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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент
_____ А.Б. Левина
_____ 2018 г.

Совершенствование управления сбытом продукции оптового торгового предприятия ООО «Форпост»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2018.982.ПЗ ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент
_____ Э.Х. Таипова
_____ 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ–420
_____ А.А. Васильев
_____ 2018 г.

Нормоконтролёр,
старший преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Васильев А.А. Совершенствование управления сбытом продукции оптового торгового предприятия ООО «Форпост»: выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-420, 2018. – 109 с., 24 ил., 23 табл., библиогр. список – 45 наим., 3 прил.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ООО «Форпост».

Объектом исследования выступает ООО «Форпост» г. Челябинск.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические и методические аспекты управления сбытом, определена сущность сбыта, выявлены мероприятия по организации сбытовой системы, а также произведено сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации сбытовой деятельности.

Дана организационно-экономическая характеристика ООО «Форпост», проведен анализ коммерческой деятельности предприятия, выполнен анализ управления сбытом ООО «Форпост».

Разработаны рекомендации по повышению эффективности управления сбытом предприятия ООО «Форпост», которые базируются на результатах исследования сбытовой деятельности, коммерческой деятельности и основных экономических показателях предприятия. Обоснована экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ……8
1.1 Организация сбыта продукции на предприятии: понятие и сущность……8
1.2 Организация системы сбыта в оптовой торговле и методы оценки эффективности сбытовой деятельности……21
1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации сбытовой деятельности……37
2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОПТОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «Форпост»……44
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Форпост»……44
2.2 Анализ коммерческой деятельности ООО «Форпост»……56
2.3 Анализ управления сбытом ООО «Форпост»……65
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «Форпост»……83
3.1 Мероприятия по улучшению сбыта и продвижения продукции на оптовом предприятии ООО «Форпост»……83
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий……89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……40
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК……103
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура ООО «Форпост»……107
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Модель обработки рекомендации программы «Сократ»…108
ПРИЛОЖЕНИЕ В Структура системы сбыта в ООО «Форпост»……109

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия рынка характеризуются тем, что место производства не совпадает по времени с местом потребления, а также эти процессы не следуют непосредственно друг за другом. Сокращение данного разрыва и решение проблем требуют больших затрат. В отдельных случаях они могут составить до 70 % от розничной цены товара [12].

Задачи и проблемы распределения изготовляемой продукции производитель должен решить с помощью оптимальных, рациональных действий, с учётом рыночной ситуации, специфики товаров, и целевой аудитории. Это, несомненно, важно в конкурентной среде.

Система сбыта товаров – важнейшее звено деятельности предприятия и завершающий комплекс всей деятельности фирмы по производству и доведению товара до конечного потребителя. Собственно, именно здесь потребитель оценивает все усилия фирмы и в случае положительного исхода осуществляет покупку товара.

В России система управления сбытом на многих предприятиях имеет ряд часто встречающихся проблем, характеризующихся следующими чертами:

1. Слабое управление каналом сбыта.
2. Неполное выполнение работ (обязательств) в рамках канала.
3. Принятие решений отдельно по каждой сделке в результате постоянных переговоров.
4. Частое нарушение контрактных обязательств.
5. Нарушения в осуществлении складского технологического процесса.

Отсюда вытекает актуальность совершенствования системы сбыта российских предприятий.

Объектом выпускной квалификационной работы является торговая компания ООО «Форпост». Основной вид деятельности исследуемого предприятия – оптовая торговля продуктами питания.

Предметом выпускной квалификационной работы является система сбыта организации ООО «Форпост».

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по совершенствованию управления сбытовой деятельностью оптового торгового предприятия, на примере ООО «Форпост».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические и методические основы управления сбытом на предприятии.

2. Провести анализ управления сбытом на рассматриваемом предприятии.

3. Обосновать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Научная методология исследования базируется на системном и ситуационном подходе, использовании методов экономико-математического анализа и экспертных оценок.

В работе были применены следующие методы исследования:

1. Общенаучные: исторический анализ, наблюдение, аналогий, сравнительный и описательный анализ, обобщение.

2. Специальные: анализ матрицы БКГ, анализ основных экономических показателей, анализ таблиц и диаграмм, фотография рабочего дня и другие.

