

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

Допустить к защите  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка сбытовой стратегии предприятия ООО «Уралавтострой»

Пояснительная записка  
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2018.786.ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Ю.А. Лысенко  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ – 420  
\_\_\_\_\_ А.Л. Шокурова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтроль, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	8
1.1 Сущность и основные положения разработки сбытовой стратегии предприятия.....	8
1.2 Виды стратегий сбыта и возможности их использования в различных отраслях.....	16
1.3 Подходы к оценке эффективности стратегий сбыта.....	26
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в области разработки стратегий сбыта.....	35
2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «УРАЛАВТОСТРОЙ- ЧЕЛЯБИНСК».....	46
2.1 Краткая характеристика ООО «Уралавтострой-Челябинск».....	46
2.2 Финансовый анализ предприятия .....	55
2.3 Общая характеристика системы сбыта.....	64
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «УРАЛАВТОСТРОЙ-ЧЕЛЯБИНСК» .....	73
3.1 Выявление возможностей совершенствования сбытовой стратегии предприятия.....	73
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых решений.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Организация работы современного предприятия складывается из отлаженного функционирования его деятельности в различных сферах: производственной, торговой, финансовой, сбытовой, кадровой и т.д.

Проблема повышения эффективности производственно-сбытовой деятельности занимает одно из центральных мест среди совокупности проблем, стоящих перед предприятием. Особенно актуальной это проблема становится на современном этапе развития экономики в связи с ростом дефицита сырьевых ресурсов, ужесточением конкуренции, глобализацией бизнеса, увеличением предпринимательских рисков. В рыночной экономике выживают и успешно функционируют только те предприятия, которые соизмеряют свои доходы с затратами и величиной вложенного капитала, которые производят конкурентоспособную продукцию и не производят больше, чем могут продать. Для успешного функционирования каждый хозяйствующий субъект должен стремиться к повышению эффективности своей сбытовой деятельности на основе рационального использования ресурсного потенциала, увеличения прибыльности производства, улучшения качества реализуемой продукции.

В настоящее время сбытовая деятельность является значимой сферой функционирования промышленного предприятия. В условиях острой конкуренции на рынке промышленной продукции наблюдается смещение затрат товаропроизводителей с проблем сугубо производственно-технического характера на проблему сбыта.

Сбытовую политику промышленного предприятия следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, конечной целью которой является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. Формирование системы сбыта на промышленном предприятии невозможно без изучения специфики принимаемых и реализуемых управленческих решений в этой области. В процессе формирования системы сбыта промышленной продукции необходимо учитывать покупательские

способности населения, ограниченность ресурсов, технические и технологические возможности предприятия.

Строительная отрасль представлена: совокупностью строительных услуг, которые предоставляются юридическим и физическим лицам в процессе возведения зданий производственного, социально-культурного и жилищного назначения; строительными материалами и их производством; услугами по обеспечению и поддержанию соответствующего эксплуатационного состояния объектов государственным нормам и стандартам, а также требованиям их пользователей.

Сбытовая политика строительного предприятия связана с реализацией взаимодействия не только с конечными покупателями, но и с посредниками, в числе которых агентства недвижимости, которые могут быть как партнерами, так и конкурентами.

Объект исследования – ООО «Уралавтострой-Челябинск», осуществляющее общестроительную деятельность.

Предмет исследования – сбытовая стратегия, применяемая на предприятии.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы сбытовой стратегии предприятия;
- дать краткую характеристику ООО «Уралавтострой-Челябинск»;
- провести финансовый анализ предприятия;
- дать общую характеристику существующей на предприятии системы сбыта;
- выявить направления совершенствования сбытовой стратегии изучаемого предприятия и рассчитать экономическую эффективность предлагаемых решений.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы использовались теоретические методы исследования, такие как синтез, анализ, сравнение, а также эмпирические методы, такие как анализ документов, трендовый и структурный анализ и т.д.

Теоретическую базу исследования составляет экономическая литература отечественных и зарубежных авторов в области маркетинга, стратегического и финансового менеджмента, экономики предприятия таких авторов, как: Б.Т. Бадагуев, Дж.Бернет, Т.А.Бурцева, М.В. Векленко, В.Ю. Демихов, О.М. Горелик, М.Ю. Иванов, И.В. Коростелев, С. Мориарти, И.А. Тойменцева, Р. А. Фатхутдинов, Б.Ф. Ширшиков и др.

Информационную базу исследования составляют законодательные акты в области жилищного строительства; законодательство в области ведения бухгалтерского учета; документы бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия ООО «Уралавтострой-Челябинск».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка.

Во введении определена актуальность темы исследования, сформулирована цель и поставлены задачи, направленные на ее решение, выделены объект и предмет.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты разработки сбытовой стратегии предприятия, а также методические основы ее анализа и оценки.

Во втором разделе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности, а также проведен анализ сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск».

В третьем разделе разработаны мероприятия по улучшению сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск» и проведена оценка их экономической эффективности.

В заключении сформулированы выводы и обобщения по всей работе.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность и основные положения разработки сбытовой стратегии предприятия

Некоторые ученые определяют понятие «сбыт» как процесс реализации произведенной продукции в целях превращения товаров в деньги и удовлетворения запросов потребителей. Существует также следующее понятие: сбыт – это сфера деятельности производственного предприятия, имеющая своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках.

В рамках вышеприведенных определений можно установить три основных характеристики сбыта [10]:

- определение только той сфера, которая принадлежит к деятельности фирм-производителей;
- продажа выпускаемой продукции с ориентацией на целевой сегмент;
- деятельность по формированию каналов распределения.

Таким образом, под понятием «сбыт» следует понимать деятельность в сфере товарных отношений, формирующую инфраструктуру рынка, предназначение которой – организация продаж и осуществление в этом направлении процесса проведения товаров от производителя/продавца к покупателю/потребителю, где целью является наиболее полное удовлетворение покупателя и обеспечение прибыли участников товарного обмена/изготовителя.

Действительно, сбыт является фундаментом товарного обмена и представляет собой суть рынка. При этом сбыт инициируется как функциональная деятельность производства и регулируется потребителем.

Сбыт – система отношений в сфере товарно-денежного обмена между юридически и экономически свободными субъектами рынка сбыта, реализующие коммерческие потребности [6].

Субъектами такого рынка являются продавцы и покупатели, а объектом – непосредственно товар в маркетинговом понимании этого слова.

Кроме основных участников рынка, на нем присутствуют также различные помощники в сфере сбыта – предприятия, способствующие эффективному функционированию сбытового процесса (банки, транспортные компании, страховые компании, рекламные агентства и т.д.).

Задача участников рынка сбыта состоит в том, чтобы осуществлялся взаимовыгодный товарно-денежный обмен между покупателем и продавцом. При этом, инициатива исходит от предприятия, предлагающего свой товар. Оно должно предлагать товар, соответствующий запросам и ожиданиям потребителей, и делать это лучше конкурентов. Одновременно производитель должен либо учитывать требования посредников, которые доставляют товар в нужное место, в необходимом количестве, в нужное время до потребителя, либо создать свою систему сбыта.

Сбытовая стратегия предприятия является важнейшей частью комплекса маркетинговых стратегий. Сбытовая стратегия заключается в выборе каналов сбыта, методов продажи, организации системы товародвижения и т.д.

На долю сбытовой функции маркетинга приходится весьма значительный объем маркетинговых усилий, как самого предприятия-производителя, так и его торговых агентов. Для эффективной реализации сбытовой функции производственная фирма должна разрабатывать и осуществлять сбытовую стратегию, адекватную её целям, возможностям и месту на рынке.

Сбытовая стратегия – совокупность основных решений и/или действий фирмы по выбору, усовершенствованию или созданию сбытового канала и управлению им на значительном периоде времени или совокупность процедур генерации таких решений (действий) [31].

Для формирования таких решений необходимо определить содержание сбытовой функции маркетинга и обозначить поле известных решений по построению и организации функционирования сбытового канала.

Сбытовая деятельность предприятия включает в себя выполнение следующих функций [16]:

- 1) организация и реализация сбытового канала;
- 2) организация и реализация товародвижения;
- 3) организация и реализация сервиса;
- 4) организация и реализация ценообразования;
- 5) организация и реализация системы формирования спроса;
- 6) организация и реализация системы стимулирования сбыта.

Функция 4 традиционно излагается в рамках составляющей «ценовой» стратегии, а функции 5 и 6 – в системе маркетинговых коммуникаций. Функции 1 – 3 являются элементами сбытовой стратегии. Рассмотрим их подробнее.

Сбытовой канал представляет собой физическую структуру, элементами которой являются: фирма-производитель, совокупность потенциальных потребителей её продукции и все связи между производителем и потребителями, прямые и опосредованные, то есть те, которые образованы сбытовыми посредниками.

Организация и реализация сбытового канала предполагает создание, усовершенствование или выбор структуры сбытового канала. Если конкретная единица товара проходит на пути к потребителю только через одного посредника, то такой канал называется одноуровневым (рисунок 1.1) [11].

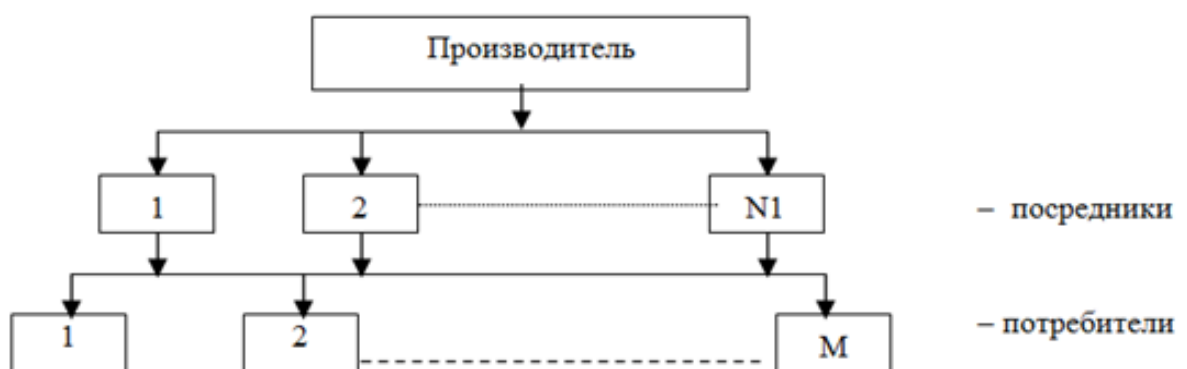


Рисунок 1.1 – Одноуровневый канал сбыта



Для сбыта многих товаров целесообразно использовать канал, имеющий 2 или 3 уровня посредников. Варианты построения сбытовых каналов, отличающегося числом уровней, представлены на рисунке 1.2 [11].

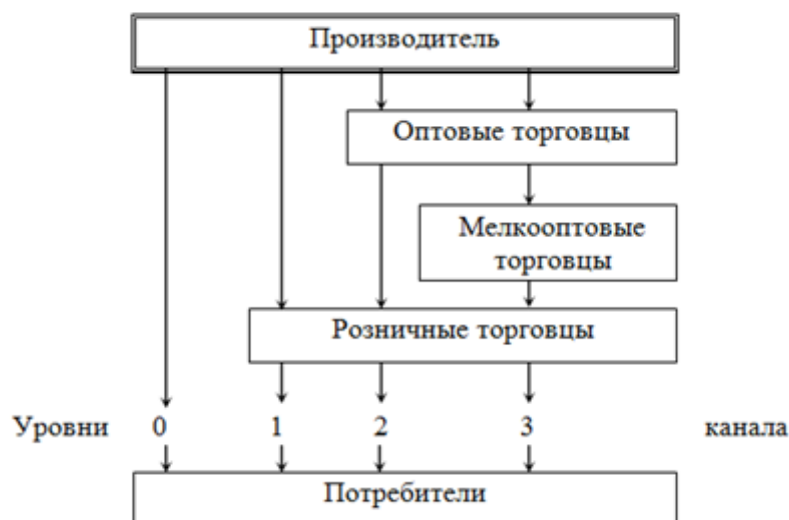


Рисунок 1.2 – Варианты построения сбытового канала

Соответствующие числу уровней 0, 1, 2, 3 каналы носят названия нульуровневый, одноуровневый, двухуровневый, трёхуровневый. Нульуровневый канал называют прямым, остальные – непрямыми.

В зависимости от количества уровней канал называют коротким или длинным. Чем больше число  $M$  потребителей у производителя, тем длиннее должен быть сбытовой канал, что достигается через увеличение числа уровней (глубина канала) и увеличение числа связей у отдельных посредников (размер посредника).

Процессы в сбытовом канале удобно представлять в виде следующих потоков физических и информационных объектов [7]:

- поток информации о рынке: сведения о рынке, в том числе, о потребителях, движутся в сторону производителя и посредников;
- поток информации о товаре: рекламные сообщения от производителя и посредников, направляются к посредникам и потребителям;

- поток заказов: заказы от покупателей и посредников, движутся к посредникам и производителям;
- поток товаров: товары перемещаются от производителя и посредников к посредникам и потребителям;
- финансовый поток: различные выплаты, счета, комиссионные, движутся от потребителей и посредников к посредникам и производителю;
- поток прав собственности: образован переходами права собственности на товары от одних организаций к другим организациям и физическим лицам.

Возможно огромное разнообразие ограничений на реализацию этих потоков и вариантов их организации.

Практика образования каналов распределения весьма многообразна из-за разнообразия типов торговых посредников, классификация которых приведена на рисунке 1.3 [11].



Рисунок 1.3 – Типы торговых посредников

Независимые посредники приобретают товар в собственность и реализуют его другим посредникам или потребителям. Зависимые сбытовые посредники – это те посредники, которые не претендуют на право собственности на товар, они получают комиссионное вознаграждение за выполненные услуги.

Схема выбора решений по организации канала сбыта по Ж.-Ж. Ламбену представлена на рисунке 1.4 [15].



Рисунок 1.4 – Схема выбора решений по каналу сбыта

При выборе решений по каналу сбыта исходят из стратегических целей сбыта и данных о товаре, фирме, рынке и покупателях. Эти данные могут представлять собой значения характеристик (в том числе, вербальных) перечисленных объектов или ограничений на значения этих характеристик.

При определении структуры сбытового канала следует учитывать, что фирма-производитель проводит постоянную работу по модернизации сбытового канала. Каждое значимое событие у производителя (выпуск новой модели товара, открытие новой производственной линии и др.) или на рынке (сокращение спроса на товар фирмы, повышение налогового бремени и др.) упреждается или сопровождается действиями производителя по изменению структуры или параметров сбытового канала.

Надежный, прибыльно и рационально работающий канал сбыта – это своего рода дополнительный «невидимый» капитал производителя [28].

Если в канале распределения участвует не один, а множество оптовых и/или розничных посредников, то они могут работать независимо друг от друга, образуя традиционную маркетинговую систему или взаимодействовать между собой спонтанно, находясь на одном уровне сбытового канала и образуя горизонтальную маркетинговую систему, или координировать действия посредников, находящихся на разных уровнях сбытового канала и образующих вертикальную маркетинговую систему.

В последнее время все большее распространение получает вариант построения сбытового канала, в котором осуществляется координация между участниками, находящимися на разных уровнях сбытового канала. Такие сбытовые каналы получили название вертикальных маркетинговых систем (ВМС). Различают три типа ВМС: договорные, управляемые и корпоративные. Следует отметить, что в процессе функционирования сбытового канала может осуществляться его реконструкция во всех рассмотренных выше направлениях [10].

Система товародвижения представляет собой систему организации физического хранения, перемещения и обработки товаров в сбытовом канале.

Материальными компонентами товародвижения являются пункты хранения и обработки товаров, транспортные средства, средства управления и связи [27].

Организационными компонентами системы товародвижения могут быть специальные подразделения производителя и/или посредников, а также

посреднические фирмы, выполняющие отдельные функции товародвижения – хранение, перемещение и обработку товаров.

Система товародвижения может оказывать заметное влияние на размеры и структуру затрат предприятия. Для таких товаров, как металлы, химикаты, удобрения, нефтепродукты расходы, связанные с организацией и реализацией товародвижения могут составлять до 25% выручки, в пищевой промышленности – до 30%. Таким образом, от эффективности организации и реализации системы товародвижения существенно зависят показатели работы предприятия.

Вместе с тем, по мнению С. Маджаро, организация товародвижения редко осуществляется столь же эффективно, как другие подфункции в маркетинге. Это объясняется тем обстоятельством, что данная область в маркетинговой деятельности часто является «ничейной территорией» в структурах многих предприятий. Так, например, во многих организациях товародвижение «привязано» к производству, в других – выделено в особое, совершенно самостоятельное подразделение, в третьих – является составной частью транспортной службы. Являясь подфункцией сбытовой функции, товародвижение должно обеспечиваться маркетинговой службой предприятия.

Часть производимой продукции нуждается в предпродажном и/или послепродажном сервисе. Сервис обеспечивает комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией сложных потребительских товаров, а также машин, оборудования и других товаров производственного назначения. В результате правильно организованного сервиса, сопровождающего изделия на всём протяжении его жизненного цикла у покупателя, обеспечивается постоянная готовность техники к работе, увеличивается спрос на продукцию данного предприятия, повышается его престиж [20].

Современный покупатель предъявляет к производителю изделия жесткие требования: сервис должен обеспечить работоспособность изделия в течение всего срока службы. Заботящийся о своей репутации производитель всемерно способствует тому, чтобы ожидания покупателя оправдались, следовательно,

эффективность сервиса является предметом особой заботы и необходимым условием успешности фирм.

В зависимости от характера товаров, удаленности потребителя от производителя и других факторов применяют различные формы организации сервиса [6]:

- использование ремонтных бригад, командируемых к покупателю (для сервисного обслуживания объектов энергетики, транспортных предприятий);
- комплексная служба сервиса, укомплектованная специалистами ряда предприятий-поставщиков крупных узлов и агрегатов (обслуживание судов, тепловозов, самолетов);
- независимые сервисные фирмы в регионах;
- коммерческие посредники, реализующие и продажи, и сервисное обслуживание проданной техники;
- персонал фирмы-покупателя под патронажем фирмы-продавца выполняет сервисное обслуживание;
- объединенные сервисные центры, создаваемые производителями родственной техники на паевых началах.

Сбытовая стратегия строится в направлении одновременного развития существующего рынка и поисках новых рынков для предприятия, а также повышении конкурентоспособности предприятия.

## 1.2 Виды стратегий сбыта и возможности их использования в различных отраслях

Разработка и обоснование сбытовой стратегии предполагает решение следующих вопросов применительно к конкретно избранному товару или группе товаров [12]:

- 1) выбор целевого рынка или его сегмента;
- 2) выбор системы сбыта и определение необходимых финансовых затрат;

- 3) выбор каналов и методов сбыта;
- 4) выбор времени выхода на рынок;
- 5) определение системы товародвижения и расходов на доставку товара потребителю;
- 6) определение форм и методов стимулирования сбыта и необходимых для этого затрат.

Процесс реализации стратегии представляет собой единство двух составляющих: стратегических изменений (во всех внутренних переменных организации), которые и составляют суть практической реализации стратегии, и управления ими.

Стратегия сбыта должна определять типы посредников и их роль в цепочке сбыта, возможности оптовой и розничной торговли, потребности в обслуживании, потребности в интеграции сбытовой деятельности, оптимальную структуру методов и каналов сбыта с позиции удобства для потребителей.

Для предприятия выбор сбытовой сети – это стратегическое решение, которое должно быть совместимо не только с ожиданиями в целевом сегменте, но и с ее собственными целями.

Сбытовая сеть – это структура, сформированная партнерами, участвующими в процессе конкурентного обмена, с целью предоставления товаров и услуг в распоряжение потребителей. Критерии оценки эффективности сбытовой стратегии – это продуктивность сбыта, экономичность, качество сбыта.

