

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.

ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ОПТОВО-
РОЗНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АМЕТИСТ-ЧЕЛЯБИНСК»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2018.1008.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.э.н., доцент

_____ Ю.А. Дорошенко
_____ 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ–419

_____ А.М. Пономарев
_____ 2018 г.

Нормоконтроль
Ст. преподаватель

_____ Ю.С. Якунина
_____ июля 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1 Понятие и сущность организации сбыта и продвижения продукции на предприятии.....	6
1.2 Классификация и способы сбыта и продвижения продукции на предприятии. Методы и модели сбыта и продвижения продукции на предприятии	11
1.3 Сравнение отечественного с зарубежным опытом организации сбыта и продвижения продукции на предприятии	23
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	36
2.1 Общая характеристика предприятия.....	36
2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия	57
2.3 Анализ сбытовой политики предприятия.....	64
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ	80
3.1 Выявленные компоненты организации сбыта и продвижения продукции требующие корректировки.....	80
3.2 Мероприятия направленные на усовершенствование организации сбыта и продвижения продукции. Экономическая эффективность предложенных мероприятий	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	106

ВВЕДЕНИЕ

Система сбыта продукции является ключевым звеном деятельности предприятия. Именно на этапе сбыта потребитель признаёт или не признаёт усилия предприятия полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию и услуги.

Проблемы сбыта решаются уже на стадии разработки политики фирмы, когда выбирается наиболее эффективная система, каналы и методы сбыта применительно к конкретному рынку. Другими словами производство продукции с самого начала ориентировано на конкретные формы и методы сбыта, которые будут наиболее эффективными в данных условиях.

Необходимость управления сбытом объясняется и тем, что профессиональное решение вопросов сбыта позволяет максимально удовлетворить потребности клиентов, создать дополнительные маркетинговые преимущества, увеличить объемы реализации, обеспечить рост прибыли не только в краткосрочный, но и в долгосрочный период, что дает возможность предприятию успешно функционировать на рынке.

Однако в условиях российского рынка предприятия уделяют недостаточное внимание проблемам сбыта. Большинство предприятий ориентируется на производство, а не на сбыт; выбирая клиента, основное внимание уделяется минимизации издержек по сбыту, а не максимальному удовлетворению потребностей клиента.

Многие хозяйственные зоны, в которых работают организации, характеризуются повышенным риском, т.к. нет достаточного знания о поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном выборе партнеров, нет надежных источников получения коммерческой и иной информации. Кроме того, у российских менеджеров нет опыта в управлении организациями в рыночных условиях.

Руководители предприятий, производящих конечную или промежуточную продукцию, чувствуют ограничения со стороны платежеспособного спроса населения и предприятий-потребителей. Весьма актуальным для организации стал поиск новых потребителей, освоение новых рынков (часть руководителей ищет новых потребителей самостоятельно).

Для российских предприятий в сложных рыночных условиях управление сбытом должно иметь важное значение, так как позволяет добиться лучших экономических результатов и повысить конкурентоспособность предприятия. Все это указывает на актуальность темы исследования.

Объект исследования – ООО «Аметист-Челябинск».

Предмет исследования – организационные аспекты сбыта и продвижения продукции на предприятии.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию процесса организации сбыта и продвижения продукции оптово-розничного предприятия.

Поставленная цель обусловила решение следующих задач:

- 1) Рассмотреть теоретические основы организации сбыта и продвижения продукции на предприятии;
- 2) Анализ основных показателей деятельности предприятия;
- 3) Анализ сбытовой политики предприятия;
- 4) Разработка основных мероприятий по совершенствованию организации сбыта и продвижения продукции и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Методы исследования – анализ, синтез, обобщение.

Тема управления сбытовой деятельности организации рассматривается многими отечественными и зарубежными авторами. Так, например, по вопросам организации сбыта можно выделить работы следующих авторов: Андрухович Е.Н., Антонов Г.Д., Иванова О.П., Багиев Г.Л., Болдырева Н.П., Голова А.Г., Голубкова Е.Н., Карагаполова М.Г., Кононов М.В., Китаев-Смык А.Л., Маслихина

Л., Моисеенко Л.И., Памбухчиянц О.В., Пустынник Ю., Шкарду В.Д. и других ученых.

В выпускной квалификационной работе использованы материалы экономической и статистической литературы, тематических материалов периодических изданий, а также материалы, полученные в процессе непосредственного функционирования предприятия

Структура работы. Работа состоит из введения, основной части из трех разделов, заключения и библиографического списка.

Первый раздел выпускной квалификационной работы посвящен исследованию теоретических аспектов управления сбытовой деятельностью в организации, в рамках которого определены понятия, цели, задачи сбытовой деятельности в организации, охарактеризованы основные элементы управления сбытовой деятельностью, выделены показатели эффективности управления сбытовой деятельностью.

Второй раздел посвящен анализу и оценке эффективности сбытовой деятельности в ООО «Аметист-Челябинск», в рамках которого проводится анализ основных направлений деятельности предприятия, анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия, его финансовых результатов и имущества, анализируется система управления предприятием, проводится анализ и оценка эффективности сбытовой деятельности, выявляются сильные и слабые стороны.

Третий раздел включает рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности в ООО «Аметист-Челябинск», где определены основные мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности. В этом разделе делается обоснование необходимости реализации данных мероприятий для повышения эффективности сбытовой деятельности.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие и сущность организации сбыта и продвижения продукции на предприятии

Сбытовая политика – это организация процесса постадийного движения товара. Она предполагает точный анализ воздействия принимаемых решений на каждой последующей стадии движения товарной массы от производства до потребления [13].

При этом под сбытом А.М. Годин понимает всю систему связей производства и торговли, включая оптовую и розничную продажу, транспортировку, хранение [10].

По мнению А.М. Афонасова, сбыт – процесс выхода товара в сферу использования; реализация продукции; поставка с целью купли-продажи. Сбыт, в большей мере, логистическая операция, означающая поставку продукции покупателю напрямую или через сбытовых посредников [3].

Близком по смыслу для термина «сбыт» является термин «реализация», который представляется собой продажу товаров, превращение их в денежные средства.

Реализации продукции выступает в качестве значимой части коммерческой деятельности предприятия. Благодаря реализации продукции предприятие получает определенные возможности, а именно [7]:

- возможность реализации непрерывного процесса воспроизводства;
- регулирование производственного процесса в полном соответствии с существующими потребностями рынка / потребителей;
- удовлетворение покупательских запросов в высококачественной продукции.

Некоторые ученые склоняются к мнению о том, что термин «сбыт» необходимо определить в качестве процесса реализации произведенной

продукции с целью превращения товара в денежные средства и удовлетворения запросов потребителей.

Кроме того, имеется следующая расшифровка понятия «сбыт» – это сфера деятельности производственного предприятия, которая имеет своей целью реализацию продукции на определенных рынках.

В соответствии с представленными определениями возможно отразить конкретные характеристики сбыт [11]:

- выявление исключительно той сферы, которая относится к функционированию-предприятия - производителя;
- продажа производимой продукции, ориентиром которой является конкретный целевой сегмент;
- реализуется деятельность, связанная с формированием каналов распределения.

Отсюда следует, что термин «сбыт» представляет собой деятельность, осуществляемую в сфере товарных отношений, которая направлена на формирование рыночной инфраструктуры.

Основное предназначение сбыта – организация продаж и реализация в данном направлении процесса перемещения товаров от производителя/продавца к покупателю/потребителю. Ключевой целью данного процесса является максимальное удовлетворение запросов покупателей, и обеспечение получения прибыли участников товарного обмена. Соответственно, наиболее актуальной проблемой для промышленных предприятий является организация сбыта, так как от эффективности организации и реализации сбыта производимой продукции зависит дальнейшее успешное функционирование.

В рамках промышленного предприятия сбыт может быть определен в качестве отношений в сфере товарно-денежного обмена между юридически и экономически свободными субъектами рынка сбыта, которые реализуют коммерческие потребности [8]. Субъектами рынка сбыта признаются продавцы и покупатели, а объектом являются товары с маркетинговой точки зрения.

Кроме основных участников рынка, в сфере сбыта принимают участие предприятия, благодаря которым сбытовые процессы осуществляются с наибольшей эффективностью [12].

Ключевая задача участников рынка сбыта заключается в реализации взаимовыгодного товарно-денежного обмена между покупателем и продавцом. В данном случае инициатором сбытовых процессов является предприятие, которое предлагает товар [20].

Промышленным предприятиям для осуществления эффективных сбытовых процессов необходимо предлагать товар, который полностью соответствует потребительским запросам и ожиданиям, что позволяет конкурировать с другими производителями. Кроме того, необходимо полностью учитывать требования посредников, осуществляющих доставку товара в нужное место, в требуемом количестве и в требуемое время до конечного потребителя или же сформировать собственную сбытовую систему.

С понятием сбыта тесно связано понятие канала.

Каналы сбыта – система взаимосвязанных компаний, делающих товар или услугу доступными для потребления или использования [13].

Каналы сбыта характеризуются уровнем интеграции, шириной, длиной, а также различиями, определяемыми характером перемещаемых и сбываемых товаров.

Структуру канала сбыта определяет количество уровней [6].

Нулевой уровень – канал прямого маркетинга – включает в себя производителя, доставляющего товар непосредственно потребителю.

Канал первого уровня составляют три элемента: производитель – посредник – потребитель. В качестве посредника могут выступать торговый агент, брокер или розничный продавец.

Канал второго уровня включает в себя двух посредников.

Канал третьего уровня – трех.

Чем «длиннее» канал, тем больше функций возлагается на участников распределения, но тем меньше степень контроля над организацией сбыта со стороны производителя (рисунок 1.1).

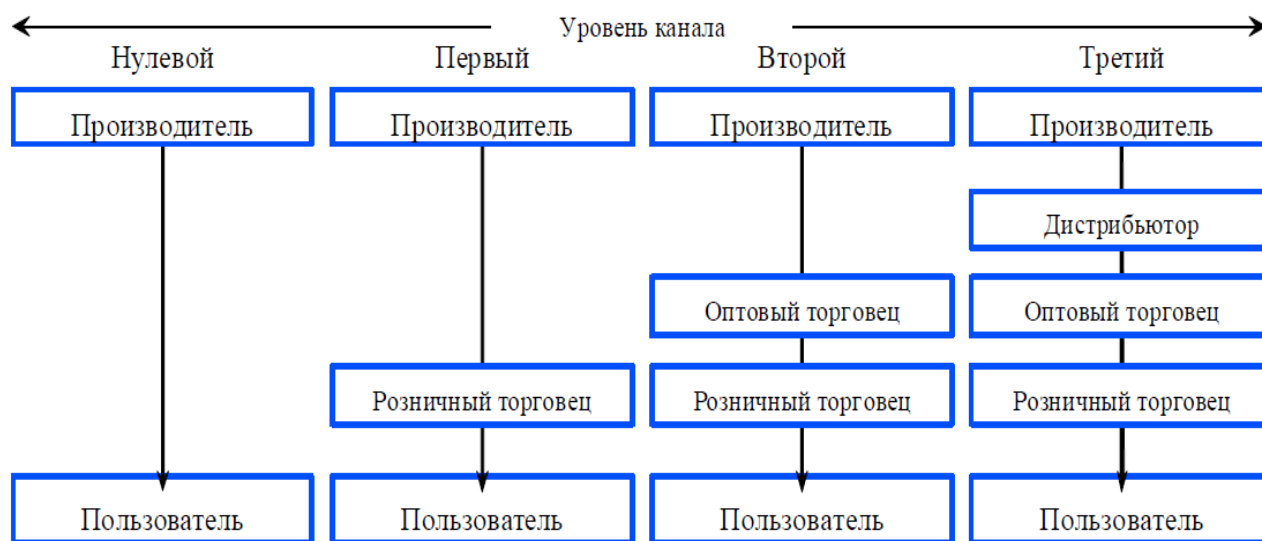


Рисунок 1.1 – Структура канала распределения

В отечественной практике предприятий некоторые сбытовые каналы составляют сложную иерархическую цепочку, которая выходит за пределы третьего уровня. Организация такого распределения оправдана лишь погоней за «теневой» прибылью и обусловлена, с одной стороны, отсутствием должного контроля со стороны государства, а с другой – бесправностью отечественного производителя [25].

Длина канала – понятие, характеризующее число независимых участников товародвижения. Прямой канал является самым коротким и называется каналом нулевого уровня, т. е. производитель сам сбывает свой товар потребителю.

Ширина канала определяется количеством и возможностями независимых участников товародвижения. Расширение канала, а следовательно, и его «пропускной способности» увеличивает число участников канала по этапам товародвижения; при сужении канала наблюдается обратный процесс. Чтобы укрепить позиции товара на рынке, производитель прибегает к горизонтальной интеграции, приобретая каналы сходной специализации [14].

Деятельность предприятия (компании, фирмы) в области сбыта и распределения продукции должна быть подчинена определенным целям [14].

Во-первых, обеспечивать доставку произведенных товаров в необходимом количестве в такое место и в такое время, которые более всего устраивают потребителей.

Во-вторых, способствовать привлечению внимания покупателей к продукции фирм и всемерно стимулировать расширение ее продажи конечным потребителям.

Основная задача канала – обеспечение удобства времени, места приобретения товара и перехода прав собственности от производителя к потребителю. Для того чтобы добиться решения поставленной задачи наиболее эффективным образом, канал должен выполнять целый ряд жизненно важных функций [6].

Проведение исследований рынка – сбор информации, необходимой для планирования деятельности в целях обеспечения доступности товара и создания изделий, наиболее полно соответствующих потребностям клиентов.

Стимулирование сбыта – привлечение внимания потребителя и организация продвижения на основе демонстрации возможностей предлагаемого рынку продукта [19].

Организация товародвижения – услуги по транспортировке и складированию, управление материальными запасами, включая обучение заказчика пользованию товаром, а также послепродажное техническое сопровождение [17].

Финансирование и принятие риска – покрытие постоянных издержек и принятие ответственности за организацию функционирования канала сбыта.

Установление целевых контактов – обеспечение долговременных и надежных связей с потенциальными потребителями, проведение деловых переговоров для сохранения целевой клиентуры в долгосрочной перспективе.

Реализация представленных функций открывает дополнительные возможности позиционирования товара на целевом рынке: и с физической стороны (организация перемещения), и с психологической стороны (в сознании

потребителя). Разнообразные товары требуют использования различных систем распределения, поэтому в практических условиях реализация полного перечня указанных функций совсем не обязательна, если только это не отразится на эффективности программы маркетинга.

В таблице 1.1 приведена классификация важности средств коммуникации для организации продаж.

Таблица 1.1 – Классификация важности средств коммуникации для организации продаж

Вид ускорения продаж	Для товаров широкого спроса	Для инвестиционных товаров
Реклама	Очень важно	Полезно
Личная продажа	Важно	Очень важно
Стимулирование сбыта	Очень полезно	Очень полезно
Пропаганда	Полезно	Важно

Арсенал средств, используемых предприятиями (компаниями, фирмами) для стимулирования продаж, весьма разнообразен.

Помимо рекламы, через средства массовой информации и целевой тактики в него входят такие методы воздействия на покупателей, как личные контакты персонала фирмы с покупателями, создание благоприятной общественной репутации фирмы, разнообразие вида премий и подарков, лотереи и конкурсы, выставки и т.п. Для товаров с высокой ценой важным средством привлечения покупателей является предоставление рассрочки платежа для изделий длительного пользования - организация их послепродажного обслуживания.

1.2 Классификация и способы сбыта и продвижения продукции на предприятии. Методы и модели сбыта и продвижения продукции на предприятии

Руководство фирмы, прежде всего, должно выбрать стратегию сбытовой политики – как именно должна быть организована система сбыта: через собственную или дилерскую сеть; через какие типы торговых посредников должен осуществляться товарооборот и т. д. [23].

При определении сбытовой стратегии различают следующие виды сбыта [19].

Эксклюзивный сбыт означает, что продукт продается в одном или нескольких местах географически ограниченного рынка. При этом количество посредников ограничивается, чтобы контролировать распределение продукции по заранее определенным рынкам сбыта.

Интенсивный – означает проникновение в наибольшее возможное количество каналов сбыта. Применяется в основном для товаров широкого потребления. Посредники привлекаются в максимальном количестве, чтобы обеспечить оснащение товарами как можно больше территорий.

Селективный сбыт – сочетает в себе признаки интенсивного и эксклюзивного подхода. Такой подход используется, когда продукт имеет особое качество. Его используют производители, желающие контролировать каждый этап товародвижения с наименьшими затратами.

Каналы распределения могут быть прямые, косвенные и смешанные [30].

Прямые каналы связаны с перемещением товаров и услуг без участия посреднических организаций. Они чаще всего устанавливаются между изготовителями и потребителями, которые сами контролируют свою маркетинговую программу и располагают ограниченными целевыми рынками.

Косвенные каналы связаны с перемещением товаров и услуг сначала от изготовителя к незнакомому участнику-посреднику, а затем от него – к потребителю. Такие каналы обычно привлекают предприятия и фирмы, которые с целью увеличения своих рынков и объемов сбыта согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и соответственно от определенной доли контроля над сбытом, а также готовы несколько ослабить контакты с потребителями. Использование этих каналов пригодно для распространения так называемой массовой продукции, имеющей широкого потребителя (например, продукты питания).

Смешанные каналы объединяют черты первых двух каналов товародвижения. Так, предприятия не всегда используют преимущества прямых контактов с

потребителями, они реализуют продукцию через систему посредников. Возникают и другие государственные и коммерческие посреднические организации, и предприятия, гарантирующие значительно больший набор снабженческо-сбытовых услуг. Сравнительная характеристика каналов приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика каналов сбыта [16]

Каналы товародвижения Характеристики	Прямые	Косвенные		Смешанные
		Оптовые фирмы	Сбытовые агенты	
Рынок Объем сбыта Контакты с изготовителями Издержки сбыта	Вертикальный Небольшой Очень тесные Самые высокие	Горизонтальный Большой Незначительный Средние	Вертикальный Средний Малые Самые низкие	Любой Большой Средние Оптимальные
Политика цен	Очень гибкая, быстро учитывающая конъюнктуру рынка	Гибкая, оперативно учитывает изменения на рынке	Недостаточно гибкая, требует согласования изменения цен с изготовителями	В целом гибкая, удовлетворяющая потребителя и изготовителя
Знание предмета сбыта	Отличное	Удовлетворительное	Хорошее	Оптимальное
Зона действия	Узкая, в месте концентрации потребителей	Широкая, по всему рынку	Узкая, но несколько агентов охватывают весь рынок	Наиболее полная
Право собственности на изделия в процессе сбыта	У изготовителя	У посредника	У посредника	У изготовителя и посредника
Норма прибыли	Высокая	Низкая	Низкая	Средняя
Уровень стандартизации	Высокий	Низкий	Высокий, Средний	Любой
Качество отчетности	Высокое	Низкое	Самое низкое	Нормальное

Выбор стратегии в отношении канала во многом обусловлен стратегией позиционирования и соответствующим ей методом распределения продукции (таблица 1.3) [15].

Оценка стратегии позиционирования осуществляется по ряду параметров:

– степени насыщения рынка,

- типу и виду товара,
- контролю канала,
- уровню обучения [35].

Таблица 1.3 – Методы распределения продукции [31]

Интенсивное (массовое)	Избирательное (селективное)	Эксклюзивное (исключительное)
высокая ←	Степень насыщения рынка	→ низкая
повседневного спроса ←	Тип товара	→ особого спроса
выборочный ←	Контроль канала	→ полный
кратковременный ←	Вид товара	→ долговременный
слабый ←	Уровень обучения	→ жесткий
Основной целевой ориентир		
Удобство приобретения	Охват рынка	Укрепление образа

Метод интенсивного распределения – стремление максимально увеличить количество торговых точек с целью обеспечения массового характера сбыта. Такой подход обычно используется для товаров повседневного спроса в условиях насыщенного рынка.

Метод эксклюзивного распределения – ограничение количества торговых посредников. Отобранные по ряду критериев посредники получают исключительное право на продажу товара. Данная модель предназначена для распределения специализированных изделий и предметов роскоши в условиях ненасыщенного рынка.

Метод избирательного распределения – поиск золотой середины между интенсивным и эксклюзивным подходами.

На большинстве крупных и средних предприятий-производителей подразделение сбыта называется отделом сбыта. Функции отдела сбыта достаточно различны и часто определяются исторически сложившимися на предприятии производственными отношениями [30].

На рисунке 1.2 показана функциональная модель производственного предприятия среднего размера.

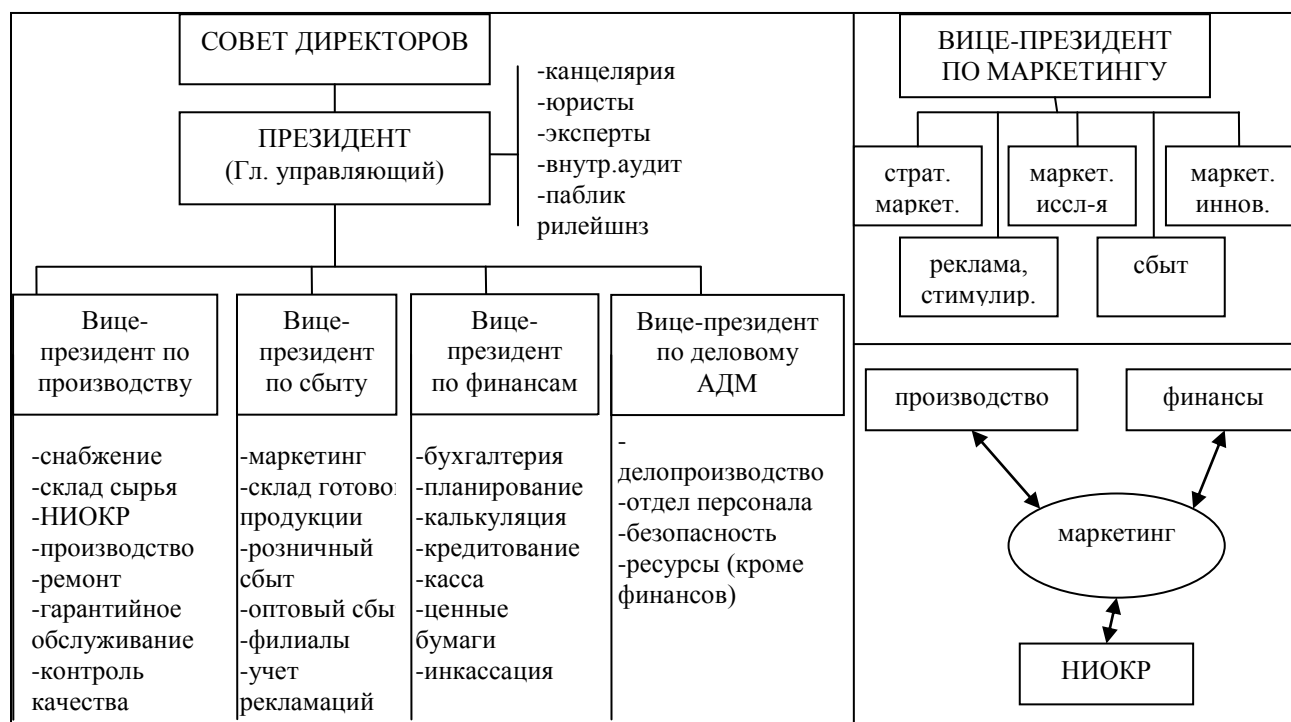


Рисунок 1.2 – Функциональная структура предприятия [31]

В данном случае дистрибутивную политику предприятия проводят вице-президент по сбыту (или директор департамента сбыта). Все службы, связанные со сбытом, подчиняются одному руководителю (кроме транспорта), что является удобным для оперативного решения вопросов [8].

Транспортная служба может иметь двойное (матричное) подчинение: административно подчиняться начальнику производства и функционально - директору по сбыту. Как видно из схемы, в структуру сбыта входит служба маркетинга, которая выполняет главным образом оперативные исследования.

На более крупных предприятиях, стратегически нацеленных на новые рынки с новым продуктом, служба маркетинга трансформируется в самостоятельное структурное подразделение [16].