В качестве теоретической и методической основ исследования были взяты труды зарубежных и отечественных авторов в области управления, сервиса и маркетинга. Среди них: Котлер Ф., Дурович А., Акулич И.Л., Алтухова, М.В., Дегтяренко, В.Г. и другие.

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

Теоретическая значимость данной работы заключается в выявлении теоретических аспектов проблемы управления сбытом и его совершенствовании в современной организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что:

1. Разработанные теоретические и методические положения и выводы в сфере управления сбытом могут быть использованы в практической деятельности любого производящего или оптово-розничного предприятия.

2. Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность функционирования предприятий в современных условиях развивающихся рыночных отношений.

Структура исследования определяется целью и поставленными задачами. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, имеющих внутреннее деление на параграфы, выводов по главам, библиографического списка и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ

1.1 Организация сбыта продукции на предприятии: понятие и сущность

В современных рыночных условиях сбытом (сбытовой деятельностью) называется комплекс процедур продвижения товаров, готовой продукции на рынок. Сюда также входит формирование спроса, получение, оформление и обработка заказов, комплектация, подготовка продукции для отправки покупателям, отгрузка продукции и её доставка к месту продажи, а также организация и осуществление процедуры расчёта с покупателями за отгруженную продукцию (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Понятие «сбыт» в нескольких интерпретациях

Источник	Определения
Половцева Ф.П. [35]	Под сбытовой деятельностью следует понимать процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли.
Аренков И.А. [5]	Сбыт – продолжение производственной деятельности компании, так как она создает дополнительную стоимость товара, увеличивая тем самым его ценность.
Мартынов В.П. [28]	Сбыт – это комплексная деятельность, включающая физическое перемещение и передачу собственности на товары от производителя к потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделок.
М.Ю. Иванов, М.В. Иванова [24]	Сбыт – процесс товарно-денежного обмена, включающего в себя процессы физического и юридического перемещения товара от производителя к потребителю, а также экономические процессы, обеспечивающие превращение товаров в деньги.

Таким образом, сбыт продукции следует рассматривать комплексно, как целенаправленную деятельность, призванную организовать движение товаров от производителя к конечному потребителю. Основной целью сбыта выступает получение предпринимательской прибыли путём удовлетворения потребительского спроса.

Комплекс действий, направленных на обеспечение сбытовой деятельности можно проиллюстрировать в виде определения основных функций сбыта (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Основные функции сбыта

Функция	Описание
1. Коммерческие	Содействуют купле-продаже товара и осуществлению передачи прав собственности.
2. Установление контакта	Действия по передаче товара, оформлению заказов, организации платёжно-расчетных операций, передаче прав собственности на товар.
3. Информирование	Сбор информации о конкурентах, покупателях, рынке в целом, осведомление потребителя о фирме и товаре.
4. Физические	Перемещение товара от производителя к потребителю.
5. Транспортировка товаров	Перемещение товаров в место назначения.
6. Доработка продукции	Фасовка, сортировка, упаковка и т.д.
7. Складское хранение продукции	Хранение товаров на складе.

Таким образом, все функционирующие процессы, направленные на сбыт продукции, для получения эффекта, должны иметь максимальный уровень синхронности выполнения.

Понятие сбыта продукции неотделимо от такого понятия как сбытовая политика организации. Под сбытовой политикой понимается построение оптимальной сбытовой сети для осуществления эффективных продаж товаров производителя конечным потребителям (создание оптовой и розничной торговли, определение маршрутов товародвижения и осуществление транспортировки (логистика), хранение товаров, техобслуживание, выставочные залы, обеспечение эффективного товародвижения в целом) [18].

Сбытовая политика играет важную роль во многих аспектах стратегического планирования компании. Служба сбыта должна найти и утвердить наилучший способ для достижения стратегических целей предприятия. При этом целью

менеджмента сбыта не всегда является рост объёмов прибыли. Их целью также может быть поддержание существующих объёмов при одновременном снижении расходов на рекламные компании или даже снижении спроса. То есть служба сбыта должна поддерживать спрос на уровне, определённом в стратегических планах руководства.

В качестве критериев для принятия решений при определении мероприятий сбытовой политики выступают: величина товарооборота, расходы по сбыту, доля рынка, структура сети распределения, специфика продукции, имидж организаций, занимающихся распределением и сбытом товаров (например, дистрибьюторов), гибкость и живучесть сбытовой сети.