К основным сбытовым стратегиям относятся [18]:

- стратегия формирования вертикальной структуры сбыта;
- стратегия по уровню интенсивности уровня сбыта;
- стратегия по уровню централизации сбыта;
- стратегия сбытовой интеграции;
- стратегия по организации конкуренции в каналах сбыта.

Классификация основных типов сбытовых стратегий представлена на рисунке 1.5 [6].



Рисунок 1.5 – Сбытовые стратегии

Численность или совокупность потребителей, имеющих доступ к товару или товарам фирмы, принято называть охватом рынка. Значение этого параметра сбытового канала определяется структурой канала и значениями параметров его участников. Однако производитель при выборе значений этих параметров несвободен. Ведь фактически, вычислив требуемые значения параметров канала, он должен подобрать кандидатуры посредников, удовлетворяющих определённым требованиям и выразивших разделить с ним риск. Этот выбор, кроме того, детерминируется маркетинговыми характеристиками его товара. Поэтому реальные параметры охвата рынка оказываются зависимыми от численности посредников нужной квалификации на конкретном рынке. В маркетинге установлено, что характеристикой товара, определяющей охват рынка, причём основной характеристикой является позиция этого товара в маркетинговой классификации.

В рамках определенных вариантов структуры канала и координации в нем для каждого товара фирмы выбирается один из следующих вариантов стратегии охвата рынка [2]:



- интенсивный сбыт;
- селективный сбыт;
- эксклюзивный сбыт.

Выбор стратегии охвата рынка зависит, в основном, от принадлежности товара к определенному классу (подклассу) и от того, какова необходимая производителю степень контроля над каналом при сбыте этого товара.

Интенсивный сбыт целесообразно применять тогда, когда будет осуществляться сбыт товаров повседневного спроса, которые, как правило, в силу простоты свойств этих товаров не вызывают у производителя необходимости контроля над их сбытом. В этом случае требуемая степень охвата высока и выбирается не прямой длинный канал, имеющий два или три уровня. Требования к уровню квалификации посредников – минимальные.

В случае сбыта товаров предварительного выбора или товаров пассивного спроса требования к квалификации посредников и к контролю производителя над их деятельностью возрастают, а требования к степени охвата рынка, как правило, снижаются. В этом случае выбирается вариант селективного сбыта при не прямом коротком канале [4].

Если необходимо построить канал для сбыта товаров особого спроса, то на первый план выходят требования к квалификации посредников и к осуществимости контроля над их деятельностью со стороны производителя. Выбирается не прямой короткий (одноуровневый) канал, реализуется стратегия эксклюзивного сбыта.

Посредник получает исключительное (эксклюзивное) право сбыта товаров фирмы на определённой территории в обмен на обязательство не торговать товарами-аналогами конкурентов.

Имея в виду особенности перечисленных категорий товаров, перечислим достоинства и недостатки рассмотренных стратегий охвата рынка (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Сравнение вариантов охвата рынка

Вариант охвата	Достоинства	Недостатки
Интенсивный сбыт	наибольшая доступность товара, значительная доля рынка	большие сбытовые издержки, риск утраты контроля над маркетинговой стратегией, риск снижения имиджа марки, снижение точности позиционирования товара
Селективный сбыт	возможность отбора посредников и реализации с их помощью определенных маркетинговых стратегий, сравнительно небольшие сбытовые издержки	не всегда удается найти посредников, готовых разделить риск, неспособность достигнуть нужного уровня охвата, необходимость брать на себя функции оптовика, так как оптовики не всегда готовы выполнить сложные функции сопровождения товаров предварительного выбора и взять на себя риск их сбыта
Эксклюзивный сбыт		

Эксклюзивная сбытовая система – это крайний случай селективного сбыта. Стратегия эксклюзивного сбыта полезна, когда изготовитель хочет и может сильно позиционировать свой товар, проводя политику высокого качества, престижности или хорошего обслуживания. Преимущества и недостатки этой системы те же, что и у стратегии селективного сбыта, но более сильно выражены.

Особой формой эксклюзивного сбыта является франшиза (льгота, вольность), используется также термин франчайзинг.

Франшиза – договорная вертикальная маркетинговая система, предусматривающая долгосрочные договорные отношения, по которым одна фирма (франшизер) предоставляет другой фирме (франшизодержателю) право на ведение определенного бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил (ноу-хау франшизёра) и под определенной маркой. Это право также называется франшизой. Покупатель франшизы уплачивает франшизеру некоторую начальную сумму плюс отчисления от продаж, получая взамен право на использование торговой марки франшизера плюс постоянную поддержку и передачу опыта [35].

Типы франшиз [9]:

1. Торговец.
2. Оптовик – розничный торговец.

3. Фирма по обслуживанию товаров.

4. Изготовитель – оптовик.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы [33]:

1) ресурсы фирмы. При ограниченности ресурсов наиболее рациональной оказывается стратегия концентрированного маркетинга;

2) степень однородности продукции. Стратегия недифференцированного маркетинга подходит для единообразных товаров, таких, как пшеница или сталь. Для товаров, которые могут отличаться друг от друга по конструкции, таких, как фотокамеры и автомобили, больше подходят стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга;

3) этап жизненного цикла товара. При выходе фирмы на рынок с новым товаром целесообразно предлагать только один вариант новинки. При этом наиболее эффективны стратегии недифференцированного или концентрированного маркетинга;

4) степень однородности рынка. Если у покупателей одинаковые вкусы, они покупают одно и то же количество товара в одни и те же отрезки времени и одинаково реагируют на одни и те же маркетинговые стимулы, уместно использовать стратегию недифференцированного маркетинга;

5) маркетинговые стратегии конкурентов. Если конкуренты занимаются сегментированием рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться губительным. Если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, фирма может получить выгоды от использования концентрированного или дифференцированного маркетинга.

Фирма, выявив сегменты, должна оценить, какой из них наиболее полно соответствует ее сильным деловым сторонам. Например, крайне привлекательным может показаться военный рынок, но у фирмы, возможно, нет опыта работы с ним. У нее может быть большой опыт работы с потребительским

рынком. Следует выбирать сегмент, который привлекателен не только сам по себе, но для работы, в котором у фирмы есть необходимые деловые предпосылки.

По типу ориентации продаж сбытовые стратегии подразделяются на два типа [8]:

- 1) сбытовая стратегия, ориентированная на клиентуру;
- 2) сбытовая стратегия, ориентированная на производимую предприятием продукцию.

В случае первой стратегии ключевое место в организации бизнес-процессов сбыта фирмы занимают клиенты и их потребности, учет потребностей при формировании и реализации сбытовой политики фирмы, сегментация клиентского рынка и организация наилучшего взаимодействия с ним. При использовании стратегии сбыта, ориентированной на собственную продукцию, основной упор делается на интенсификацию сбытовых усилий по продвижению атрибутов и свойств продукта, его бренда, поиска и использования потенциальных возможностей и клиентуры на рынке.

В зависимости от методологии продаж, лежащей в основе организации сбыта на фирме, сбытовые стратегии бывают следующих видов [3]:

- оппортунистическая;
- абстрактная;
- наступательная;
- коррупционная;
- экспертная.

Оппортунистическая стратегия продаж заключается в стремлении ограничить или полностью прекратить продажу товаров. Такая ситуация может возникнуть в следующих ситуациях:

- товарный дефицит на рынке;
- квотирование государством продаж определенных товаров;
- ожидаемое изменение конъюнктуры рынка, когда ожидается, что цены на товары пойдут вверх и поэтому благоразумнее будет придержать товар;

– демпинг со стороны конкурентов, что может создать дефицит товара в будущем;

– товар имеет обнаруженные дефекты и поэтому необходимо ликвидировать возможность массовых рекламаций, ведущих к убыткам;

– во внешнеэкономической деятельности: кризис доверия местным посредникам на зарубежном рынке, защита имиджа товарной марки, репутации фирмы вследствие невозможности местным посредником обеспечить качественный продажный и пост-продажный сервис и т.п.

Пассивная стратегия продаж заключается в обеспечении абстрактного по отношению к клиентам сервиса, которое заключается только в несложном консультировании покупателей, помощи в выборе, оформлении и упаковки покупки. Данная стратегия подходит для реализации стандартных недорогих, а также известных, «раскрученных» на рынке товаров или в условиях ограниченного товарного предложения. Как правило, данная стратегия используется крупными розничными сетевыми торговцами, магазинами сниженных цен, или давно действующими на рынке оптовиками, имеющими большой ассортимент стандартных товаров, которые отпускаются мелкими партиями, либо предлагающих их по низким ценам. При реализации данной стратегии основной упор делается на обеспечение качества сервиса и удобства покупателей.

Наступательная стратегия является классической сбытовой концепцией организации продаж на фирме. Она заключается в агрессивном проталкивании товара любыми доступными способами с помощью активного поиска и коммуникации с потенциальной клиентурой, демонстрации и применения различных способов убеждения для покупки продукта. Основной акцент в данной стратегии делается на продукт, в том виде как он был задуман, произведен и запущен производителем на рынок. Как правило, эта стратегия применяется для сбыта товаров пассивного спроса – книг, страховых и банковских продуктов, сезонных товаров, товаров низкого качества, товаров завышенной стоимости и

т.п. Повсеместно данный вид стратегии применяется фирмами, строящими свой бизнес по принципу многоуровневого или пирамидального маркетинга, и отлично подходит для одноразовой продажи какого-либо товара.

Коррупционная стратегия продаж подразумевает побуждение личного интереса представителя клиента, принимающего решение о закупках с целью организации долгосрочного сотрудничества с фирмой, которую он представляет. В основном личный интерес удовлетворяется путем прямых материальных стимулов в форме взятки («отката»), но также используются и завуалированные формы поощрения положительных решений в пользу конкретного поставщика в виде подарков, приглашений в зарубежные поездки и т.п. В основе реализации данной стратегии – конкретный человек, принимающий решение. Существуют и исключения: некоторые производители проводят негласные для топ-менеджеров торгового партнера конкурсы по продажам среди продавцов магазинов, материально вознаграждая победителей. Данная практика порочна не только потому, что в соответствии с Российским законодательством дача взяток является уголовно наказуемым преступлением, но и в том, что создает зависимость фирмы от одного человека с риском потерять свою репутацию в случае его разоблачения. Кроме этого, реализуя подобную стратегию и надеясь на ее результаты, фирма-производитель не работает над улучшением своего продукта и бизнес-процессов, т.е. теряет свою конкурентоспособность на перспективу, особенно учитывая тот факт, что ничто не мешает конкурентам идти по пути той же коррупционной стратегии [30].

Экспертная стратегия продаж является наиболее прогрессивной в том смысле, что применяя ее, фирма-производитель является подлинно ориентированной на потребности и интересы клиента. Данный вид стратегии направлен на построение долговременных партнерских отношений, и поэтому нацелен на бизнес фирмы-клиента в целом. Данный вид стратегии применим в большинстве отраслей промышленных (Б2Б) рынков и для товаров, имеющих либо длинные циклы покупки, либо в том случае, когда производитель нацелен на долговременное

сотрудничество, подразумевающее неоднократные продажи товаров своим клиентам. Существует известное правило, что привлечь нового клиента в пять раз дороже, чем удержать старого, поэтому постоянные клиенты имеют высокую ценность для бизнеса фирмы-поставщика [32].

На последнем этапе разработки сбытовой стратегии принимаются решения по коммуникациям в системе сбыта. В случае непрямого канала реализуется одна из трех стратегий коммуникаций: втягивания, вталкивания и смешанная (рис. 1.6) [13].

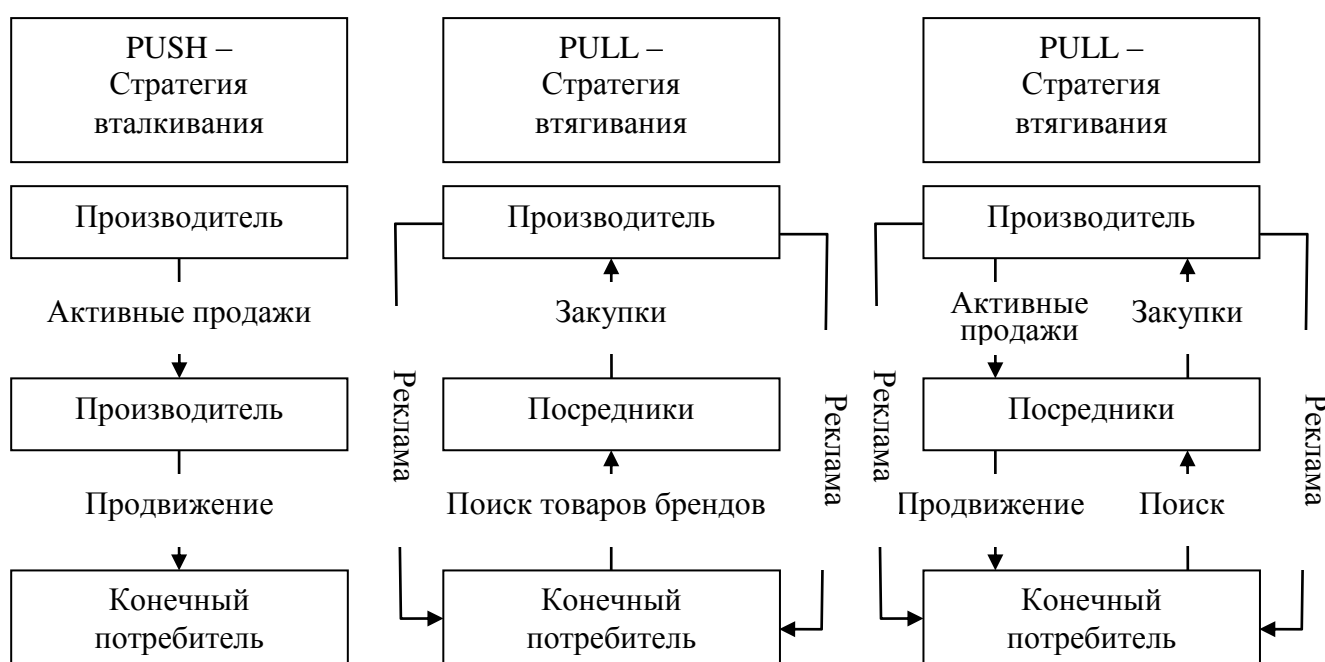


Рисунок 1.6 – Коммуникационные сбытовые стратегии

В случае прямого канала реализуется стратегия интерактивного маркетинга.

Стратегия втягивания концентрирует все коммуникационные усилия на конечном потребителе, минуя посредников. Ее цель: на уровне конечного потребителя создать благоприятное отношение к товару или марке с тем, чтобы в идеале конечный потребитель сам требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. Фактически стратегию втягивания можно

рассматривать как долгосрочные инвестиции, инвестиции в известность, что со временем обеспечит гарантию взаимодействия с посредником («Проктер энд Гэмбл» расходует 1,3 млрд \$ в год на СМК).

Согласно стратегии вталкивания основные маркетинговые усилия обращены на посредников с тем, чтобы побудить их принять марки фирмы в свой ассортимент. Цель этой стратегии – добиться добровольного сотрудничества с посредником, предлагая ему привлекательные условия и продвигая свой товар любыми доступными способами. Эта стратегия ставит фирму в зависимость от посредников при отсутствии реального контроля над системой сбыта.

Смешанная стратегия предполагает совместное применение и стратегии втягивания, и стратегии вталкивания.

После того, как был осуществлен тот или иной вариант выбора в перечисленных направлениях, исчисляются издержки реализации данного варианта и проводится сравнительный анализ значений этих издержек со значениями издержек при других решениях по построению сбытового канала. Результаты сравнения позволяют определить направления вариаций в каждом из перечисленных направлений выбора решений.

### 1.3 Подходы к оценке эффективности стратегий сбыта

В целях совершенствования сбытовой деятельности в целом и сбытовой стратегии, в частности, предприятиям необходимо регулярно осуществлять оценку эффективности сбыта. Так как сбыт является составной частью маркетинговой деятельности предприятия, то рассмотрим вначале понятие «эффективность маркетинговой деятельности».

Как показал анализ литературы, у маркетологов нет единства по этому вопросу. Ряд ученых считает, что эффективность маркетинговой политики по отношению к конкретному предприятию (отрасли, группе отраслей) складывается



из результатов совершенствования производственно-сбытовой деятельности по следующим основным направлениям [21]:

- оптимальное использование потенциала рынка, в том числе для нового продукта;
- повышение достоверности прогнозных оценок;
- нахождение сегмента рынка данного товара;
- повышение точности анализа сбалансированности рынка и др.

Однако дать комплексную количественную оценку по данным направлениям затруднительно. Большинство практиков – представителей американских фирм, утверждает, что эффект маркетинговой деятельности заключается в росте объемов продаж и прибыли. Однако на конечные результаты влияют кроме маркетинга и другие составляющие потенциала предприятия – менеджмент, кадры, производственные возможности (оборудование, технология), финансы, поэтому такая оценка является слишком упрощенной.

Г. Ассель предлагает оценивать эффективность маркетинговой деятельности как эффективность затрат на маркетинг [1]. При этом с помощью экономико-статистических методов исследуется зависимость между затратами на маркетинг и результатом – объемом продаж или прибылью. Однако, такой метод оценки – это оценка эффективности затрат, а не самой маркетинговой деятельности.

В настоящее время нет единых методических основ комплексной оценки эффективности маркетинга, доступной для практического использования в аналитической работе предприятий и консалтинговых служб.

Поэтому эффективность маркетинговой деятельности, и, в частности, эффективность сбытовой стратегии, следует рассматривать путем выполнения функций маркетинга [13].

Эффективность сбыта – это наличие и структура потребительского спроса. Никакие, даже самые привлекательные, условия не удержат контрагентов в сбытовой сети поставщика, если товар не востребован потребителями или существенно проигрывает аналогам конкурентов. Поэтому цель сбытовой

конкуренции на рынке заключается в том, чтобы предложить потенциальным контрагентам такие условия сотрудничества, которые заставят их сосредоточиться на продвижении товара поставщика в ущерб товарам его конкурентов [26].

Стратегически выигрывает не тот, чья сбытовая политика направлена на развитие отношений с партнерами в рамках сбытовой сети (хотя и это важно), а тот, чья сбытовая политика лучше соответствует ожиданиям потребителей.

Основное предназначение сбытовой политики заключается в том, чтобы рынок определял структуру сбытовой сети, а не наоборот. Функция маркетинга при формировании сбытовой политики заключается в анализе рыночных возможностей и использовании их с целью получения максимального результата при минимальных издержках. Адаптироваться к рынку всегда легче, чем управлять им [29].

Можно оценивать эффективность сбытовой деятельности как совокупность затрат на сбыт готовой продукции. При этом используются экономико-статистические методы в исследовании зависимости между затратами на маркетинг и финансовым результатом. В данном случае оценка эффективности затрат производится качественней, чем маркетинговой деятельности.

В основе оценки эффективности сбыта должны лежать ответы на три главных вопроса: для каких целей используется методика, какую пользу принесут результаты и кто в ней нуждается [5].

1. Цель оценки мобильного аудита маркетинга – определение его эффективности, проведение сравнительного анализа по организациям, а также для определения конкурентоспособности предприятий.

2. Назначение результатов. Результаты оценки могут использоваться служащими предприятий для планирования маркетинговой деятельности, направлений работы и конкурентоспособности, совершенствования управления организацией, повышения квалификации работников служб маркетинга.

3. Для кого предназначена. Концепция необходима независимым экспертам, специалистам ревизорных служб, центров маркетинга.

Понятие «эффективность» может рассматриваться в двух аспектах [19]:

1. Эффективность, другими словами отдача, рентабельность (efficiency), как итоговая характеристика какой-либо деятельности в целом, выполнения ее отдельных функций. Эта характеристика включает эффект, определяющий степень достижения тех или иных целей, отнесенный к затратам на их достижение. Решение тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты на их реализацию.