Вместо вице-президента по сбыту целесообразно ввести должность вице-президента по маркетингу, тем самым подчеркнув инновационную политику

предприятия. В этом случае маркетинговые решения носят стратегический характер, а сбытовая политика должна следовать маркетинговой стратегии.

Рассмотренная структура предприятия с точки зрения теории управления называется департаментной.

Если продукция предприятия диверсифицирована или сбыт организован на нескольких рынках (например, региональный сбыт), то подразделения сбыта могут быть организованы по дивизионному принципу. Последнее предполагает самостоятельную организацию сбыта по каждому каналу. Это позволяет более профессионально концентрироваться на каждом товаре, потребителе или географическом регионе. С другой стороны, возрастают издержки сбыта (увеличивается число сотрудников, расходы на аренду, охрану и т.д.) [36].

При малой рентабельности товара, что может быть вызвано как рыночной конъюнктурой, так и большими издержками предприятий, сбыт может быть организован по матричной структуре управления. Отличительной особенностью является то, что главными линейными руководителями становятся не начальники подразделений, а менеджеры, отвечающие за конкретные линии сбыта. Задача других подразделений обеспечивать линии бизнеса необходимыми ресурсами. Распределение и контроль за использованием ресурсов возлагается на ресурс-менеджеров.

Разработка и организация продажи новых товаров может быть организована по проектной схеме. Разрабатывается план проекта (цель, объемы ресурсов, сроки), нанимается персонал из числа временно привлеченных или нанятых по совместительству специалистов, называется руководитель проекта и контроллер (супервизор).

На рисунке 1.3 представлена схема функционирования отдела сбыта на предприятии, осуществляющем поставки своей продукции в розничную сеть.

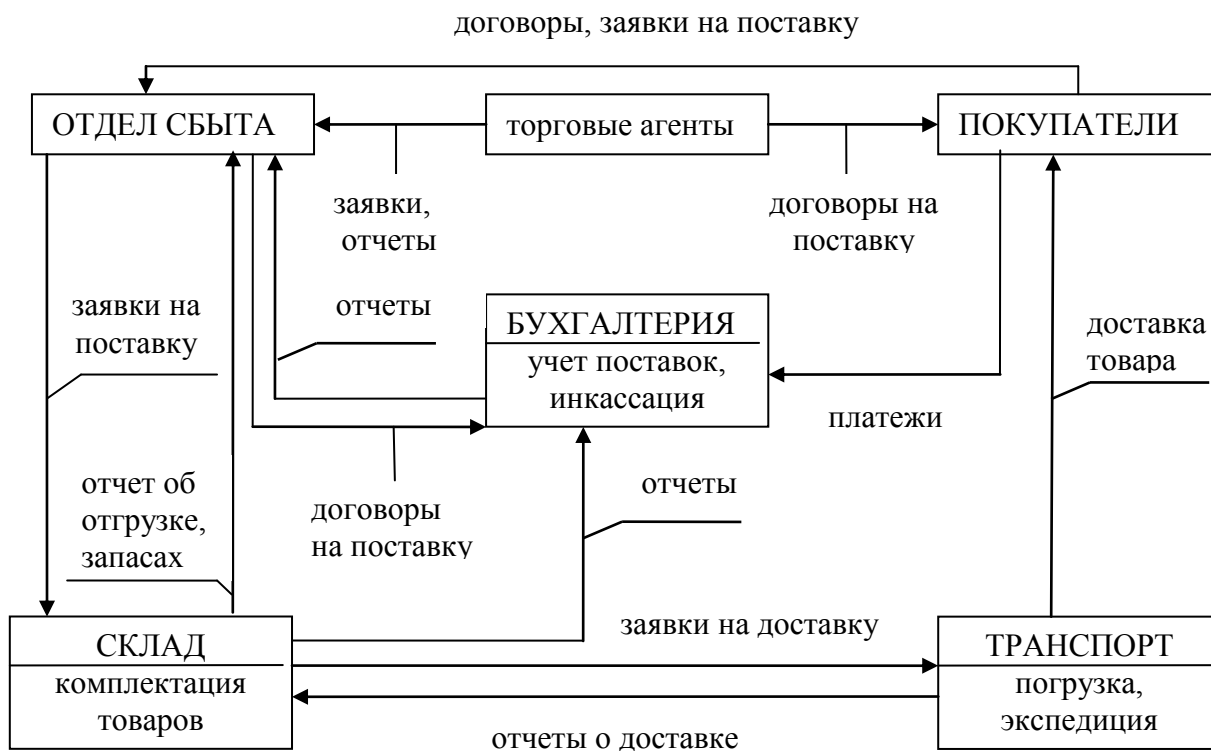


Рисунок 1.3 – Схема функционирования отдела [31]

На рисунке 1.3 показано взаимодействие отдела сбыта с другими подразделениями предприятия: бухгалтерией, складом, транспортным отделом.

Установление контактов с покупателями, например, с розничной торговлей (магазинами) происходит различными способами:

- с помощью торговых агентов;
- методом телефонного обзвона торговых точек;
- путем размещения рекламы и приема звонков от покупателей [29].

Поставка товара производится после заключения договора поставки, который заключается либо на поставку одной партии товара, либо на поставку в течение определенного срока (например, года) товаров в количестве и ассортименте в соответствии с общей спецификацией, прилагаемой к договору. В последнем случае, каждая поставка производится по заявке магазина на основании общего договора.

Задача торговых агентов состоит в поиске покупателей, выявлении их потребностей, организации заключения договоров на поставку, контроль за

взаиморасчетами, своевременностью поставки товара в магазины и наличием их в торговом зале. Система управления сбытом должна предусматривать концентрацию всей информации о наличии товарных запасов на складе, фактических поставках покупателям, состоянии платежей за поставленный товар.

Задача бухгалтерии состоит в учете и контроле за поставками, приеме платежей в соответствии с заключенными договорами. Бухгалтерия ведет учет фактических сбытовых издержек и определяет финансовые показатели сбыта (оборот, прибыль). Бухгалтерия регулярно производит сверку своих данных с данными отдела сбыта [30].

Склад представляет отделу сбыта информацию о товарных запасах, планируемых новых поступлениях, складской цене, оборачиваемости каждого наименования товара, фактически произведенной отгрузке, возврате товара с указанием причины.

В отчете транспортного отдела указывается количество доставленного товара, время доставки, время ожидания разгрузки, условия разгрузки, особенности приемки товара магазином и возможные претензии к предприятию-поставщику. В случае невыполнения доставки товара в указанные сроки, указывается причина и принятые транспортным отделом меры.

Управление сбытом в современных рыночных условиях имеет собственные тенденции, среди которых выделяют [22]:

- динамичность и постоянные изменения во внешней среде. Соответственно, управление сбытом должно постоянно адаптироваться к изменениям и совершенствоваться, чтобы всегда отвечать требованиям рынка;

- быстрое развитие науки и техники также способствует ускорению развития сбыта. Так как жизненный цикл изделий в таких условиях становится все короче, компании уже не в состоянии получать прежние размеры прибыли, поэтому сбытовой менеджер должен добиваться ускорения темпов реализации продукции с первых этапов ее жизненного цикла;

– большинство потребителей теряет интерес к отечественной продукции и становится более «интернационализированным» – это негативная тенденция для экономики страны, но она продиктована условиями рынка;

– заметно усилилась тенденция к сбережению ресурсов, защите экологии, повышению социальной ответственности организаций. В этом случае менеджер по сбыту должен уделять больше внимания повышению уровня информированности общественности и потребителей о всех положительных действиях компании;

– сфера управления сбытом испытывает влияние не только национальных экономических проблем, но и международных коллапсов и кризисов, следовательно, менеджер по сбыту должен всегда обладать актуальной и максимально полной информацией для принятия эффективных и коммерчески выгодных решений;

– рынки сбыта испытывают влияние глобализации, поэтому нужно знать своих возможных конкурентов, уметь правильно оценить свои силы и быть готовыми к возможным повышениям требований со стороны внешних рынков;

– современный покупатель предпочитает знать о товарах максимум, вследствие чего его компетентность и требовательность растет. Сбытовой менеджер должен понимать, что качественный товар по доступной цене получит дополнительные рекомендации со стороны покупателей, если удовлетворит их требования, а не будет направлен на разовое массовое извлечение прибыли [28].

Основными методами оценки эффективности комплекса продвижения являются следующие [15].

1. Метод корреляции между объемом реализации и затратами на комплекс продвижения. Его суть в том, что метод дает возможность рассчитать уровень доверия к результатам анализа.

Метод корреляции между объемом продаж и затратами на комплекс маркетинговых коммуникаций подразумевает определение разницы в объеме продаж в период рекламной кампании и в период отсутствия рекламы. Простой

подсчет не всегда отражает действительную эффективность рекламного мероприятия, поскольку он тесно связан с целями, которые ставятся при проведении этого рекламного мероприятия и суммой средств, выделенных на его реализацию. Если эти два понятия уравнивают друг друга, то реклама эффективна. Но предприятие в определенный период времени может не ставить цели непосредственного получения прибыли, поэтому корреляцию между объемом продаж и затратами на комплекс продвижения можно проводить, если потребитель прошел через все стадии покупательской готовности.

Определить, находится ли потребитель в конечной стадии готовности приобретения продукции данного предприятия можно путем опроса.

2 Метод контактных аудиторий на практике реализуется следующим образом.

Фирма часть информации о себе, о своих товарах скрывает, интригуя потенциального клиента и побуждая его обратиться за дополнительной информацией.

Фирма должна четко организовать работу диспетчеров, которые регистрируют: количество откликов; их характер; источник данной информации. В результате экономическая эффективность будет представлять собой количество откликов и размер контактной аудитории [24].

3. Метод оценки эффективности по мероприятиям стимулирования сбыта предполагает, что предприятие для своей целевой аудитории реализует мероприятия по стимулированию длительного сбыта (купоны, скидки, дисконтные карты, бонусные баллы от числа покупок).

При этом отмечают промежуток времени, после которого будет оцениваться экономическая эффективность, и организуют регистрацию купонов, определяют количество покупок со скидками.

4. Метод определения степени осведомленности о предприятии и его товарах (услуги). Метод определения степени осведомленности о предприятии и его продукции обычно используется при имиджевой рекламе.

Осуществляется методом опроса до проведения рекламной кампании и после, когда проверяется запоминаемость рекламы.

Между восприятием рекламного послания и конкретного покупательского поведения обычно проходит определенный промежуток времени.

Выделяют следующие показатели результатов продвижения продукции [37]:

– показатель эффективности, равный средневзвешенной сумме частных показателей каждого этапа жизненного цикла продвижения по отношению к эталонному значению этих частных показателей;

– относительный показатель затрат на мероприятия по продвижению, равный средневзвешенной сумме частных показателей затрат и их весов в процессе продвижения;

– показатель конкурентоспособности средств продвижения, равный отношению показателя эффективности к показателю затрат.

Если показатель конкурентоспособности средств продвижения больше единицы, то предприятие эффективно работает в направлении продвижения; в противном случае можно рассматривать вопрос о пересмотре политики продвижения или ее модернизации в зависимости от этапа жизненного цикла и ряда других условий.

Очевидно, что, так как процесс продвижения многогранный и содержит различные по своей природе процессы, то поэтому целесообразно ориентироваться не на один, а на систему показателей продвижения. Причем основным требованием к данным показателям является их применимость на практике для адекватного отражения той или иной стороны процесса продвижения [29].

Под эффективностью продвижения понимают соотношение между степенью воздействия коммуникационной программы на целевую аудиторию и затратами. Данная оценка предполагает опрос целевой аудитории с целью выяснения, узнают ли ее представители или могут они вспомнить переданное сообщение, сколько раз они его видели или слышали, как они оценивают данное сообщение, изменилось

ли в результате маркетинговых коммуникаций их отношение к организации и ее продуктам. Необходимо также собирать информацию об объеме покупок, о степени удовлетворенности покупкой [25].

Оценить эффективность отдельных методов продвижения по конечным результатам, например росту объема продаж, чрезвычайно сложно. Поэтому часто используется относительная оценка, когда стоимость того или иного метода продвижения относится к числу контактов (звонков, визитов, ответных писем и т.д.) потребителей. Ведь на конечный результат, помимо эффективной коммуникационной кампании, влияют качество продукта, уровень сервиса и т.д. [36].

Рассмотрим мнения авторов, касающиеся формулы расчета экономической эффективности процесса продвижения. Так, Е.Г. Корепанова считает, что экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительного товарооборота, полученного под воздействием интегрированных маркетинговых коммуникаций, и расходами на нее. Для расчета экономического эффекта она предлагает формулу, представляющую собой разность между выраженным в процентах отношением произведения дополнительного товарооборота под воздействием комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций и торговой надбавки на товар, и суммой расходов на интегрированные маркетинговые коммуникации и дополнительных расходов по приросту товарооборота [20].

В.А. Титов для определения оценки эффективности товародвижения предлагает расчет общих издержек, по сумме транспортных расходов, постоянных и переменных складских расходов, стоимостей заказов, невыполненных в срок, санкций (штрафов) за неисполненные заказы, бонусных расходов дилера, а также коммуникационных расходов на рекламу, проспекты, буклеты, сувениры, телефонный маркетинг и др. [32].

На наш взгляд, эффективность продвижения продукции должна определяться на основе критерия максимизации прибыли предприятия от организации процесса

продвижения продукции при минимизации затрат на продвижение и привлечения максимально возможного числа покупателей.

Одной из проблем оценки экономической эффективности сбытовой политики является то, что не существует единой универсальной формулы для ее расчета, к тому же практически невозможно отделить друг от друга результаты воздействия комплекса продвижения и результаты использования других инструментов, которые применяет предприятие для достижения своих целей на рынке.

Элементы комплекса продвижения могут быть использованы в те же периоды времени, а успех товара может быть вызван не только последней рекламной кампанией, но и тем, что была проведена ранее (эффект временного переноса).

1.3 Сравнение отечественного с зарубежным опытом организации сбыта и продвижения продукции на предприятии

В отечественной и зарубежной практике устоялись определенные организационные формы сбыта [15].

Прямой сбыт может принимать следующие формы [21]:

- отделы по сбыту на предприятии - распространяют товары по почте;
- коммивояжеры - служащие предприятия, которые занимаются поиском клиентов и работой с ними. Объем полномочий, которые даются коммивояжеру, может быть разным, но чаще всего роль коммивояжера сводится к налаживанию контактов и к получению заказа;
- филиалы - в правовом отношении зависимые от головного предприятия и расположенные по всему региону;
- торговые представительства - отличаются от филиалов тем, что берут на себя риски финансовой деятельности, но договора заключают от лица производителя;
- франчайзинговые предприятия - работают по долгосрочным договорным отношениям, по которым одна фирма предоставляет другой право на ведение торгового бизнеса на ограниченной территории, при соблюдении установленных

правил (фирменный стиль и организация торговли) и под определенной торговой маркой [10].

В десятку популярнейших франчайзинговых предприятий в России входит знаменитая сеть ресторанов Subway (20 тысяч в 75 странах мира). По числу точек во всем мире эта сеть фаст-фуда обогнала даже McDonald's. Успех заключается в простоте концепции, которую под силу воспроизвести любому предпринимателю. Достаточно закупать у поставщиков Subway ингредиенты для сэндвичей (ежедневная поставка) и иметь мини-пекарню для выпечки свежего хлеба. Открыть Subway можно даже в жилом доме, так как в заведении не предусмотрена настоящая кухня [22].

Для своих партнеров франчайзи Subway ставит такие условия: первый франчайзинговый взнос \$12 000. Помещение под будущий ресторан должно быть либо присмотрено, либо уже приобретено. Обустройство помещения оборудованием – также дело рук самого франчайзи. Перед сетью у партнера имеются свои обязательства, а именно: перечисление роялти – 8 % с оборота, плюс выполнение обязательного условия - на локальный маркетинг и рекламу затрачивать 3,5 % от оборота [22].

Большинство фирм-производителей вынуждены пользоваться услугами посредников, поскольку предприятия торговли могут осуществлять сбытовые функции с большей эффективностью и меньшими затратами, чем сам производитель. Важную роль посредники играют при обеспечении разнообразия предлагаемых товаров, что позволяет покупателям, экономя время, в одной сделке приобрести несколько товаров. Сам же производитель вряд ли может обеспечить предложение гаммы сопутствующих товаров.

Несмотря на все неоспоримые преимущества введения в сбытовой канал посредников, производители хотят оказывать влияние на продажу по многим причинам. В числе главных из них стоит имиджевая политика производителя, которую не всегда готовы поддерживать посредники [29]. В целях оказания влияния на посредников производители идут по пути заключения лицензионных

договоров и фрэнчайзинга, которые выгодны и самим посредникам, поскольку производитель берет на себя организацию общенациональной рекламы, предоставление необходимой информации и в некоторых случаях финансовую помощь.

Использование оптовой торговли позволяет сократить число контактов. Использование централизованной торговли дает большую эффективность, поскольку сокращает количество действий, обеспечивающих согласование предложения и спроса.

Оптовая торговля включает в себя любую деятельность по продаже товаров или услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи и профессионального использования. Основные отличия оптовой торговли от розничной выражаются в следующем:

- оптовик уделяет меньше внимания мероприятиям стимулирования сбыта, атмосфере и расположению своего торгового предприятия, так как он имеет дело преимущественно с профессиональными клиентами, а не с конечными потребителями;

- объем оптовых сделок гораздо крупнее розничных, а зона торговли оптовика обычно больше, чем у розничного торговца;

- в отношении права и налогов правительство подходит к оптовым и розничным торговцам с разных позиций [35].

Оптовая фирма имеет возможность распределять свои издержки по нескольким производителям, группируя их предложения вместе, что дает сокращения в расходах на дистрибуцию. С помощью оптовиков достигается согласование объемов выпускаемой продукции с количеством и объемами мелких заказов, что ведет к росту издержек. Введение в цепочку дополнительного звена позволяет адаптироваться к заказам отдельных покупателей.

Оптовую торговлю по наличию у предприятий складских помещений можно разделить:

- на прямую - предприятия имеют или арендуют складские помещения;

– транзитную - предприятия не имеют и не арендуют складские помещения [35].

Важнейшими функциями оптовой торговли являются:

- обеспечение сбыта при минимуме контактов производителей с потребителями;
- обеспечение подготовленного торгового персонала; -маркетинговая и техническая поддержка производителя и розничного или коммерческого потребителя;
- выбор ассортимента для потребителей;
- закупка большими партиями в целях снижения издержек поставки;
- обеспечение материальной базы для хранения и поставок продукции;
- представление финансовой помощи производителям (немедленная оплата) и потребителям (кредит);
- решение проблем возврата;
- взятие на себя риска за хищения, повреждения, устаревание запасов [22].

Различают три основные категории оптовой деятельности [35].

1. Оптовая деятельность производителей. Сводится, как правило, к организации сбытовой конторы или оптового отделения, специализирующегося на оптовых поставках.

2. Торговая оптовая деятельность. Организации покупают товар (с приобретением права собственности) для последующей продажи. На их долю приходится наиболее значительная часть торгового оборота.

3. Деятельность агентов и брокеров. Выполняют различные оптовые функции, но не берут право собственности на товар. Работают за комиссионное вознаграждение или платежи за услуги. Агенты – это представители производителя или покупателя, работающие на постоянной основе. Брокер не держит товарных запасов, не принимает участия в финансировании сделок, не принимает на себя никакого риска. В отличие от оптовиков розничные торговцы представляют собой очень заметный элемент распределительной цепочки.

Розничная торговля включает в себя всю предпринимательскую деятельность, связанную с продажей товаров и услуг конечным потребителям (ГОСТ 51773-2001 «Розничная торговля»).

Розничная торговля пытается сделать объем сбыта как можно больше, расширяя доступный ассортимент в магазинах, увеличивая частоту их посещения и стимулируя их. Роль розничной торговли в распределении и сбыте заключается в следующем:

- участие в процессе сортировки товара;
- представление информации потребителям (реклама, витрины, персонал) и маркетинговой информации поставщикам;
- осуществление операций с товарами (хранение, ценообразование, расположение в торговых помещениях и т. д.);
- совершение сделок [23].

Виды предприятий розничной торговли представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Виды предприятий розничной торговли [1]

Категория	Особенности
Магазины с самообслуживанием	
Гипермаркеты	Торговая площадь больше 1000 м ² ; расположены на оживленных трассах, необязательно рядом с метро; парковка, большая вывеска; работают только с производителями; крупные и известные марки; получают скидки от производителей, используют только свое оборудование; совместная реклама с производителями; 25 и более кассовых аппаратов; поставщики стараются продвинуть весь свой ассортимент; клиенты - средний и высокий классы
Супермаркеты	Площадь - от 300 до 1000 м ² ; расположены в спальных районах или в районах, где работают люди; чаще всего рядом с метро; работают и с официальными дистрибьюторами; получают скидки; совместная реклама с производителями; от 7 кассовых аппаратов. Чаще всего клиенты - средний и высокий классы, также жители и работники этого района

Окончание таблицы 1.4

Категория	Особенности
Минимаркеты	От 50 до 300 м ² ; расположены в спальных районах или рядом с метро; небольшая парковка; чаще работают с официальными дистрибьюторами; активно размещают бесплатные рекламные материалы и оборудование поставщиков; 2-5 касс; настроены на быстрое обслуживание, но не хватает денег на кадры. Поставщики требуют минимальную наценку на ходовые товары; плановое и импульсное посещение с закупкой на каждый день. Клиентом может быть любой человек, в основном это жители и работники этого района
Универмаги	От 100 м ² ; расположены в спальных или «рабочих» районах, небольшая парковка; чаще всего все отделы сданы частным предпринимателям или фирмам; работают в основном с крупными и известными торговыми марками; предпочитают производителей; нехватка помещения; размещение бесплатных рекламных материалов и оборудования поставщиков; одна касса на отдел. Поставщики устанавливают минимальную наценку на ходовые товары; плановое и импульсное посещение с закупкой на каждый день
Магазины без самообслуживания	
Гастрономы	Более 300 м ² ; спальные или рабочие районы; работают только с производителями; крупные и известные марки; совместная реклама или реклама производителей в торговом зале за деньги; все работает на быстрое обслуживание покупателей; одна касса на один отдел. Чаще всего клиенты - средний класс. Производители и поставщики мало уделяют внимания этим магазинам, среди покупателей тоже пользуются меньшим спросом
Средние магазины без самообслуживания	От 50 до 300 м ² ; доставка продукции официальными дистрибьюторами; активно размещают бесплатные рекламные материалы и оборудование поставщиков; настроены на быстрое обслуживание покупателей; одна касса на отдел. Плановое и импульсное посещение с закупкой на каждый день. Средний класс. Поставщики устанавливают минимальную наценку на ходовые товары
Павильоны, магазины в зданиях	До 50 м ² ; расположены в спальных или рабочих районах, между домами или по сторонам основных магистралей; чаще всего все отделы сданы частным предпринимателям или фирмам; централизованные заказы продукции отсутствуют; работают и с официальными дистрибьюторами. Клиенты - жители и работники соседних домов
Уличные палатки	От 5 до 15 м ² ; расположены в спальных или рабочих районах, между домами или по сторонам основных магистралей; предпочитают работать с официальными дистрибьюторами или оптовыми рынками. Поставщики считают клиентов не заслуживающими внимания, однако такие клиенты считаются самыми преданными. Клиенты - жители и работники соседних домов, средний и низший классы

Розничные торговцы должны учитывать следующее [22].

1. Целевой рынок. Без него нельзя принимать решений о товарном ассортименте, оформлении магазина, рекламе уровня цен и т.д. Необходимы маркетинговые исследования для его выбора.

2. Комплекс услуг. Является одним из решающих орудий неценовой конкуренции. Сюда можно отнести прием заказов по телефону, проведение рекламы, оборудование витрин, выкладку товара.

3. Атмосфера магазина. Впечатление, которое производит магазин, должно соответствовать вкусам целевого рынка.

4. Цена. На некоторые товары ставятся специально низкие цены с целью заманивания потребителей в надежде, что они купят и другие товары с более высокой наценкой.

5. Стимулирование. Реклама в газетах, журналах, радио и ТВ. Также может быть проведение внутри магазинных показов, розыгрыши призов.