Деятельность предприятия в области сбыта должна подчиняться определённым целям. Во-первых, обеспечивать необходимым количеством товаров своих клиентов, притом делать это максимально удобно для потребителей. Во-вторых, способствовать росту продаж, стимулировать интерес покупателей к продукции компании [11].

Сбытовая политика, чаще всего, преследует следующие цели:

1. Достижение определенной доли товарооборота.
2. Завоевание заданной ниши, доли рынка.
3. Определение глубины распределения.
4. Минимизация затрат на распределение.

Результатом достижения представленных целей, своеобразным инструментом воздействия на потребителя в рамках сбытовой политики, с одной стороны, являются каналы распределения с их структурой, процесс выбора каналов сбыта, а с другой, разработка и реализация маркетинговых мероприятий по физической дистрибуции товаров.

Существует два основных взгляда на значение сбыта для компании. Одни считают, служба сбыта – обычный отдел, работающий на уровне с другими подразделениями, другие считают, что отдел сбыта является главным функциональным подразделением фирмы. На самом деле, именно служба сбыта

оставляет за собой право определять миссию компании, товары и рынки сбыта, а также руководить другими структурными подразделениями в ходе работы предприятия.

Любое предприятие осуществляет свою деятельность в условиях конкретной экономической ситуации и сталкивается с различными проблемами, связанными с четырьмя сферами: мировой экономикой, куда включаются условия торговли, курсы валют, сбытовые издержки, национальная экономика (государственная политика и т.д.), потребительский рынок в целом и непосредственный рынок сбыта. Давление этих сфер на деятельность фирмы вынуждает брать их в расчёт при составлении планов маркетинга и сбытовой деятельности.

Планирование сбыта непосредственно связано с составлением плана сбыта продукции организации, формирование портфеля заказов, выбор наиболее эффективных каналов сбыта, географическое распределение сбыта (по регионам, городам и т.д.).

Поэтому, говоря о сбыте можно отметить, что важной частью его планирования является система планов, подразумевающая долгосрочный и среднесрочный планы продаж, а также годовой и более краткосрочные сбытовые планы продукции.

При стратегическом планировании определяются на перспективу важнейшие и наиболее привлекательные рынки сбыта, определяются приоритеты продаж наиболее важных видов продукции и осуществляется выбор перспективных технологий, а также определяются основные принципы взаимодействия с внешней средой (деятельность на рынках). Ответственность за разработку стратегического плана возлагается на руководство предприятия.

Среднесрочный и годовой план конкретизируют долгосрочный. Годовой план целесообразно составлять в трёх вариантах, включающих в себя три возможных исхода развития событий: пессимистичный, ожидаемый (наиболее вероятный) и оптимистичный.

Пессимистичный вариант подразумевает худшие внешние и внутренние условия деятельности предприятия, однако призван обеспечить его выживание.

Оптимистический план, являясь целью отдела сбыта, нацелен на благоприятную конъюнктуру рынка.

Наиболее вероятный план сбыта, по сути, являясь плановым заданием для отдела сбыта, должен быть рассмотрен в данном отделе. Отдел сбыта уведомляет руководство в наличии достаточных товарных запасов для выполнения плана сбыта. После обсуждения и согласования план утверждается руководством предприятия и передаётся отделу сбыта для выполнения [36].

План продаж является основным стратегическим и оперативным документом, как за рубежом, так и для российских организаций. Большинство крупных американских компаний имеет в рамках отдела маркетинга специальное подразделение, занимающееся разработкой плана продаж [14].

В рыночных отношениях планирование сбыта осуществляется до непосредственного производства и состоит в изучении рынка и анализа производственных мощностей и возможностей предприятия, а также определении объемов продаж, на основе которых формируются планы снабжения и производств. Оптимально выстроенная система контроля и организации сбыта, способна обеспечить достойную конкурентоспособность компании.

Грамотная организация системы сбыта основывается на построении эффективных каналов распределения, организации рациональной системы коммуникаций, товародвижения, эффективного управления персоналом и оптимизации работы складских операций.

Каналы распределения (каналы товародвижения) представляют собой некую систему взаимосвязанных организаций, делающих товар доступным для потребителя. В конечном счете, роль канала распределения кроется в перемещении товаров от производителя до потребителя [7].