2. Эффективность как характеристика результативности, действенности (effectiveness) какой-либо деятельности без соотнесения полученных результатов с затраченными ресурсами. В данном случае она характеризует прежде всего выбор правильных целей, направлений действий, без чего с позиций первой трактовки может быть обеспечена высокая эффективность достижения неправильных целей. При этом под результативностью действий принято понимать степень соответствия их результатов задачам достижения определенной цели или совокупности целей (запланированных результатов).

Анализ основных результатов сбытовой деятельности направлен на выявление главных показателей сбыта, характеризующих в конечном итоге место строительной организации на рынке строительной продукции. Анализ собственной деятельности распадается на анализ основных результатов сбытовой деятельности и анализ структуры производственно-сбытовых показателей. На первом этапе строительная организация анализирует общие итоги, региональную структуру своей деятельности, эффективность сбытовых операций и сопоставляет результат с выявленными при анализе спроса показателями структуры перспективных рынков. Далее объектом анализа становится уже весь комплекс производственно-сбытовых показателей с учетом конкурентоспособности, в сопоставлении с ключевыми факторами спроса на региональном уровне строительной продукции.

Оценка эффективности общей стратегии строительного предприятия проводится по следующим критериям [21]:

- последовательность осуществления стратегий;
- согласованность стратегий с требованиями организационно-экономической среды;
- осуществимость стратегий;
- приемлемость уровня рисков;
- преимущества по сравнению с конкурентами.

Обязательным является наличие трех основных элементов: мотивации, информации и критериев оценки принятия решений.

Результативность сбытовой деятельности можно рассматривать с двух позиций [24]:

- 1) как возможность достижения тех же результатов при снижении затрат на маркетинг;
- 2) возможность достижения большего результата при тех же затратах.

С одной стороны, результативность определяется применяемыми методами и подходами к продвижению и сбыту, с другой – структурой предприятия и сбытовых служб, проработкой маркетинговых стратегий и планов. Предприятия, существующие как производства достаточно давно, в основном связаны традиционной организационной структурой, которая эволюционирует очень медленно, следовательно, построение структуры сбытовой деятельности на таких предприятиях является специфической задачей, требующей отдельной проработки [10].

Сузить решаемую задачу можно, используя методику сегментного анализа, включающего рассмотрение затрат на сбытовую деятельность по отдельным направлениям, таким как: естественные затраты, постоянно фигурирующие в обычных финансовых документах предприятий (зарплата службы сбыта, аренда, если таковая есть, амортизация и др.); функциональные затраты, связанные с каким-либо видом маркетинговой деятельности и являющиеся основой для

перенесения издержек на конкретный сегмент; специальные затраты, непосредственно связанные с объектом маркетингового учета (сегмента рынка) или с конкретным мероприятием или группой мероприятий и исчезающие при удалении этого объекта или мероприятий (рисунок 1.7).

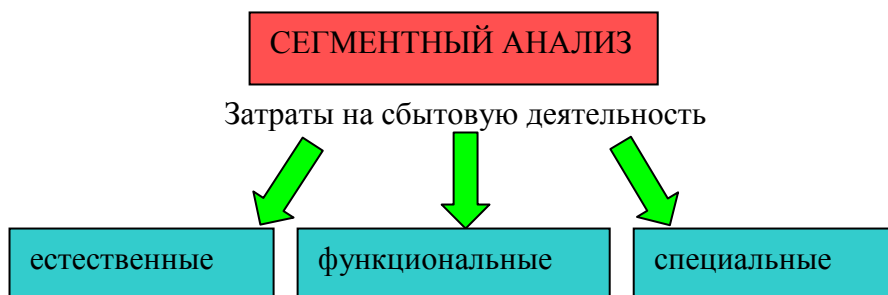


Рисунок 1.7 – Направления сегментного анализа затрат на сбытовую деятельность предприятия

Следует отметить, что эффективность сбытовой деятельности зачастую ассоциируют с объемом прибыли или с рентабельностью, которые являются ключевыми показателями, характеризующими успешность функционирования предприятия и результативность сбытовой работы по всем ее направлениям. При этом базовыми должны стать мероприятия по совершенствованию информационной обеспеченности, так как эффективное осуществление сбытовой деятельности невозможно без подробной, достоверной и своевременной информации.

С этой целью для любой организации целесообразно вести компьютерный учет товаров на складе, контрагентов, иметь информационные базы данных (правовых, бухгалтерских и др.). Важно иметь возможность оперативно получать информацию для принятия управленческих решений относительно направлений сбытовой деятельности. В данном случае эффективным будет создание связанных баз данных по всем направлениям коммерческой деятельности [34].

В направлении формирования ассортимента повысить эффективность деятельности можно путем расширения и углубления ассортимента. Однако прежде необходимо изучить спрос покупателей, их желание и готовность приобретать данные товары. В зависимости от специфики деятельности организации целесообразным может быть создание более узкого, но глубокого ассортимента; замена морально устаревших, неходовых товаров новыми.

Повышение эффективности сбытовой деятельности по оптовой продаже товаров обеспечивается совершенствованием ценовой политики фирмы, а также применением средств рекламы и стимулирования продаж [36].

Ценовая политика будет более эффективной при использовании дифференцированных цен, предполагающая предоставление различных видов скидок для покупателей: скидки за покупку определенного количества единиц товара или на определенную сумму, скидки за предоплату, скидки розничным организациям за продвижение товара и др., что оказывает стимулирующее воздействие на покупателей. Такое же действие оказывает и предоставление отсрочки платежа, однако её применение целесообразно лишь в том случае, когда покупатель приобретает достаточно большую партию, а также для привлечения новых и поощрения постоянных клиентов. В любом случае решение о применении такого способа оплаты может быть принято только после изучения достоверной информации о платежеспособности и финансовом состоянии покупателя.

Существуют также неценовые средства привлечения покупателей и стимулирования продаж, включающие организацию стендов торговой организации на специализированных выставках, рекламу в специализированных печатных изданиях в виде небольших статей с информацией о предлагаемом товаре, товаре-новинке, оказание дополнительных услуг и т.д.

Эффективность деятельности по продаже товаров зависит не только от размера валового дохода организации, но и от его структуры: рост суммы валового дохода должен быть вызван более высоким темпом роста прибыли по сравнению с

темпом роста издержек обращения. Поэтому торговая организация должна постоянно вести работу по оптимизации и снижению доли затрат, связанных с реализацией товаров.

Для расчета эффективности сбыта используются следующие формулы [8]:

1. Выполнение плана:

$$B = V \text{ факт} / V \text{ план} * 100\%, \quad (1)$$

где  $V \text{ факт}$  – реальный объем продаж,

$V \text{ план}$  – плановый объем продаж;

2. Рост товарооборота:

$$\text{Троста т/об} = V_n / V_{n-1} * 100\%, \quad (2)$$

где  $V_n$  – объем продаж за данный период,

$V_{n-1}$  / Объем продаж за предыдущий период.

3. Рентабельность продаж:

$$R = \text{Ппр} / V \text{ факт} * 100\%, \quad (3)$$

где  $\text{Ппр}$  – прибыль от продаж.

4. Объем продаж на одного покупателя:

$$O_{\text{пок}} = V \text{ факт} / Ч_{\text{пок}} * 100\%, \quad (4)$$

где  $Ч_{\text{пок}}$  – число покупателей;

5. Эффективность работы торговых агентов:

$$\text{Эаг} = Ч_{\text{зак}} / Ч_{\text{визит}} * 100\%, \quad (5)$$

где  $Ч_{\text{зак}}$  – число полученных заказов,

$Ч_{\text{визит}}$  – число визитов торговых агентов.

6. Рентабельность затрат на продажу:

$$R_{\text{затр.}} = Z_{\text{торг}} / V \text{ факт} * 100\%, \quad (6)$$

где  $Z_{\text{торг}}$  – прямые торговые расходы.

7. Эффективность работы менеджера по продажам:

$$\text{Эмен.} = Ч_{\text{час кл.}} / Ч_{\text{час раб.}} * 100\%, \quad (7)$$

где  $Ч_{\text{час кл.}}$  – число часов на встречи с клиентами,

$Ч_{\text{час раб.}}$  – число рабочих часов;

8. Процент жалоб от постоянных клиентов:

$$\text{Пж} = \text{Ж} / \text{Ч пок} * 100\%, \quad (8)$$

где Ж – число жалоб и рекламаций.

9. «Средний чек» клиента:

$$\text{Чек ср} = V \text{ факт} / \text{Ч пок} * 100\%, \quad (9)$$

Таким образом, чтобы провести анализ эффективности сбыта, нужно свести воедино большое количество разнородной информации.

А) Общий анализ сбыта: содержит данные по продажам в течение отчетного периода. На основании этой информации коммерческий директор может осуществлять еженедельный мониторинг дел в компании.

Б) Анализ личных продаж sales-менеджеров: объективная их оценка требует комплексного подхода: каковы объемы продаж, рентабельность каждой сделки и их средняя стоимость, сколько клиентов упущено и сколько привлечено. На основании подробного анализа сбыта каждого менеджера можно увидеть его сильные стороны и указать направление, в котором ему нужно двигаться, чтобы повысить свою результативность.

В) Анализ сбыта по категориям товаров: позволяет узнать, какая продукция заслуживает внимания, а от какой лучше избавиться. На основании полученной информации можно корректировать и ценообразование, и ассортимент, и маркетинговую политику.

Г) Анализ эффективности сбыта по торговым точкам: имеет большое значение для компаний, владеющих сетью магазинов (филиалов), так как дает возможность оценить их рентабельность и внести соответствующие коррективы.

Д) Анализ работы рекламных каналов: позволяет выявить рекламную площадку, которая дает максимальную отдачу на каждый вложенный рубль.

Конечной целью таких исследований является совершенствование существующего комплекса торговых операций и их форм и повышение общей рентабельности сбытовой деятельности.



Таким образом, разработка и применение тех или иных мер по повышению эффективности сбытовой деятельности определяется конкретными условиями (внутренними и внешними), в которых действует организация. Как в мире не существует двух одинаковых людей, так и нет двух организаций, которые могли бы пойти по одному пути, повышая эффективность своей деятельности. Изучение теоретических аспектов сбытовой деятельности организации и оценки ее эффективности лишь дает специалистам в этой области определенную базу понятий, приемов и методов для осуществления ими практической деятельности.

#### 1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в области разработки стратегий сбыта

Интересен опыт изменения сбытовой стратегии крупными торговыми сетями. Федеральные торговые сети могут в перспективе стать для мелкой розницы крупнейшими поставщиками. Новой тенденцией на потребительском рынке является развитие розничными сетями оптового направления. Сейчас многие федеральные сети торгуют оптом. Такой проект может быть ориентирован на мелких торговцев и на ларечников.

В связи с этим интересен опыт «Магнита» (в ноябре 2017 года иностранные инвесторы выкупили 78 % SPO розничной сети «Магнит»: в США – 41 %, в Великобританию – 36 %, в РФ – 22 %, оставшаяся часть пришлась на инвесторов из континентальной Европы), и «Ленты» (головная компания сети – ООО «Лента» – на 100 % принадлежит компании LentaLtd., зарегистрированной на Британских Вирджинских островах), которые развивают собственный опыт; у них имеются необходимые склады, транспорт инфраструктура. Это позволяет ритейлерам эффективно продавать товар малому и среднему бизнесу. «Магнит» стал развивать оптовое направление только в последнее время, после смены руководства и продажи большого пакета акций как отечественным, так и

зарубежным покупателям. Развитие оптовых продаж позволяет крупным ритейлерам увеличивать собственную маржу.

Сеть «Лента» вышла на рынок оптовых продаж продовольствия. Продуктовая сеть «Лента», четвертая по выручке среди публичных ритейлеров, начала развивать оптовые продажи для малого бизнеса. Проект «Лента Про» стартовал в феврале 2017 года, и в настоящее время ритейлер работает над расширением ассортимента и частными торговыми марками, разработанными специально для сегмента b2b. Признав эксперимент успешным, ритейлер запустил оптовые продажи для малого бизнеса в своих гипермаркетах по всей России [17].

Прежде чем запустить оптовые продажи по всей стране, компания тестировала новое направление в гипермаркетах Петербурга, Ростова–на–Дону, Новосибирска, Петрозаводска и Новороссийска.

Краснодарская сеть «Магнит» в августе также вышла на рынок оптовых продаж, открыв три первых экспериментальных магазина «Магнит–Опт» в Краснодаре, Саратове и Ульяновске. Таким образом, в среднесрочной перспективе федеральные сети могут стать для мелкой розницы крупнейшими поставщиками товаров и регуляторами закупочных цен.

Как рассказали в сети «Лента», новый проект ориентирован на сегмент NORECA, мелкую независимую розницу и офисные закупки. Кроме того, ритейлер рассматривает возможность работы с крупными корпоративными заказчиками. Для совершения оптовых покупок юридические лица и частные предприниматели должны зарегистрироваться в программе «Лента Про», для них открыты специальные кассы во всех гипермаркетах сети, там же они могут получать счета–фактуры для учета затрат и возврата НДС.

Участие в программе дает бизнесу скидку до 9% на весь ассортимент гипермаркетов «Лента». «Проанализировав данные о покупках клиентов «Ленты», мы сделали вывод о том, что заметное количество покупателей в наших магазинах делают приобретения не только для частного потребления, но и для бизнеса. Мы решили предложить профессиональным клиентам специальный сервис и

программу лояльности, тем более что на фоне сложной экономической ситуации с рынка ушло множество средних и мелких поставщиков для сегмента HORECA и небольшой независимой розницы», – отметили в пресс-службе ритейлера [17].

Оптовые продажи действуют только в гипермаркетах. Супермаркеты в ней не участвуют из-за сокращенного товарного запаса. Запускать для оптовых клиентов интернет-продажи «Лента» не планирует.

Вслед за петербургской «Лентой» краснодарская сеть «Магнит» в августе тоже сообщила об открытии трех тестовых мелкооптовых магазинов нового формата – «Магнит-Опт». Эти магазины открылись в Краснодаре, Саратове и Ульяновске. «Новый сервис позволит компаниям и предпринимателям совершать покупки с финансовой выгодой, а жителям – приобретать продукты про запас», – говорилось в сообщении ритейлера. Оптовый ассортимент насчитывает около 1,5 тыс. позиций самых востребованных товаров.

Развивать оптовое направление – очень правильное решение. «Для малого бизнеса, который отоваривается в «Ленте», скидка 9 % станет отличным бонусом. К тому же в «Ленте» можно покупать небольшими партиями, это удобно для небольших магазинов. С дистрибьютором так не получится, там каждый раз нужно заказывать палеты и товар на несколько тысяч рублей. А вот более крупных представителей бизнеса скидка 9% вряд ли заинтересует» – отмечает Алексей Гулый, владелец сети магазинов «Естный» [17].

«Лента» и «Магнит» последние несколько лет активно развивают направление собственного импорта. «Оптовые цены на некоторые позиции в «Ленте» и «Магните» уже ниже, чем у поставщиков и даже производителей отдельных товаров», – подчеркивают в InfoLine. За счет привлекательных цен оптовое направление у сетей может стать очень популярным среди представителей малого бизнеса, которые и так периодически закупаются в гипермаркетах. Владельцы мелких сетей ранее неоднократно заявляли, что после вступления в силу обновленного закона о торговле транснациональные корпорации предложили им закупочные цены на 15–30% выше цен на полках в той же «Ленте» или

«Карусели». Это связано с тем, что сети больше не имеют права брать с поставщиков в качестве вознаграждения за место на полке (ретробонус, плата за маркетинг и т. д.) более 5% стоимости закупки, а ранее разными способами поставщик возвращал им до 30% стоимости проданного товара [17].

Немецкая сеть MetroCash&Carry в 2013 году запустила для владельцев продуктовых магазинов продажу франшизы «Фасоль». Магазины, работающие под этой вывеской, не платят роялти и паушальные взносы, но обязаны покупать определенный объем товаров в Metro, включая товары под собственными торговыми марками сети.

В InfoLine отметили, что проект «Фасоль» в Петербурге оказался не самым успешным по сравнению с другими городами. Однако в пресс-службе MetroCash&Carry сообщили, что с 2013 по 2017 год в Петербурге было открыто в тестовом режиме семь магазинов «Фасоль». На данный момент на различных стадиях переоборудования находятся 17 торговых точек. В связи с этим «Лента» имеет все шансы заполучить клиентов этой компании.

«Ценовая политика METRO Cash&Carry перестала быть интересной для малого бизнеса. Поэтому «Лента» с оптовым проектом находится в выигрышном положении, но мне кажется, что скидка 9% – это слишком мало. Нужно понимать, что от работы с дистрибьюторами есть своя выгода – ретробонусы, входная плата, разные маркетинговые предложения» – возражает А. Азаров, совладелец сети магазинов «Удачный».

Теперь крупный ритейл получает эту разницу за счет более низких закупочных цен. В Петербурге конкуренция за последние несколько лет ужесточилась, более десятка мелких сетей, не выдержав борьбы, ушли с рынка. Сокращается и число небольших оптовиков. Таким образом, в недалеком будущем федеральные сети могут не только стать основным поставщиком для малого бизнеса, но и контролировать закупки мелких предпринимателей, фактически став регулятором рынка.

«Инвестиции в цены со стороны крупных федеральных ритейлеров могут помочь им в конкурентной борьбе за покупателя с мелкими игроками, которые медленно слабеют. Это может ускорить уход малой розницы с рынка», – говорит Наталья Колупаева [17].

В настоящее время сбытовая деятельность является значимой сферой функционирования промышленного предприятия. В условиях острой конкуренции на рынке промышленной продукции наблюдается смещение затрат товаропроизводителей с проблем сугубо производственно-технического характера на проблему сбыта.

Сбытовую политику промышленного предприятия следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, конечной целью которой является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар.

Формирование системы сбыта на промышленном предприятии невозможно без изучения специфики принимаемых и реализуемых управленческих решений в этой области. В процессе формирования системы сбыта промышленной продукции необходимо учитывать покупательские способности населения, ограниченность ресурсов, технические и технологические возможности предприятия [23].

Преимущественным каналом реализации продукции промышленного назначения является прямой сбыт, подразумевающий непосредственную реализацию продукции конечному потребителю. Отличительной особенностью прямого канала сбыта является возможность для промышленного предприятия контролировать путь прохождения продукции до конечного потребителя, а также условия её реализации. Однако в этом случае производитель несет значительные дополнительные издержки, связанные с финансированием всей цепочки товародвижения, до непосредственного доведения (продажи) товара до конечного потребителя, при этом принимая на себя и все коммерческие риски товародвижения [25].

Вместе с тем, с позиции промышленного предприятия, преимуществом такой формы сбыта является её право на максимальный объем прибыли, какой только можно выручить от продажи производимой продукции (услуг). Коммерческую выгоду прямого канала сбыта усиливает возможность непосредственного изучения рынка своих товаров, поддержания тесных связей с потребителями, проведения исследований по повышению качества товаров, воздействия на скорость реализации с целью уменьшения дополнительной потребности в оборотном капитале.

Прямой сбыт осуществляется через принадлежащие промышленному предприятию сбытовые подразделения [23]:

- региональные сбытовые филиалы, имеющие штат квалифицированных специалистов, знающих местный рынок, конкурентов, способных предложить соответствующие запросам потребителей условия продажи товаров и сервис;
- сбытовые конторы или службы без создания товарных запасов с выполнением функций по заключению сделок «под заказ», изучению рынка поддержанию контактов с потребителями;
- собственную розничную сеть (киоски, магазины, салоны и др.).

Особой формой эксклюзивного сбыта является франшиза (льгота, вольность), используется также термин франчайзинг.