6. Выбор места расположения магазина. Наиболее подходят, конечно, центральные улицы (центральная область шопинга). Расположение по соседству с центром - обычное место для независимых торговцев. Часто они работают с продлением обычных часов торговли. Места вдали от центра, но с отличными подъездами становятся местом размещения торговых центров с многочисленными службами сервиса (стоянки, рестораны, зеленая зона и т. д.).

В 2007 г. согласно рейтингу Planet Retail, «30 крупнейших ритейлеров мира вместе заработали 21,1 трлн долл. США, что составляет 31% от мировой экономики в целом. ... гиганты ритейла стремятся снизить свою зависимость от ситуации на домашних рынках и активно занимаются экспансией» [21]. Большие объемы закупок определяют реальные возможности крупных сетей заставлять производителей вырабатывать ассортимент продукции необходимый для торговли и завоевания лояльности покупателей включая уровень цен.

В России до 1990 г. действовала централизованно управляемая система организации снабжения населения потребительскими товарами, представленная

государственными торгами Министерства торговли Российской Федерации, охватывающими всю территорию России; УРСами и ОРСами промышленных и транспортных министерств, ориентированными на снабжение населения, работающего и проживающего в специфических условиях; а также системой потребкооперации, ориентированной на снабжение сельского населения [21].

Для торговли как вида деятельности основой функционирования являлась способность обеспечивать закупки товаров в требуемом ассортименте, количествах и качестве и сформировать товарное предложение в соответствии со спросом населения.

Однако именно проблема товарного обеспечения из-за отсутствия достаточного предложения со стороны производителей и монополии внешней торговли была основной проблемой советской торговли во второй половине XX века. Кроме того, по мере роста уровня жизни и доходов населения проблема товарного дефицита осложнялась низкой конкурентоспособностью товаров, выпускаемых отечественной промышленностью (в основном непродовольственных). Это приводило к наличию в сфере обращения товаров так называемого «ограниченного спроса», которые образовывались из-за несоответствия их требованиям населения как по качеству, так и по ассортименту.

Проблемы сбыта продукции для производителя теперь решаются в новых условиях. А именно:

- все предприятия стали очень чувствительными к ценам и доходу. Деньги играют активную роль в сфере отношений между частными предприятиями;
- спрос предприятий и домашних хозяйств жестко ограничен их доходами и накоплениями;
- жесткие бюджетные ограничения и сильные стимулы к увеличению прибыли коммерческих организаций побуждают производителей работать эффективно и учитывать спрос потребителей;

– цены на потребительские товары складываются в результате горизонтальной рыночной координации, достигаемой путем соглашения продавцов с покупателями, и содержат информацию о конъюнктуре рынка;

– за редким исключением отменена система субсидирования потребительских цен, рациональная структура потребления стимулируется путем дополнительного налогообложения социально вредных товаров;

– отмена монополии внешней торговли создает условия, при которых импортные товары создают конкуренцию на потребительском рынке страны по качеству и цене;

– изменилась форма собственности предприятий – доля частных предприятий в торговле составляет 97%. Реализация продукции, не востребованной торговлей, и применение убыточных схем продвижения продукции практически исключены;

– концентрация капиталов в розничной торговле и высокие темпы развития розничных торговых сетей, в том числе транснациональных, обусловили повышение рыночной силы торговли в каналах продвижения продукции. Обеспечиваются условия для реального влияния торговли на производство [2].

Формы немагазинной розничной торговли [1].

Розничная торговля бывает также немагазинной. Торговцы этого типа продают товары вне традиционных торговых помещений. Одно из новейших изобретений в этой области – розничная продажа с помощью компьютеров и кабельного телевидения. Также активно используются такие способы нестационарной торговли, как телемаркетинг, почтовые заказы по фирменным каталогам, торговые автоматы и личная продажа с доставкой на дом.

1. Розничная торговля с заказом товаров по почте или телефону.

Торговля с заказом по каталогу. Фирмы почтовых заказов предоставляют потребителям широкий выбор товаров, которые можно заказать по каталогам и получить по почте. Но многие процветающие фирмы, оказывающие подобные услуги, скорее похожи на специализированные магазины, которые продают ограниченный набор товаров. Иногда компании используют торговлю по почте в

виде поддержки и дополнения к основному бизнесу – розничной торговле через магазины. Другие почти всю свою продукцию продают по почтовым заказам.

Прямой маркетинг: объявление в газете, журнале, по радио, ТВ с описанием товара, который потребитель может заказать по телефону. Для размещения подобных объявлений он выбирает те средства рекламы, которые наиболее воздействуют на потребителя (целевой рынок). В основном прямой маркетинг используется для товаров, таких как книги, кассеты, небольшие электроприборы.

Директ мэйл: рассылка по почте писем, листовок, проспектов потенциальным клиентам, имена которых занесены в рассылные списки наиболее вероятных покупателей (базы данных). Подходит для продажи книг, журналов и т. д.

Розничная торговля «по телефону», или телемаркетинг. Многим время от времени звонят страховые агенты, представители средств массовой информации, брокеры по продаже недвижимости и представители всевозможных некоммерческих организаций, и все они стараются вызвать интерес к своим товарам или услугам. Совершенствование средств телефонной связи отчасти «повинно» в излишнем беспокойстве, причиняемом абонентам. При помощи дешевых телефонных линий и компьютерных систем связи фирмы с большой выгодой для себя могут передавать свои сообщения огромному количеству людей по всей стране.

2. Торговые автоматы.

Одним из важнейших каналов розничной продажи некоторых товаров служат торговые автоматы. Это особенно типично для Японии, где через торговые автоматы продается широчайший ассортимент товаров. Обычно в них продаются товары повседневного спроса и импульсной покупки: минеральная вода, кофе, конфеты, бутерброды и сигареты. С точки зрения покупателей главной привлекательной чертой торговых автоматов является их удобство: они «открыты» 24 часа в сутки и располагаются в разнообразных легкодоступных местах, например, в университетских общежитиях, заводах, офисах, метро.

С другой стороны, с торговым автоматом нельзя «договориться» о более низкой цене. В связи с тем, что расходы на обслуживание автоматов велики и что их довольно часто ломают, цены в них должны быть относительно высокими, чтобы обеспечить фирмам (и владельцам автоматов, и производителям продуктов) достаточную прибыль, таким образом, цены выше обычных на 15...20 %. К числу недостатков можно также отнести поломки, мелкие кражи и то, что автоматы необходимо пополнять товарами.

3. Торговля вразнос относится, так же, как и торговые автоматы, к передвижной торговле. В этом виде розничной торговли участвует многочисленная «армия» торговых агентов, которые устанавливают контакты напрямую с потребителями у них дома или на работе, демонстрируют товары, принимают заказы и доставляют их покупателям.

4. Розничная торговля через Интернет (электронный магазин).

В перспективе этот канал распределения может сильно потеснить классическую торговлю. Преимущества электронной коммерции: цена on-line покупки дешевле, чем при традиционных продажах; большой ассортимент; удобство совершения покупки; развлекательный аспект.

Превращение России в открытую экономическую систему ставит перед отечественными производителями ряд задач, решение которых позволит им занять свое место на мировом рынке [4]. Каждому предприятию важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку с тем, чтобы найти эффективные способы продвижения своей продукции, а также определить оптимальный объем выпуска и сбалансированное влияние на сбыт всех внутренних и внешних факторов.

Ориентация производства на удовлетворение потребительского спроса требует совершенствования методологии управления сбытом продукции отечественных промышленных предприятий с учетом современных тенденций развития российской рыночной структуры и особенностей конкретного производства.

Управление сбытом готовой продукции требует комплексного подхода, основанного на маркетинговых исследованиях, так как с переходом к рыночной системе хозяйствования перед отечественными предприятиями, наряду с другими проблемами, появляется проблема самостоятельного поиска потребителей своей продукции.

Объективно возникла необходимость совершенствования существующих сбытовых систем и разработки экономического механизма, позволяющего использовать эффективные рычаги управления сбытом продукции на отечественных промышленных предприятиях.

В настоящее время получили освещение такие проблемы как: прогнозирование и планирование сбыта на промышленных предприятиях, выбор методов наиболее эффективных при решении подобных задач, разработка процедур осуществления планирования и прогнозирования [4].

Анализ состояния вопроса построения планов сбыта на основании данных прогнозирования показал особую важность разграничения в применении методов долгосрочного и краткосрочного прогнозирования.

Сбытовая политика, сформированная на основе целей и задач сбыта, должна соответствовать бизнес – концепции организации (что собой представляет организация, чем она сильнее конкурентов, каково желаемое ею место на рынке и т.д.), а также принятому курсу действий (ориентирам) [7].

Совершенствование системы сбыта – это непрерывный процесс обоснования и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей ее создания (реструктурирования) и развития; рационализация ее отдельных сторон, контроль и выявление слабых мест на основе непрерывной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям функционирования организации [7].

В рыночных условиях хозяйствования необходимой предпосылкой выживания коммерческой организации является завоевание и сохранение ею предпочтительной доли рынка, на что и направлена оптимизация планирования продаж.

Выводы по разделу

В жизнедеятельности предприятия особую роль играет система сбыта, которая обеспечивает доставку нужных потребителю товаров к местам сбыта в точно установленное время с максимально высоким уровнем обслуживания и минимальными издержками.

В систему сбыта включаются элементы внутренней (обработка заказов, контроль, упаковка) и внешней среды (сбытовые посредники), а также комплекс коммерческих, организационных и технологических мероприятий по доведению товара до конечного потребителя.

Роль системы сбыта определяется рядом решаемых задач (комплексный анализ клиентов, формирование и развитие структуры каналов распределения и системы управления ими, обеспечение эффективного выполнения финансовых задач сбыта, сбытовой логистики и комплексного сервиса, продажа товаров, услуг).

Особая роль отводится процессу формирования и функционирования сбытовой сети, которая состоит из каналов сбыта, имеющих прямой, косвенный и смешанный вид.

На крупных и средних предприятиях-производителях управлением сбытом занимается отдел сбыта, структура которого может иметь департаментный, дивизионный, матричный, проектный вид.

Учитывая характер тенденций развития рыночных отношений, выделяют такие тенденции развития системы управления сбытом, как адаптация к изменениям во внешней среде, науке и технике, учет интересов потребителей, ориентация на сбережение ресурсов, экологичность, социальную ответственность, учет негативных и положительных тенденций в отечественной и мировой экономике.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Общая характеристика предприятия

Компания «Аметист» основана в 1992 году и широко известна среди российских мебельщиков, как признанный лидер мебельной отрасли, надежный и стабильный бизнес-партнер. Специализацией компании является снабжение российских производителей мебели качественными материалами и комплектующими, а также занимается изготовлением мягкой мебели различных стилей и рассчитанной на различные возрастные категории. Опыт, накопленный на протяжении двадцати лет, помогает производить мебель, которая отвечает запросам даже самых искушенных покупателей.

Компания «Аметист» принимает активное участие в отраслевых мебельных конференциях и выставках, российских и международных.

Клиентами компании являются более 3000 производителей мягкой и корпусной мебели из 50 регионов Российской Федерации, среди которых крупнейшие мебельные фабрики, а также активно развивающиеся предприятия. Компания «Аметист» имеет разветвленную сеть филиалов и дилеров в 28 городах России, что позволяет отечественным производителям оперативно получать продукцию не только в центральном округе, но и во многих регионах РФ. Проведем анализ Челябинского филиала компании – ООО «Аметист-Челябинск».

Общество с ограниченной ответственностью «Аметист-Челябинск» создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ и ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» с целью получения прибыли.

Организационно-правовая форма исследуемого предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Классификация по ОКОГУ исследуемого предприятия – организации, учрежденные гражданами.

Общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет расчетный и другие счета в кредитных учреждениях, в том числе в иностранной валюте, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, указание на место нахождения.

Предприятие имеет штампы и бланки со своим наименованием, а также зарегистрированный товарный знак и другие средства визуальной индивидуализации. В собственности предприятия находится имущество (материальные ценности и финансовые ресурсы), учитываемое на его самостоятельном балансе. Уставный капитал данного предприятия составляет десять тысяч рублей. В организации создается резервный фонд в размере 15 % уставного капитала. Резервный фонд формируется путем обязательных ежегодных отчислений.

ООО «Аметист-Челябинск» обязано вести бухгалтерский учет и представлять финансовую отчетность в порядке, установленном правовыми актами Российской Федерации.

Общество самостоятельно планирует свою производственную, хозяйственную, финансовую и деятельность на основании договоров или других форм обязательств и свободно в выборе их предмета, а хозяйственных взаимоотношений и определению ответственности по взятым обстоятельствам.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и отвечает по обязательствам своих участников. Предприятие вправе распоряжаться как собственными, так и привлеченными финансовыми ресурсами, включающими кредиты банков, финансовых организаций, предприятий, учреждений.

Цели ООО «Аметист-Челябинск»:

- увеличение доли присутствия на рынке и закрепление на его ведущих позициях;
- увеличение ассортимента продукции для максимального удовлетворения потребностей потребителей;

– расширение сотрудничества с частными марками, углубление отношений с партнерами;

– увеличение прибыльности ООО «Аметист-Челябинск»

Девиз компании «Стильно, уверенно, актуально!» подразумевает производство и реализацию качественной продукции, соответствующей экологическим и дизайнерским стандартам.

Основными целями деятельности ООО «Аметист-Челябинск» является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, путем осуществления собственной предпринимательской деятельности предприятия, организацией производства и выпуска продукции.

Сегодня филиал ООО «Аметист-Челябинск» предлагает вниманию покупателя широкий ассортимент своих товаров: это наборы мягкой мебели различной комплектации, угловые наборы, диваны и кресла, кресла-кровати, где применяются различные механизмы трансформации – «книжка», «еврокнижка», «дельфин», «софа» и другие. Вся продукция ООО «Аметист-Челябинск» имеет сертификаты соответствия государственным стандартам РФ.

Производство корпусной мебели в филиале ООО «Аметист-Челябинск» осуществляется с соблюдением экологических норм на современном оборудовании по новейшим технологиям, и отвечает европейским стандартам качества. Модельный ряд ООО «Аметист-Челябинск» представлен на рынке 40 наименованиями изделий.

Проведем анализ организационной структуры управления исследуемого предприятия.

Для ООО «Аметист-Челябинск» характерна линейно-функциональная организационная структура. Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 2.1.

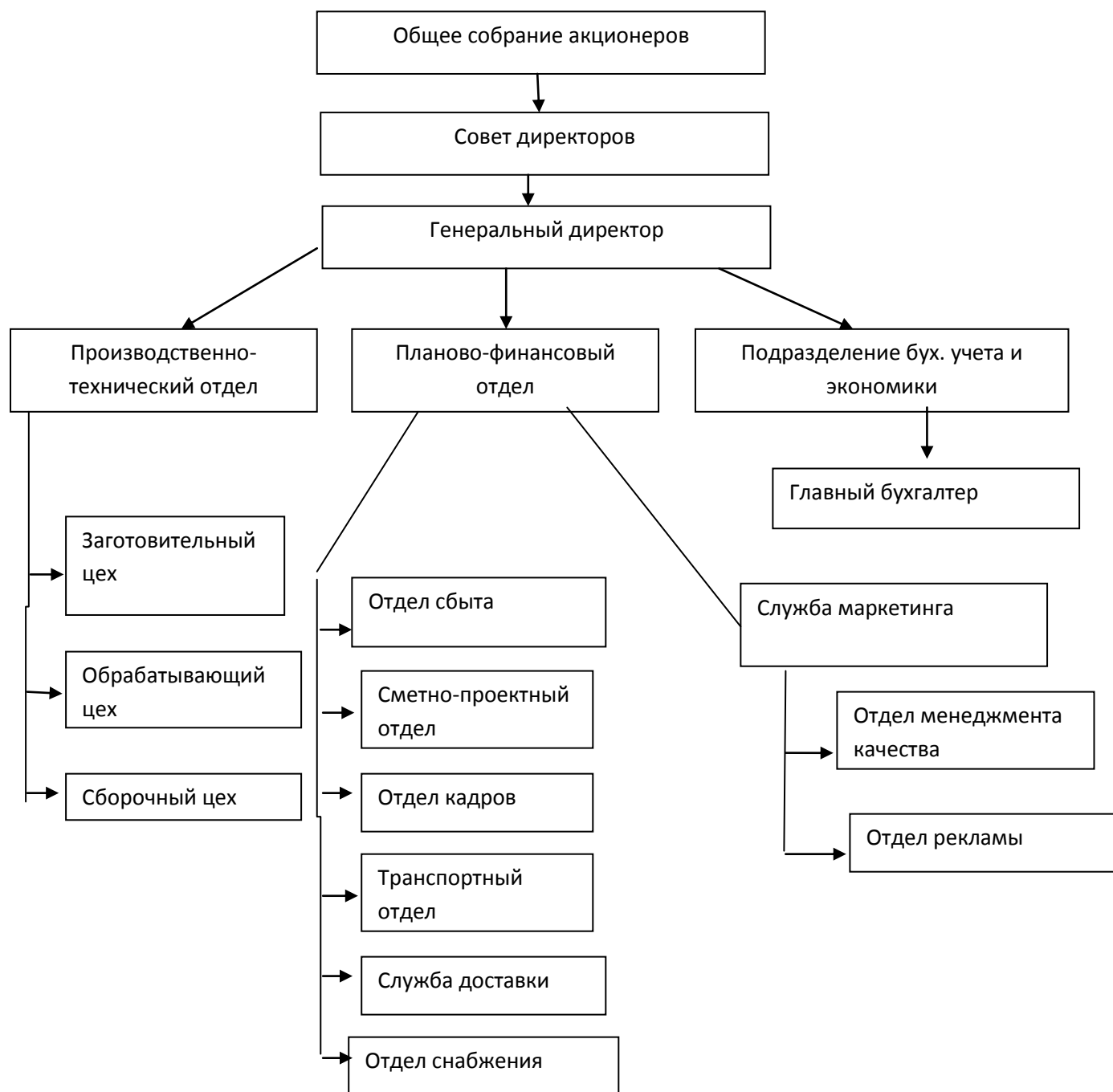


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор. Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью общества, организует выполнение решений совета директоров и наделяется в соответствии с законодательством РФ всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи. К компетенции генерального директора относятся все

вопросы руководства текущей деятельностью общества за исключением вопросов, отнесенных к компетенции совета директоров

Рассмотрим основные подразделения ООО «Аметист-Челябинск».

Производственно-технический отдел обеспечивает непрерывную работу всех необходимых структур в производстве. Специальное положение включает основные виды деятельности, функции, права, задачи и цели этого подразделения. Отдел технического контроля занимается назначением и основами деятельности организации. Это самостоятельное структурное подразделение, подчиняющееся руководителю или лицу, его заменяющему. В этой структуре происходит планирование производства и управление всей работой на предприятии.

В него входят следующие отделы: заготовительный цех, обрабатывающий цех, сборочный цех.

Планово-финансовый отдел. Основными задачами планово-финансового отдела являются формирование финансовой стратегии предприятия, учет и контроль поступления и расходования денежных средств; анализ финансовых результатов предприятия.

В него входят следующие отделы: отдел закупок и поставок, финансовый отдел, АХО, сметно-проектный отдел, отдел кадров, канцелярия, юристы, внутренний аудит, охрана, столовая.

Логистическая служба, задачей которой является организация, оптимизация и контроль материальных потоков с использованием современных технических средств. В нее входят следующие отделы: склады, транспортный отдел, служба доставки, отдел снабжения.

Подразделение бухгалтерского учета и экономики. В системе управления бухгалтерский учет выполняет ряд функций, основными из которых являются контрольная, информационная, обеспечения сохранности собственности, обратной связи, аналитическая.

Служба маркетинга. Служба маркетинга призвана обеспечить выполнение всех функций маркетинга в компании: комплексное изучение рынка,

формирование ассортиментной политики предприятия, определение ценовой политики предприятия и управление ценообразованием, создание маркетинговых каналов и выбор методов продажи продуктов компании, развитие маркетинговых коммуникаций.

Все отделы четко взаимодействуют между собой.

Структура исследуемой компании является оптимальной. Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе. Так как ООО «Аметист-Челябинск» относится к предприятиям с полным циклом производства, которое имеет все необходимые цеха и службы для изготовления оборудования. Каждое подразделение предприятия представляет собой хозяйственный механизм и отражает единство производственной, экономической и организационной деятельности, результат которой – выпуск продукции.

На предприятии имеется два производственных участка: производственный и вспомогательный участок.

Производственный участок включает в себя: заготовительный цех, обрабатывающий и сборочный цех.

Заготовительный цех, получив план, обеспечивает раскрой и резку заготовок групповым методом. Рабочий-исполнитель производит раскрой и резку материала на заготовки по каждой детали отдельно в пределах одного сортира размера последовательно от более крупных размеров заготовок к более мелким. Этим достигается наиболее рациональное использование материала независимо от кратности размеров заготовки стандартным размерам прутков или листов.

Обрабатывающий цех, который приспособлен для штучного и малосерийного производства.

В сборочном цехе происходит сборка изготовленных изделий. Процесс сборки тоже полностью автоматизирован.

Вспомогательный участок состоит из ремонтного отделения. На данном участке задействованы 3 человека.

В состав должностных лиц, отвечающих за управление производственным процессом в ООО «Аметист-Челябинск» входит;

- главный инженер;
- начальник заготовительного цеха;
- начальник сборочного цеха.

Структура управления производственным процессом ООО «Аметист-Челябинск» представлена на рисунке 2.2.

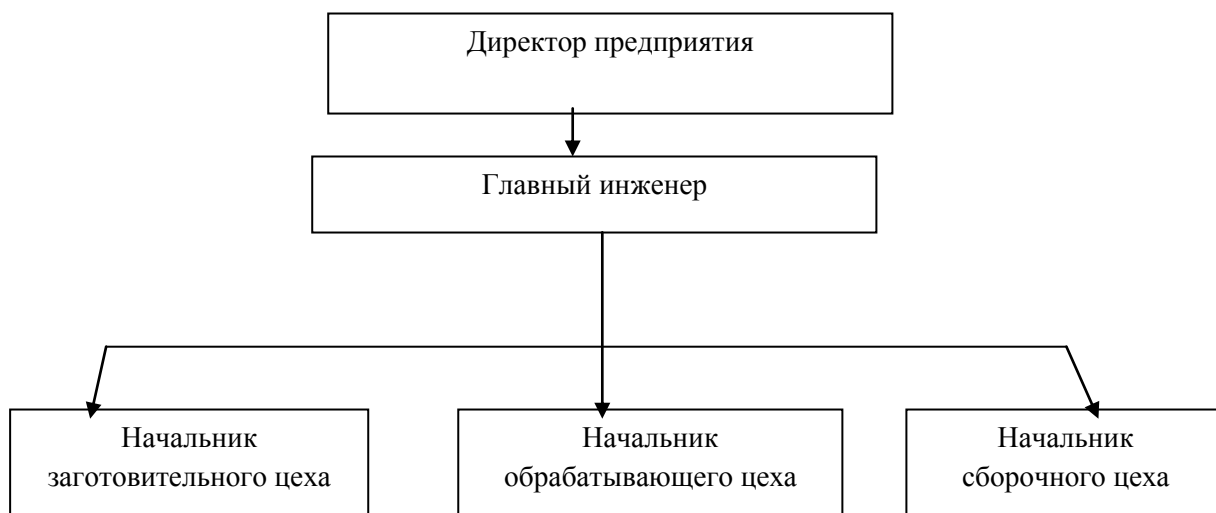


Рисунок 2.2 – Структура управления производственным процессом на ООО «Аметист-Челябинск»

Рассмотрим функциональные обязанности субъектов управления производственным процессом предприятия «Аметист-Челябинск» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Функциональные обязанности субъектов управления производственным процессом предприятия «Аметист-Челябинск»

Сотрудник	Функциональные обязанности
Директор предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за работой главного инженера. 2. Контроль за работой начальников цехов. 3. Принятие управленческих решений в области производственного процесса на основании данных, полученных от главного инженера.
Главный инженер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение технической политики и направлений технического развития предприятия, путей реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровня специализации и диверсификации производства на перспективу. 2. Организация разработки и реализации планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. 3. Координация работы по вопросам патентно-изобретательской деятельности, унификации, стандартизации и сертификации продукции, аттестации и рационализации рабочих мест, метрологического обеспечения, механо- и энергетического обслуживания производства. 4. Обеспечение необходимого уровня технической подготовки производства. 5. Осуществление контроля за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор. 6. Обеспечение повышения эффективности производства и производительности труда, сокращения издержек (материальных, финансовых, трудовых), высокого качества и конкурентоспособности производимой продукции, соответствия выпускаемых изделий действующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики. 7. Организация рассмотрения и внедрения проектов технического перевооружения, разработанных сторонними организациями. 8. Организация обучения и повышения квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечение постоянного совершенствования подготовки персонала.
Начальник заготовительного цеха	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление и руководство вверенным персоналом. 2. Контроль за выполнением персоналом своих должностных обязанностей 3. Контроль и выполнение поставленных целей по эффективности работы участка. 4. Работа с мастерами над их персональным развитием и совершенствованием. 5. Контроль за соблюдением правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии на участке 6. Организация производственной деятельности. 7. Руководство мастерами смен и помощниками мастеров на заготовительном участке. 8. Контроль за соблюдением технологических процессов.