Каналы товародвижения устраняют временные разрывы между производителем и потребителем, разрывы места и права собственности. Участниками канала распределения выполняется ряд важных функций (рисунок 1.1):

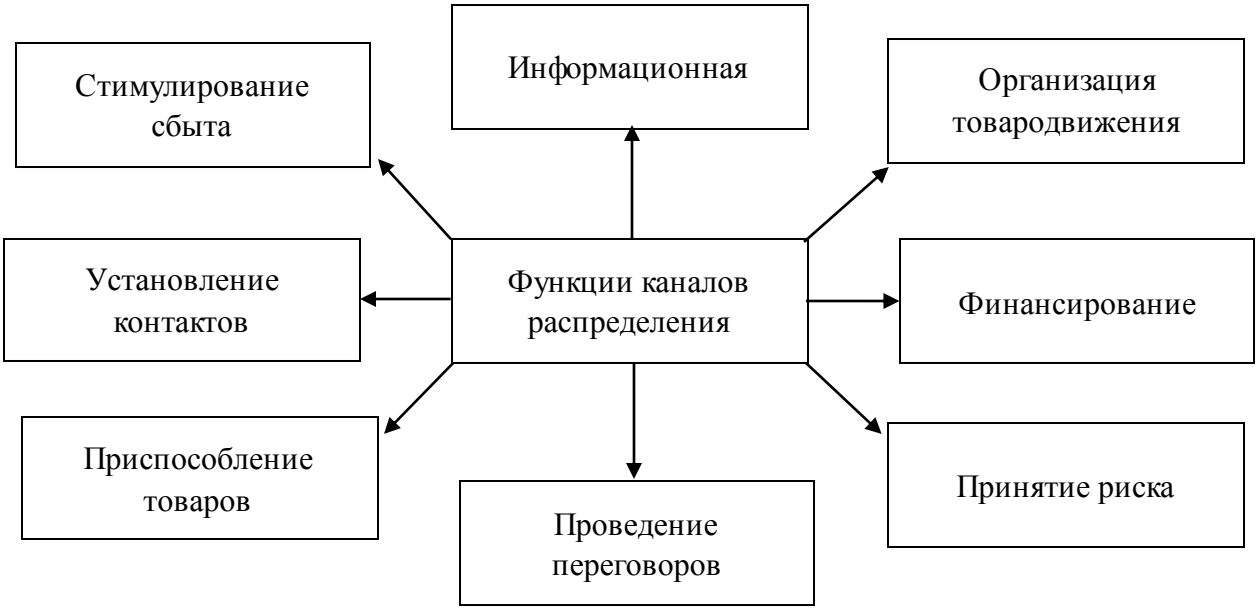


Рисунок 1.1 – Функции участников канала распределения

Выполнение данных функций способствует возникновению пяти различных потоков распределения между участниками процесса обмена:

1. Поток прав собственности: переход права владения между участниками товародвижения.

2. Физический поток: физическое перемещение товаров через посредников от изготовителя к потребителю.

3. Поток заказов: поступающие от покупателей и посредников заказы;

4. Финансовый поток: выплаты, счета, движущиеся от конечного пользователя к посредникам и изготовителю.

5. Информационный поток: информация о рынке движется в сторону изготовителя, сведения о предлагаемых товарах направляются в сторону потребителей, рынка.

Таким образом, следует отметить, что наличие канала сбыта подразумевает выполнение ряда функций и организацию различных потоков между участниками товародвижения.

Одним из важнейших вопросов товародвижения является выбор структуры и типа каналов распределения. Далее следует рассмотреть этот вопрос подробнее.

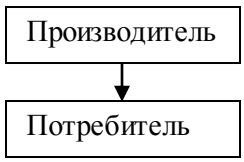
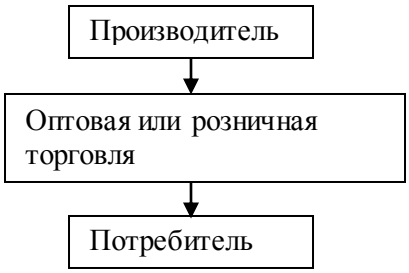
Существует два главных классификационных признака:

1. Основа организации системы.
2. Число посредников.