В начале развития рыночной экономики в России были сделаны попытки развития федеральных франшизных систем, которые с треском провалились. Например, производитель мороженого американская компания BaskinRobbins практически за бесценок раздавала размещаемые ей по Москве брендированные павильоны российским предпринимателям, которые затем торговали в них сигаретами и алкоголем, но только не мороженым. Другой пример – печально известная франшизная система Дока Пицца, франчайзи которой пошли по пути «оптимизации» издержек на продукты, от чего резко упало качество продукции, возникло негативное отношение рынка к бренду, и пиццерии под данным брендом быстро прекратили свое существование.

В современной России дела обстоят значительно лучше, но основная отрасль использования франшизной стратегии в нашей стране это франшиза между производителем и розничной торговлей –Sela, O'stin, Tervolina, Shop'n'Go и ряд других.

Всего существует четыре основных типа франшиз [35]:

1. Франшиза «Производитель – оптовик». Ярким примером такой франшизы является Coca-Cola, реализующая концентраты своих напитков оптовикам-боттлерам, которые разливают и реализуют готовые напитки.

2. Франшиза «Производитель – розничная торговля». Помимо примеров, перечисленных выше, необходимо в этой связи упомянуть и такие известные системы как Копейка, Ароматный мир, Лукойл.

3. Франшиза «Оптовый торговец – розничный торговец». Примеры – торговая сеть «Электрофлот» компании «Седан», «Встрой-КА» дистрибьютора «Дельта» на рынке бытовой техники, «AV-ТО» концерна «Амтел» в секторе торговли автомобильными шинами и маслами.

4. Франшиза «Производитель услуг – розничное предприятие сферы услуг», где яркими примерами служат рестораны «McDonald's», «Subway», «Чайная ложка», гостиницы «HolidayInn», фирмы по прокату автомобилей – «Avis» и «Hertz».

Существуют также и другие формы франшиз, такие как «собственник технологии – производитель», «издательский дом – СМИ», «консалтинговая фирма – консультант» и т.п.

Сбыт строительной продукции существенно отличается от сбыта товаров повседневного спроса.

Ситуационный анализ рынка строительной продукции в России в настоящее время позволяет сделать вывод, что в большей степени функционирует прямой сбыт, т.е. существует рынок «производителя – продавца» [30]. И в этой связи при реализации строительной продукции по сравнению с реализацией потребительских товаров каналы товародвижения и сбыта носят одно или

двухступенчатый характер, часто прямой: строительная организация – потребитель-заказчик. Поэтому в процессе коммерческой деятельности предприниматель-строитель сталкивается с проблемой реализации своей продукции. В условиях рыночных отношений главным для него становится работа на заказ. При этом способе производственно-сбытовая функция строительной организации нацелена на заранее известный рынок.

Выпуск строительной продукции осуществляется в соответствии с имеющимся портфелем заказов, заключенными контрактами, подрядами и предварительными соглашениями на строительство тех или иных объектов и оказание сопутствующих технических услуг (например, эксплуатация систем теплоснабжения, энергоснабжения, текущего и капитального ремонта и т.д.).

Заранее оговариваются сроки строительства, проектно-сметная документация, технико-экономические характеристики объектов, применяемые строительные материалы, изделия, детали и конструкции. Проблема реализации (сбыта) в данном случае сводится к соблюдению договорной дисциплины и взаимных обязательств: строительная организация обязана своевременно и качественно построить объект (жилой дом, коттедж и т.д.) и сдать его в эксплуатацию, в то время как потребитель-заказчик должен оплатить в указанные сроки полученный объект.

Помимо наиболее распространенных систем продажи строительной продукции, таких как собственная сбытовая сеть (прямой сбыт), торги, ипотека, практикуется система сбыта через независимых посредников – дистрибьюторов, джобберов, агентов, брокеров и торговые дома.

На практике, в целях стимулирования сбыта менеджеры строительного бизнеса используют следующие стратегии продвижения: проталкивания и вытягивания.

Стратегия проталкивания предполагает деятельность компании по управлению продвижением строительных товаров и услуг, направленную на оптовых торговцев, адресованную через оптовых торговцев – к розничным торговцам, от розничных торговцев – к потребителю.



Стратегия вытягивания делает ставку на привлечение конечного потребителя, который при желании приобрести товар может его требовать у розничных и оптовых продавцов, а те в свою очередь – у производителя. В результате создается устойчивый потребительский спрос, который вытягивает товары из распределительной системы. Таким образом, каждый участник маркетингового канала продвигает продукт следующему партнеру.

Задача производителя строительных товаров и услуг – нацелить посредников на своевременную и качественную поставку товара до конечного потребителя. На практике большинство компаний одновременно используют эти стратегии, т.е. прибегают к различным вариантам их комбинирования.

В рамках сбытовой стратегии существуют три основные возможности интенсивного роста строительного предприятия [30]:

- глубокое внедрение на рынок, когда емкость рынка данной строительной продукции велика, а производственные возможности строительной организации почти не ограничены;
- расширение границ рынка благодаря внедрению ныне существующего товара на новые рынки, для чего от строительного предприятия требуются значительные маркетинговые усилия и готовность вступить в жестокую конкурентную борьбу;
- совершенствование товара, что выражается в попытках строительного предприятия увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков (например, изменение районирования, планировки и комфортности жилья).

Наибольшая возможность для интенсивного роста строительного предприятия имеется при освоении нового рынка, особенно при выводе на него принципиально новой продукции (например, новые строительные материалы или технологии), а также при работе «по заказу», что характерно для строительства, особенно при возведении капитальных объектов и освоении крупных инвестиционных проектов.

В случаях, когда у строительного предприятия прочные позиции на рынке или когда оно может получить дополнительные выгоды от перемещения в рамках отрасли (региона), возможны следующие маркетинговые стратегии [30]:

- регрессивная интеграция, которая заключается в жестком контроле поставщиков (например, поглощение предприятий производственно-технологической комплектации, стройиндустрии и т.п.);

- прогрессивная интеграция, когда предпринимаются попытки заполучить во владение или поставить под жесткий контроль систему распределения и обмена (например, если строительная организация контролирует деятельность риэлторов на рынке недвижимости);

- горизонтальная интеграция, которая выражается в установлении жесткого контроля над предприятиями-конкурентами (например, создание крупных строительных корпораций в регионе).

Выводы по разделу один.

Под понятием «сбыт» следует понимать деятельность в сфере товарных отношений, формирующую инфраструктуру рынка, предназначение которой – организация продаж и осуществление в этом направлении процесса проведения товаров от производителя/продавца к покупателю/потребителю, где целью является наиболее полное удовлетворение покупателя и обеспечение прибыли участников товарного обмена/изготовителя.

Кроме основных участников рынка, на нем присутствуют также различные помощники в сфере сбыта – предприятия, способствующие эффективному функционированию сбытового процесса (банки, транспортные компании, страховые компании, рекламные агентства и т.д.).

Сбытовая стратегия предприятия является важнейшей частью комплекса маркетинговых стратегий. Сбытовая стратегия заключается в выборе каналов сбыта, методов продажи, организации системы товародвижения и т.д.

Стратегия сбыта должна определять типы посредников и их роль в цепочке сбыта, возможности оптовой и розничной торговли, потребности в обслуживании, потребности в интеграции сбытовой деятельности, оптимальную структуру методов и каналов сбыта с позиции удобства для потребителей.

Выбор стратегии охвата рынка зависит, в основном, от принадлежности товара к определенному классу (подклассу) и от того, какова необходимая производителю степень контроля над каналом при сбыте этого товара.

В целях совершенствования сбытовой деятельности в целом и сбытовой стратегии, в частности, предприятиям необходимо регулярно осуществлять оценку эффективности сбыта.

Эффективность сбыта – это наличие и структура потребительского спроса. Никакие, даже самые привлекательные, условия не удержат контрагентов в сбытовой сети поставщика, если товар не востребован потребителями или существенно проигрывает аналогам конкурентов. Поэтому цель сбытовой конкуренции на рынке заключается в том, чтобы предложить потенциальным контрагентам такие условия сотрудничества, которые заставят их сосредоточиться на продвижении товара поставщика в ущерб товарам его конкурентов.

Повышение эффективности сбытовой деятельности по оптовой продаже товаров обеспечивается совершенствованием ценовой политики фирмы, а также применением средств рекламы и стимулирования продаж.

## 2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «УРАЛАВТОСТРОЙ-ЧЕЛЯБИНСК»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «Уралавтострой-Челябинск»

ООО «Уралавтострой-Челябинск» – динамично развивающаяся строительная компания, осуществляющая весь спектр строительных работ от этапа проектирования до ввода объекта в эксплуатацию. Также Уралавтострой-Челябинск, ООО работает еще по 16 направлениям.

Краткая справка на компанию представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая справка на ООО «Уралавтострой-Челябинск»

Показатель	Значение
Размер уставного капитала	10 000 руб.
Управляющий	ИП организации ООО «Уралавтострой-Челябинск» Мамыкин Сергей Васильевич
ОГРН	1067445004560
ИНН/КПП	7445028885 / 744901001
Основной вид деятельности	Деятельность заказчика-застройщика, генерального подрядчика

ООО «Уралавтострой-Челябинск» входит в АО «Трест Уралавтострой».

Основу предприятия «Трест Уралавтострой» заложила строительная организация, образованная в 1939 году для возведения в Миассе моторного завода. Тогда оно было в структуре государственного союзного строительномонтажного треста № 8 Наркомстроя СССР, выделившегося в самостоятельный подрядный трест из строительной организации «Челябстанкострой».

За время существования Треста его сотрудники приняли участие в сооружении объектов Уральского автомобильного завода (сталелитейного цеха, литейного цеха ковкого чугуна, механосборочного и пессо-кузовного производств, главного корпуса). Кроме того, усилиями Треста в Миассе введены в строй: производственная база Государственного ракетного центра «КБ им. Академика В.П. Макеева», производственная база НПО Электромеханики, объекты Златоустовского и Миасского машиностроительных заводов, производственные

цеха Чебаркульского металлургического завода «Уральская кузница», Сыростанская размольно-обогащительная тальковая фабрика и многое другое.

Строил трест и объекты социального и культурного назначения в Миассе: ДК «Прометей» и ДК творчества «Юность», гостиница «Нептун», дворец спорта «Заря», здания Ильменского заповедника и вокзала, а так же множество объектов городах Челябинской области. Построено более 30 школ и 70 дошкольных учреждений.

И все же одним из основных направлений работы предприятия было и остается жилищное строительство. За годы работы построено огромное количество жилья на всей территории России. Предприятие долгое время занималось строительством для переселенцев из районов Крайнего севера РФ, семей военнослужащих. Первая плановая застройка – улица Победы в городе Миасс. С 1996 г. в Миассе реализовано масштабное строительство, которое вылилось в появление целого микрорайона с подведенными ветками канализации и теплотрассами. В результате вырос мини-город с отдельной хорошо спланированной и развитой инфраструктурой. Без преувеличения можно сказать о том, что Трест внес весомый вклад в историю Миасса, его промышленный и гражданский архитектурный рост.

Активное строительство не прекращается и сегодня. Ежегодно предприятие возводит и сдает всё новые жилые объекты. Это современные, комфортные квартиры улучшенной серии, с развитой инфраструктурой.

При этом, «Уралавтстрой» проводит свою индивидуальную политику в работе с покупателями – «Доступное жилье», что дает возможность обзавестись собственными квартирами многим семьям. Опыт удачной работы и длительного существования на рынке недвижимости позволяет говорить о том, что на сегодняшний день компания «Трест Уралавтстрой» занимает лидирующие позиции в отрасли строительства в Миассе.

Сегодня география проектов предприятия расширяется. Важным направлением в работе является строительство жилых домов в Челябинске. Богатый опыт

работы, слаженный коллектив, хранящий традиции, серьезный и открытый подход к делу позволяют создавать достойную конкуренцию давно существующим на челябинском рынке застройщикам. В перспективе развития – строительство в Златоусте. За время своего существования «Трест Уралавтострой» пережил множество реструктуризаций и несколько раз был переименован. Последнее изменение произошло в 1999 году, когда предприятие приобрело ту форму и название, с которым существует на рынке сегодня – ЗАО «Трест Уралавтострой».

В настоящее время ООО «Уралавтострой-Челябинск» осуществляет строительство жилых домов в Копейске по адресам: проспект Славы д. 22, Славы, д. 30. Информация о возводимых объектах расположена на сайте компании (рисунок 2.1).

Г. КОПЕЙСК, ПР. СЛАВЫ, 30А

подробнее

Квартиры 97 серии - модернизированной:

- ♦ измененная лестничная клетка;
- ♦ комфортные квартиры;
- ♦ ценовая категория - по программе "доступное жилье";
- ♦ отделка квартир - черновая;

благоустройство - проектом предусмотрены

- ♦ подъезды, тротуары, озеленение, малые архитектурные формы.

Г. КОПЕЙСК, ПР. СЛАВЫ, 22

подробнее

Квартиры 97 серии - модернизированной:

- ♦ измененная лестничная клетка;
- ♦ комфортные квартиры;
- ♦ доступная ценовая категория;
- ♦ отделка квартир - черновая;

благоустройство - проектом предусмотрены

- ♦ подъезды, тротуары, озеленение, малые архитектурные формы.

Рисунок 2.1 – Объекты, возводимые ООО «Уралавтострой-Челябинск» в 2018 г.

В шаговой доступности от строящихся домов находятся объекты социального назначения: школы, детские сады, ясли, а также парк, бассейн, торговый центр «Слава», магазины, остановки общественного транспорта.

Накопленный опыт позволяет компании решать практически любые задачи в области организационно-технологического обеспечения и строительства. В планах компании реализация новых проектов и освоение новых территорий Челябинской области.

Ключевыми преимуществами ООО «Уралавтострой-Челябинск» являются:

- опора на огромный опыт в сфере строительства и на новейшие технологические решения;
- уникальная масштабируемость бизнес-процессов;
- «прозрачность» процесса реализации инвестиционно-строительных проектов;
- отлаженная система связей с партнерами – лидерами в сфере проектных и строительных работ.

Указанные преимущества позволяют ООО «Уралавтострой-Челябинск» максимально эффективно реализовать строительные проекты любого масштаба и обеспечивают заказчику:

- уверенность в достижении максимальных результатов инвестиционно-строительных проектов;
- возможность своевременного принятия эффективных решений;
- возможность контроля процесса реализации инвестиционно-строительного проекта в режиме «реального времени» и уверенность в достижении целей.

ООО «Уралавтострой-Челябинск» в составе Треста «Уралавтострой» достигло впечатляющих результатов в разработке и внедрении методологии управления инвестиционно-строительными проектами (ИСП). В Тресте «Уралавтострой» разработана собственная система управления проектами, объединяющая различные технологии, в том числе разработанные внутри Треста, и базирующуюся на положениях следующих стандартов:

- Стандарт IPMA International Competence Baseline (ICB) 3.0.
- Стандарт PMI Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK Guide).
- Национальные Требования к компетенции специалистов по управлению проектами (НТК), разработанные Российской Ассоциацией Управления Проектами.

ООО «Уралавтострой-Челябинск» оказывает услуги по генеральному подряду при строительстве объектов различного назначения и сложности, руководствуясь интересами инвестора. В рамках услуг по генподряду ООО «Уралавтострой-Челябинск» выполняет следующие задачи:

- организация комплекса работ по строительству проекта в соответствии с пожеланиями инвестора и проектной документацией;
- выполнение отдельных видов строительных работ;
- проведение инженерных изысканий;
- привлечение к проекту субподрядчиков и координация их деятельности;
- обеспечение безопасности работ (охрана труда и пожарная безопасность);
- строительный контроль;
- технический надзор;
- подготовка документации для заказчика;
- сдача законченного объекта в эксплуатацию.

Первичный рынок недвижимости прочно занял лидирующую позицию во всех крупных городах России. Новые материалы и свежесть чистовых отделок привлекают покупателей гораздо больше обветшалых «сталинок» и «хрущёвок». Кроме того, у покупателей есть возможность приобрести жилье на этапе строительства, сэкономив не одну сотню тысяч рублей. Однако сегодня на рынке Челябинска так много строящихся жилых комплексов, что потребителю всё сложнее ориентироваться в многообразии предложений [14].

Уже на протяжении нескольких лет строительная отрасль является саморегулируемой. В УрФО такой организацией является СРО «Союз



строительных компаний Урала и Сибири». Каждый год СРО проводит конкурс среди строительных компаний. В 2017 году формат конкурса был несколько изменен – теперь он стал областным. К тому же изменены условия конкурса – участвовать и побеждать должны не компании, а достойные строительные объекты в четырех номинациях: жилищное строительство, гражданское, промышленное и дорожное. Конкурсная комиссия будет определять лучший объект. Это один из способов прямой конкуренции. На следующий год участников конкурса будет еще больше: будет введена еще одна номинация – комплексная застройка. По периметру города сейчас строятся несколько комплексных объектов, которые в следующем году будут готовы к сдаче.

Вопрос об «удешевлении» стоимости квадратного метра в последнее время достаточно актуален. Специалисты отмечают сезонный рост цены на кв. метр – 41 тысяча руб./кв.м. стоит вторичное жилье, стоимость 1 кв.м. «первички» в среднем 37 тысяч руб. Цены соизмеримы с ростом инфляции – на 11 % или на 4 тысячи руб./кв.м. Есть еще один способ сделать стоимость жилья ниже: Правительство Челябинской области предлагает ввести «голландские аукционы» – предложение выигрывает тот застройщик, который предложит наименьшую стоимость квадратного метра жилья на предлагаемом земельном участке. Первая редакция соответствующего закона рассматривалась еще в сентябре 2017 года, но тогда строители такой возможности не получили. На сегодняшний день уже принят федеральный закон, который позволит проводить аукционы на понижение стоимости только фонду жилищного строительства и только на земли фонда [14].

Ситуация на рынке недвижимости Челябинска заметно отличается от других российских городов-миллионников. Доля жилья эконом-класса без должного внимания к архитектурным изыскам и благоустройству придомовых территорий гораздо выше.

Каждый год в Челябинске возводятся десятки новых жилых домов и жилых комплексов. Предложения от застройщиков имеют всё более и более широкий выбор квартир, планировок и территориального расположения строящихся домов.

Как отмечают специалисты по недвижимости, построенное жильё эконом-класса в Челябинске занимает около 70 % рынка. В городе есть всего три-четыре застройщика, которые применяют в строительстве новые технологии, заботятся о качестве отделки, уделяют внимание инфраструктуре дворов. И сегодня сложилась такая ситуация, что запрос на более комфортное жильё у горожан есть, однако объёмы его строительства остаются низкими, а стоимость при этом завышена.

Перспектива развития Копейска всегда остается одной из самых актуальных тем для горожан. В 2017 году на территории Копейского городского округа было введено в эксплуатацию 37 720 квадратных метров жилья. Из них 23,7 тысячи метров – индивидуальное жильё и почти 14 тысяч метров – в многоквартирных домах.

За последние 10 лет в городском округе было завершено строительство 137 многоквартирных жилых домов. Общая площадь их составила 900 тыс. кв.м. В Копейске были теперь несколько новых микрорайонов — это Тугайкуль, а также 6-ой и 19-й микрорайоны. В настоящее время идет застройка микрорайона Премьера. Помимо того, в Копейске построены: офис врача общей практики, 3 детских сада, здание Пенсионного фонда, траурного зала, центра здоровья, ветеринарной клиники, городского музея, кинотеатра. А также планируется сдача в эксплуатацию 34 многоквартирных домов.

В 2018 году в Копейске помимо ООО «Уралавтострой-Челябинск» работают ещё 7 компаний-застройщиков. Основными конкурентами ООО «Уралавтострой-Челябинск» являются: ООО «Эском», ООО «Основа», КПДиСК, ЧелябСтройПодрядчик. Рассмотрим их более подробно:

1. Общество с ограниченной ответственностью «ЭСКОМ» создано в апреле 2003 года. Первыми объектами ООО «ЭСКОМ» были промышленные сооружения, индивидуальные жилые дома. По мере развития предприятие приступило к строительству многоэтажных жилых домов и объектов социальной сферы. В настоящее время ведется строительство 16-ти этажного жилого дома по

ул. Ленина,81 в г. Копейске. В ООО «ЭСКОМ» имеется производственная база с участком по подготовке производства, цехом по производству пластиковых окон из ПВХ профиля. В наличии у предприятия имеется собственный бетонно-растворный узел.