Окончание таблицы 2.1

Сотрудник	Функциональные обязанности
Начальник сборочного цеха	<ol style="list-style-type: none">1. Осуществление руководством производственно-хозяйственной деятельностью цеха.2. Обеспечение выполнения производственных заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств.3. Организация текущего производственного планирования, учета, составления и своевременного представления отчетности о производственной деятельности цеха.4. Обеспечение технически правильной эксплуатации оборудования и других основных средств, выполнение графиков планово-предупредительного ремонта, безопасные условия труда.5. Осуществление контроля работы мастеров участков.6. Проведение инструктажа подчиненных работников по соблюдению правил ТБ.

Сложившаяся в настоящее время организационная структура управления производственным процессом в ООО «Аметист-Челябинск» в целом соответствует потребностям предприятия и является достаточно рациональной. Каждый сотрудник выполняет вверенные ему обязанности, однако присутствует некоторое дублирование функциональных обязанностей начальников цехов.

Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение функций субъектов управления производственным процессом, несет главный инженер ООО «Аметист-Челябинск».

Численность рабочих, обеспечивающих основную и вспомогательную деятельность на исследуемом предприятии – ООО «Аметист-Челябинск», в среднем составляет 73 человека.

Из них 12 руководителей (директор, заместители, начальники отделов), 39 основных работников компании (работники, занятые на основных технологических стадиях производства продукции), 15 специалистов (менеджеры, офисные сотрудники), обслуживающий персонал – 7 человек (подсобные рабочие уборщики, дворники.), рисунок 2.3.

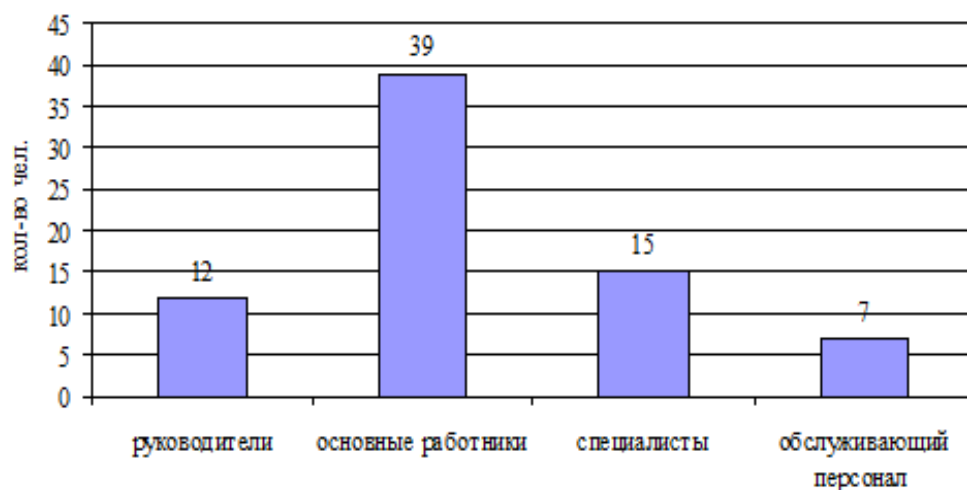


Рисунок 2.3 – Структура персонала ООО «Аметист-Челябинск»

Проведем анализ кадров компании более подробно, по полу, возрасту, стажу и уровню образования.

Динамика структуры персонала по полу в компании представлено в таблице 2.2 и на рисунке 2.4.

Таблица 2.2 – Структура персонала по полу в компании

Пол	2015	2016	2017
Мужчины	26	28	21
Женщины	41	42	42
Всего	67	70	73

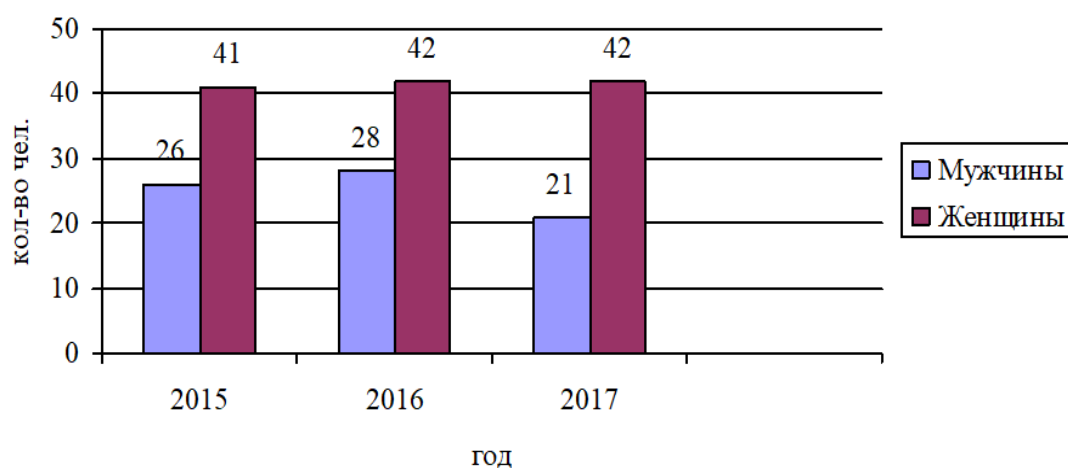


Рисунок 2.4 – Структура персонала по полу в ООО «Аметист-Челябинск»

По данным таблицы и рисунка, мы видим, что мужчин практически в 2 раза больше, чем женщин. Проведем анализ сотрудников компании по возрасту, таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Структура персонала ООО «Аметист-Челябинск» по возрасту, в динамике за 2015-2017 гг.

Возраст сотрудников	2015 г.	2016 г.	2017 г.
18-25 лет	13	13	13
25-30 лет	24	25	26
31-40 лет	24	24	26
41-50 лет	6	8	8
Старше 50 лет	1	1	1
Всего	67	70	73

Таким образом, средний возраст сотрудников ООО «Аметист-Челябинск» составляет 30 лет. В этом возрасте люди более ответственно подходят к выполнению поставленных задач, при этом достаточно энергичны и активны.

Качественный состав сотрудников исследуемого предприятия по образованию распределился следующим образом, таблица 2.4.

Таблица 2.4 – Структура сотрудников компании по образованию, в динамике за 2015-2017 гг.

Уровень образования	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Высшее образование	42	46	46
Среднее профессиональное	21	19	23
Среднее начальное (подготовка рабочих)	4	5	4
Всего	67	70	73

Таким образом, на предприятии «Аметист-Челябинск» большую часть составляют сотрудники с высшим профессиональным образованием. На втором месте – со средним специальным.

Рассмотрим более подробно уровень образование руководителей, основных работников, специалистов и обслуживающего персонала компании, таблица 2.5.

Таблица 2.5 – Структура сотрудников компании по образованию, в динамике за 2017 г.

Уровень образования	Руководители	Основные работники	Специалисты	Обслуживающий персонал
Высшее образование	10	1	5	-
Среднее профессиональное	2	28	10	1
Среднее начальное (подготовка рабочих)	-	10	-	6
Всего	12	39	15	7

Рассмотрим структуру персонала ООО «Аметист-Челябинск» по стажу работы, таблица 2.6.

Таблица 2.6 – Структура сотрудников компании по образованию, в динамике за 2017 г.

Стаж работы	Руководители	Основные работники	Специалисты	Обслуживающий персонал
До 6 месяцев	-	-	-	1
до 1 года	-	-	1	-
от 1 до 3х лет	-	21	2	1
от 3 до 5 лет	10	10	8	5
от 5 до 10 лет	2	8	4	-
Свыше 10 лет	-	-	-	-
Всего	12	39	15	7

По данным таблицы видно, что в 2017 г. больше, чем в 2 раза увеличилось число специалистов, проработавших в компании от 3 до 5 лет.

Таким образом, подводя итог кадрового аудита предприятия «Аметист-Челябинск», мы можем сформировать примерное описание рядового сотрудника. Это мужчина, в возрасте от 30 лет, с высшим или среднее специальным образованием, работающий на данном предприятии боле 3-х лет.

Главными потребителями реализуемой продукции являются физические лица, покупатели города Челябинска и Челябинской области, а также различные юридические лица.

Проведем анализ потребителей ООО «Аметист-Челябинск»

Первый сегмент – «экономный». К этой группе относятся потребители с уровнем дохода до 25 тыс. руб. При выборе продукции для потребителей, прежде

всего, имеет значение довольно низкая цена, но так, же они концентрируют внимание на качестве товара. Уровень обслуживания почти не имеет для этого сегмента значения. Большую часть сегмента представляют пенсионеры и студенты.

Второй сегмент – «ориентированный на качество товаров». Уровень дохода потребителей данного сегмента – 25-45 тыс. руб., а главным для них при выборе продукции фирмы является фактор ее качества. Цена, насыщенность ассортимента, уровень обслуживания имеют меньшее значение. По социально-демографическим характеристикам потребители сегмента несколько отличаются от потребителей первого сегмента: здесь преобладают служащие.

Третий сегмент – «взыскательный». Доход его представителей превышает 45 тыс. руб. При посещении магазина они обращают пристальное внимание на качество обслуживания, насыщенность ассортимента и возможность выбора продукции фирмы в соответствии со своими вкусами.

По данным отдела маркетинга и рекламы потребители продукции ООО «Аметист-Челябинск» представлены следующим образом, таблица 2.7.

Таблица 2.7 – Потребители ООО «Аметист-Челябинск»

Тип сегмента	Кол-во чел.		Доля, %		Отклонение +/-, человек
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	
1. Возраст, лет					
До 20	0	0	0	0	0
От 21 до 35	450	550	27,3	29,6	+100
От 35 до 55	1200	1310	72,7	70,4	+110
Итого	1650	1860	100	100	210
2. Доход, руб.					
Низкий	700	550	42,4	29,6	- 150
Средний	560	840	39,9	45,2	+280
Высокий	500	260	30,3	13,9	- 240
Итого	1650	1860	100	100	670
3. Род занятий					
Руководители	52	71	32,5	30,6	+19
Специалисты	30	47	18,75	20,3	+17
Служащие	27	44	16,8	19	+17
Рабочие	51	70	31,8	30,2	+19
Итого	160	232	100	100	62

Проведем сегментацию потребителей ООО «Аметист-Челябинск» по возрасту, рисунок 2.5.

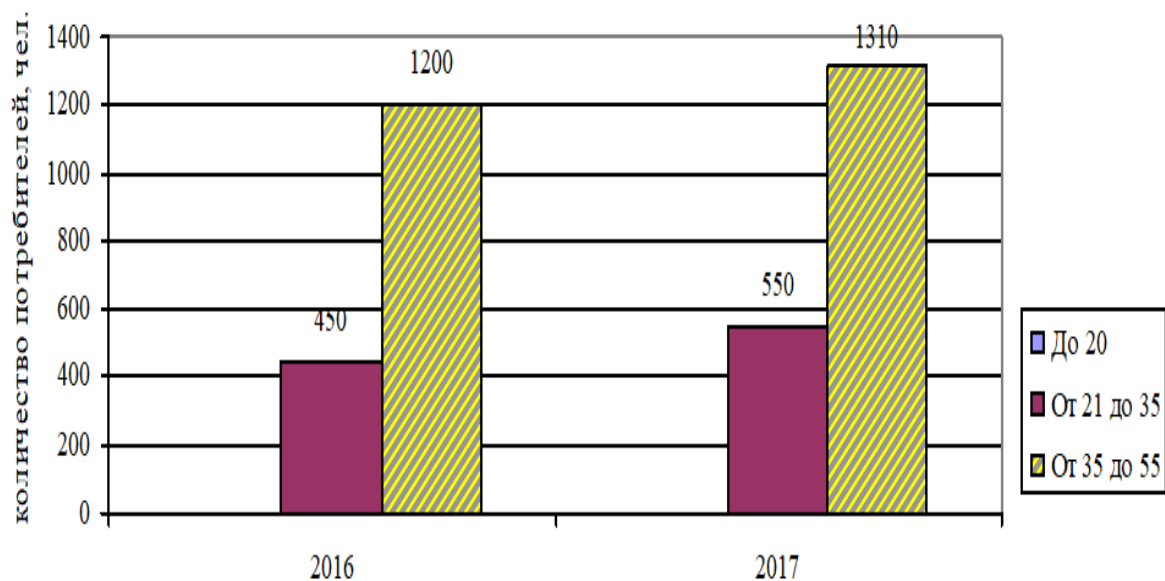


Рисунок 2.5 – Сегментация потребителей по возрасту

Проведем сегментацию потребителей по уровню дохода, рисунок 2.6.

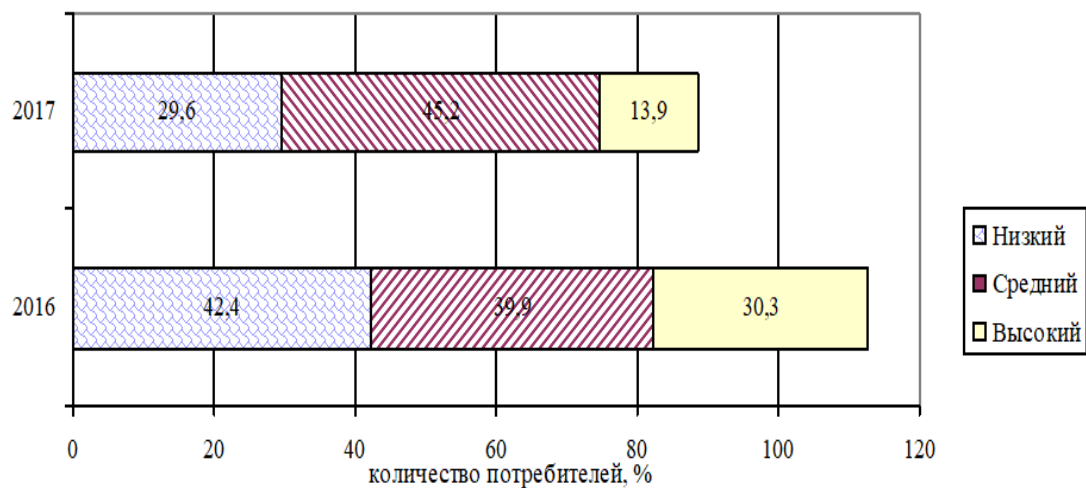


Рисунок 2.6 – Сегментация потребителей по уровню дохода в %

Потребители рассматривают продукцию фирмы, как необходимую в повседневной жизни, которую они вынуждены приобретать, исходя из соображений моды, имиджа.

Тенденции роста сегментов рынка ООО «Аметист-Челябинск»:

– потребители отходят от шаблонного потребления. В настоящий момент в моду входит необычная, новая, непохожая реализация привычных вещей.

Основной стиль работы ООО «Аметист-Челябинск» – персональный подход к каждому клиенту, разработка эксклюзивных, новых моделей, часто – изготовление по эскизам заказчик;

– экологические службы постоянно повышают требования к безопасности производства и безопасности продукции. Товары ООО «Аметист-Челябинск» изготавливаются из экологически чистых материалов и не вредят здоровью.

На данном этапе ООО «Аметист-Челябинск» не может охватить всех потенциальных потребителей из-за недостатка мощностей, хотя экспериментальные образцы уже разработаны. При постепенном увеличении мощности планируется расширение ассортимента продукции мягкой мебели и выход на новые рынки сбыта.

Рассмотрим насколько часто потребители различных групп покупают мебель ООО «Аметист-Челябинск» и пользуются дополнительными услугами. Потребителей рассмотрим по категориям, обозначенным выше, таблица 2.8.

Таблица 2.8 – Частота пользования потребительскими услугами ООО «Аметист-Челябинск»

Характеристика потребителей	Покупка корпусная мебель Эконом			Покупка корпусная мебель Престиж			Покупка корпусная мебель Люкс		
	часто	умеренно	редко	часто	умеренно	редко	часто	умеренно	редко
1. Возраст, лет									
До 20			+						+
От 21 до 35	+			+		+		+	
От 35 до 55		+			+		+		

Окончание таблицы 2.8

Характеристика потребителей	Покупка корпусная мебель Эконом			Покупка корпусная мебель Престиж			Покупка корпусная мебель Люкс		
	часто	умеренно	редко	часто	умеренно	редко	часто	умеренно	редко
2. Доход									
Низкий		+				+			+
Средний	+				+				+
Высокий			+	+			+		
3. Род занятий									
Руководители		+		+			+		
Специалист		+			+			+	
Служащие	+				+				+
Рабочие	+					+			+

Покупка корпусной мебели эконом – часто приобретают такую продукцию люди от 18 до 55 лет, со средним доходом, работающие служащими или рабочими.

Умеренно данный вид корпусной мебели приобретают люди старше 55 лет, люди с низким доходом. Редко данный товар приобретают молодые люди до 18 лет, а также люди с высоким доходом.

Покупка корпусной мебели престиж – приобретают данную продукцию люди в возрасте от 20 до 40 лет, с высоким доходом, преобладает управленческий персонал. Умеренно данный вид товара приобретают люди со средним достатком, в основном специалисты и служащие. Редко корпусную мебель приобретают покупатели в возрастных категориях до 18 и старше 50, с низким уровнем дохода, в основном рабочие.

Покупка корпусной мебели люкс – данный товар часто приобретают люди в возрасте от 18 - 45, с высоким доходом, обычно это управленческий персонал. Умеренно данный товар приобретают специалисты. Редко его покупают потребители до 18 и старше 55, с низким и средним уровнем дохода, служащие и рабочие.

ООО «Аметист-Челябинск» предлагает широкий выбор стилей – от классики и модерна – до авангарда и хай-тек. Четкий мониторинг рынка позволяет дизайнерам ООО «Аметист-Челябинск» молниеносно реагировать на все

изменения в мире мебельной моды и вносить, порой неожиданные, но удачные изменения в коллекции.

Специалисты ООО «Аметист-Челябинск» участвуют практически во всех российских, региональных и зарубежных выставках. Самые модные мебельные тренды незамедлительно появляются в новых коллекциях, поэтому клиенты могут, не беспокоиться – их мебель всегда будет не только качественной, но и модной.

Оценивая структуру рынка, целесообразно рассмотреть основных конкурентов рынка. Мебельный бизнес прибылен, но крайне консервативен. Основной состав игроков на российском мебельном рынке, сложился давно: около 60% мебельных компаний начали свою деятельность в период с 1991 по 1993 год, 25% – в период с 1993 по 1995 год, когда этот рынок развивался более или менее активно, и лишь около 15% компаний работают на рынке немногим более двух лет. Признанными лидерами российской мебельной промышленности остаются «Миасс мебель», «Шатура», «Феликс», «Крафт», «Юнитекс», «Боровичи мебель», Мебельная фабрика «8 Марта», «Торис-Групп» ООО, «Горячеключевская мебельная фабрика» ОАО, «КожПромМебель» ЗАО, «Дмитровский мебельный комбинат», ПКФ «Янтарь-Мебель» ООО, «Волгоградский комбинат древесных плит» ОАО, ООО «Ульяновский мебельный комбинат», ОАО «Мебельная компания «ШАТУРА», Компания «Лазурит», Компания «Роникон», Мебельная фабрика «Столплит», Мебельный Комбинат № 8 («Mr. Doors»), Мебельная компания «ЛЕРОМ», «Костромамебель», «Электрогорскмебель», «Нижегородмебель», «Свобода». И безусловный лидер на мебельном рынке среди крупных производителей – ИКЕА

На сегодняшний день в Челябинске успешно функционируют более сотни мелких компаний, занимающихся продажей мебели. Большая часть из них ориентирована не на потоковое производство, а на индивидуальный подход к клиенту. Остальная часть предприятий может предложить клиенту мебель для детей. Но практически, ни одно предприятие не может похвастаться наличием в

своём ассортименте специализированной мебели для детей, продуманной до мелочей.

Составим профиль конкурентов ООО «Аметист-Челябинск» с точки зрения удовлетворения потребностей клиентов в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Основные показатели деятельности предприятий-конкурентов

Наименование предприятия	ООО «Аметист-Челябинск»	Конкурент 1	Конкурент 2
		ООО «Квинта»	ООО «Арбен»
Тип производства	Массовое производство	Массовое производство, индивидуальный заказ	Массовое производство
Ассортимент	Корпусная мебель	Корпусная мебель, кухонная мебель	Шкафы, кухонная мебель, спальни, детские
Цены	Высокие	Средние	Низкие
Уровень обслуживания	Высокий	Средний	Высокий
Формы обслуживания	Стационарное обслуживание, обслуживание с выездом на дом, обслуживание с использованием обменных фондов	Стационарное обслуживание, обслуживание с выездом на дом	Стационарное обслуживание
Способ реализации	Розница, опт	Розница, опт	Розница, опт
Сроки выполнения	1-2 нед.	От 2 нед.	2-3 нед.
Вид рекламы	Газеты, интернет, радио	Газеты, интернет	интернет, радио

Таким образом, самым сильным конкурентом ООО «Аметист-Челябинск» является ООО «Арбен». Оно производит значительный ассортимент мебели, цены довольно низкие, уровень обслуживания высокий (сотрудники организации выезжают на дом к заказчику с образцами материалов, производят необходимые замеры). Но основным преимуществом в обслуживании является использование обменных фондов, т.е. покупатель в течение 3 дней может обменять мебель. Компания так же работает с основными отечественными и иностранными поставщиками мебельных тканей и мебельных комплектующих и обладает широкой сетью собственных представительств в регионах нашей страны и на территориях Беларуси и Казахстана.

Предприятия ООО «Квинта» немного слабее ООО «Арбен» (уровень обслуживания – средний, нет использования обменных фондов, небольшой ассортимент продукции, более длительный срок выполнения заказа и т.д.). Компания так же работает с основными отечественными и иностранными поставщиками мебельных тканей и мебельных комплектующих.

Рассмотрим сильные и слабые стороны деятельности этих предприятий, таблица 2.10.

Таблица 2.10 – Сильные и слабые стороны деятельности предприятий конкурентов

Наименование предприятия	Слабые стороны	Сильные стороны
1 ООО «Арбен»	Не весь ассортимент мебели присутствует, в рекламе не используется телевидение.	Стабильные цены, разнообразные формы обслуживания, короткие сроки выполнения заказа.
2 ООО «Квинта»	Не весь ассортимент мебели присутствует, в рекламе не используется телевидение и радио, применяются не все формы обслуживания.	Стабильные цены, короткие сроки выполнения заказа, индивидуальный заказ.
ООО «Аметист-Челябинск»	Не весь ассортимент мебели присутствует, в рекламе не используется телевидение, газеты и радио, применяются не все формы обслуживания, слабый уровень обслуживания потребителей.	Стабильные цены, короткие сроки выполнения заказа, индивидуальный заказ, высокий уровень обслуживания.

На основании были выявлены основные сильные и слабые стороны конкурентов ООО «Аметист-Челябинск». В результате проведенного анализа того, чем движим конкурент, что, он делает, и что он способен делать, составляется представление о том, как он будет вести себя в конкурентной борьбе. Используя методику среднего рейтинга, проведем оценку конкурентоспособности предприятия и определим средний рейтинг исследуемой компании. Оценка проводилась по 10-балльной шкале:

- 1 – очень плохая оценка, критическая;
- 5 – средняя оценка, допустимая (оптимальная);
- 10 – идеально.

