполняются, но не точно в срок (20)
- расчеты не выполняются (10)

7. Наличие дебиторской задолженности:

- отсутствует (30)

- есть, но небольшая и погашается согласно договорным обязательствам (20)

- есть, уровень близок к критическому или критический (10)

8. Данные банковских справок заказчика:

- кредитная история хорошая (40)

- кредитная история удовлетворительная (30)

- кредитная история не удовлетворительная (20)

9. Данные аудиторских справок:

- финансовое состояние хорошее и стабильное (50)

- удовлетворительное финансовое состояние (40)

- неудовлетворительное финансовое состояние (состояние банкротства) (20)

10. Отзывы других организаций: за каждый отзыв заказчику прибавляется по 10 баллов _____

Определение итога:

(чем выше сумма, тем ниже группа риска)

160 - 220 - высокая степень риска 230 - 310 - средняя степень риска 320 - 410 -

низкая степень риска