2. ООО «Основа». Компания ведет свою деятельность в области строительства более 7 лет. История компании началась с приобретения уникальной для Челябинской области строительной техники – сваевдавливающей установки СВУ-В-6. Данная технология впервые была использована на объектах плотной городской застройки Челябинска и области, а также в Екатеринбурге. В 2013 году компания приобрела оборудование для ведения монолитных работ – устройства ростверков, монолитных плит, рампы, колонн и пр. На сегодняшний день «Основа» ведет работы на объектах: комплекс жилых домов в Чурилово, жилой комплекс «Ньютон» (Челябинск), жилой дом в г. Копейске, жилой дом в г. Челябинске (р-н ЧМЗ). В 2014 году компания приступила к строительству собственных жилых домов в г. Копейске (функция Заказчика-Застройщика, Генподрядчика). «Славный»– комплекс жилой и коммерческой недвижимости в самом центре г. Копейска общей площадью около 40000 кв.м. Проектом предусмотрено жилье эконом-класса, жилье повышенной комфортности с полуподземной парковкой, а также торговый комплекс площадью около 10000 кв.м.

3. ООО «ПСО КПД и СК». Компания является лидером на рынке крупнопанельного домостроения Челябинска и Челябинской области более 40 лет. С 2013 года компания КПДиСК в первую очередь отмечает успешную реализацию собственной программы «Новый архитектурный облик города Челябинска». Благодаря привлечению лучших специалистов – проектировщиков, технологов, строителей, а также использованию современных строительных технологий стало возможным возведение оригинальных домов, заметно отличающихся от своих серийных «собратьев». Различная конфигурация плит лоджий, оригинальные решения панорамных и консольных балконов позволили значительно расширить границы пластики архитектуры фасадов жилых домов 97-

ой серии. Разработаны и внедрены планировочные решения с большими кухнями, реализуются проекты с лифтами на уровне входной группы. Ведется разработка и внедрение проектов малоэтажного строительства. Дома 97-ой серии по своему архитектурному облику перестали быть типовыми. Сегодня каждый дом от КПДиСК индивидуален.

4. ООО «Фирма Челябстройподрядчик». ЧелябСтройПодрядчик – динамично развивающаяся строительная компания, основными направлениями деятельности которой является капитальное строительство жилых домов и зданий общественного назначения в Челябинске и Челябинской области. Компания активно развивается и расширяет сферу деятельности, ориентируясь на внедрение технологий в области строительства, используя инновации и модернизируя систему управления.

Благодаря накопленному опыту и знаниям по эффективному использованию финансовых, технических и кадровых ресурсов ООО «Уралавтострой-Челябинск» успешно управляет строительным процессом на любой площадке. Приоритетной задачей является соблюдение стоимости и сроков реализации инвестиционно-строительных проектов.

Миссия компании: «Оказание инжиниринговых услуг на основе накопленных знаний, лучших технологий и передовых разработок, гарантирующее прозрачность и высокую эффективность реализации инвестиционно-строительных проектов любого масштаба и сложности инженерных решений».

Привлечение ООО «Уралавтострой-Челябинск» в качестве генерального подрядчика позволяет:

- обеспечить полную информированность инвестора о ходе проекта;
- обеспечить необходимый непрерывный контроль на всех стадиях строительства;
- оптимизировать бюджет проекта за счет принятия своевременных и грамотных решений и контроля;
- гарантировать точные сроки строительства;

- обеспечить необходимое качество работ;
- привлечь лучших профессиональных субподрядчиков и поставщиков.

Применяемые в ООО «Уралавтострой-Челябинск» информационные технологии обеспечивают планирование и всесторонний контроль реализации инвестиционно-строительных проектов. Благодаря контролю за соблюдением сроков и стоимости строительства специалисты компании имеют возможность предусмотреть все отклонения от графиков и скорректировать их с минимальными затратами, исключив риски для инвестора.

Совершенствование бизнес-процессов и высокий уровень клиентоориентированности позволили компании успешно реализовать проекты в сегменте жилой недвижимости, обеспечивая их развитой социальной инфраструктурой. На базе ООО «Фирма Челябстройподрядчик» создана группа компаний, которая осуществляет функции застройщика, заказчика и генерального подрядчика и обеспечивающая выполнение всего объема работ от получения исходной документации до «сдачи под ключ» и продажи построенных объектов.

## 2.2 Финансовый анализ предприятия

Финансовый анализ ООО «Уралавтострой-Челябинск» проведен за 2015-2017 годы по данным годовой бухгалтерской отчетности, размещенной на сайте [www.rusprofile](http://www.rusprofile) [22]. Анализ основных показателей деятельности предприятия представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные показатели деятельности предприятия

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016г.	
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг за минусом НДС и акцизов	6414	6947	7627	533	680	118,91
Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг	5998	6494	7580	496	1086	126,375
Валовая прибыль	416	453	47	37	-406	11,298
- в % к выручке от продаж	6,49	6,52	0,62	0,03	-5,90	9,501

## Окончание таблицы 2.2

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016г.	
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	-
- в % к выручке от продаж	0	0	0	0	0	-
Управленческие расходы	0	0	44	0	44	-
- в % к выручке от продаж	0	0	0,577	0	0,58	-
Прибыль (убыток) от продаж	416	453	3	37	-450	0,721
- в % к выручке от продаж	6,49	6,52	0,04	0,03	-6,48	0,606
Проценты к получению	0	0,6	16	0,6	15,4	-
Проценты к уплате	258	198	122	-60	-76	47,287
Прочие доходы	3094	3087	3082	-7	-5	99,612
Прочие расходы	351	225	0	-126	-225	0,000
Внерезультационные доходы	0	0	0	0	0	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2901	3117,6	2979	216,6	-138,6	102,689
- в % к выручке от продаж	45,23	44,88	39,06	-0,35	-5,82	86,357
рентабельность предприятия	1,376	1,096	0,009	-0,280	-1,086	0,664
Текущий налог на прибыль	591	623	596	32	-27	100,846
Чистая прибыль (убыток) отчетного года	2310	2494,6	2383	184,6	-111,6	103,160
Рентабельность конечной деятельности	9,60	7,54	9,07	-2,06	1,53	94,48

Как видно из данных таблицы, в ООО «Уралавтострой-Челябинск» в бухгалтерском и налоговом учете не выделяются коммерческие расходы, что затрудняет анализ эффективности работы коммерческой службы, а управленческие расходы выделяются только с 2017 года.

Себестоимость в анализируемом периоде растет более быстрыми темпами по сравнению с выручкой, поэтому прибыль от продаж в 2017 году снижается по сравнению с предыдущим годом. Величина прибыли от продаж относительно невелика, а чистая прибыль предприятия получена за счет значительной величины операционных доходов, источник которых в отчетности не раскрывается.

Поэтому рентабельность конечной деятельности ООО «Уралавтострой-Челябинск» не превышает 10 %.

Сравнительный анализ баланса ООО «Уралавтострой-Челябинск» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Сравнительный аналитический баланс предприятия

Статьи баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016г.	
БАЛАНС	30232	41347	32858	11115	-8489	108,69
Актив - всего	30232	41347	32858	11115	-8489	108,69
1. Внеоборотные активы, в том числе	26754	30256	25360	3502	-4896	94,79
– нематериальные активы	0	0	0	0	0	-
– основные средства	2009	1980	1959	-29	-21	97,51
– незавершенное строительство	0	0	0	0	0	-
– долгосрочные финансовые вложения	250	250	250	0	0	100,00
– прочие внеоборотные активы	24495	28026	23151	3531	-4875	94,51
2. Оборотные активы, в том числе:	3478	11091	7498	7613	-3593	215,58
– материальные оборотные активы	749	8335	4748	7586	-3587	633,91
– дебиторская задолженность	1510	1747	1214	237	-533	80,40
– денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1219	1009	1536	-210	527	126,00
Пассив – всего	30232	41347	32858	11115	-8489	108,69
1. Собственные средства, в том числе	11015	13359	15359	2344	2000	139,44
– уставный капитал	10	10	10	0	0	100
– добавочный капитал	2179	2179	2179	0	0	100
– непокрытый убыток	8826	11170	13170	2344	2000	149,22
2. Заемные средства	19217	27988	17499	8771	-10489	91,06
– долгосрочные обязательства	16115	24841	14375	8726	-10466	89,20
– краткосрочные кредиты и займы	1811	1031	1078	-780	47	59,53
– кредиторская задолженность	1291	2116	2046	825	-70	158,48

В составе активов предприятия преобладают оборотные активы (рисунок 2.2).

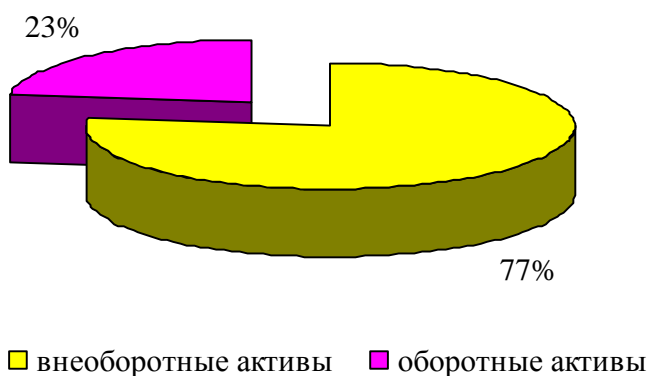


Рисунок 2.2 – Структура активов ООО «Уралавтострой-Челябинск» в 2017 году

Большую часть внеоборотных активов составляют прочие активы, оборотные активы состоят преимущественно из дебиторской задолженности в 2015 году и материальных оборотных активов в 2016 и 2017 году.

Динамика активов ООО «Уралавтострой-Челябинск» представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Состав и динамика активов ООО «Уралавтострой-Челябинск»

Структура пассива предприятия представлена на рисунке 2.5.

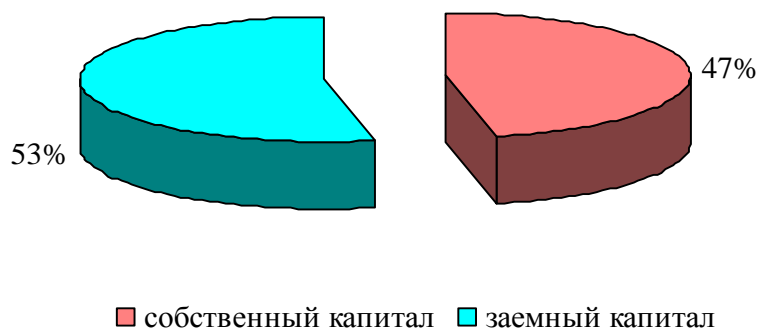


Рисунок 2.5 – Структура пассивов ООО «Уралавтострой-Челябинск» в 2017 году



Заемный капитал составляет более половины всех источников предприятия. В их составе преобладают долгосрочные кредиты. Состав и динамика заемных средств представлена на рисунке 2.6.

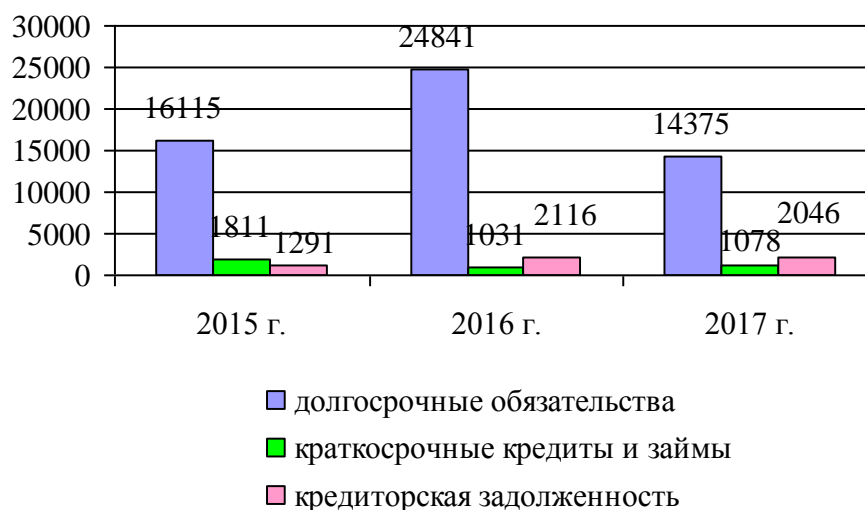


Рисунок 2.6 – Состав и динамика пассивов ООО «Уралавтострой-Челябинск»

Анализ основных фондов предприятия начинается с изучения их объема, состава и структуры (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Объем, состав и структура основных фондов предприятия

Виды основных фондов	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонения (+;-)		Темп изменения, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. весу, %	
Здания и сооружения	243	12,1	241	12,17	236	12,03	-7,42	-0,07	96,95
Производственное оборудование	60	3	59	2,99	59	3,01	-1,30	0,01	97,84
Передаточные устройства	322	16,02	319	16,1	315	16,08	-6,83	0,06	97,88
Строительные машины и механизмы	1346	67	1325	66,9	1314	67,1	-31,54	0,1	97,66
в т.ч.: транспортные средства	96	4,8	97	4,9	94	4,82	-2,01	0,02	97,92
Другие виды основных фондов	38	1,88	36	1,84	35	1,78	-2,9	-0,1	92,32
Итого	2009	100	1980	100	1959	100	-50	0	97,51

Как видно из данных таблицы, в составе основных фондов большую часть составляют строительные машины и механизмы, второе место занимают передаточные устройства, что характерно для строительной компании.

В течение анализируемого периода наблюдается снижение величины основных средств, это объясняется как начислением износа, так и выбытием части неиспользуемого оборудования.

Эффективность использования основных фондов ООО «Уралавтострой-Челябинск» представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ эффективности использования основных фондов предприятия

Показатели	Сумма			Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
1. Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	6414	6947	7627	533	680	118,912
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	2310	2494,6	2383	184,6	-111,6	103,160
3. Средняя стоимость используемых основных фондов тыс. руб.	1913,5	1994,5	1969,5	81	-25	102,927
3.1. в т.ч. активной части	1163	1145	1136	-18,177	-9,4017	97,629
4. Среднесписочная численность работающих, чел.	116	137	154	21	17	132,759
5. Фондоотдача, руб. / руб.	3,352	3,483	3,873	0,131	0,389	115,531
6. Фондоемкость, руб. / руб.	0,298	0,287	0,258	-0,011	-0,029	86,557
7. Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.	16,496	14,558	12,789	-1,937	-1,769	77,529
8. Фондооснащенность, тыс. руб. / чел.	10,028	8,358	7,374	-1,670	-0,984	73,539
9. Уровень рентабельности основных фондов, %	1,207	1,251	1,210	0,044	-0,041	100,227

Основной показатель эффективности использования основных фондов – фондоотдача – на конец анализируемого периода растет, проявляя положительную динамику.

Вместе с тем, показатели фондовооруженность и фондооснащенность снижаются, что объясняется опережающим ростом численности персонала по сравнению с объемом основных фондов.

Уровень рентабельности основных фондов стабилен на протяжении всего анализируемого периода, однако его величина невысокая.

Поэтому можно сделать вывод о том, что эффективность использования основных фондов недостаточно высокая.

Объектами анализа использования оборотных средств предприятия являются:

- оборотные средства предприятия и их динамика;
- структура оборотных средств.

Источниками информации анализа являются:

- отчетный бухгалтерский баланс (форма № 1);
- отчет о движении денежных средств (форма № 4);
- приложение к балансу (форма № 5).

Динамика и структура оборотных активов ООО «Уралавтострой-Челябинск» представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика и структура оборотных активов предприятия

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонения (+;-)		Темп изменения, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. весу, %	
Запасы	749	21,54	8335	75,15	4748	63,32	3999,0	41,79	633,91
Краткосрочная дебиторская задолженность	1510	43,42	1748	15,76	1214	16,19	-296	-27,22	80,40
Краткосрочные финансовые вложения	940	27,03	0	0,00	1244	16,59	304	-10,44	132,34
Денежные средства	167	4,80	864	7,79	260	3,47	93	-1,33	155,69
Прочие оборотные активы	112	3,22	144	1,30	32	0,43	-80	-2,79	28,57
Итого оборотных активов	3478	100	11091	100,00	7498	100	4020	0,00	215,58

В составе оборотных активов в 2015 году преобладает краткосрочная дебиторская задолженность – по тем объектам, которые возводились для муниципальных заказчиков, в 2016 и 2017 большую часть оборотных активов составляют запасы – это строительные материалы, используемые в строительстве.

Денежные средства незначительны, так как при их поступлении от заказчиков строительная компания рассчитывается со своими кредиторами, а оставшиеся суммы направляются на закуп строительных материалов, топлива для строительной техники и пр. материальные расходы.

Анализ затрат на производство строительной продукции в целом и по основным элементам представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Затраты на производства продукции

Элементы затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	2016 г.	2017 г.	+, –	2016 г.	2017 г.	+, –
Оплата труда	1420	1668	248	21,87	22,01	0,14
Отчисления на социальные нужды	426	501	74	6,561	6,603	0,042
Материальные затраты	4650	5419	769	71,6	71,49	-0,11
В том числе:						
сырье и материалы	4396	5177	781	67,7	68,3	0,6
топливо	182	220	38	2,8	2,9	0,1
электроэнергия и т.д.	71	22	-49	1,1	0,29	-0,81
Амортизация	69	82	12	1,07	1,08	0,01
Прочие затраты	377	433	56	5,8	5,71	-0,09
Полная себестоимость	6494	7580	1086	100	100	0
В том числе:						0
переменные расходы	5961	6996	1034,85	91,8	92,3	0,5
постоянные расходы	533	584	51,152	8,2	7,7	-0,5

В составе себестоимости материальные затраты составляют более 71 %, в них наибольшая доля у сырья и материалов. Объем заработной платы составляет 21,87 % в 2016 году и растет до 22,01 %, что связано с ростом численности персонала.

Анализ финансовой устойчивости предприятия представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Нормальное ограничение для отрасли	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
					2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
					Коэффициент автономии	0,5	

Окончание таблицы 2.8

Показатели	Нормальное ограничение для отрасли	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
					2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств		1,74	2,10	1,14	0,35	-0,96	0,65
Коэффициент соотношения внеоборотных и оборотных активов		0,13	0,37	0,30	0,24	-0,07	2,27
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 1$	0,05	0,00	0,28	-0,05	0,28	5,14
Коэффициент текущей ликвидности	1,5 - 2,0	1,12	3,52	2,40	2,40	-1,12	2,14
Коэффициент критической ликвидности	0,20 - 0,25	0,39	0,32	0,49	-0,07	0,17	1,25

По данным таблицы 2.8 можно сделать вывод о том, что структура и актива, и пассива нерациональна.

Коэффициент автономии находится в пределах нормы.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств больше единицы, что говорит о том, что свою деятельность ООО «Уралавтострой-Челябинск» осуществляет в основном за счет заемных средств. Для строительного предприятия это обычная практика.

Коэффициент соотношения внеоборотных и оборотных активов больше 1, это говорит о том, что у предприятия преобладают оборотные активы. Такое преимущество свидетельствует о хорошей финансовой устойчивости субъекта, так как оборотные активы более ликвидны, поэтому способны принести деньги в короткое время. Указанный коэффициент характерен для материалоемких производств и торговых предприятий.

Коэффициенты ликвидности находятся вне нормативных значений. Так, коэффициент абсолютной ликвидности намного ниже нормы, коэффициент текущей ликвидности в 2015 году ниже нормы, а в 2016 и 2017 годах – выше нормы. Коэффициент критической ликвидности также выше нормы. Это говорит

о достаточной величине высоколиквидного имущества для погашения своих обязательств.