В таблице 2.11 представлены итоговые результаты оценки ключевых факторов успеха ООО «Аметист-Челябинск».

Таблица 2.11 – Анализ прочности конкурентной позиции

Ключевые факторы	Вес критерия	ООО «Арбен»		ООО «Аметист-Челябинск»		ООО «Квинта»	
		Оценка, балл	Взвешенная оценка	Оценка, балл	Взвешенная оценка	Оценка, балл	Взвешенная оценка
Качество обслуживания	0,2	8	1,6	5	1	7	1,4
Работа с информацией	0,1	6	0,6	6	0,6	4	0,4
Имидж	0,2	6	1,2	8	1,6	8	1,6
Предлагаемый ассортимент	0,1	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Дополнительные услуги	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7
Реклама	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8
Ценовая политика	0,2	7	1,4	8	1,6	7	1,4
Итого	1	51	7,2	50	7,1	48	7

Анализ таблицы показывает, что ООО «Аметист-Челябинск» имеет хорошие показатели оценки конкурентоспособности и высокий рейтинг. Однако данное предприятие отстает от некоторых конкурентов.

На рисунке 2.7 в порядке убывания конкурентной позиции и соответственно площадей многоугольника представлены фирмы: ООО «Аметист-Челябинск», ООО «Арбен» и ООО «Квинта».

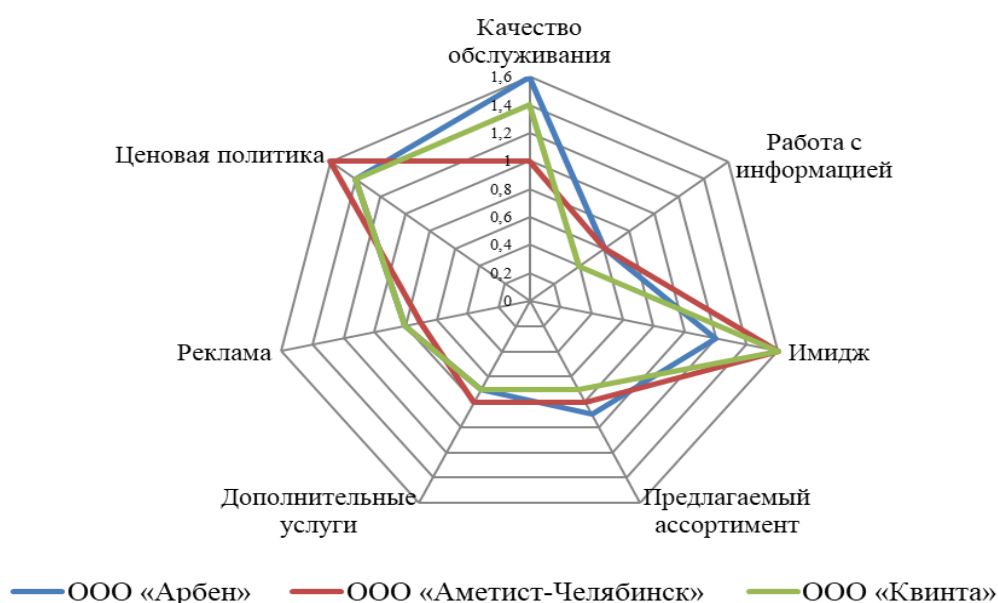


Рисунок 2.7 – Многоугольник конкурентоспособности

Основными конкурентными преимуществами ООО «Аметист-Челябинск» является:

- использование нового высокопроизводительного оборудования;
- имеется возможность снижения издержек за счет высокой производительности оборудования, повышения качества обслуживания, снижения цен, более полное удовлетворение потребителей за счет расширения спектра услуг (монтаж, доработка изделий под конкретного покупателя).

В целом можно сказать, что ООО «Аметист-Челябинск» занимает устойчивое положение на рынке хоть и есть достаточная конкуренция, необходимо расширять рынок сбыта и ассортимент продукции. SWOT-анализ ООО «Аметист-Челябинск» представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Матрица SWOT-анализ ООО «Аметист-Челябинск»

Возможности (O)	Сильные стороны (S)
Возможности расширения номенклатуры товаров и услуг; Возможности расширения сбытовой сети. Захват большей доли рынка Разработка новой мебели.	Установлены стабильные связи с основными потребителями; Установлены стабильные и взаимовыгодные связи с поставщиками; Знание и опыт работы управленческой команды предприятия на региональном рынке.
Угрозы (T)	Слабые стороны (W)
Жесткая конкуренция на рынке Ограниченность в финансовые ресурсы	Непостоянство рынков сбыта продукции Недостаточное совершенствование системы внутреннего контроля в организации К разработке и соблюдению коллективного договора применен формальный подход Отсутствует положение о премировании работников

Результатом рыночных отношений является, как известно, уравнивание интересов товаропроизводителей и потребителей на основе конкуренции во всех сферах и на всех уровнях. Только в этом случае происходит свободное движение цен на товары, позволяющее определить их конкурентоспособность, потребительские качества и возможность улучшения.

Таким образом, специализацией ООО «Аметист-Челябинск» является снабжение российских производителей мебели качественными материалами и комплектующими, а также занимается изготовлением мягкой мебели различных стилей и рассчитанной на различные возрастные категории.

Взаимное сотрудничество технологов, конструкторов и менеджеров позволяет дать гарантию качества, надежности и безопасности всей, изготовленной мягкой мебели. Предприятие работает на современном оборудовании, используя новейшие технологии. Компания заняла свою рыночную нишу и востребована потребителем.

2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия

Анализ основных технико-экономических показателей является неотъемлемой и главной частью анализа производственной деятельности предприятия, так как именно он способен полностью отразить положительную и отрицательную динамику показателей и на его основе можно сформулировать выводы и предложить пути улучшения использования показателей.

Для анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Аметист-Челябинск» используют общепринятые приемы, такие как горизонтальный, вертикальный, факторный, сравнительный, трендовый анализ, анализ финансовых коэффициентов. С целью изучения имущественного положения предприятия проведем анализ баланса ООО «Аметист-Челябинск», который представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Аналитический баланс предприятия ООО «Аметист-Челябинск» за 2015-2017гг.

Показатель	Абсолютные, тыс. руб.			Относительные, %			Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
АКТИВ								
1. Внеоборотные активы	22462	25166	66538	59,06	18,40	30,53	112,04	264,40

Окончание таблицы 2.13

Показатель	Абсолютные, тыс. руб.			Относительные, %			Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
АКТИВ								
- нематериальные активы	17	15	13	0,04	0,01	0,01	88,24	86,67
- основные средства	19445	21370	63909	51,13	15,63	29,33	109,90	299,06
- финансовые вложения	3000	3000	0	7,89	2,19	0,00	100,00	0,00
- прочие ВНА	0	781	2616	0,00	0,57	1,20	0,00	334,96
2. Оборотные активы	15571	111574	151380	40,94	81,60	69,47	716,55	135,68
- запасы	8186	50159	72018	21,52	36,68	33,05	612,74	143,58
- НДС	713	1502	1856	1,87	1,10	0,85	210,66	123,57
- дебиторская задолженность	6523	51530	76961	17,15	37,68	35,32	789,97	149,35
- денежные средства	149	2417	545	0,39	1,77	0,25	1622,15	22,55
- прочие ОА	0	5966	0	0,00	4,36	0,00	0,00	0,00
Баланс	38033	136740	217918	100	100	100	359,53	159,37
ПАССИВ								
3. Капитал и резервы	14345	20418	35986	37,72	14,93	16,51	142,34	176,25
4. Долгосрочные обязательства	7261	0	22	19,09	0,00	0,01	0,00	0,00
5. Краткосрочные обязательства	16427	116322	181910	43,19	85,07	83,48	708,11	156,38
- займы и кредиты	2001	8306	32029	5,26	6,07	14,70	415,09	385,61
- кредиторская задолженность	14426	108016	149881	37,93	78,99	68,78	748,76	138,76
Баланс	38033	136740	217918	100	100	100	359,53	159,37

Данные таблицы 2.13 показывают, что итог баланса увеличился в 2016г. на 98707 тыс. руб. или на 259,53%, в 2017г. на 81178 тыс. руб. или на 59,37%.

Рост имущества (актива баланса) произошел за счет увеличения объема внеоборотных и оборотных активов.

Внеоборотные активы увеличились за 2015-2016гг. на 2704 тыс. руб. или на 12,04%, за 2016-2017гг. на 41372 тыс. руб. или на 164,40%.

Величина оборотных активов в 2015-2016гг. увеличилась на 96003 тыс. руб. или на 616,55%, в 2016-2017гг. на 39806 тыс. руб. или на 35,68%.

На протяжении трех лет в структуре активов преобладающую долю занимают оборотные активы, наблюдается рост удельного веса данных активов с 40,94 до 69,47%. Вместе с тем наблюдается снижение доли внеоборотных активов с 59,06

до 30,53%. Доля внеоборотных активов в основном снижается за счет уменьшения удельного веса основных средств с 51,13 до 29,33%. В составе оборотных активов присутствуют две наиболее крупные группы статей: запасы и дебиторская задолженность. Следует отметить изменения, которые происходили с дебиторской задолженностью. Ее доля в 2016г. по сравнению с 2015г. увеличилась на 20,53%, а в 2017г. по сравнению с 2015г. на 18,17%. Абсолютный прирост задолженности на протяжении трех лет составил 70438 тыс. руб., что является негативным изменением, так как часть средств отвлекается из оборота основной деятельности предприятия.

Второй значимой составляющей являются запасы. Доля запасов колебалась в анализируемом периоде от 21,52 до 33,05%. Денежные средства занимают достаточно маленький удельный вес в составе активов предприятия. С одной стороны это свидетельствует о недостатке этого актива, с другой стороны, о его эффективном использовании. Таким образом, имущественная масса увеличилась, в основном, за счет роста оборотных средств, что подтверждается данными об изменениях в составе имущества организации.

Анализ пассивной части баланса показывает, что дополнительный приток средств на протяжении трех лет был связан с увеличением собственного капитала и краткосрочных обязательств. Рост собственного капитала составил за 2015-2016гг. – 6073 тыс. руб. или 42,34%, за 2016-2017г. – 15568 тыс. руб. или 76,25%.

В 2015-2017гг. наблюдается рост краткосрочных обязательств предприятия на 165483 тыс. руб. или на 56,38%, в основном за счет роста кредиторской задолженности. В 2015-2017гг. происходит снижение долгосрочных обязательств за счет погашения кредитов и займов с 7261 до 22 тыс. руб. Наибольший удельный вес в структуре капитала занимает краткосрочный заемный капитал, удельный вес которого увеличивается с 43,19 до 83,48%. Это является негативным фактором, свидетельствующим о том, что активы организации в большей степени формируются за счет привлеченных средств.

В составе краткосрочного заемного капитала следует отметить наибольший

удельный вес кредиторской задолженности, который в 2015-2016гг. увеличивается на 41,06%, а в 2016-2017гг. снижается на 10,21%.

Таким образом, предварительная оценка финансового состояния ООО «Аметист-Челябинск» позволила сделать вывод о том, что итог баланса увеличился. Рост имущества произошел за счет увеличения объема внеоборотных и оборотных активов. В структуре активов преобладающую долю занимают оборотные активы, в структуре капитала наибольший удельный вес составляет краткосрочный заемный капитал.

Структура активов и пассивов представлена на рисунках 2.8 и 2.9.

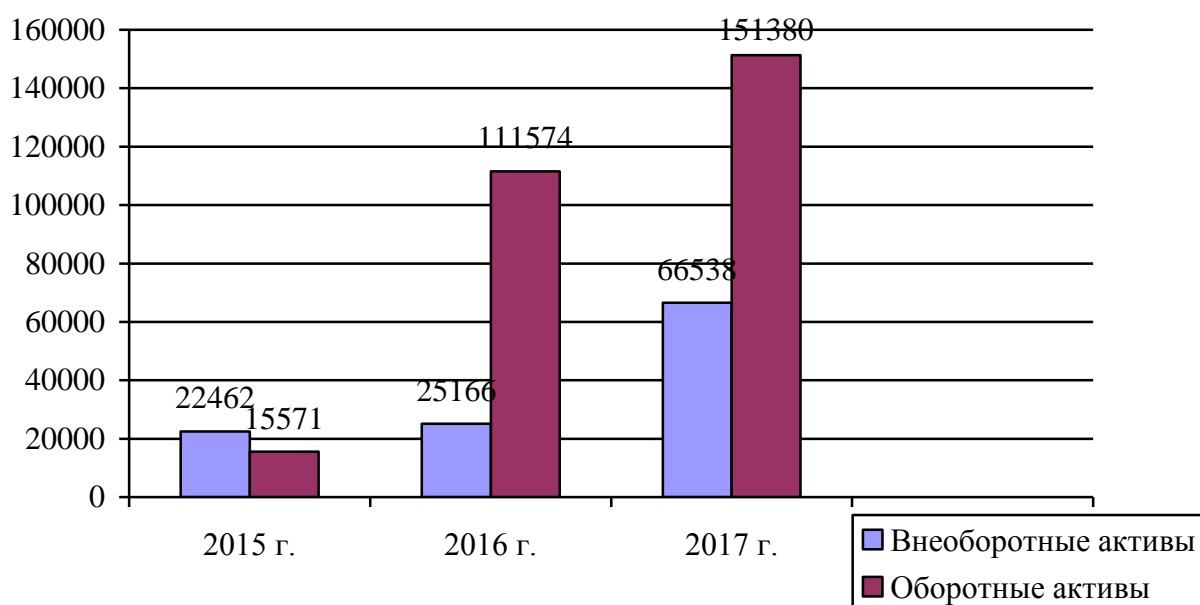


Рисунок 2.8 – Структура активов компании ООО «Аметист-Челябинск»

По данным рисунка 2.8 видно, что в результате роста основных средств в 2017г., наблюдается значительный рост доли внеоборотных активов в структуре имущества (с 18,40 до 30,53%) и соответственно снижение доли оборотных активов с 81,60 до 69,47%.

Структура пассивов компании ООО «Аметист-Челябинск» а=представлена на рисунке 2.9.

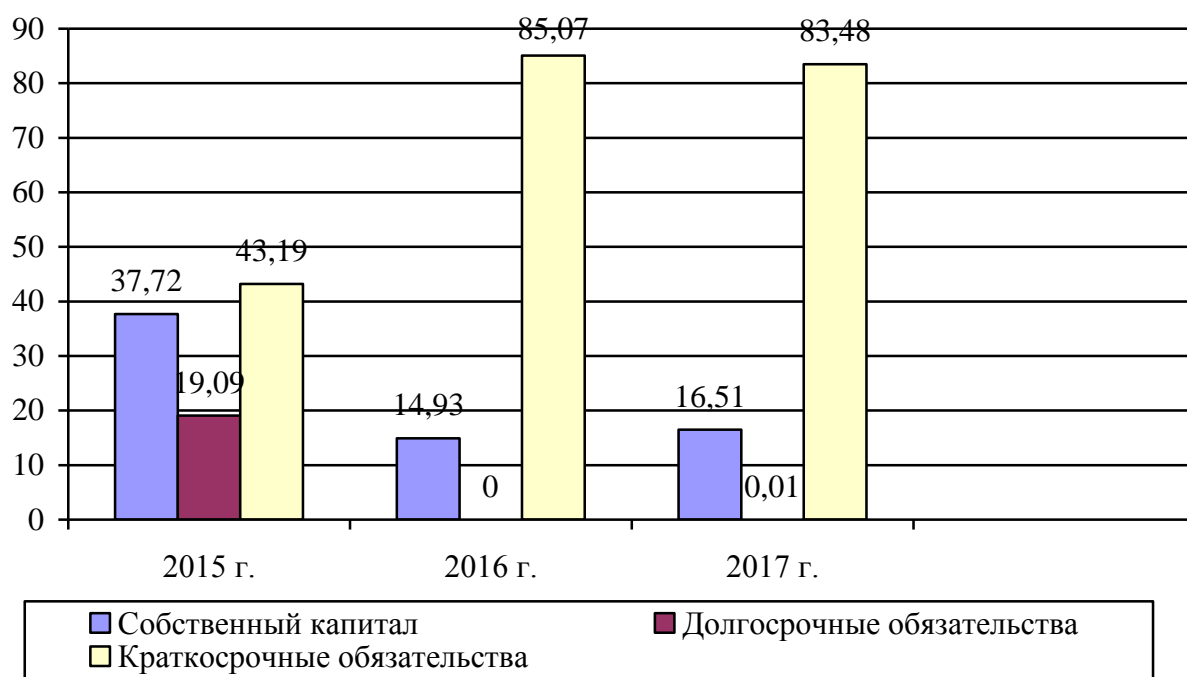


Рисунок 2.9 – Структура пассивов компании ООО «Аметист-Челябинск»

По данным рисунка 2.9 видно, что происходит резкое увеличение доли краткосрочного заемного капитала, что связано в большей степени со значительным ростом заемных средств в 3,8 раза.

Следующим этапом анализа финансового состояния предприятия является оценка эффективности хозяйственной деятельности, которая основывается на показателях финансовых результатов. Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности.

В процессе анализа необходимо изучить состав прибыли, ее структуру, динамику и выполнение плана за отчетный период. Показатели прибыли представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ показателей прибыли компании ООО «Аметист-Челябинск» за 2015-2017гг.

Показатель	Годы			Изменение		Темп роста, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2015-2016 гг.	2016-2017гг.	2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
Выручка от реализации	203623	381114	691644	177491	310530	187,17	181,48

Окончание таблицы 2.14

Показатель	Годы			Изменение		Темп роста, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2015-2016 гг.	2016-2017гг.	2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
Себестоимость реализации	189490	364795	620674	175305	255879	192,51	170,14
Валовая прибыль	14133	16319	70970	2186	54651	115,47	434,89
Коммерческие расходы	4	800	14977	796	14177	20000,00	1872,13
Управленческие расходы	6396	12407	27509	6011	15102	193,98	221,72
Прибыль от продаж	7733	3112	28484	-4621	25372	40,24	915,30
Проценты к уплате	1217	492	2704	-725	2212	40,43	549,59
Прочие доходы	7842	22423	8221	14581	-14202	285,93	36,66
Прочие расходы	7127	15905	8848	8778	-7057	223,17	55,63
Прибыль до налогообложения	7231	9138	25153	1907	16015	126,37	275,26
Налог на прибыль	1831	2193	6059	362	3866	119,77	276,29
Чистая прибыль	5400	6945	19094	1545	12149	128,61	274,93

По данным таблицы 2.14 видно, что в 2015-2017гг. предприятие «Аметист-Челябинск» сработало прибыльно, выручка от реализации выросла в 2016г. на 177491 тыс. руб. или на 87,17%, в 2017г. на 310530 тыс. руб. или на 81,48%, что привело к росту чистой прибыли.

Себестоимость продукции также увеличилась с 189490 до 620674 тыс. руб., т.к. стоимость расходных материалов занимает значительную долю в себестоимости продукции ООО «Аметист-Челябинск». Не смотря на рост коммерческих и управленческих расходов, прибыль от продаж увеличилась с 7733 до 28484 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения увеличилась в 2016г. на 1907 тыс. руб., в 2017г. на 16015 тыс. руб. На увеличение данной прибыли повлиял рост прочих доходов с 7842 до 8221 тыс. руб. В результате роста прибыли до налогообложения увеличилась сумма налога на прибыль с 1831 до 6059 тыс. руб. Исходя из выше сказанного, можно отметить, что в результате влияния всех вышеперечисленных статей отчета о прибылях и убытках происходит рост чистой прибыли с 5400 до 19094 тыс. руб.

Таким образом, наличие прибыли является положительным моментом в

деятельности предприятия ООО «Аметист-Челябинск». Динамика прибыли представлена на рисунке 2.10.

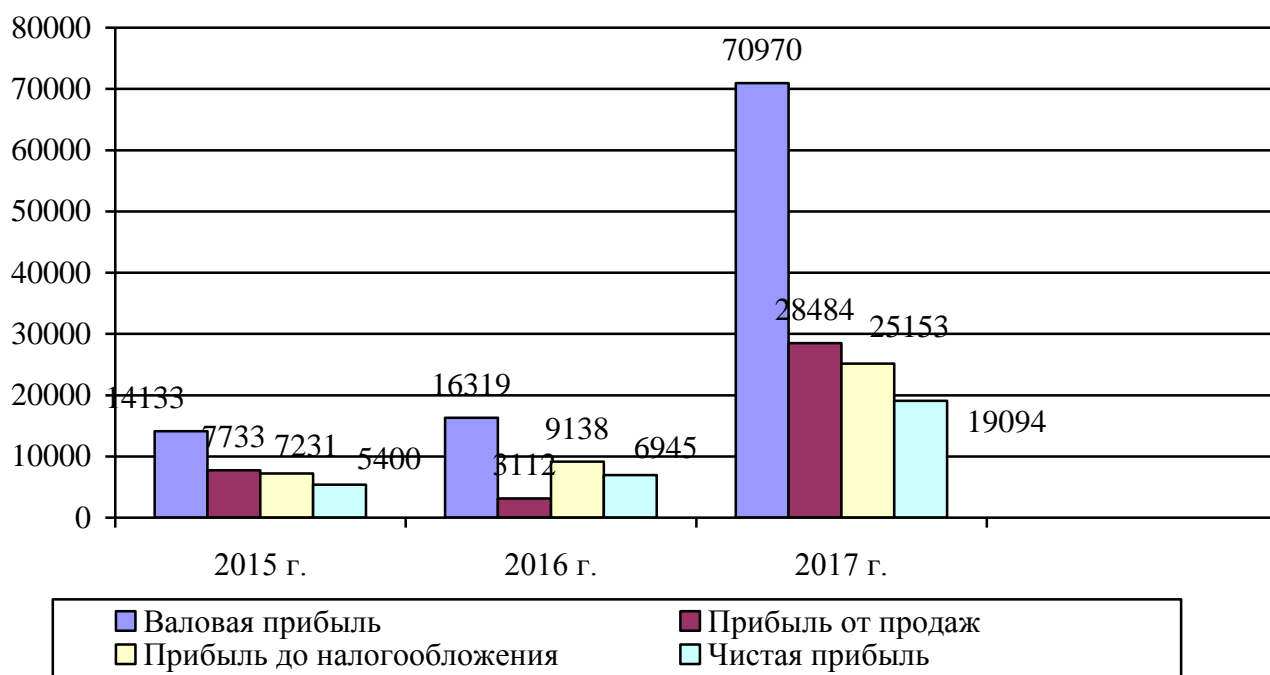


Рисунок 2.10 – Динамика показателей прибыли компании

Анализ показателей рентабельности предприятия «Аметист-Челябинск» за 2015-2017гг. представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Система показателей рентабельности предприятия «Аметист-Челябинск»

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменения	
				2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
Рентабельность продаж	3,80	0,82	4,12	-2,98	3,30
Рентабельность продукции (издержек)	4,08	0,85	4,59	-3,23	3,74
Рентабельность активов	14,20	5,08	8,76	-9,12	3,68
Рентабельность внеоборотных активов	24,04	27,60	28,70	3,56	1,10
Рентабельность оборотных активов	34,68	6,22	12,61	-28,46	6,39
Рентабельность собственного капитала	37,64	34,01	53,06	-3,63	19,05

Динамика показателей рентабельности ООО «Аметист-Челябинск» за 2016-2017гг. представлена на рисунке 2.11.

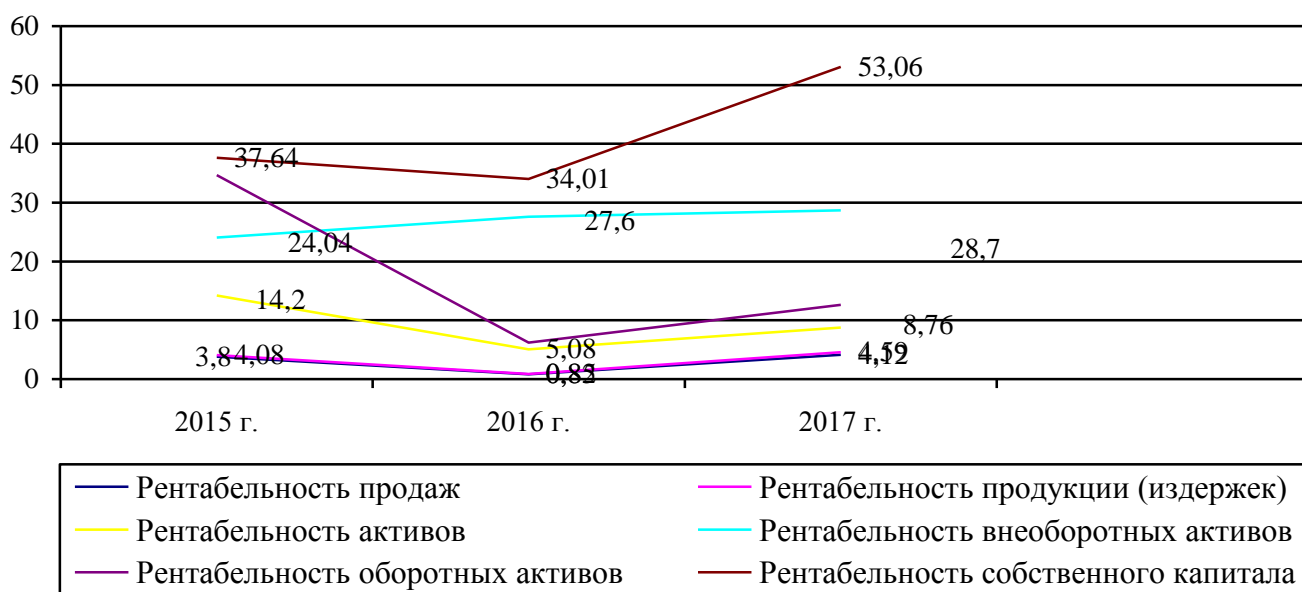


Рисунок 2.11 – Динамика показателей рентабельности компании

Анализ показателей таблицы 2.15 показал, что рентабельность продаж с 2015г. по 2017г. увеличилась с 3,80 до 4,12%, что характеризует эффективность деятельности предприятия и показывает, что предприятие имеет 4,12% чистой прибыли с рубля продаж.

Показатель рентабельности затрат также вырос с 4,08 до 4,59%, что обусловлено ростом прибыли и ростом затрат на производство продукции, что свидетельствует о росте цен на продукцию предприятия.

Показатели рентабельности внеоборотных и оборотных активов в 2016г. по сравнению с 2015г. снижаются, а в 2017г. по сравнению с 2016г. наблюдается их рост, что характеризует эффективное использования внеоборотных и оборотных активов организацией. Рентабельность собственного капитала имеет положительную динамику, ее рост составил за три года 15,42%.

Увеличение рентабельности свидетельствует об эффективной деятельности предприятия «Аметист-Челябинск».

2.3 Анализ сбытовой политики предприятия

Сбытовая политика компании «Аметист-Челябинск» включает в себя

организацию оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж, изучение внешних и внутренних условий, определение основных целей, разработку прогнозов конъюнктуры и спроса на продукцию; подготовку прогнозов реализации товаров, составление планов поставок продукции, планирование оптимальных хозяйственных связей; выбор каналов распределения товара, планирование дополнительных услуг, основных мероприятий по рекламной деятельности, составление сметы расходов на управление сбытом и распределением. Давайте рассмотрим каким именно образом это реализуется.

Основными задачами сбытовой политики компании «Аметист-Челябинск» являются изучение спроса на реализуемую продукцию и установление тесных контактов с конечными потребителями продукции; поиск наиболее эффективных каналов сбыта и форм реализации, отвечающих требованиям потребителей товаров; обеспечение доставки продукции потребителю в нужное время (при покупке товаров); контроль за ходом реализации оптовой и розничной продукции в целях снижения коммерческих издержек и ускорение оборачиваемости оборотных средств этого торгового предприятия.

Содержание функций сбытовой политики «Аметист-Челябинск», основанное на базе маркетинга в настоящее время включает три ведущих направления: планирование (прогнозирование), организацию, контроль и координацию. Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике.

С большинством производителей товара ООО «Аметист-Челябинск» сотрудничает напрямую. А товары некоторых производителей закупаются у посредников. Эти два факта свидетельствуют о том, что на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» применяются прямые и косвенные методы закупок. Также стоит отметить, что закупки товара происходят преимущественно одной партией, что положительно сказывается на простоте оформления документов, возможности получения торговой скидки, уменьшении документооборота.

Организация сбыта состоит из следующих элементов: обработка заказов,

обработка грузов, организация складского хозяйства, управление запасами и транспортировка, при этом, гарантируется доставка товара в течение 48 часов, обеспечивается постоянное наличие всего ассортимента товаров на складе и т.д.

После окончания производственного процесса упакованная мебель направляется на склад готовой продукции «Аметист-Челябинск», далее предприятие автомобильным транспортом осуществляет отгрузку продукции по магазинам-салонам.

Собственная сбытовая сеть «Аметист-Челябинск» сориентирована исключительно на реализацию продукции своего предприятия. Таким образом, предприятие непосредственно контролирует ход реализации своей стратегии на рынке. Кроме того, такая система сбыта позволяет предприятию поддерживать прямой контакт с потребителями продукции.

Система сбыта продукции «Аметист-Челябинск» крайне упрощена, так как предприятие реализует свою продукцию через собственные магазины-залы и через дилеров. В качестве посредников выступают оптовые фирмы, дистрибьюторы, дилеры, торговые и сбытовые агенты.

Преимущества использования собственной сбытовой сети очевидны:

- Организация прямого взаимодействия с конечными потребителями продукции, что позволяет организовать прямой доступ к первичной информации о потребностях и предпочтениях основных покупателей, мотивации клиентов, тенденциях развития рынка - спроса и предложения, деятельности конкурентов на рынке, отношении покупателей к продукции компании и конкурентов и т.п. Таким образом прямые контакты позволяют "чувствовать" рыночный спрос, иметь первичную информацию, что в конечном счете позволяет формировать оптимальную рыночную стратегию.
- Собственная сбытовая сеть ориентирована на реализацию только продукции компании, все усилия менеджеров и агентов по сбыту

распределены согласно общей маркетинговой и сбытовой стратегии компании.

- Повышается возможность организации строгой системы учета и контроля за товародвижением продукции, объемами реализации, возвратом товара и его причинами.

Но так же имеются определенные издержки.

- Высокие первоначальные расходы на содержание собственной сбытовой сети толкают компанию на использование различных видов независимых посредников.
- Целесообразность их использования несомненна при внедрении фирмы на новые рынки сбыта, однако мы видим, что на данный момент создание нового рынка сбыта ООО «Аметист-Челябинск» не рассматривается. Так же это было бы целесообразно в том случае, если бы компания могла составить сильную конкуренцию со сбытовыми подразделениями компании как в силу их финансовой мощи, так и по причине хорошего освоения рынка и наличия тесных контактов с потребителями. Налаживание связей с независимыми сбытовыми организациями может способствовать вытеснению с рынка конкурирующих фирм, которые сотрудничают с теми же агентами на менее выгодных условиях;
- ужесточение конкуренции в последние несколько лет на рынке, появление крупных изготовителей строительных материалов;
- нестабильные, постоянно растущие цены;
- недостаточная информированность потребителей о достоинствах продукции предприятия ООО «Аметист-Челябинск»;

В существующей системе сбыта у предприятия имеется только один распределительный центр – это непосредственно сам склад готовой продукции.

Конкурентным преимуществом компании является и тот факт, что ООО

«Аметист-Челябинск» работает в средней ценовой нише. К тому же предприятие постоянно разрабатывает новые модели. Продукция «компании распределяется по магазинам-салонам с 25% наценкой. В свою очередь салоны, в зависимости от региона и покупательной способности населения, делают свою наценку до 20 %.

Рассматривать политику сбыта предприятия, стоит начать с изучения каналов сбыта.

Канал сбыта – это система взаимодействующих компаний, делающих товар доступным для потребления или использования. В данном конкретном случае, нужно отметить, что канал сбыта ООО «Аметист-Челябинск» является каналом нулевого уровня. Это объясняется тем, что предприятие продает товар его конечному потребителю. Нулевой уровень канала так же свидетельствует о его небольшой длине. Каналы такой длины гораздо лучше контролируются предприятием. Также, каналы сбыта ООО «Аметист-Челябинск» характеризуются как оптовые. Об этом свидетельствуют большие объемы поставок товара заказчикам. Это встречается довольно редко, когда организация с оптовыми каналами сбыта, доводит товар до конечного потребителя.

Сбытовую деятельность ООО «Аметист-Челябинск» осуществляет отдел сбыта. Он включает в себя начальника отдела и менеджеров по продажам. Также, работу отдела продаж контролирует коммерческий директор.

Собственная сбытовая сеть ООО «Аметист-Челябинск» сориентирована исключительно на реализацию продукции своего предприятия. Таким образом, предприятие непосредственно контролирует ход реализации своей стратегии на рынке. Кроме того, такая система сбыта позволяет предприятию поддерживать прямой контакт с потребителями продукции.

На существующей стадии развития маркетинга целесообразно использовать собственную сбытовую сеть, а не услуги агентов. Над своими сотрудниками может осуществляться лучший контроль, и, если необходимо, они могут получать подкрепление или перенаправляться в другие сферы производства с лучшими

перспективами. Расходы на собственный персонал по сбыту в целом ниже, а его эффективность – выше.

Канал распределения продукции для данного предприятия выглядит следующим образом (рисунок 2.12).

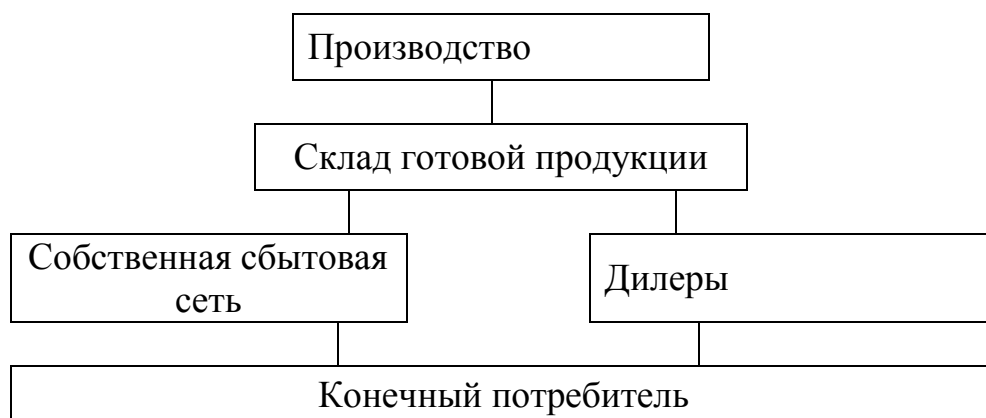


Рисунок 2.12 – Канал распределения продукции ООО «Аметист-Челябинск»

Система сбыта продукции ООО «Аметист-Челябинск» крайне упрощена, так как предприятие реализует свою продукцию через собственные магазины-салоны и через дилеров. В существующей системе сбыта у предприятия имеется только один распределительный центр – это непосредственно сам склад готовой продукции. Из множества способов доведения своей продукции до конечного потребителя предприятие, при наличии собственной торговой сети, выбрало самый целесообразный способ.

Следует отметить, что торговая сеть, через которую осуществляется распределение материального потока, является значимым элементом системы сбыта ООО «Аметист-Челябинск», то есть она должна оптимизировать потоковые процессы и в конечном итоге способствовать максимизации прибыли, получаемой предприятием от реализации своей продукции.

Продвижение готовой продукции ООО «Аметист-Челябинск» до потребителя обеспечивается поиском оптимального варианта всех элементов товародвижения

с учетом требований потребителей. Каждый элемент товародвижения занимает свое место в общей ее системе сбыта (рисунок 2.13).

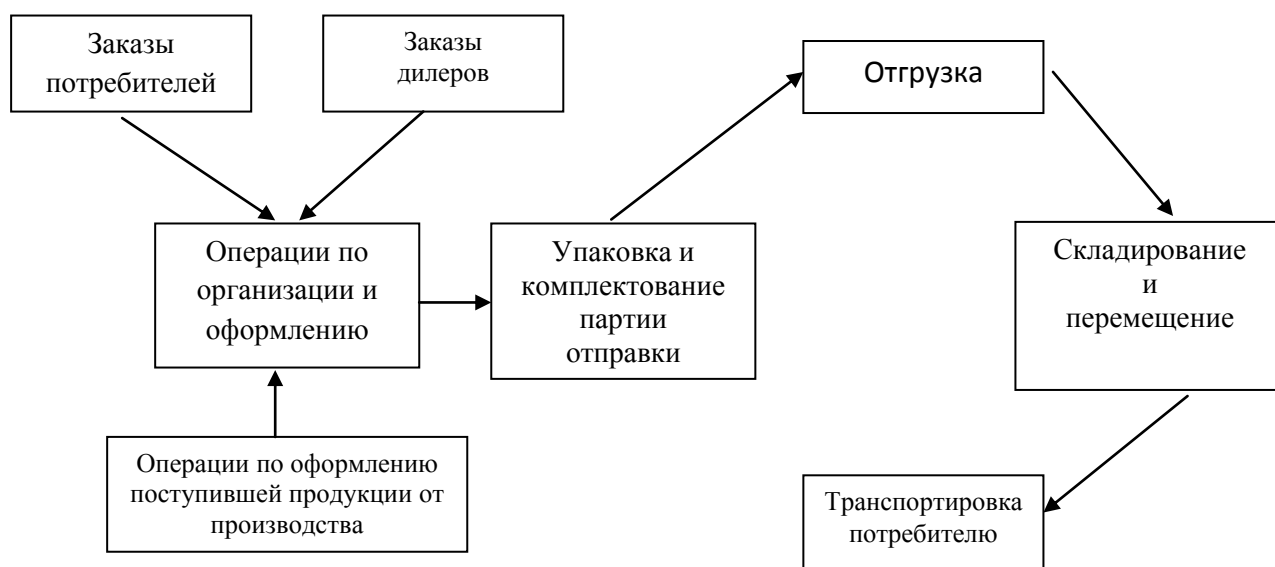


Рисунок 2.13 – Схема товародвижения готовой продукции

Построение торговой сети оказывает существенное влияние на издержки, возникающие в процессе доведения мебели до потребителей, а через них и на конечную стоимость реализуемого продукта. Поэтому для каждого предприятия так важно грамотно построить свою торговую сеть.

Работники службы сбыта (торговый персонал) являются связующим звеном между предприятием и фактическими и потенциальными потребителями, и источником информации о клиентах, рынках и конкурентах.

Сотрудники службы сбыта (торговый персонал) можно подразделить на внутренний торговый персонал, который работает в офисе, контактируя с потребителями по телефону или принимая их на рабочих местах и на полевых торговых работников, совершающих поездки для встреч с фактическими покупателями (например, служащие салонов) или потенциальными потребителями (например, участие на выставках или организация презентаций).

Анализируя деятельность отдела сбыта можно отметить, что в 2015 г. большим спросом у покупателей пользовались модели «Женева» и «Легенда» –

это обуславливалось тем, что внешне эти модели больше всего отвечали такому требованию, как «просто и со вкусом», а в ценовом диапазоне выгодно отличались; к 2016 г. возрос спрос на более дорогую модель «Премьера» на 111,3% (таблица 2.16).

Отметим, что на все модели мебели наблюдается повышение спроса, наименьшее увеличение произошло на мебель «Самба-1» (на 7,6%), из-за чего предприятие разработало в 2017 г. новые модели «Самба-2» и «Самба-3», отличающиеся более интересным дизайном.

Таблица 2.16 – Динамика продаж ООО «Аметист-Челябинск» за 2015 – 2017 гг.,

шт.

№	Модель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015, %
1	Набор корпусной мебели «Премьера»	62	89	131	211,3
2	Набор корпусной мебели "Премьера - 16"	87	79	99	113,8
3	Набор корпусной мебели "Самба-1" (тумба с дверками)	119	131	128	107,6
4	Кровать 2-спальная (основание метал. рама с латофлексом) «Легенда»	142	167	168	118,3
5	Шкаф с системой складных дверей с зеркалами на фасаде «Легенда»	86	95	93	108,1
6	Кровать 2-спальная с подсветкой «Женева»	164	235	253	154,3
7	Шкаф с зеркалами на фасаде и внутренней подсветкой «Женева»	120	148	177	147,5
8	Прихожая «Визит»	210	241	235	111,9
9	Набор корпусной мебели "Самба-2"	-	-	89	100
10	Набор корпусной мебели "Самба-3"	-	-	71	100

Динамика продаж по салонам и кварталам представлена в таблице 2.17. Во 2 и 4 кварталах мебель пользуется большим спросом и объемы продаж в этот период увеличиваются.

Таблица 2.17 – Объемы продаж по кварталам

Показатель	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого за 2017 г.

Мебельный салон в г. Челябинске	1936	2282	1904	2320	8442
Продажа в салонах Челябинской области	2478	2870	2455	3409	11212
Продажа в дилерские сети г. Челябинска	3630	4100	4826	5614	20170
Остальные продажи в г. Челябинске	1044	1254	1118	1425	4841
Итого	9088	10506	10303	12678	42665

Так как большой спрос на мебельную продукцию приходится на 2 и 4 кв., то бюджет маркетинга ООО «Аметист-Челябинск» распределяется неравномерно. Наибольшая доля бюджета приходится на данные периоды. Для дальнейшего роста необходимо расширять рынок сбыта, открывая салоны в других городах России; внедрять новые интересные модели.

Важнейшим показателем сбытовой деятельности является сформированная клиентская база. Основными покупателями продукции компании являются как физические лица, так и юридические.

В таблице 2.18 представлена динамика состава и структуры постоянных клиентов ООО «Аметист-Челябинск» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.18 – Динамика состава и структуры постоянных клиентов ООО «Аметист-Челябинск» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Кол-во, шт.	Структура, %	Кол-во, шт.	Структура, %	Кол-во, шт.	Структура, %
1. Постоянные клиенты, в т.ч.	24	52,1	27	51,7	28	54,8
1.1. Юридические лица	11	44,9	12	45,6	12	46,1
1.2. Дилеры	13	55,1	15	54,4	16	53,9
2. Не постоянные клиенты, в т.ч.	37	47,9	41	48,3	57	45,2
2.1. Юридические лица	20	55,1	22	54,4	31	53,9
2.2. Физические лица	17	44,9	19	45,6	26	46,1
Всего	61	100	68	100	85	100

Из таблицы видно, что количество постоянных клиентов увеличивается на

протяжении исследуемого периода с 52,1% в 2015 г., до 54,8% в 2017 г. Необходимо отметить, что положительная динамика увеличения числа постоянных партнеров организации наблюдается в основном за счет прироста юридических лиц, увеличение произошло незначительно всего на 1,2%, число постоянных покупателей – физических лиц в свою очередь уменьшается – с 55,1% в 2015 г., до 53,9% в 2017 г. Число непостоянных клиентов: как юридических, так и физических лиц, постоянно увеличивается.

Таким образом, данные говорят о проблемах в сбытовой деятельности, так как руководство коммерческой службы, и в частности, отдела сбыта не уделяет должного внимания систематической работе по привлечению новых клиентов, то есть в основном работа ведется с существующими клиентами.

В таблице 2.19 представлена динамика срывов заключения договоров покупателями продукции компании ООО «Аметист-Челябинск» за 2012-2014 гг.

Таблица 2.19 – Динамика срывов заключения договоров с покупателями продукции ООО «Аметист-Челябинск» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015г., знач.	2016г.		2017г.	
		Знач.	Изм. +, -	Знач.	Изм., +, -
Заключено договоров, шт.	61	68	7	85	17
Подготовлено проектов договоров, шт.	124	149	25	187	38
Количество не заключенных договоров, %	63	81	18	102	21
Доход на одного покупателя, тыс. руб.	760,2	826,7	66,5	1313,4	486,7
Упущенный доход, тыс.руб.	47892,6	66962,7	19070,1	133967	67004,1

Из таблицы 2.19 видно, что в связи с тем, что организация не заключила все возможные договоры, она потеряла доход: 2015 г. – 47892,6 тыс. руб., 2016 г. – 19070,1 тыс. руб., 2017 г. – 133967 тыс. руб.

Основной причиной срывов договоров является отсутствие у клиента собственного транспорта и невозможность доставки продукции клиенту транспортом ООО «Аметист-Челябинск». Предприятие организывает продажи непосредственно со склада и на мебельных выставках.

Важную роль в эффективной сбытовой деятельности играет работа с

претензиями. В ООО «Аметист-Челябинск» ведется работа с претензиями, которая заключается в учете, анализе претензий, выявлении причин и устранения причин претензий. Работа с претензиями ведется с целью выявления причин, снижающих качество обслуживания потребителей. Каждая претензия, полученная от потребителей, заносится в журнал претензий, анализируются причины и разрабатываются мероприятия по устранению этих причин.

Показатели работы с претензиями в ООО «Аметист-Челябинск» за три года представлены на рисунке 2.14.

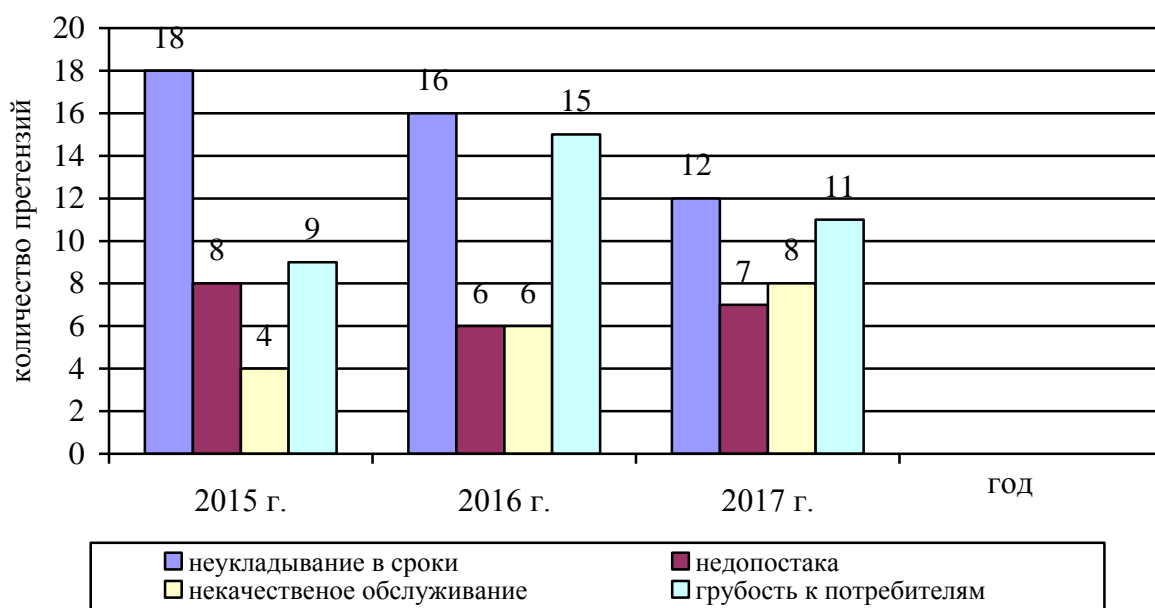


Рисунок 2.14 – Количество и причины претензий потребителей компании ООО «Аметист-Челябинск» за 2014-2017 гг.

Итак, учет и анализ претензий потребителей позволяет ООО «Аметист-Челябинск» выявлять причины некачественного обслуживания потребителей.

Анализ показателей за три года позволяет отметить, что большая часть претензий в 2014г. была связана с отгрузкой нестандартной продукции (46%) и грубостью к потребителям(23%), но к 2017 году их доля в общей структуре претензий уменьшается, но отмечается увеличение претензий, связанных с невыполнением условий поставки (16%) и некачественного обслуживания потребителей (18%), что говорит о плохой работе сотрудников отдела сбыта.

Несмотря на то, что на предприятии ведется работа с претензиями, существенного уменьшения их количества не наблюдается.

В ходе проведенных исследований было выявлено, что спрос на продукцию неравномерен и выявлена тенденция к увеличению общего объема продаж продукции ООО «Аметист-Челябинск». Рассматривая сбытовую политику предприятия, нельзя не отразить в работе сам процесс сбыта на примере конкретной сделки.