В целом можно сделать вывод о том, что финансовое состояние ООО «Уралавтострой-Челябинск» находится на среднем уровне.

### 2.3 Общая характеристика системы сбыта

Так как ООО «Уралавтострой-Челябинск» осуществляет строительство как жилых домов, так и объектов социально-культурной сферы, то клиентов охарактеризовать можно следующим образом:

- корпоративные заказчики (банки, торговые сети);
- частные клиенты (ООО, ИП) – обычно разовые заказы;
- физические лица – обычно разовые заказы;
- строительные организации (субподряд).

Поиск клиентов происходит следующими способами:

- а) личные знакомства, партнерские отношения;
- б) полевой маркетинг;
- в) случайные продажи.

В настоящее время в ООО «Уралавтострой-Челябинск» используются следующие каналы сбыта:

- прямые продажи (обзвон клиентов по «холодной» базе– 40% (шт заказов); 40% (в выручке)
- обращения постоянных клиентов – 15% (шт. заказов); – 10% (в выручке)
- связи руководства – 5% (шт. заказов); 15% (в выручке)
- рекомендации клиентов – 15% (шт. заказов); 20% (в выручке)
- Интернет – 15% (шт. заказов); 10% (в выручке)
- СМИ – 5% (шт. заказов) – 3%(в выручке)
- прочее – 5% (шт. заказов) – 2%(в выручке)

Анализируя опыт компании, можно сделать вывод о том, что реализация осуществляется через прямые продажи (обзвон клиентов по «холодной» базе).

Зачастую клиент даже не в курсе, куда обращаться за услугами, люди обращаются к знакомым; интересуются на текущих стройках, кто ведет работы; обращаются в проектные организации. Входящих звонков практически нет, т.к. нет службы маркетинга.

В ООО «Уралавтострой-Челябинск», как и в подавляющем большинстве российских компаний отдел продаж потерял свою ключевую функцию – продавать, и на 70-80 % превратился в отдел по обслуживанию клиентов.

Причина сложившейся ситуации заключается в том, что руководство компании мало выстраивает сам процесс продаж, полагаясь на квалификацию менеджеров. Их в ООО «Уралавтострой-Челябинск» 2 человека, оба – женщины предпенсионного возраста, которым недоступны новые технологии поиска, привлечения и удержания клиентов.

Отдел продаж занят поиском новых клиентов. И в этом помогает растущий рынок.

Рассмотрим блоки функций, которые выполняются в отделе продаж (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Блоки функций, выполняемые отделом продаж и/или связанные с ним

Из рисунка видно, что из 12 блоков лишь 3 относятся непосредственно к продажам. Остальные работы относятся либо к обслуживанию клиента, либо к работе других отделов. То есть, от 40% до 70% времени сотрудники отдела продаж не занимаются продажами, а выполняют не относящиеся к продажам функции. Рассмотрим структуру отдела продаж (рисунок 2.8).

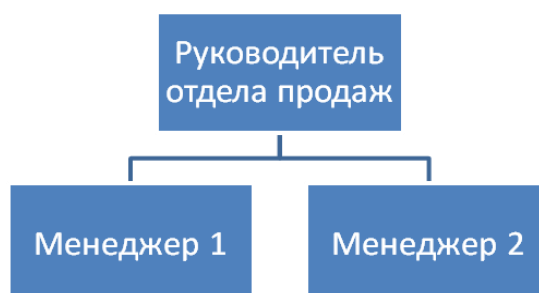


Рисунок 2.8 – Структура отдела продаж ООО «Уралавтострой-Челябинск»

Руководитель отдела продаж – он же заместитель управляющего по сбыту.

В отделе присутствует частичное (начальное) разделение работ, которое происходит естественным образом происходит под давлением объективных обстоятельств.

Сотрудники отдела продаж ищут новых клиентов, сопровождают старых, составляют коммерческие предложения, ездят на встречи, контролируют отгрузку, оформляют и отвозят клиентам сопровождающую сделку документацию.

Преимущества такой структуры отдела продаж:

1. Отвечает целям и задачам организации.
2. На начальном этапе развития фирмы не требуется определение потребности в том или ином специалисте.

Недостатки:

1. Каждый сотрудник – универсал, поэтому при его уходе образуется огромная «яма» работ, которую невозможно сразу «заполнить».



2. Универсальность порождает конкурентов (бывшие сотрудники открывают свой бизнес).

3. Ошибки в работе (нет специализации).

4. Низкая производительность труда.

К тому же, при такой деятельности сотрудник будет пытаться выполнять более понятную, простую для него работу и ту, что лучше получается, а не ту, что необходимо в данный момент.

В настоящее время функции обоих менеджеров дублируются, не хватает разделения на тех, кто ведет переговоры и тех, кто сопровождает сделку.

К положительным сторонам работы отдела продаж можно отнести:

– наличие корпоративного сайта (<http://www.uas-chel.ru/>), на котором достаточно много информации по всем возводимым объектам, по стадии их готовности, по наличию всей сопроводительной документации (главная страница сайта представлена на рисунке 2.9).

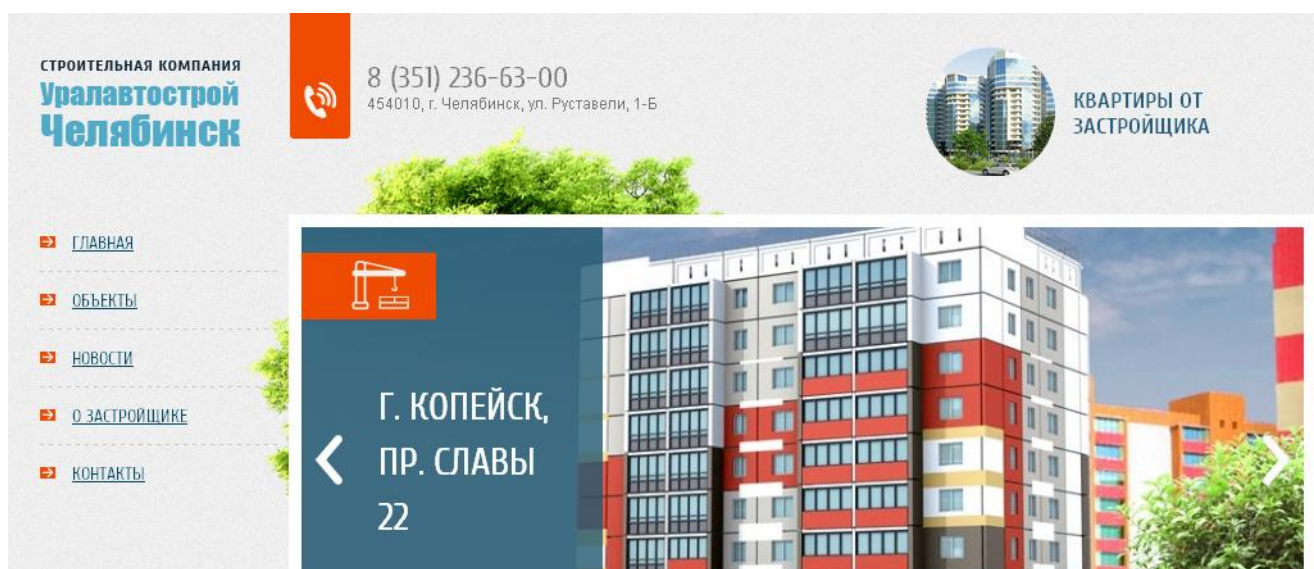


Рисунок 2.9 – Главная страница сайта ООО «Уралавтострой-Челябинск»

– также менеджеры обеспечены всеми необходимыми маркетинговыми материалами по поддержке продаж.

К недостаткам относятся следующие:

- не налажена работа по получению рекомендаций у клиентов;
  - не ведется база данных по проигранным сделкам и не корректируется коммерческое предложение;
  - не налажен контроль «потерь» по клиентской базе;
- клиентская база находится в «собственности» у менеджера. В этом случае, увольнение менеджера влечет за собой потерю части клиентской базы, которую
- новому сотруднику придется собирать «с нуля».

Проведем анализ эффективности сбытовой политики ООО «Уралавтострой-Челябинск» по формулам, представленным в разделе 1.3.

Косвенно оценить эффективность службы сбыта ООО «Уралавтострой-Челябинск» можно по динамике построенных и проданных объектов. Такой анализ проведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ выполнения плана по выпуску и реализации продукции

Год	Объем производства продукции, тыс. кв.м.				Объем реализации продукции, тыс. руб.			
	план	факт	+, –	% к плану	план	факт	+, –	% к плану
2015 г.	180	162,11	-17,89	90,06	7500	6414	-1086	85,52
2016 г.	185	175,51	-9,49	94,87	8100	6947	-1153	85,77
2017 г.	210	204,86	-5,14	97,55	9000	7627	-1373	84,74

Как видно из данных таблицы, в ООО «Уралавтострой-Челябинск» план ввода в строй объектов составляет 90,06 % в 2015 году и растет до 97, 55 % в 2017 году, проявляя положительную динамику.

Отклонение от плана ввода в эксплуатацию строительных объектов, в том числе и жилья, вызвано рядом причин, среди которых можно отметить следующие:

- разрывы в поступлении денежных средств из различных источников;
- задержки из-за необходимости различных согласований и получении разрешений на различные виды работ;
- сезонный характер строительства.

Отклонения фактического объема проданных квадратных метров от плановых связан, в том числе, с неэффективной работой сбытовой службы предприятия.

Остальные показатели рассчитаны и проанализированы в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Оценка эффективности сбытовой политики ООО «Уралавтострой-Челябинск»

Показатели	Сумма			Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
1. Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	6414	6947	7627	533	680	118,912
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	2310	2494,6	2383	184,6	-111,6	103,16
3. Число покупателей	3300	3470	3640	170	170	110,30
4. Число заказов	3341	3524	3678	183	154	110,09
5. Число визитов в компанию	3742	3950	4373	208,484	422,738	116,87
6. Торговые расходы	320,7	397,35	456,35	76,65	59	142,30
7. Часы на встречи с клиентами	25344	25269	25246	-75	-23	99,61
8. Часы работы менеджера	63360	63360	63360	0	0	100,00
9. Число жалоб	12	8	3	-4	-5	25,00
Расчетные показатели:						
- рентабельность продаж, %	36,01	35,91	31,24	-0,1059	-4,6648	86,75
- объем продаж на одного покупателя	1,94	2,00	2,10	0,05838	0,09331	107,80
- эффективность работы торговых агентов	89,29	89,21	84,10	-0,0796	-5,1018	94,20
- рентабельность затрат на продажу	5,00	5,72	5,98	0,71974	0,26361	119,67
- эффективность работы менеджера по продажам	40,00	39,88	39,85	-0,1184	-0,0363	99,61
- процент жалоб от клиентов	0,36	0,23	0,08	-0,1331	-0,1481	22,66

Как видно из данных таблицы, число покупателей, как и число заказов и число визитов в компанию растет. Это положительная тенденция. Вместе с тем, растут и торговые расходы компании. При увеличении числа клиентов у менеджеров сокращается время на работу с каждым клиентом, что негативно влияет на качестве их обслуживания. Некоторые клиенты, недовольные отсутствием к себе внимания, не стали покупать жилье у ООО «Уралавтострой-Челябинск», а обратились в другие компании. Поэтому эффективность работы менеджеров за анализируемый период снижается. Снижается и число жалоб клиентов, но это

связано с улучшением качества возводимого жилья, а не с улучшением работы менеджеров по сбыту.

На сбыт строительные компании тратят примерно 5 % от выручки, но в ООО «Уралавтострой-Челябинск» в бухгалтерском учете коммерческие расходы отдельной строкой не выделяются, поэтому нельзя сказать, достаточно ли средств используется на работу с клиентами.

В целом можно сделать вывод о том, что работа отдела продаж ООО «Уралавтострой-Челябинск» неэффективна и нуждается в улучшении.

Выводы по разделу два.

ООО «Уралавтострой-Челябинск» – динамично развивающаяся строительная компания, осуществляющая весь спектр строительных работ от этапа проектирования до ввода объекта в эксплуатацию.

В настоящее время ООО «Уралавтострой-Челябинск» осуществляет строительство жилых домов в Копейске. Накопленный опыт позволяет компании решать практически любые задачи в области организационно-технологического обеспечения и строительства. В планах компании реализация новых проектов и освоение новых территорий Челябинской области. ООО «Уралавтострой-Челябинск» оказывает услуги по генеральному подряду при строительстве объектов различного назначения и сложности, руководствуясь интересами инвестора. В настоящее время ООО «Уралавтострой-Челябинск» осуществляет строительство жилых домов в Копейске ООО «Уралавтострой-Челябинск» оказывает услуги по генеральному подряду при строительстве объектов различного назначения и сложности, руководствуясь интересами инвестора.

В 2018 году в Копейске помимо ООО «Уралавтострой-Челябинск» работают ещё 7 компаний-застройщиков. Основными конкурентами ООО «Уралавтострой-Челябинск» являются: ООО «Эском», ООО «Основа», КПДиСК, ЧелябСтройПодрядчик. Благодаря накопленному опыту и знаниям по эффективному использованию финансовых, технических и кадровых ресурсов

ООО «Уралавтострой-Челябинск» успешно управляет строительным процессом на любой площадке. Приоритетной задачей является соблюдение стоимости и сроков реализации инвестиционно-строительных проектов.

Проведенный финансовый анализ ООО «Уралавтострой-Челябинск» позволяет сделать вывод о том, что финансовое состояние ООО «Уралавтострой-Челябинск» находится на среднем уровне.

Коэффициент автономии находится в пределах нормы.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств больше единицы, что говорит о том, что свою деятельность ООО «Уралавтострой-Челябинск» осуществляет в основном за счет заемных средств. Для строительного предприятия это обычная практика.

Коэффициент соотношения внеоборотных и оборотных активов больше 1, это говорит о том, что у предприятия преобладают оборотные активы. Такое преимущество свидетельствует о хорошей финансовой устойчивости субъекта, так как оборотные активы более ликвидны, поэтому способны принести деньги в короткое время. Указанный коэффициент характерен для материалоемких производств и торговых предприятий.

Коэффициенты ликвидности находятся вне нормативных значений. Так, коэффициент абсолютной ликвидности намного ниже нормы, коэффициент текущей ликвидности в 2015 году ниже нормы, а в 2016 и 2017 годах – выше нормы. Коэффициент критической ликвидности также выше нормы. Это говорит о достаточной величине высоколиквидного имущества для погашения своих обязательств.

Сбытом построенных объектов занимается отдел, в котором работают два сотрудника. В отделе присутствует частичное (начальное) разделение работ, которое происходит естественным образом происходит под давлением объективных обстоятельств.

Поиск клиентов происходит следующими способами:

а) личные знакомства, партнерские отношения;

б) полевой маркетинг;

в) случайные продажи.

В целом можно сделать вывод о том, что работа отдела продаж ООО «Уралавтострой-Челябинск» неэффективна и нуждается в улучшении.

### 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «УРАЛАВТОСТРОЙ-ЧЕЛЯБИНСК»

#### 3.1 Выявление возможностей совершенствования сбытовой стратегии предприятия

Для совершенствования сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск» можно, во-первых, изменить структуру и выполняемые функции отдела продаж, автоматизировать работу отдела. Рекомендуемая структура представлена на рисунке 3.1.

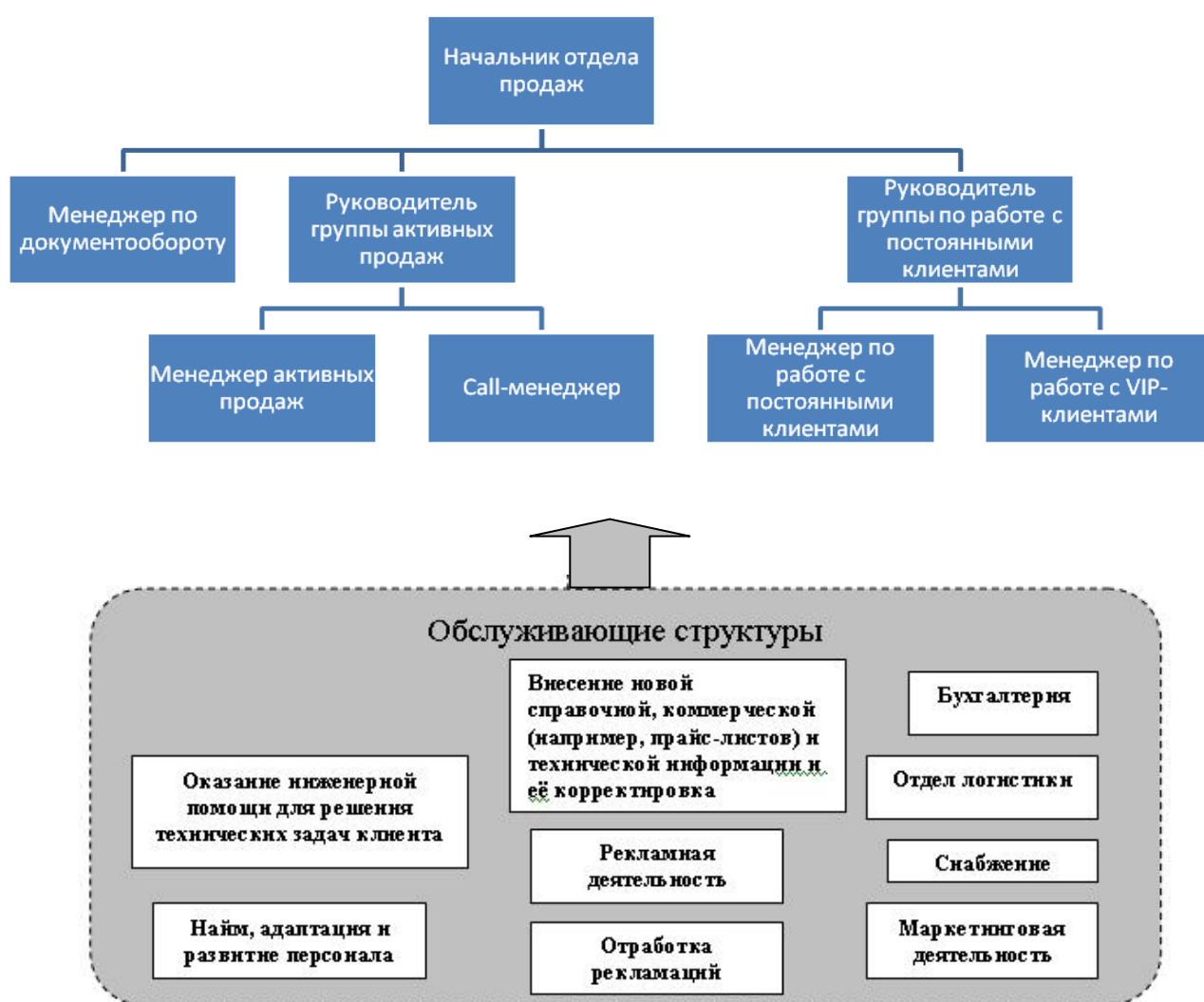


Рисунок 3.1 – Рекомендуемая структура отдела продаж ООО «Уралавтострой-Челябинск»

Так выглядит предлагаемая структура отдела продаж. В неё входят только те блоки функций, которые непосредственно участвуют в процессе продаж.

Всё остальное – это обслуживающие структуры, с которыми отдел продаж должен взаимодействовать.