Рассмотрим процесс пошагово.

1. Звонок / встреча с менеджером, при которой заказчик передает ему заявку в любом виде: электронном, на бумажном носителе, по факсу, устно. В заявку входят наименование товаров, которые покупатель хочет приобрести, артикул товаров, количество.

2. Менеджером покупателю выставляется счет, который клиент оплачивает наличными средствами, либо безналичными.

3. Оплата или переговоры по поводу оплаты. Если клиент оплачивает полностью сумму, выставленную ему за товар, то он подписывает бухгалтерскую накладную, по которой впоследствии он получает оплаченный товар. Если покупатель не в состоянии оплатить предоставить всю сумму сразу, помимо подписания бухгалтерской накладной, ему дается на подпись спецификация, в которой указываются номенклатура, сроки поставки товара, сроки оплаты.

4. Отгрузка. Отгрузка оплаченного товара происходит с товарного склада. Покупатель предоставляет кладовщику накладную, в которой указаны наименования оплаченного товара и количество.

Продвижение готовой продукции «Аметист-Челябинск» до потребителя обеспечивается отделом маркетинга и рекламы. В систему стимулирования сбыта продукции «Аметист-Челябинск» входят: информационная реклама; внешняя реклама – стенды; реклама на местах реализации товара – вывески, витрины; участие в выставках и конкурсах. В компании на рекламную деятельность выделяется около 50 тысяч рублей в месяц, которые, к сожалению, часто не

обеспечивают эффективности товарного продвижения продукции предприятия. Но отсутствуют торговые представители, что не позволяет в полной степени оценить ситуацию на рынке, получать оперативную информации с рынка и доносить до потребителей информацию о новых видах продукции, а значит невозможно учесть в полной степени потребительские предпочтения и недовольства.

Компания «Аметист-Челябинск» пользуется также услугами субподрядчиков-дизайнеров, художников для создания уличной, теле- и радиорекламы, для крупноформатной печати – услуги типографии.

Итак, в ходе анализа сбытовой политики компании «Аметист-Челябинск» были выявлены следующие недостатки:

- на предприятии не сформирована единая сбытовая политика; не разработаны внутренние стандарты (правила) сбытовой деятельности;

- компания не держит курс на развитие, отсутствует стремление к открытию новых салонов в крупнейших городах России за счет чего не увеличивается рынок сбыта;

- в ООО «Аметист-Челябинск» должным образом не работает отдел маркетинга и рекламы за счет чего в компании отсутствуют способы донесения информации до конечного потребителя;

- ведется недостаточная работа по привлечению дилеров;

- существенным недостатком является отсутствие расширения ассортимента, за 2015-2017 гг. в ассортимент ООО «Аметист-Челябинск» были добавлены всего лишь 2 позиции;

Неумение управлять сбытом в современных условиях хозяйствования рождает следующую цепочку: переполненные склады, неплатежи, отсутствие оборотных средств на закупку сырья, остановка производства. В тоже время детально проработанная и документально закрепленная сбытовая политика становится эффективным инструментом предварительного, текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке.

Следовательно, совершенствование сбытовой политики ООО «Аметист-Челябинск» в первую очередь необходимо проводить по данным направлениям.

Выводы по разделу.

Компания «Аметист» основана в 1992 году и широко известна среди российских мебельщиков, как признанный лидер мебельной отрасли, надежный и стабильный бизнес-партнер. Специализацией компании является снабжение российских производителей мебели качественными материалами и комплектующими, а также занимается изготовлением мягкой мебели различных стилей и рассчитанной на различные возрастные категории.

Основными целями деятельности ООО «Аметист-Челябинск» является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, путем осуществления собственной предпринимательской деятельности предприятия, организацией производства и выпуска продукции.

Сегодня филиал ООО «Аметист-Челябинск» предлагает вниманию покупателя широкий ассортимент своих товаров: это наборы мягкой мебели различной комплектации, угловые наборы, диваны и кресла, кресла-кровати, где применяются различные механизмы трансформации – «книжка», «еврокнижка», «дельфин», «софа» и другие. Вся продукция ООО «Аметист-Челябинск» имеет сертификаты соответствия государственным стандартам РФ.

Для ООО «Аметист-Челябинск» характерна линейно-функциональная организационная структура. Непосредственное управление предприятием осуществляет директор. Все отделы четко взаимодействуют между собой.

Структура исследуемой компании является оптимальной. Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

Численность рабочих, обеспечивающих основную и вспомогательную деятельность на исследуемом предприятии – ООО «Аметист-Челябинск», в среднем составляет 73 человека.

Главными потребителями реализуемой продукции являются физические лица, покупатели города Челябинска и Челябинской области, а также различные юридические лица.

Система сбыта продукции ООО «Аметист-Челябинск» крайне упрощена, так как предприятие реализует свою продукцию через собственные магазины-салоны и через дилеров. В существующей системе сбыта у предприятия имеется только один распределительный центр – это непосредственно сам склад готовой продукции. Из множества способов доведения своей продукции до конечного потребителя предприятие, при наличии собственной торговой сети, выбрало самый целесообразный способ.

Отметим, что на все модели мебели наблюдается повышение спроса, наименьшее увеличение произошло на мебель «Самба-1» (на 7,6%), из-за чего предприятие разработало в 2017г. новые модели «Самба-2» и «Самба-3», отличающиеся более интересным дизайном.

Так как большой спрос на мебельную продукцию приходится на 2 и 4 кв., то бюджет маркетинга ООО «Аметист-Челябинск» распределяется неравномерно. Наибольшая доля бюджета приходится на данные периоды. Для дальнейшего роста необходимо расширять рынок сбыта, открывая салоны в других городах России; внедрять новые интересные модели.

Количество постоянных клиентов увеличивается на протяжении исследуемого периода с 52,1% в 2015 г., до 54,8% в 2017 г. Необходимо отметить, что положительная динамика увеличения числа постоянных партнеров организации наблюдается в основном за счет прироста юридических лиц, увеличение произошло незначительно всего на 1,2%, число постоянных покупателей – физических лиц в свою очередь уменьшается – с 55,1% в 2015 г., до 53,9% в 2017 г. Число непостоянных клиентов: как юридических, так и физических лиц,

постоянно увеличивается.

Основным каналом распределения готовой продукции является прямой канал: 2015 г. – 61,6%, 2016 г. – 70,4%, 2017 г. – 57,3%. Это говорит о том, что в большей степени компания ООО «Аметист-Челябинск» работает без посредников, т.е. напрямую поставляет продукцию своим клиентам.

Анализ показателей за три года позволяет отметить, что большая часть претензий в 2014г. была связана с отгрузкой нестандартной продукции (46%) и грубостью к потребителям(23%), но к 2017 году их доля в общей структуре претензий уменьшается, но отмечается увеличение претензий, связанных с невыполнением условий поставки (16%) и некачественного обслуживания потребителей (18%), что говорит о плохой работе сотрудников отдела сбыта. Несмотря на то, что на предприятии ведется работа с претензиями, существенного уменьшения их количества не наблюдается.

В целом можно сказать, что ООО «Аметист-Челябинск» занимает устойчивое положение на рынке хоть и есть достаточная конкуренция, необходимо расширять рынок сбыта и ассортимент продукции.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ

3.1 Выявленные компоненты организации сбыта и продвижения продукции, требующие корректировки

Итак, в ходе анализа сбытовой политики компании ООО «Аметист-Челябинск» были выявлены следующие недостатки:

- на предприятии не сформирована единая сбытовая политика; не разработаны внутренние стандарты (правила) сбытовой деятельности;

- компания не держит курс на развитие, отсутствует стремление к открытию новых салонов в крупнейших городах России, за счет чего не увеличивается рынок сбыта;

- в ООО «Аметист-Челябинск» должным образом не работает отдел «маркетинга и рекламы» за счет чего в компании отсутствуют способы донесения информации до конечного потребителя;

- ведется недостаточная работа по привлечению дилеров;

- существенным недостатком является отсутствие расширения ассортимента, за 2015-2017 гг. в ассортимент ООО «Аметист-Челябинск» были добавлены всего лишь 2 позиции.

3.2 Предложения по совершенствованию организации сбыта. Экономическая эффективность предложенных мероприятий.

На основании проведенного выше исследования и основываясь на выявленных недостатках, для совершенствования сбытовой деятельности ООО «Аметист-Челябинск», можно сформулировать следующие предложения:

В первую очередь реорганизовать и включить в работу компании отдел «маркетинга и рекламы». Для отдела маркетинга рекомендуется провести ряд коммуникационных мероприятий.

Целью коммуникационной политики, в первую очередь, является продвижение товара на рынок. Одним из главных составляющих коммуникационной политики является реклама. Необходимо помнить, что реклама – одно из наиболее эффективных мероприятий, направленных на стимулирование спроса. Поэтому необходима популяризация продукции ООО «Аметист-Челябинск на территории г. Челябинска и страны в целом посредством рекламы. Так как реклама - дорогостоящее мероприятие, необходимо проведение анализа того, насколько расходы на проведение рекламных акций будут оправданы.

В целях повышения конкурентоспособности предлагаемых товаров необходимо:

- размещение наружной рекламы – баннерная (щитовая) реклама с фирменным обозначением ООО «Аметист-Челябинск» и торговых залов, адресом нахождения, желательно расположение их вдоль оживленных автотрасс и в местах скопления людей (лидеры медиа-носителей - компании "Стрим", "Линия рекламы" - стоимость изготовления баннера от 5000руб, стоимость размещения – от 1700руб. в сутки в зависимости от места размещения);

- периодическое размещение в газетах цветных листовок-вкладышей с информацией о товарах (например, газета "Соседи" – одна из самых читаемых газета в Челябинске, тираж – 24000 экз., ориентировочная стоимость тиража - 15000руб);

- размещение информации о деятельности и продукции на страницах журналов, востребованных среди населения, имеющих хорошее качество полиграфии, а также распространяемых на территории Челябинска

1. "Территория выбора" - тираж -15000экз., стоимость изготовления оригинал-макета - 250 руб., стоимость размещения - 20 руб.кв.см;

2. "Бизнес-путеводитель по рынку товаров и услуг" - тираж - 15000экз., изготовление макета - 300руб, стоимость размещения - 20 руб.кв.см.;

3. "Телефонный справочник" - тираж - 20000экз., стоимость изготовления оригинал-макета - 400 руб., стоимость размещения - 40 руб.кв.см;

- разработка и выпуск в рекламном агентстве полиграфической продукции (календари, сувениры) для размещения их в торговых точках. Медиа-носителем целесообразно будет выбрать Агентство "Рекламные технологии" (индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкая система скидок), ориентировочная стоимость изготовления оригинал-макета – 500 руб, стоимость изготовления в зависимости от тиража продукции;

- размещение информации о предприятии на телевидении, например, в программе "На пользу", транслируемую Агентством рекламы "Медведь". Возможно проведение беседы в форме "вопрос-ответ", где телезритель получит об отделочных материалах больше информации.

Целесообразным будет проведение презентаций продукции с обязательным привлечением СМИ.

Реклама продукции будет более эффективна, если она будет проводиться массированно, и, кроме того, в комплексе.

Не стоит забывать о такой важной составляющей коммуникационной политики, как Связи с общественностью. Она подразумевает установление доброжелательных отношений с широкой общественностью, т.е. это – проведение семинаров, благотворительная деятельность, презентации, участие в выставках и ярмарках. В связи с этим, необходимо, при возможности, создание специального отдела PR (подотдела маркетинга и рекламы), сотрудникам которого были бы вменены в обязанности: контроль информации о предприятии и его продуктах, попадающей в СМИ, ответственность за содержание интервью сотрудников ООО «Аметист-Челябинск», опубликование пресс-релизов, рекламных материалов о предприятии и продукции, и т.д.

Мероприятия, направленные на поддержание лояльности существующих клиентов и расширение спектра предоставляемых товаров.

На сегодняшний день в перспективе работы ООО «Аметист-Челябинск» – работа с разными по достатку сетевыми компаниями и дилерами. Обслуживание таких клиентов нужно "ставить на поток". Для этого необходимо:

- развитие сети магазинов в регионах РФ;
- продолжение работы с данным сегментом, в плане продвижения посредством "массового маркетинга".

Помимо возможных мероприятий, которые следует проводить в рамках конкурентоспособности ООО «Аметист-Челябинск, необходимо, в рамках работ с покупателями инициировать комплекс работ в целях удержания существующих и привлечения потенциальных клиентов:

- с целью удержания и стимулирования дальнейшего сотрудничества с предприятием наиболее возможна разработка программы поддержки компаний-сотрудников;
- проведение рекламных акций с целью привлечения покупателей (скидки в период проведения акции). Наилучшие сроки проведения – 2 и 4 квартал ежегодно.

В целях повышения качества обслуживания, возможно проведение опроса потребителей. К тому же в рамках работ с покупателем ООО «Аметист-Челябинск» необходимо вести регулярный анализ финансовых потоков с целью выявления потенциальных клиентов и определения динамики взаимодействия с уже существующими.

Проведение мероприятий в рамках сбытовой политики.

- поиск стабильных каналов сбыта на рынке, путём открытия филиалов ООО «Аметист-Челябинск» на территории Челябинска и Челябинской области, а так же крупных городов России;
- обеспечение долговременной рыночной устойчивости предприятия, конкурентоспособности своей продукции, используя маркетинговые исследования рынка.
- использование способов стимулирования покупки за счёт цены, понижение цен на продукцию в том случае, если издержки компании на данный вид продукции сокращаются

ООО «Аметист-Челябинск» необходимо активно осваивать потенциал территории не только в ширину, увеличивая продажу продукции, но и в глубину, продавая потенциальным клиентам весь спектр своей продукции, увеличивая тем самым получение прибыли.

Таблица 3.1 – затраты на организацию отдела «Маркетинга и рекламы», ожидаемая прибыль.

Мероприятия	Затраты		Ожидаемая выручка		комментарий	Итоговая прибыль в год.
	Месяц	год	1 год	3 года		
1.Размещение наружной рекламы (4 месяца)	56 тыс. руб.	206 тыс. руб.	312 тыс. руб.	936 тыс. руб.	Прогнозируемый общий приток клиентов 10%	106 тыс. руб.
2.Периодическое размещение рекламы в газетах (6 месяцев)	15 тыс. руб.	90 тыс. руб.	204 тыс. руб.	612 тыс. руб.	Ожидаемое увеличение категории «непостоянные клиенты на 14% в год	114 тыс. руб.
3.Размещение информации в бизнес-журналах (12 месяцев)	3 тыс. руб.	36 тыс. руб.	462 тыс. руб.	1 млн.386 тыс. руб.	Увеличение продаж дилерам на 24%	426 тыс. руб.
4.Выпуск полиграфической продукции (из расчета текущего количества клиентов + потенциальные клиенты) 200 экз.	2 тыс. руб.	24 тыс. руб.	174 тыс. руб.	522 тыс. руб.	Увеличение объема заказов за счет лояльности клиентов на 8%	150 тыс. руб.
5.Реклама на телевидении (2 раза в год)	12 тыс. руб.	24 тыс. руб.	294 тыс. руб.	882 тыс. руб.	Привлечение дилеров 7%	270 тыс. руб.

Окончание таблицы 3.1

6.Зарплаты сотрудников отдела	58 тыс. руб.	696 тыс. руб.			Прибыль будет рассчитываться из КПД отдела	
-------------------------------	--------------	---------------	--	--	--	--

Экономический эффект - выраженный в стоимостной (денежной) форме результат каких-либо действий (в частности, перечисленных выше мероприятий). Таким образом мы получаем чистую прибыль в год (исходя из элементарной формулы «прибыль» - «затраты») 1 млн. 446 тыс. руб. - 976 тыс. руб. = 470 тыс. руб. Выгода реорганизации отдела весьма очевидна. При том, что при более эффективной работы показатели прибыли могут вырасти.

Открытие филиала компании в г. Екатеринбург

В г. Екатеринбург будет создан торговый филиал производственного предприятия мебели. Юридический статус данного предприятия будет общество с ограниченной ответственностью, со своим уставным фондом. Основателями данного предприятия выступают те же люди что и основали ООО «Аметист-Челябинск». Фирма будет подотчетна главному офису в г. Челябинске.

Открытия филиала будет проходить в пять этапов.

Первый этап - создание всей документации на открытия филиала. Получение лицензии. Стоимость 150 тыс. руб. Аренда офиса с выставочным залом. Закуп и производство продукции и мебели для отделения в г. Екатеринбург. Разработка мероприятий по уменьшению затрат на открытие филиала. Мероприятия направленные на увеличение объемов производства (не должно возникнуть дефицита продукции). Поскольку требуется офис с выставочным залом, цена аренды такого помещения может варьироваться от 60 до 90 тыс. рублей

Второй этап – разработка логистических решений. Поиск возможного производственного цеха, в случае увеличения количества клиентов на территории города Екатеринбург с целью экономии на логистических услугах (в случае

рентабельности). В логистике правильным решением будет организация перевозки сборных грузов. Во-первых, груз можно отправить моментально, в зависимости от потребности, не ожидая накопления необходимых объемов для отправки полной фуры. Во-вторых, такой способ доставки поможет существенно сэкономить. В Челябинске компанией, которая может предложить наиболее приемлемые цены за услуги грузоперевозок, является компания «Деловые Линии». Стоимость перевозки зависит от объема и веса груза. Минимальная стоимость доставки до Екатеринбурга 250 р. Однако, чтобы привести конкретную статистику возьмем стоимость полноразмерной фуры в указанном направлении. Стоимость фуры 20 тонн из Челябинска в Екатеринбург 10 тыс. руб. При начальном анализе увеличения клиентов на 10-12% при организации филиала, таких фур потребуется 4-5 шт. в месяц. Таким образом постоянные затраты на транспорт составят 50 тыс. руб. в месяц.

Третий этап - вывоз необходимого оборудования, мебели. С учетом предложенного позже расширения ассортимента компании затраты на себестоимость производства мебельного оборудования в офис составят 174 тыс. руб. + транспортные расходы. При перевозке офисной мебели сразу стоит учесть необходимость перевозки оборудования и экспонатов для выставочного зала. Дополнительная фура 20 тонн. – 10 тыс. руб. Так же не стоит забывать о закупке орг. Техники на весь персонал, что составит 150 тыс. руб. и ежемесячные расходы на хозяйственные нужды филиала – 7 тыс. руб.

Четвертый этап открытия филиала - это подбор персонала. Будет проводиться подбор персонала на работу. Планируется, что на предприятии будет работать 5 человек (без учета будущего производства). Руководитель филиала, 2 торговых представителя, бухгалтер, PR-менеджер. Вкладываем затраты на заработные платы сотрудникам исходя из средней рыночной стоимости персонала в городе Екатеринбурге. Заработные платы составят 307 тыс. руб. в месяц.

Последний пятый этап открытия филиала - это непосредственный запуск поиска клиентов и продаж на территории г. Екатеринбург. Отличным ходом будет проведение разовой рекламной акции. Стоимость 300 тыс. руб. В эту же статью укажем ежегодные расходы на работу отдела «Маркетинга и рекламы», которые согласно таблице 3.1 составляют 976 тыс. руб.

Учитывая рост увеличения клиентов компании на 10-12%, производя вычисление суммы средней покупки каждого, мы сможем узнать прибыль, которую получит компания, в результате открытия торгового филиала. Согласно таблице 2.17 в год компанией реализуется 42665 единиц товара. Общее количество клиентов компании на 2017 год составляет 85 (таблица 2.18). В среднем на каждого клиента компании реализуется 501 единица товара в год. При увеличении клиентской базы на 10-12% общее количество клиентов составит 96. Как следствие количество реализуемого в год товара увеличится до показателя в 48096 единиц товара, разница составит 5533 единицы, то есть на 5533 товара в первый год работы филиала будет продано больше. Средняя рыночная стоимость одного SKU составляет 20286 руб. Вычесть затраты на производство 50%. Итого чистая прибыль от продажи каждой единицы товара составит 10143 руб. Таким образом в год компания получит прибыль в размере: 56 млн. 121 тыс. руб. (без вычета стоимости содержания филиала). Так же из данной суммы стоит вычесть 30% на увеличение объемов производства в том числе на расширение производственного штата компании. Итого получаем сумму в размере: 39 млн. 284 тыс. руб.

Таблица 3.2 – Соотношение затрат и прибыли на открытие и содержания филиала в г. Екатеринбург.

Этап	Расходы на создание филиала			Выручка филиала	Итоговая прибыль в год.	Итого
	разовые	ежемесячные	За 1 год			

Окончание таблицы 3.2

1.Подготовка документации, аренда офиса.	150 тыс. руб.	90тыс. руб.	1 млн. 230 тыс. руб.	39 млн. 284 тыс. руб.	Выручка – расходы на все пункты указанные в таблице = 32 млн. 046 тыс. руб.	За вычетом всех указанных расходов компании ООО «Аметист-Челябинск» получаем сумму в размере: 30 млн. 584 тыс. руб.
2. Разработка логистических решений	Возможные дополнительные расходы (30 тыс. руб.)	50 тыс. руб.	630 тыс. руб.			
3.Организация инфраструктуры офиса	334 тыс. руб.	7 тыс. руб.	418 тыс. руб.			
4.Подбор персонала		307 тыс. руб.	3 млн. 684 тыс. руб.			
5.Открытие филиала	300 тыс. руб.	Затраты на работу отдела «Маркетинга и рекламы» (Таблица 3.1)	1 млн. 276 тыс. руб.			

По итогам таблицы 3.2 можно сделать вывод, что при открытии филиала мы получаем самую внушительную экономическую эффективность. Однако стоит учитывать, что наличие такой прибыли будет зависеть от определенных факторов. В первую очередь прибыль будет не мгновенной, а значит, компании в первую очередь придется ощутить значительную статью расходов. Во-вторых, данная прибыль возможна при 100% эффективности работы персонала. Что подводит нас к следующему пункту требующему корректировки

Совершенствование сбытовой политики предприятия

Совершенствование сбытовой политики организации предполагает разработку внутренних стандартов (правил) и документальное их закрепление в Положении о сбытовой политике на основе анализа адекватности ранее установленных целей и задач организации внутренним и внешним условиям ее функционирования, в том числе ее возможностям.

Реструктурирование сбытовой политики на начальном этапе должно предполагать:

1. Разработку внутренних стандартов (правил) сбытовой деятельности и документальное их закрепление в Положении о сбытовой политике ООО «Аметист-Челябинск».

2. Анализ соответствия оргструктуры отделов, занимающихся вопросами реализации продукции (отдела сбыта, отдела маркетинга) современным условиям хозяйствования; корректировка оргструктуры для соответствия принципам эффективности системы внутреннего контроля и основным требованиям к ее организации. Это необходимо для снижения риска ошибочных решений руководителей и ответственного за сбыт персонала (при планировании ассортимента, объемов продаж) и злоупотреблений (сговор работников отдела сбыта с заказчиками, искажение отчетов об отгрузках).

3. Разработку комплекса организационно-нормативных документов (Положений об отделах и должностных инструкций), регламентирующих

сбытовую деятельность предприятия ООО «Аметист-Челябинск» в рыночных условиях.

4. Разработку формальных процедур контроля сбыта готовой продукции и услуг ООО «Аметист-Челябинск» для соответствия системы внутреннего контроля требованию регламентации.

Сбытовая политика организации должна служить базой для разработки ее снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики. По каждому пункту сбытовой политики имеется несколько вариантов (альтернатив) управленческих решений.

Документальное закрепление сбытовой политики целесообразно по следующим причинам:

1. Формальное установление и документальное закрепление стандартов деятельности по сбыту снизит возможность злоупотреблений (сговор сбытовиков с покупателями) и ошибок.

2. Наглядно демонстрирует взаимосвязь различных аспектов сбытовой деятельности и формирует единое видение сбытовой работы и возникающих проблем всеми ответственными работниками, что заставит их понимать проблемы не только своего отдела, но и других подразделений предприятия.

3. Способствует более четкой координации предпринимаемых усилий по сбыту.

4. Ведет к формальному установлению показателей сбытовой деятельности для контроля.

5. Делает предприятие более подготовленным к внезапным переменам.

6. На базе документально закрепленных положений сбытовой политики функциональные специалисты могут разрабатывать свои подробные планы, например, планы исследований различных аспектов рынка, планы рекламных мероприятий, сметы затрат на сбытовую деятельность, планы формирования портфеля заказов.

7. Заставляет руководителей мыслить перспективно и более ответственно относиться к своим решениям. Сбытовая политика организации должна служить базой для разработки ее снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики. По каждому пункту сбытовой политики имеется несколько вариантов (альтернатив) управленческих решений. В Приложении наглядно представлены основные составляющие сбытовой политики ООО «Аметист-Челябинск».

Итак, детально проработанная и документально закрепленная сбытовая политика становится эффективным инструментом предварительного, текущего и последующего контроля за результативностью организации и ее положением на рынке строительной продукции. Обоснованное формирование и эффективный контроль за сбытовой деятельностью руководством организации обеспечивают конкурентоспособность предприятия и, следовательно, само ее существование в современных жестких условиях конкуренции.

Эффективность сбытовой политики – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности системы сбыта в конечный результат работы организации.

Эффективность сбытовой политики представляет собой относительную характеристику результативности сбытовой системы, которая отражается в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными. На предприятии ООО «Аметист-Челябинск» на управление сбытовой деятельностью затрачивается значительная часть ресурсов. Поэтому необходимо повышать уровень рациональности использования ресурсов, всемерно сокращать затраты на них. В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную.

Рассмотрим затраты на разработку и введение в действие Положения о сбытовой политике ООО «Аметист-Челябинск», таблица 3.4.

Таблица 3.3 – Затраты на разработку и введение в действие Положения о сбытовой политике

Мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности	Затраты, руб.
Создание функциональной группы	1300
Разработка Положения	10100
Издание Положения о сбытовой политике	42600
Презентация Положения	35400
Привлечение внешних консультантов для разработки методологии и инструментария разработки и внедрения Положения о сбытовой политике предприятия	120400
Итого	209800

Таким образом, затраты на разработку и введение в действие Положения о сбытовой политике ООО «Аметист-Челябинск» составляет 209800 рублей.

В таблице 3.4 произведем расчет общий затрат.

Таблица 3.4 – Затраты на предложенные мероприятия

Мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности	Затраты, руб.	Выручка, руб.	Прибыль, руб.
Введение торговых представителей в оргструктуру предприятия	476900	2026300	1339600
Затраты на разработку и введение в действие Положения о сбытовой политике	209800		
Итого	686700		

Итак, затраты на предложены мероприятия составят 686700 рублей.

Для оценки экономической эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия ООО «Аметист-Челябинск», предложенных в дипломном исследовании, используем такие показатели как оценка возврата инвестиций (ROI) и срок окупаемости инвестиций (Break-even analysis).

К прямым выгодам относится ожидаемое повышение сбыта на 10% после внедрения мероприятий по совершенствованию сбытовой политики. То есть, при реализации продукции величина выручки за 2017 год составила 20263,2 тыс.руб., значит, предполагается рост сбыта продукции на $20263,2 * 0,1 = 2026,3$ тыс. руб.

Оценка возврата инвестиций (ROI) в проект по совершенствованию сбытовой деятельности рассчитывается путем деления выгод на издержки = $2026,3 / 9649,0 = 2,1$

Оценка срока окупаемости инвестиций (Break-even analysis) рассчитывается следующим образом.

$\text{Break-even} = \text{затраты} / \text{выгоды} * 12 \text{ месяцев} = 9649,0 / 2026,3 * 12 = 5,7$
(примерно полгода после окончания внедрения должности торговых представителей в оргструктуру и внедрения Положения о сбытовой политике предприятия проекта по совершенствованию сбытовой политики на предприятии, то есть 6 месяцев после начала внедрения мероприятий).

Таким образом, мы можем сказать, что предложенные мероприятия эффективны. Согласно плану реализации предложенных мероприятий можно сделать вывод, что «Аметист-Челябинск» имеет возможность увеличить собственную узнаваемость среди аудитории за счет предложенных мероприятий, и косвенно увеличить эффективность стимулирования сбыта продукции за счет предложенных мероприятий.

Предложение предприятием максимально широкого ассортимента товаров в большинстве случаев объясняется желанием предоставить покупателям выбор изделий на любой вкус и обезопасить себя от неудач концентрации на одном товарном сегменте.

Однако это требует дополнительных затрат, так как разнообразие вызывает рост издержек по производству, поддержанию необходимых запасов ресурсов. На сегодняшний день структура производственного и торгового ассортимента дифференцирована.

При расширении ассортимента стоит учитывать еще не занятый компанией сегмент на рынке, а именно компания не занимается производством офисной мебели. Никаких дополнительных затрат, кроме уже перечисленных расходов на маркетинговые мероприятия компания не несет. Производство налажено и

компания имеет субподрядчиков и дизайнеров, которые в состоянии разработать новые модели.

Таблица 3.5 – Расширение ассортимента. Примеры офисной мебели

Мебель для персонала	Мебель для персонала SENTIDA
Мебель в кабинет руководителя	Стол руководителя CANNES
Ресепш	Стойка ресепш ADVANCED
Мебель для переговоров	Стол для переговоров AGREEMENT
Металлическая мебель	Картотечный шкаф FOOLSCAP

В таблице 3.6 мы рассмотрим возможную прибыль от введения новых единиц товара.

Таблица 3.6 Экономическая эффективность введения новых SKU в ассортимент компании.

Наименование товара	Себестоимость (руб./ед.)	Ожидаемое кол-во продаж в год (ед.)	Стоимость (руб./ед.)	Выручка	Итоговая прибыль
Мебель для персонала SENTIDA	4487 руб.	50 ед.	6874 руб.	224 тыс. руб.	119 тыс. руб.
Стол руководителя CANNES	4375 руб.	50 ед.	8750 руб.	437 тыс. руб.	219 тыс. руб.
Стойка ресепш ADVANCED	3394 руб.	50 ед.	6788 руб.	339 тыс. руб.	169 тыс. руб.
Стол для переговоров AGREEMENT	5124 руб.	50 ед.	10249 руб.	512 тыс. руб.	256 тыс. руб.

Окончание таблицы 3.6

Картотечный шкаф FOOLSCAP	2820 руб.	50 ед.	5640 руб.	282 тыс. руб.	141 тыс. руб.
------------------------------	-----------	--------	-----------	---------------	------------------

Таким образом, мы можем сказать, что предложенное мероприятие эффективно. Общая сумма затрат на производство составит: 904 тыс. руб., Выручка составит: 1 млн. 796 тыс. руб. Итоговая прибыль – разница между выручкой и себестоимостью сбыта продукции = 892 тыс. руб. Согласно плану реализации можно сделать вывод, что «Аметист-Челябинск» имеет возможность увеличить собственную прибыль на 1 млн. 9 тыс. руб.

Таблица 3.7 Сводная таблица по всем предложенным мероприятиям.

Наименование мероприятия	Выручка	Себестоимость	Прибыль
1. Организацию отдела «Маркетинга и рекламы»	1 млн. 446 тыс. руб.	380 тыс. руб.	1 млн. 066 тыс. руб.
2. Открытие и содержания филиала в г. Екатеринбург.	39 млн. 284 тыс. руб.	8 млн. 700 тыс. руб.	30 млн. 584 тыс. руб.
3. Введения положения о сбытовой политике	2 млн. 026 тыс. руб.	687 тыс. руб.	1 млн. 339 тыс. руб.
4. Расширение ассортимента компании	1 млн. 796 тыс. руб.	904 тыс. руб.	892 тыс. руб.
Итого:	44 млн. 552 тыс. руб.	10 млн. 671 тыс. руб.	33 млн. 881 тыс. руб.

Выводы по разделу:

Так, в ходе анализа, представленного анализа в ООО «Аметист-Челябинск» выявлены следующие основные проблемы в сбытовой деятельности:

1. на предприятии не сформирована единая сбытовая политика; не разработаны внутренние стандарты (правила) сбытовой деятельности;
2. компания не держит курс на развитие, отсутствует стремление к открытию новых салонов в крупнейших городах России за счет чего не увеличивается рынок сбыта;
3. в ООО «Аметист-Челябинск» должным образом не работает отдел маркетинга и рекламы за счет чего в компании отсутствуют способы донесения информации до конечного потребителя, ведется недостаточная работа по привлечению дилеров;
4. существенным недостатком является отсутствие расширения ассортимента, за 2015-2017 гг. в ассортимент ООО «Аметист-Челябинск» были добавлены всего лишь 2 позиции.

В целях повышения эффективности сбытовой деятельностью в ООО «Аметист-Челябинск» рекомендуется:

1. Разработка Положения о сбытовой политике.
2. Реорганизация работы отдела маркетинга и рекламы, проведение коммуникационных мероприятий с целью привлечения новых клиентов
3. Открытие филиала компании в г. Екатеринбург
4. Предложено расширить ассортимент

Итого были предложены 4 мероприятия по совершенствованию организации сбыта в ООО «Аметист-Челябинск». Себестоимость всех предложенных мероприятий составила: 10 млн. 671 тыс. руб. В результате оценки экономической эффективности предложенных мероприятий была рассчитана ожидаемая выручка компании. Она составляет 44 млн. 552 тыс. руб. Таким образом мы можем рассчитать итоговую прибыль ООО «Аметист-Челябинск» от

проведения указанных мероприятий: 33 млн. 881 тыс. руб. Таким образом, мы можем сказать, что предложенные мероприятия эффективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Так по результатам проведенного исследования, можем сделать следующие выводы

В систему сбыта включаются элементы внутренней (обработка заказов, контроль, упаковка) и внешней среды (сбытовые посредники), а также комплекс коммерческих, организационных и технологических мероприятий по доведению товара до конечного потребителя.

Роль системы сбыта определяется рядом решаемых задач (комплексный анализ клиентов, формирование и развитие структуры каналов распределения и системы управления ими, обеспечение эффективного выполнения финансовых задач сбыта, сбытовой логистики и комплексного сервиса, продажа товаров, услуг).

На крупных и средних предприятиях-производителях управлением сбытом занимается отдел сбыта, структура которого может иметь департаментный, дивизионный, матричный, проектный вид.

Учитывая характер тенденций развития рыночных отношений, выделяют такие тенденции развития системы управления сбытом, как адаптация к изменениям во внешней среде, науке и технике, учет интересов потребителей, ориентация на сбережение ресурсов, экологичность, социальную ответственность, учет негативных и положительных тенденций в отечественной и мировой экономике.

Компания «Аметист» основана в 1992 году и широко известна среди российских мебельщиков, как признанный лидер мебельной отрасли, надежный и стабильный бизнес-партнер. Специализацией компании является снабжение российских производителей мебели качественными материалами и комплектующими, а также занимается изготовлением мягкой мебели различных стилей и рассчитанной на различные возрастные категории.

Основными целями деятельности ООО «Аметист-Челябинск» является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, путем осуществления собственной предпринимательской деятельности предприятия, организацией производства и выпуска продукции.

Сегодня филиал ООО «Аметист-Челябинск» предлагает вниманию покупателя широкий ассортимент своих товаров: это наборы мягкой мебели различной комплектации, угловые наборы, диваны и кресла, кресла-кровати, где применяются различные механизмы трансформации – «книжка», «еврокнижка», «дельфин», «софа» и другие. Вся продукция ООО «Аметист-Челябинск» имеет сертификаты соответствия государственным стандартам РФ.

Для ООО «Аметист-Челябинск» характерна линейно-функциональная организационная структура. Непосредственное управление предприятием осуществляет директор. Все отделы четко взаимодействуют между собой.

Структура исследуемой компании является оптимальной. Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

Численность рабочих, обеспечивающих основную и вспомогательную деятельность на исследуемом предприятии – ООО «Аметист-Челябинск», в среднем составляет 73 человека.

Главными потребителями реализуемой продукции являются физические лица, покупатели города Челябинска и Челябинской области, а также различные юридические лица.

Система сбыта продукции ООО «Аметист-Челябинск» крайне упрощена, так как предприятие реализует свою продукцию через собственные магазины-салоны и через дилеров. В существующей системе сбыта у предприятия имеется только один распределительный центр – это непосредственно сам склад готовой продукции. Из множества способов доведения своей продукции до конечного

потребителя предприятие, при наличии собственной торговой сети, выбрало самый целесообразный способ.

Отметим, что на все модели мебели наблюдается повышение спроса, наименьшее увеличение произошло на мебель «Самба-1» (на 7,6%), из-за чего предприятие разработало в 2017 г. новые модели «Самба-2» и «Самба-3», отличающиеся более интересным дизайном.

Так как большой спрос на мебельную продукцию приходится на 2 и 4 кв., то бюджет маркетинга ООО «Аметист-Челябинск» распределяется неравномерно. Наибольшая доля бюджета приходится на данные периоды. Для дальнейшего роста необходимо расширять рынок сбыта, открывая салоны в других городах России; внедрять новые интересные модели.

Количество постоянных клиентов увеличивается на протяжении исследуемого периода с 52,1% в 2015 г., до 54,8% в 2017 г. Необходимо отметить, что положительная динамика увеличения числа постоянных партнеров организации наблюдается в основном за счет прироста юридических лиц, увеличение произошло незначительно всего на 1,2%, число постоянных покупателей – физических лиц в свою очередь уменьшается – с 55,1% в 2015 г., до 53,9% в 2017 г. Число непостоянных клиентов: как юридических, так и физических лиц, постоянно увеличивается.

Основным каналом распределения готовой продукции является прямой канал: 2015 г. – 61,6%, 2016 г. – 70,4%, 2017 г. – 57,3%. Это говорит о том, что в большей степени компания ООО «Аметист-Челябинск» работает без посредников, т.е. напрямую поставяет продукцию своим клиентам.

Анализ показателей за три года позволяет отметить, что большая часть претензий в 2014г. была связана с отгрузкой нестандартной продукции (46%) и грубостью к потребителям(23%), но к 2017 году их доля в общей структуре претензий уменьшается, но отмечается увеличение претензий, связанных с невыполнением условий поставки (16%) и некачественного обслуживания потребителей (18%), что говорит о плохой работе сотрудников отдела сбыта.

Несмотря на то, что на предприятии ведется работа с претензиями, существенного уменьшения их количества не наблюдается.

В целом можно сказать, что ООО «Аметист-Челябинск» занимает устойчивое положение на рынке хоть и есть достаточная конкуренция, необходимо расширять рынок сбыта и ассортимент продукции.

Так, в ходе анализа, представленного анализа в ООО «Аметист-Челябинск» выявлены следующие основные проблемы в сбытовой деятельности:

1. на предприятии не сформирована единая сбытовая политика; не разработаны внутренние стандарты (правила) сбытовой деятельности;
2. компания не держит курс на развитие, отсутствует стремление к открытию новых салонов в крупнейших городах России за счет чего не увеличивается рынок сбыта;
3. в ООО «Аметист-Челябинск» должным образом не работает отдел маркетинга и рекламы за счет чего в компании отсутствуют способы донесения информации до конечного потребителя, ведется недостаточная работа по привлечению дилеров;
4. существенным недостатком является отсутствие расширения ассортимента, за 2015-2017 гг. в ассортимент ООО «Аметист-Челябинск» были добавлены всего лишь 2 позиции.

В целях повышения эффективности сбытовой деятельностью в ООО «Аметист-Челябинск» рекомендуется:

1. Разработка Положения о сбытовой политике.
2. Реорганизация работы отдела маркетинга и рекламы, проведение коммуникационных мероприятий с целью привлечения новых клиентов
3. Открытие филиала компании в г. Екатеринбург
4. Предложено расширить ассортимент

Затраты на работу отдела маркетинга и рекламы описаны ниже и не несут больших затрат для ООО «Аметист-Челябинск»

- размещение наружной рекламы – баннерная (щитовая) реклама с фирменным обозначением ООО «Аметист-Челябинск» и торговых залов, адресом нахождения, желательное расположение их вдоль оживленных автотрасс и в местах скопления людей (лидеры медиа-носителей - компании "Стрим", "Линия рекламы" - стоимость изготовления баннера от 5000руб, стоимость размещения – от 2800руб. в сутки в зависимости от места размещения);

- периодическое размещение в газетах цветных листовок-вкладышей с информацией о товарах (например, газета "Соседи" – одна из самых читаемых газет в Челябинске, тираж – 24000 экз., ориентировочная стоимость тиража - 15000руб);

- размещение информации о деятельности и продукции на страницах журналов, востребованных среди населения, имеющих хорошее качество полиграфии, а также распространяемых на территории Челябинска

1. "Территория выбора" - тираж -15000экз., стоимость изготовления оригинал-макета - 250 руб., стоимость размещения - 20 руб.кв.см;

2. "Бизнес-путеводитель по рынку товаров и услуг" - тираж - 15000экз., изготовление макета - 300руб, стоимость размещения - 20 руб.кв.см.;

3. "Телефонный справочник" - тираж - 20000экз., стоимость изготовления оригинал-макета - 400 руб., стоимость размещения - 40 руб.кв.см;

- разработка и выпуск в рекламном агентстве полиграфической продукции (календари, сувениры) для размещения их в торговых точках. Медиа-носителем целесообразно будет выбрать Агентство "Рекламные технологии" (индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкая система скидок), ориентировочная стоимость изготовления оригинал-макета – 500руб, стоимость изготовления в зависимости от тиража продукции;

- размещение информации о предприятии на телевидении, например, в программе "На пользу", транслируемую Агентством рекламы "Медведь". Возможно проведение беседы в форме "вопрос-ответ", где телезритель получит об обобщенных материалах больше информации.

Целесообразным будет проведение презентаций продукции с обязательным привлечением СМИ.

Реклама продукции будет более эффективна, если она будет проводиться массированно, и, кроме того, в комплексе.

Затраты на разработку и введение в действие Положения о сбытовой политике ООО «Аметист-Челябинск» составляет 209800 рублей. Итак, затраты на предложены мероприятия составят 686700 рублей.

Для оценки экономической эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия ООО «Аметист-Челябинск», в выпускной квалификационной работе используем такие показатели как оценка возврата инвестиций (ROI) и срок окупаемости инвестиций (Break-even analysis).

Оценка срока окупаемости инвестиций равна 5,7 (примерно полгода после окончания внедрения должности торговых представителей в оргструктуру и внедрения Положения о сбытовой политике предприятия проекта по совершенствованию сбытовой политики на предприятии, то есть 6 месяцев после начала внедрения мероприятий).

Были предложены 4 мероприятия по совершенствованию организации сбыта в ООО «Аметист-Челябинск». Себестоимость всех предложенных мероприятий составила: 10 млн. 671 тыс. руб. В результате оценки экономической эффективности предложенных мероприятий была рассчитана ожидаемая выручка компании. Она составляет 44 млн. 552 тыс. руб. Таким образом мы можем рассчитать итоговую прибыль ООО «Аметист-Челябинск» от проведения указанных мероприятий: 33 млн. 881 тыс. руб.

Таким образом, мы можем сказать, что предложенные мероприятия эффективны.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андрухович Е.Н. Организация и методы сбыта / Е.Н. Андрухович, Л.И. Моисеенко // Экономика и социум. – 2016. № 6 (25). – С. 61-63.
- 2 Антонов Г.Д. Управление снабжением и сбытом организации / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – М.: ИНФРА-М, 2018. 286 с.
- 3 Афонасова М.А. Маркетинг: учебное пособие / М.А. Афонасова. – Томск.: ТУСУР, 2015. 496 с.
- 4 Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: учебник / Г.Л. Багиев. – СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2013. 240 с.
- 5 Болдырева Н.П. Особенности организации сбыта продукции на промышленном предприятии / Н.П. Болдырева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. №5. – С. 35-40.
- 6 Баранникова М.А. Роль управления сбытом в маркетинговом управлении организацией / М.А. Баранникова, С.А. Арутюнян // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2017. № 11 (123). – С. 21-24.
- 7 Баркан Д.И. Управление сбытом: учебник / Д.И. Баркан. – СПб., 2013. 344 с.
- 8 Бурцев В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. № 2. – С. 22 – 25.
- 9 Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: учебник / С.Н. Виноградова. – Мн.: Вышэйшая шк., 2012. 288 с.
- 10 Годин А.М. Маркетинг: учебное пособие / А.М. Годин. – М.: Дашков и К, 2016. 656 с.
- 11 Голова А.Г. Управление продажами: учебник / А.Г. Голова. – М.: Дашков и Ко, 2013. 279 с.
- 12 Голубкова Е.Н. Управление удержанием потребителей / Е.Н. Голубкова // Маркетинг в России и за рубежом. – М., 2013. № 5. – С. 10-25.
- 13 Горчелс Л. Управление каналами дистрибуции / Л. Горчелс, Э. Мариен, Ч.

Уэст. – М.: ИД Гребенникова, 2013. 208 с.

14 Дейан А. Стимулирование сбыта: учебное пособие / пер. с англ. А. Дейан, А. Троядек, Л. Троядек. – СПб.: Нева, 2016. 420 с.

15 Ефимова А.С. Управление сбытом: учебник / А.С. Ефимова. - М.: Альфа-Пресс. 2017. 208 с.

16 Захарова Ю.А. Методы стимулирования сбыта: учебное пособие / Захарова Ю.А. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012. 320 с.

17 Иванченко Б.В. Управление сбытом. Искусство продавать / Б.В. Иванченко. – Феникс, 2015. 285 с.

18 Калиева О.М. Маркетинг: учебное пособие / О.М. Калиева, М.С. Разумова, В.Н. Марченко. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2012. 233 с.

19 Канаян К. Маркетинг сбыта: учебник / К. Канаян, Р. Канаян. – РИП-Холдинг, 2013. 375 с.

20 Каргаполова М.Г. Методы оценки эффективности мероприятий по стимулированию сбыта / М.Г. Карагаполова // Управление продажами. – 2016. – № 6. – С. 344-350.

21 Китаев-Смык А. Л. Комплекс мер по модернизации сбытовой политики предприятия / А.Л. Китаев-Смык // Управление компанией. – 2012. № 5. – С. 34 – 38.

22 Кондукторов О.М. Управление каналами распределения и товародвижением / О.М. Кондукторов. – М.: Лаборатория книги, 2012. 97 с.

23 Кононов М.В. Управление сбытом в системе управления деятельностью предприятия / М.В. Кононов. – СПб.: СПбГИЭУ, 2015 442 с.

24 Корнеева И.В. Современный маркетинг: учебник / И.В. Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. 365 с.

25 Крылов И.В. Управление сбытом: учебник / И. В. Крылов. – М.: Центр, 2016. 347 с.

- 26 Ланкастер Д. Организация сбыта: учебник / Д. Ланкастер. - М.: Вильямс, 2012. 386 с.
- 27 Лукич, Р. Управление продажами / Р. Лукич. – М.: Альпина Паблишер, 2016. 211 с.
- 28 Маслихина Л. Анализ и оценка сбыта продукции / Л. Маслихина. – М.: ИНФРА-М, 2013. 344 с.
- 29 Олейник, К. Всё об управлении продажами / К. Олейник, С. Иванова, Д. Болдогоев. – М : Альпина Бизнес Букс, 2016. 331 с.
- 30 Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и Ко, 2016. 270 с.
- 31 Петров К.Н. Управление отделом продаж: учебник / К.Н. Петров. – М.: Вильямс, 2014. 336 с.
- 32 Пустынников Ю. Искусство управления каналами сбыта / Ю. Пустынников // Управление компанией. – 2013. – №7. С. 42-45.
- 33 Романов А.А. Маркетинг: учебное пособие / А.А. Романов, В.П. Басенко, Б.М. Жуков. - М: Дашков и Ко, 2016. 440 с.
- 34 Смирнова Е.В. Сбытовая политика в деятельности современной организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. №. 17. С. 203-206
- 35 Смоляков А. Служба сбыта в российских компаниях. Организация работы, финансирование, планирование результатов: учебник / А. Смоляков. – М.: Вершина, 2014. 264 с.
- 36 Сорокина Т. Оценка эффективности каналов сбыта / Т. Сорокина // Управление сбытом: теория и практика. – 2014. – №2. С. 32 – 39.
- 37 Управление маркетингом: учебное пособие / под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. – М.: Юнити-Дана, 2015. 463 с.
- 38 Шкардун В.Д. Формирование и оптимизация сбытовой сети / В.Д. Шкардун // Управление продажами. – 2012. №4. – С.44–46.