Решаемые задачи в отделе продаж:

1. Управление отделом продаж:
  - управлять подчиненными;
  - управлять бизнес процессом продаж.
2. Продажи:
  - непосредственное взаимодействие с клиентом для заключения сделки
3. Документооборот:
  - работа с бумажной документацией и/или аналогичные действия в CRM
4. Найм, адаптация и развитие персонала:
  - проведение собеседований;
  - адаптация стажёров;
  - обучение сотрудников на рабочем месте
5. Маркетинговая деятельность:
  - сбор информации о рынке;
  - анализ маркетинговой информации;
  - выдача рекомендаций;
  - формирование БД для поиска новых клиентов.
6. Рекламная деятельность:
  - реклама;
  - наполняемость корпоративного сайта
7. Отработка рекламаций
8. Оказание инженерной помощи для решения технических задач клиента:
  - оказание технических консультаций при продаже и в пост продажный период.
9. Бухгалтерия:



- предоставление выписок из банка,
- акты сверки и прочее

10. Снабжение: поиск недостающего ассортимента к основному заказу.

11. Отдел логистики: поиск транспорта для отгрузки.

12. Внесение новой справочной, коммерческой и технической информации и её корректировка: Поддерживать информацию в актуальном состоянии (например, прайс-листов).

Эффективность данной структуры уже доказана, она применяется в нескольких строительных организациях. Освобождение отдела продаж от ненужных функций позволило увеличить продажи в течение первого квартала на 25 %.

Минусы приведенной выше структуры отдела продаж:

1. Надо посидеть, подумать, выйти за стереотипы (свои и рынка), ведь гораздо проще сделать «как у всех».

2. Придется заняться управлением и расстаться с мечтами: о том, «как бы найти нормального менеджера по продажам и тогда заживем» и о «волшебной» пилюле мотивации.

Плюсы такой структуры продаж:

1. Увеличивается производительность труда и уменьшается количество ошибок в работе.

2. Максимально снижается зависимость от человеческого фактора (введя специализацию легче искать, нанимать, обучать персонал).

3. Становится прозрачной деятельность сотрудников (а также подразделений и отделов), так как понятны зоны ответственности каждого.

4. Понятно, как оценивать сотрудников и за что платить. При этом критерии оценки выстраиваются четкие, ФОТ не раздувается.

5. Повышается контролируемость и управляемость всей системы продаж.

Для увеличения продаж, привлечения новых клиентов, необходимо сделать следующее:

1. Поставить цели на развитие продаж на 2-3 года.

2. Определить, какие функции должны выполняться отделом продаж, чтобы эти цели были достигнуты.

3. Разделить эти функции между сотрудниками.

4. Определить зоны ответственности и точки контроля.

5. Сформировать систему оплаты труда, завязанную на точки контроля.

6. Приобрести CRM (Customer Relationship Management) – управление взаимоотношениями с клиентами.

Чтобы эффективно управлять компанией и достигать максимальных результатов, необходимо стараться автоматизировать многие коммерческие процессы, включая взаимодействие сотрудников между собой и работу с клиентской базой.

Применение специализированного программного обеспечения дает возможность по ведению эффективной управленческой деятельности, отслеживанию и анализу всех этапов заключения сделок. Для работы с клиентской базой используются специализированные программы – CRM. Они позволяют формировать информационную базу о клиентах, подрядчиках, поставщиках и других сторонних контрагентах. CRM-системы успешно применяются в малом бизнесе и позволяют компаниям оперативно решать текущие задачи.

Если программное обеспечение будет полностью соответствовать направлению деятельности компании и позволит решать задачи, характерные для конкретного вида деятельности, тогда удастся добиться следующих результатов:

- увеличения объема сбыта;
- улучшения сервиса предоставляемых услуг при работе с клиентами;
- оптимизации клиентской базы;
- повышения эффективности работы отделов маркетинга и продаж.

В основной блок программного обеспечения входят разделы, которые позволяют:

- вести учет клиентской базы и заполнять информацию, которая будет доступна для других сотрудников компании;
- взаимодействовать со списком имеющихся контактов;
- создавать готовые коммерческие предложения с помощью встроенных шаблонов;
- планировать и выставлять текущие задачи для сотрудников и отслеживать статус их выполнения;
- оперативно получать отчетную и аналитическую информацию;
- согласовывать и контролировать работу между сотрудниками и отдельными структурными подразделениями;
- регистрировать сделки, оформлять договоры и другую отчетную документацию, необходимую для заключения контрактов;
- совершать звонки клиентам с помощью встроенной системы интернет-телефонии;
- отправлять коммерческие предложения и совершать рекламную рассылку писем;
- анализировать выполнение поставленных задач и эффективность продаж на любом отрезке времени с помощью визуальных графиков.

Проведя анализ наиболее популярных CRM-систем, компании ООО «Уралавтострой-Челябинск» можно рекомендовать программу Мегаплан – одну из топовых корпоративных CRM-систем. С ее помощью можно заключать сделки, хранить и просматривать всю документацию, вести учет финансов и выставлять плановые задания для сотрудников. Она идеально подходит для командной работы коллектива. Среди преимуществ стоит отметить быстрое внедрение программы и легкое освоение для штатных работников.

Ещё одной рекомендацией по совершенствованию службы сбыта является налаживание сотрудничества с риэлтором.

Интенсивность сотрудничества риэлторов и застройщиков во многом зависит от экономической ситуации. В среднем эксперты оценивают соотношение

первичных объектов с продажей от застройщика и через агентство как 70/30. Когда спрос превышает предложение, ликвидные новостройки сами по себе разлетаются как горячие пирожки, но в условиях кризиса возрастает потребность в посредниках. Поэтому экономический спад – лучшее время для застройщика наладить связи с риэлторами.

Есть смысл пойти на издержки, чтобы расширить клиентскую базу и дополнительно рекламировать продукт. Хотя застройщик легко компенсирует комиссию, незначительно повышая цену за 1 кв. м.

Кроме того, на рынке недвижимости существует понятие «покупки лояльности». В первую очередь оно характерно для элитного сегмента, но отчасти справедливо для всей сферы. Несмотря на непопулярность риэлторов и предубеждение многих клиентов, что прямая покупка у застройщика обойдется дешевле сделки с участием посредника, агенты по недвижимости все же остаются связующим звеном между покупателями и строительными компаниями. В частности, они формируют у людей, далеких от рынка недвижимости, отношение к определенным объектам. По оценкам экспертов, более половины договоров в премиальном сегменте заключается через агентства.

Российская гильдия риэлторов предложила выработать единые требования к взаимодействию застройщиков и риэлторов. Проект регламента был представлен на XI Камском форуме профессионалов рынка недвижимости.

Выстраивать отношения риэлторским компаниям и застройщикам ассоциация предлагает на следующих принципах:

- открытость и честность. Агентства недвижимости и застройщики заранее договариваются о том, какая информация должна предоставляться друг другу в процессе продажи новостройки и работы с покупателем. Утаивание важной информации, способной негативно повлиять на ход сделки для одной из сторон, считается недопустимым;

- актуальность и достоверность информации. Застройщики и агентства недвижимости своевременно предоставляют друг другу и покупателям информацию об объекте, покупателе и условиях продажи;
- единая политика продаж. Обращаясь в агентства города, покупатель должен иметь возможность приобретать жильё по той же стоимости, как если бы работал напрямую с застройщиком, без дополнительных риэлторских комиссий;
- оперативность и качество работы. Застройщики и агентства оперативно и качественно выполняют работы по продаже объекта недвижимости покупателю;
- взаимное стремление к результату. Риэлторы и застройщики вместе стремятся к результату сделки и прикладывают необходимые совместные усилия для его достижения.

По статистике, порядка 50–60% сделок на рынке – это сделки trade-in, когда покупатель приобретает новую недвижимость взамен существующей. Поэтому связка «риэлтор-застройщик» работает максимально эффективно.

Базовые условия для эффективного сотрудничества риэлтора и застройщика – единая ценовая политика, четкие правила бронирования объектов и оперативный обмен информацией. В агентстве недвижимости покупатель должен видеть те же цены, что и на сайте застройщика. Максимальный объем продаж через посредников происходит на ранних стадиях реализации ЖК – это позволяет застройщику быстро оповестить широкую аудиторию о новом проекте. По мере возведения объекта ООО «Уралавтострой-Челябинск» следует как можно больше справляться своими силами.

Каждый сотрудник отдела продаж застройщика будет курировать три-пять объектов. В его задачи входит проведение еженедельных совещаний с риэлторами, экскурсий (1-2 раза в месяц), приём и обслуживание клиентов агентств, полное обеспечение рекламными материалами и обучение агентов. Чтобы не было противоречия между прямыми (личными) продажами и сделками партнёра (агентств), мотивация у менеджеров должна быть одинаковая. Поэтому

специалисты отдела продаж ООО «Уралавтострой-Челябинск» и риэлторы не будут перетягивать друг у друга клиентов.

Организация процесса продаж в ООО «Уралавтострой-Челябинск» выстроена следующим образом:

1. Телефонные и личные консультации потенциальных покупателей в офисе компании и (или) в представительстве на объекте;
2. Показ квартир покупателям на строительной площадке;
3. Привлечение клиентов через сеть агентств недвижимости по договору субподряда. Полный контроль рекламной и информационной деятельности субподрядчиков по объекту;
4. Сопровождение ипотечных сделок;
5. Заключение и сопровождение государственной регистрации договоров долевого участия;
6. Контроль исполнения договоров долевого участия и своевременной оплаты взносов, расторжение неэффективных договоров с заменой одного покупателя другим;
7. Ведение аналитического учёта (статистики) по привлечённым дольщикам и ежемесячное предоставление аналитической отчётности;
8. Предоставление отчетов о состоянии сегмента рынка, к которому относится объект.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых решений

Оценим эффективность предложенных мероприятий, сравнив расходы на их внедрение с дополнительной прибылью, получаемой в результате усовершенствования сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск».

Реформирование отдела продаж требует затрат единовременных и текущих затрат. Расходы на организацию нового отдела продаж потребуют расширения

офиса. Для этого можно провести перекomпоновку и наибольшее помещение отдать под реформируемый отдел. Расширение штата сотрудников потребует организацию для каждого менеджера автоматизированного рабочего места.

Таблица 3.1 – Прогноз видов и объемов сбыта недвижимости

Наименование показателей	Виды сбыта	
	2017 г.	2018 г.
Организация системы сбыта	Прямой – непосредственная реализация продукции производителя конкретному потребителю	Прямой – непосредственная реализация продукции производителя конкретному потребителю
	Косвенный – использование независимых торговых посредников в канале сбыта	Косвенный – использование независимых торговых посредников в канале сбыта
Число посредников	Селективный – ограничение числа посредников	Интенсивный – большое число оптовых и различных посредников
Объем продаж, тыс. руб.	7627	15254

Каждое рабочее место должно содержать:

- компьютер;
- монитор;
- офисный стол;
- офисное кресло;
- телефон.

Таких рабочих мест нужно добавить 6 (так как отдел продаж будет состоять из 7 сотрудников и начальника отдела, 2 рабочих места уже организованы).

Принтера достаточно приобрести 2 (для начальника отдела и в группу по работе с постоянными клиентами). Имеющийся принтер можно оставить группе активных продаж.

Сведем все затраты в таблицу (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Единовременные затраты на реорганизацию отдела продаж ООО «Уралавтострой-Челябинск», тыс.руб.

Наименование	Цена	Кол-во	Сумма
- компьютер	20	6	120
- монитор	4,8	6	28,8
- офисный стол	2,9	6	17,4
- офисное кресло	1,5	6	9
- телефон	0,8	6	4,8
- принтер	7,7	3	23,1
Итого единовременных затрат			203,1

Таким образом, единовременные затраты составят 203,1 тыс.руб.

Теперь рассчитаем текущие затраты, они представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Текущие затраты на реорганизацию отдела продаж ООО «Уралавтострой-Челябинск», тыс.руб.

Наименование	Цена	Кол-во	Сумма
- зарплата начальника отдела	30	1	30
- зарплата руководителей групп	25	2	50
- зарплата менеджеров	20	5	100
Итого ФОТ, тыс.руб. в год			2160
Отчисления во внебюджетные фонды (30 % от ФОТ)			648
- канцелярские расходы	0,2	12	2,4
- оплата связи,	0,7	12	8,4
- оплата бензина на показы квартир	0,629	12	7,548
- оплата лицензии CRM: Клиенты и продажи+	1,5	12	18
Итого текущих затрат:			2844,35

В текущие расходы включена также лицензия на CRM: Клиенты и продажи+. Этот трафик включает большие продажи и контроль за финансами. Он предусматривает:

- все возможности для работы с задачами и поручениями;
- управление проектами;
- контроль за работой сотрудников;
- формирование отчетов;



- согласование документов;
- разделение на департаменты;
- больше инструментов для командной работы;
- интеграция с почтой и встроенная телефония;
- выставление счетов;
- воронка продаж;
- количество клиентов неограниченно;
- учет затрат по проектам;
- учет доходов от клиентов;
- интеграция с 1С.

Таким образом, текущие расходы отдела продаж составят 2844,35 тыс.руб. в год.

Теперь определим дополнительную прибыль от реорганизации отдела продаж и его автоматизации. Как утверждают строительные компании, применившие у себя предложенную ООО «Уралавтострой-Челябинск» структуру отдела продаж, продажи квартир после ее внедрения выросли на 25 % за 1 квартал. Тогда за год продажи вырастут на 100 %.

В 2017 году валовой доход составлял 10709,0 тыс.руб. Если продажи вырастут на 100 %, то прирост в стоимостном выражении составит 10709,0 тыс.руб.

Себестоимость строительства у ООО «Уралавтострой-Челябинск» в 2017 году составляла 7580 тыс.руб., она в плановом периоде также вырастет на 100 %, прирост составит 7580 тыс.руб. Тогда прибыль ООО «Уралавтострой-Челябинск» вырастет на 3129 тыс.руб. (10709 – 7580).

Рассчитаем эффективность предложенной рекомендации с использованием следующей формулы:

$$Эи = \frac{\Delta Энс}{С + Ен \times Кв}, \quad (10)$$

где Эи – коэффициент общей (абсолютной) эффективности,

ΔЭнс – прирост показателя эффективности,

С – текущие годовые затраты,

Кв – капиталовложения,

Ен – нормативный коэффициент эффективности, по рекомендации Росстроя этот показатель для сферы производства, в том числе и строительной продукции, равен 0,16.

Тогда:

$$Эи = \frac{3129}{2844,35 + 0,16 \times 203,1} = 1,088$$

Так как коэффициент эффективности капиталовложений больше единицы, то данные рекомендации эффективны. Они не только увеличат продажи построенных объектов ООО «Уралавтострой-Челябинск», но и принесут строительной компании дополнительную прибыль.

Рассмотрим основные элементы сбытовой политики до и после внедрения предложенных рекомендаций (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Анализ сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск»

Показатель	Доля в выручке	Эффективность работы канала, доли ед.	Сумма, млн.руб.	
			2017 г.	2018 г. , прогноз
Выручка	1,0		7627	15254
Канал сбыта:				
- прямые продажи	0,4	0,50	3050,8	8465,97
- обращения постоянных клиентов	0,1	0,05	762,7	1525,4
- связи руководства	0,15	0,05	1144,05	1144,05
- рекомендации клиентов	0,2	0,15	1525,4	1830,48
- продажа через риэлторов	0,1	0,20	762,7	1525,4
- СМИ, Интернет	0,03	0,04	228,81	457,62
- прочее	0,02	0,01	152,54	305,08

Как видно из данных таблицы, основным каналом сбыта строительной продукции являются прямые продажи (обзвон по «холодной» базе).

При этом наиболее эффективным каналам являются связи руководства (преимущественно продажа коммерческой недвижимости), однако увеличение объема продаж через данный канал проблематично.

Рекомендации клиентов также эффективны, с помощью улучшения их обслуживания можно несколько увеличить продажи через данный канал.

Интенсивность рекламы в СМИ и через Интернет можно увеличить, что приведет к росту продаж. Однако, основным каналом сбыта строительной продукции остается прямая продажа. Это станет возможным после реорганизации службы сбыта ООО «Уралавтострой-Челябинск».

Продажа через риэлторов также может вырасти, но при этом необходимо активизировать партнерские отношения с ними в соответствии с данными нами рекомендациями.

Анализ затрат на сбыт продукции представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Затраты на сбыт продукции ООО «Уралавтострой-Челябинск»

Показатель	2017 г.	2018 г. (прогноз)
Себестоимость всего, тыс. руб.	5244,0	9742,0
в том числе		
- прямые продажи	2097,6	5406,8
- обращения постоянных клиентов	524,4	974,2
- связи руководства	786,6	730,7
- рекомендации клиентов	1048,8	1169,0
- продажа через риэлторов	524,4	974,2
- СМИ, Интернет	157,32	292,3
- прочее	104,88	194,8

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий с помощью коэффициентов эффективности, предложенных в 1.3 и рассчитанных по данным предприятия в 2.3 (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Оценка эффективности сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск» в прогнозном периоде

Показатели	Сумма			Отклонение (+/-)	Темп изменения, %
	2016 г.	2017 г.	2018 г. (прогноз)		
1. Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	6947	7627	15254	7627	200
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	2494,6	2383	5512	3129	231,305
3. Число покупателей	3470	3640	6916	3276	190
4. Число заказов	3524	3678	6936	3258	188,581

Окончание таблицы 3.6

Показатели	Сумма			Отклонение (+/-)	Темп изменения, %
	2016 г.	2017 г.	2018 г. (прогноз)		
5. Число визитов в компанию	3950	4363	8246,9	3883,76	189,013
6. Торговые расходы	397,35	456,35	3290,8	2834,45	721,113
7. Часы на встречи с клиентами	25269	25246	38016	12770	150,582
8. Часы работы менеджера	63360	63360	63360	0	100
9. Число жалоб	8	3	0	-3	0
Расчетные показатели:					
- рентабельность продаж, %	35,91	31,24	36,13	4,89052	115,653
- объем продаж на одного покупателя	2,00	2,10	2,21	0,11028	105,263
- эффективность работы торговых агентов	89,21	84,30	84,10	-0,1928	99,7713
- рентабельность затрат на продажу	5,72	5,98	21,57	15,59	360,557
- эффективность работы менеджера по продажам	39,88	39,85	60	20,1547	150,582
- процент жалоб от клиентов	0,23	0,08	0	-0,0824	0

Проиллюстрируем рассчитанные показатели (рисунок 3.2).

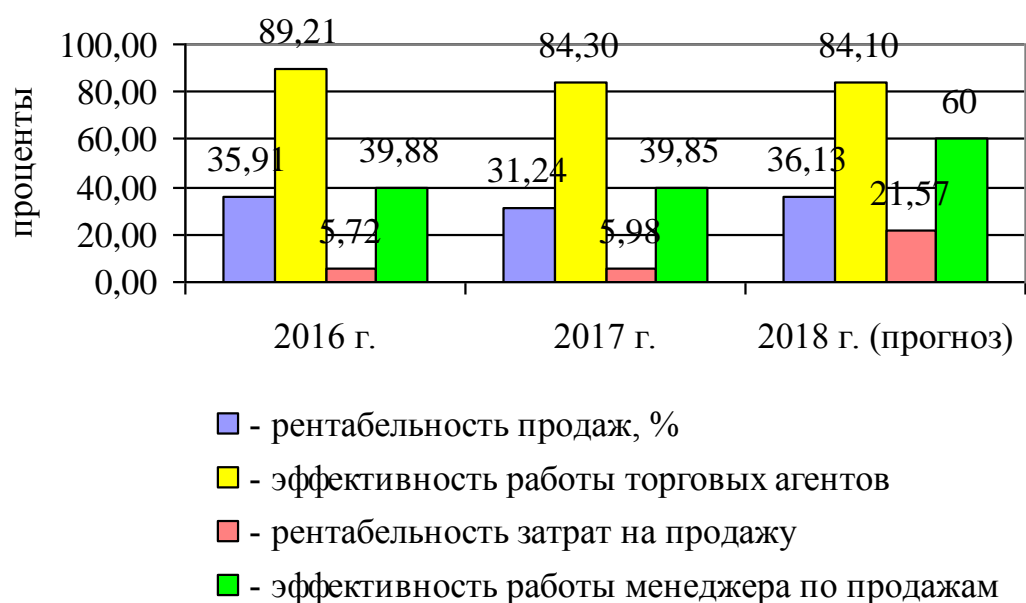


Рисунок 3.2 – Показатели эффективности сбытовой политики ООО «Уралавтострой-Челябинск» в прогнозном периоде

Как видно из данных таблицы, рентабельность продаж растет, ее показатель превзошел значение не только 2017 года, но и относительно благополучного 2016 года.

Вырос также объем продаж на одного покупателя. Это наглядно видно на рисунке 3.3.

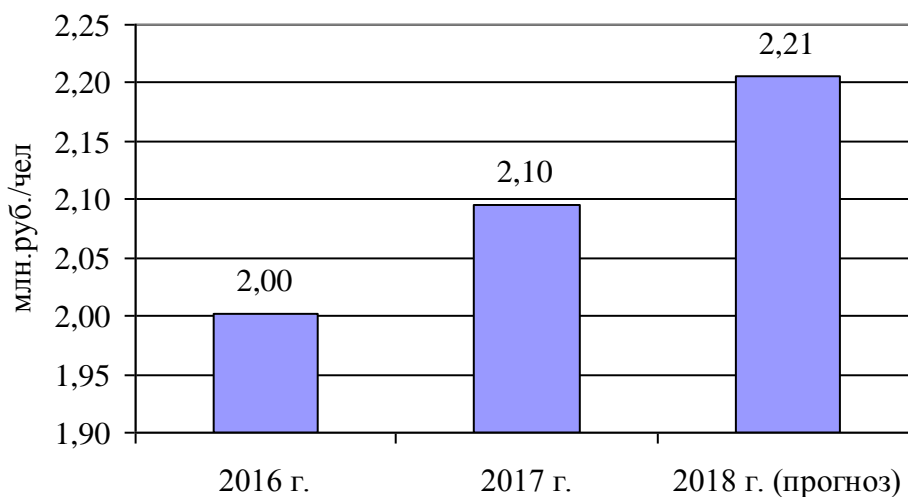


Рисунок 3.3 – Объем продаж на одного покупателя

Это частично связано с ростом стоимости 1 кв.м. жилья, а также с тем, что покупатели больше приобретают квартир 3-х и 4-х комнатных по сравнению с предыдущим периодом. В этом будет и заслуга менеджера по сбыту. Стоимость 4-х комнатной квартиры ненамного выше стоимости «трёшки», но клиенты об этом не всегда знают, поэтому в данном направлении работа менеджера очень важна.

Несколько снизилась активность торговых агентов (в данном случае это риэлторы), но это также связано с тем, что самые выгодные продажи осуществляет собственная служба сбыта, что также свидетельствует о росте эффективности ее работы в прогнозном периоде.

Рентабельность затрат на продажу возросла в почти в 4 раза, это означает, что существенно растет отдача от работы сбытового подразделения компании.

Это же подтверждает показатель эффективности работы менеджера, который вырос почти на треть.

При этом жалобы клиентов отсутствуют, т.е. все возникающие проблемы и недоразумения менеджеры решают в рабочем порядке, и клиенты остаются удовлетворенными сотрудничеством с ООО «Уралавтострой-Челябинск».

Таким образом, проведя анализ эффективности предложенных рекомендаций, можно сделать вывод о том, что их внедрение позволит улучшить сбытовую политику ООО «Уралавтострой-Челябинск».

Выводы по главе.

Для совершенствования сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск» можно, во-первых, изменить структуру и выполняемые функции отдела продаж, автоматизировать работу отдела. Эффективность данной структуры уже доказана, она применяется в нескольких строительных организациях. Освобождение отдела продаж от ненужных функций позволило увеличить продажи в течение первого квартала на 25 %.

Чтобы эффективно управлять компанией и достигать максимальных результатов, необходимо стараться автоматизировать многие коммерческие процессы, включая взаимодействие сотрудников между собой и работу с клиентской базой. Для работы с клиентской базой используются специализированные программы – CRM. Они позволяют формировать информационную базу о клиентах, подрядчиках, поставщиках и других сторонних контрагентах. Проведя анализ наиболее популярных CRM-систем, компании ООО «Уралавтострой-Челябинск» можно рекомендовать программу Мегатлан – одну из топовых корпоративных CRM-систем. С ее помощью можно заключать сделки, хранить и просматривать всю документацию, вести учет финансов и выставлять плановые задания для сотрудников.

Ещё одной рекомендацией по совершенствованию службы сбыта является налаживание сотрудничества с риэлтором. Интенсивность сотрудничества риэлторов и застройщиков во многом зависит от экономической ситуации. В среднем эксперты оценивают соотношение первичных объектов с продажей от

застройщика и через агентство как 70/30. По статистике, порядка 50–60% сделок на рынке – это сделки trade-in, когда покупатель приобретает новую недвижимость взамен существующей. Поэтому связка «риэлтор-застройщик» работает максимально эффективно. Базовые условия для эффективного сотрудничества риэлтора и застройщика – единая ценовая политика, четкие правила бронирования объектов и оперативный обмен информацией.

Оценка эффективности предложенных мероприятий, проведенная с помощью расчета коэффициента эффективности капиталовложений, показала, что в результате усовершенствования сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск» не только улучшится работа отдела продаж, но и произойдет значительный рост продаж построенного жилья, и возрастет прибыль строительной компании.

Проведенный анализ показателей эффективности сбытовой политики в прогнозном периоде, показал, что рентабельность продаж растет, ее показатель превзошел значение не только 2017 года, но и относительно благополучного 2016 года. Вырос также объем продаж на одного покупателя.

Несколько снизилась активность торговых агентов (в данном случае это риэлторы), но это также связано с тем, что самые выгодные продажи осуществляет собственная служба сбыта, что также свидетельствует о росте эффективности ее работы в прогнозном периоде.

Рентабельность затрат на продажу возросла в почти в 4 раза, это означает, что существенно растет отдача от работы сбытового подразделения компании.

Это же подтверждает показатель эффективности работы менеджера, который вырос почти на треть.

При этом жалобы клиентов отсутствуют, т.е. все возникающие проблемы и недоразумения менеджеры решают в рабочем порядке, и клиенты остаются удовлетворенными сотрудничеством с ООО «Уралавтострой-Челябинск».

Поэтому можно сделать вывод о том, что их внедрение позволит улучшить сбытовую политику ООО «Уралавтострой-Челябинск».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив теоретические аспекты формирования и развития сбытовой стратегии, можно сделать следующие выводы.

Под понятием «сбыт» следует понимать деятельность в сфере товарных отношений, формирующую инфраструктуру рынка, предназначение которой – организация продаж и осуществление в этом направлении процесса проведения товаров от производителя/продавца к покупателю/потребителю, где целью является наиболее полное удовлетворение покупателя и обеспечение прибыли участников товарного обмена/изготовителя.

Кроме основных участников рынка, на нем присутствуют также различные помощники в сфере сбыта – предприятия, способствующие эффективному функционированию сбытового процесса (банки, транспортные компании, страховые компании, рекламные агентства и т.д.).

Сбытовая стратегия предприятия является важнейшей частью комплекса маркетинговых стратегий. Сбытовая стратегия заключается в выборе каналов сбыта, методов продажи, организации системы товародвижения и т.д.

Стратегия сбыта должна определять типы посредников и их роль в цепочке сбыта, возможности оптовой и розничной торговли, потребности в обслуживании, потребности в интеграции сбытовой деятельности, оптимальную структуру методов и каналов сбыта с позиции удобства для потребителей.

Выбор стратегии охвата рынка зависит, в основном, от принадлежности товара к определенному классу (подклассу) и от того, какова необходимая производителю степень контроля над каналом при сбыте этого товара.

В целях совершенствования сбытовой деятельности в целом и сбытовой стратегии, в частности, предприятиям необходимо регулярно осуществлять оценку эффективности сбыта.

Эффективность сбыта – это наличие и структура потребительского спроса. Никакие, даже самые привлекательные, условия не удержат контрагентов в



сбытовой сети поставщика, если товар не востребован потребителями или существенно проигрывает аналогам конкурентов. Поэтому цель сбытовой конкуренции на рынке заключается в том, чтобы предложить потенциальным контрагентам такие условия сотрудничества, которые заставят их сосредоточиться на продвижении товара поставщика в ущерб товарам его конкурентов.

Повышение эффективности сбытовой деятельности по оптовой продаже товаров обеспечивается совершенствованием ценовой политики фирмы, а также применением средств рекламы и стимулирования продаж.

ООО «Уралавтострой-Челябинск» – динамично развивающаяся строительная компания, осуществляющая весь спектр строительных работ от этапа проектирования до ввода объекта в эксплуатацию.

В настоящее время ООО «Уралавтострой-Челябинск» осуществляет строительство жилых домов в Копейске. Накопленный опыт позволяет компании решать практически любые задачи в области организационно-технологического обеспечения и строительства. В планах компании реализация новых проектов и освоение новых территорий Челябинской области. ООО «Уралавтострой-Челябинск» оказывает услуги по генеральному подряду при строительстве объектов различного назначения и сложности, руководствуясь интересами инвестора. В настоящее время ООО «Уралавтострой-Челябинск» осуществляет строительство жилых домов в Копейске. ООО «Уралавтострой-Челябинск» оказывает услуги по генеральному подряду при строительстве объектов различного назначения и сложности, руководствуясь интересами инвестора.

В 2018 году в Копейске помимо ООО «Уралавтострой-Челябинск» работают ещё 7 компаний-застройщиков. Основными конкурентами ООО «Уралавтострой-Челябинск» являются: ООО «Эском», ООО «Основа», КПДиСК, ЧелябСтройПодрядчик. Благодаря накопленному опыту и знаниям по эффективному использованию финансовых, технических и кадровых ресурсов ООО «Уралавтострой-Челябинск» успешно управляет строительным процессом

на любой площадке. Приоритетной задачей является соблюдение стоимости и сроков реализации инвестиционно-строительных проектов.

Проведенный финансовый анализ ООО «Уралавтострой-Челябинск» позволяет сделать вывод о том, что финансовое состояние ООО «Уралавтострой-Челябинск» находится на среднем уровне.

Коэффициент автономии находится в пределах нормы.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств больше единицы, что говорит о том, что свою деятельность ООО «Уралавтострой-Челябинск» осуществляет в основном за счет заемных средств. Для строительного предприятия это обычная практика.

Коэффициент соотношения внеоборотных и оборотных активов больше 1, это говорит о том, что у предприятия преобладают оборотные активы. Такое преимущество свидетельствует о хорошей финансовой устойчивости субъекта, так как оборотные активы более ликвидны, поэтому способны принести деньги в короткое время. Указанный коэффициент характерен для материалоемких производств и торговых предприятий.

Коэффициенты ликвидности находятся вне нормативных значений. Так, коэффициент абсолютной ликвидности намного ниже нормы, коэффициент текущей ликвидности в 2015 году ниже нормы, а в 2016 и 2017 годах – выше нормы. Коэффициент критической ликвидности также выше нормы. Это говорит о достаточной величине высоколиквидного имущества для погашения своих обязательств.

Сбытом построенных объектов занимается отдел, в котором работают два сотрудника. В отделе присутствует частичное (начальное) разделение работ, которое происходит естественным образом происходит под давлением объективных обстоятельств.

Поиск клиентов происходит следующими способами:

- а) личные знакомства, партнерские отношения;
- б) полевой маркетинг;

в) случайные продажи.

В целом можно сделать вывод о том, что работа отдела продаж ООО «Уралавтострой-Челябинск» неэффективна и нуждается в улучшении.

Для совершенствования сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск» можно, во-первых, изменить структуру и выполняемые функции отдела продаж, автоматизировать работу отдела. Эффективность данной структуры уже доказана, она применяется в нескольких строительных организациях. Освобождение отдела продаж от ненужных функций позволило увеличить продажи в течение первого квартала на 25 %.

Чтобы эффективно управлять компанией и достигать максимальных результатов, необходимо стараться автоматизировать многие коммерческие процессы, включая взаимодействие сотрудников между собой и работу с клиентской базой. Для работы с клиентской базой используются специализированные программы – CRM. Они позволяют формировать информационную базу о клиентах, подрядчиках, поставщиках и других сторонних контрагентов. Проведя анализ наиболее популярных CRM-систем, компании ООО «Уралавтострой-Челябинск» можно рекомендовать программу Мегатлан – одну из топовых корпоративных CRM-систем. С ее помощью можно заключать сделки, хранить и просматривать всю документацию, вести учет финансов и выставлять плановые задания для сотрудников.

Ещё одной рекомендацией по совершенствованию службы сбыта является налаживание сотрудничества с риэлтором. Интенсивность сотрудничества риэлторов и застройщиков во многом зависит от экономической ситуации. В среднем эксперты оценивают соотношение первичных объектов с продажей от застройщика и через агентство как 70/30. По статистике, порядка 50–60% сделок на рынке – это сделки trade-in, когда покупатель приобретает новую недвижимость взамен существующей. Поэтому связка «риэлтор-застройщик» работает максимально эффективно. Базовые условия для эффективного

сотрудничества риэлтора и застройщика – единая ценовая политика, четкие правила бронирования объектов и оперативный обмен информацией.

Оценка эффективности предложенных мероприятий, проведенная с помощью расчета коэффициента эффективности капиталовложений, показала, что в результате усовершенствования сбытовой стратегии ООО «Уралавтострой-Челябинск» не только улучшится работа отдела продаж, но и произойдет значительный рост продаж построенного жилья, и возрастет прибыль строительной компании.

Проведенный анализ показателей эффективности сбытовой политики в прогнозном периоде, показал, что рентабельность продаж растет, ее показатель превзошел значение не только 2017 года, но и относительно благополучного 2016 года. Вырос также объем продаж на одного покупателя.

Несколько снизилась активность торговых агентов (в данном случае это риэлторы), но это также связано с тем, что самые выгодные продажи осуществляет собственная служба сбыта, что также свидетельствует о росте эффективности ее работы в прогнозном периоде.

Рентабельность затрат на продажу возросла в почти в 4 раза, это означает, что существенно растет отдача от работы сбытового подразделения компании.

Это же подтверждает показатель эффективности работы менеджера, который вырос почти на треть.

При этом жалобы клиентов отсутствуют, т.е. все возникающие проблемы и недоразумения менеджеры решают в рабочем порядке, и клиенты остаются удовлетворенными сотрудничеством с ООО «Уралавтострой-Челябинск».

Поэтому можно сделать вывод о том, что их внедрение позволит улучшить сбытовую политику ООО «Уралавтострой-Челябинск».

Таким образом, предложенные ООО «Уралавтострой-Челябинск» рекомендации целесообразны, и их следует принять.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегии: учебник : пер. с англ. / Г. Ассель. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 564 с.
2. Бернет, Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук / Дж Бернет, С. Мориарти. – СПб.: Питер, 2001. – 570 с.
3. Болт, Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г.Дж Болт. – М.: Экономика, 2015. – 272 с.
4. Бурцева, Т.А. Управление маркетингом: учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – 271 с. – режим доступа: <http://www.aup.ru/files/m736/m736.pdf>.
5. Горелик, О.М. Производственный менеджмент. Принятие и реализация управленческих решений. Учебное пособие/ О.М. Горелик. – М.: КноРус, 2016. – 270 с.
6. Демихов, В.Ю. Управление сбытовой деятельностью в корпоративных системах транспортного комплекса. – М.: ВИНТИ РАН, 2008. – 180 с.
7. Завгородняя, А.В. Маркетинговое планирование / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. – СПб.: Питер, 2002. – 198 с.
8. Иванов, М.Ю. Организация и технология коммерческой деятельности: учебное пособие / М.Ю. Иванов, М.В. Иванова. – М.: ИЦ РИОР, 2011. – 97с.
9. Каплина, С.А. Организация и технология розничной торговли / С.А. Каплина. – Рн/Д: Феникс, 2013. – 333с.
10. Капранчикова, Е.И. Сбытовая деятельность как важный фактор развития кондитерской фабрики в современных условиях // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2011. – № 12. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sbytovaya-deyatelnost-kak-vazhnyy-faktor-razvitiya-konditerskoj-fabriki-v-sovremennyh-usloviyah>.

11. Керимов, В.Э. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности / В.Э. Керимов, А.А. Елифанов, П.В. Селиванов, М.С. Крятов. – М.: Экзамен, 2002. – 128 с.
12. Ковалев, А.И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалев, В.В. Войленко. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.
13. Корнюшин, В.А. Создание собственного дела. – М.: Изд-во: МИЭМП, 2010. – 130 с.
14. Коростелев, И.В. Анализ рынка строительства в Челябинской области, перспективы его развития // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/07/83996> (дата обращения: 11.01.2018).
15. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб.: Питер, 2014. – 721 с.
16. Маркетинг учебник для бакалавров / И.В. Липсиц. – под ред. И.В. Липсица. – М.: ГЭОТАРМедиа, 2012. – 576 с.
17. Моллы.ру. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.malls.ru/> (дата обращения 02.06.2018).
18. Мурахтанова, Н.М. Маркетинг: учебное пособие / Н.М. Мурахтанова, Е.И. Еремина. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 264 с.
19. Олейник, П.П. Организация планирование и управление в строительстве: учебник. / П.П. Олейник. – М.: АСВ, 2015. – 200с.
20. Отскочная, З.В. Организация и технология торговли: учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования / З.В. Отскочная, Ю.А. Наплекова, И.И. Чуева. – М.: ИЦ Академия, 2013. – 192 с.
21. Панова, А.К. Планирование и эффективная организация продаж: практическое пособие / А.К. Панова. – М.: Дашков и К, 2016. – 190с.
22. Сервис проверки контрагентов. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rusprofile.ru> (дата обращения 12.05.2018).

23. Словинский, С.В. Особенности сбыта промышленной продукции в современных условиях / С.В. Словинский // Экономика, предпринимательство и право. – 2011. – № 4. – с. 21-26. –<http://epp.enjournal.net/article/310/>
24. Сребник, Б.В. Маркетинг / Б.В. Сребрик. – М.: Высшая школа, 2015. – 360 с.
25. Тарануха, Н.Л. Технология и организация строительных процессов: учебное пособие / Н.Л. Тарануха, Г.Н. Первушин, Е.Ю. Смышляева. – М.: АСВ, 2008. – 196 с.
26. Тимоти, Р. Новые каналы сбыта – главное преимущество компаний / Р. Тимоти, Дж. Фридман, Лоуренс Фьюри. – М.: Эксмо 2016. – 352 с.
27. Тойменцева, И.А. Логистический анализ сбытовой деятельности предприятий промышленности строительных материалов / И.А. Тойменцева, М.В. Векленко // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2015. – № 2 (14). – С.52-59.
28. Турусина, А.Ю. Операционная эффективность маркетинга / А.Ю. Турусина // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – №1. – С. 9.
29. Уськов, В.В. Инновации в строительстве: организация и управление / В.В. Уськов. – Вологда: Инфра-Инженерия, 2016. – 342 с.
30. Фадеева, Г.Д. Виды рыночных стратегий строительного предприятия / Г.Д. Фадеева, В.В. Пашкова, К.С. Паршина // Молодой ученый. – 2013. – №11. – С. 485-487. – URL <https://moluch.ru/archive/58/8240/> (дата обращения: 05.03.2018)
31. Фролочкина, Т.В. Организация сбытовой деятельности предприятия / Т.В. Фролочкина // Логистика. – 2012. – № 1. – С 9-11.
32. Хершген, Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов: пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.
33. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева – М.: Финансы и статистика, 2002. – 164 с.

34. Юзефович, А.Н. Организация, планирование и управление строительным производством: учебное пособие / А.Н. Юзефович. – М.: АСВ, 2013. – 360 с.
35. Ягудин, С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – СПб.: Питер, 2011. – 272 с.
36. Pokupateli\_melkim\_optom URL <https://www.dp.ru/a/2017/10/25/> (дата обращения: 05.05.2018).