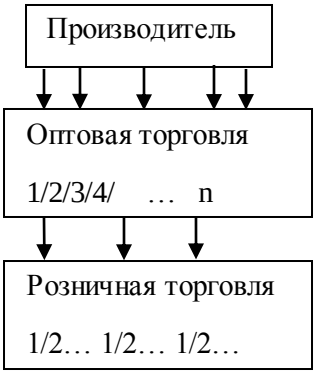
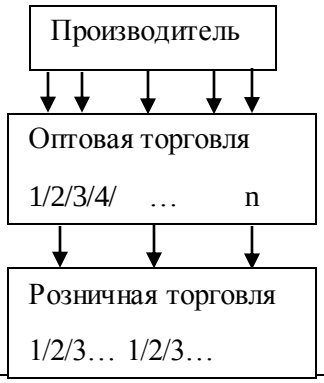
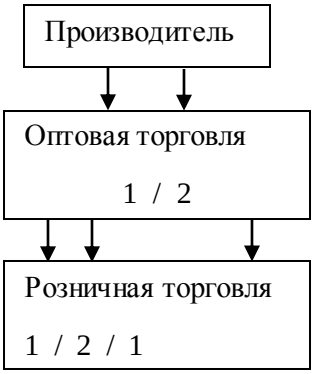
Тем не менее, отношения между предприятием производящим продукцию, торговыми посредниками и конечными потребителями может приобретать множество видов и форм. Наиболее значимым элементом здесь является фирма-производитель. В её компетенции выбор системы сбыта, при выборе которой она учитывает риски, а также оценивает издержки на сбыт и рассчитывает прибыль.

Всё многообразие видов сбыта с учётом разных критериев и классификаций можно представить в табличном варианте (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Классификация видов сбыта

Признак классификации	Виды сбыта	Схема
1. По организации системы сбыта (числу уровней канала)	1.1 Прямой – характеризуется непосредственной продажей продукции организацией производителем конечному потребителю товара.	
	1.2 Косвенный – подразумевает привлечение торговых посредников в канале сбыта.	

Продолжение таблицы 1.3

Признак классификации	Виды сбыта	Схема
2. По числу посредников	2.1. Интенсивный – характеризуется большим числом оптовых и розничных посредников. Целью данного вида сбыта является расширение сбыта, приближение товара к потребителю.	
	2.2. Селективный – отличается ограниченным числом посредников. Цель: достижение большого объема продаж при сохранении контроля над каналом сбыта.	
	2.3. Эксклюзивный – характеризуется очень малым, или даже единичным числом посредников. Цель в данном случае заключается в сохранении престижного образа и полного контроля за каналом сбыта.	

Первый тип классификации (по числу уровней канала) имеет две разновидности каналов товародвижения:

1. Прямые – непосредственная реализация продуктов конечному потребителю.

2. Косвенные – связаны с привлечением независимых торговых посредников для перемещения товаров и услуг, а также права их обладания от производителя, к потребителю [10].

Система прямого сбыта имеет ряд преимуществ. Так производитель может контролировать движение продукта до конечного потребителя, а также условия его реализации. Тем не менее, фирма в таком случае вынуждена нести существенные внепроизводственные издержки, так как вынуждена осуществлять функцию непосредственного перемещения товара до потребителя вплоть до продажи, возлагая на себя все сопутствующие риски.

Однако в таком случае фирма может претендовать на максимальный объем прибыли. При этом производитель может оставить за собой право осуществлять самостоятельные исследования рынка своих товаров, осуществлять тесное взаимодействие, общение с потребителями, что усиливает коммерческую выгоду прямого канала.

Прямой сбыт может быть осуществлён через принадлежащие фирме производителю сбытовые филиалы, конторы осуществляющие сделки, продажи «под заказ» без имеющихся товарных запасов. Через специальных агентов, в обязанности которых входит непосредственная демонстрация товаров клиенту, а также розничные сети (киоски, салоны, магазины и т.д.).

Тем не менее, главный минус прямого канала является его более высокая стоимость в сравнении с косвенным.

Косвенный вид сбыта, позволяющий использовать независимых торговых посредников в канале сбыта снимает с производителя ряд финансовых затрат, однако уменьшает контроль над каналами сбыта и прямого взаимодействия с потребителями.

Косвенные каналы распределения делятся по числу составляющих их уровней. Уровнем здесь является посредник, осуществляющий работу по выполнению функций товародвижения (приближение товара и права его владения к конечному потребителю). Имеющиеся в канале промежуточные уровни создают его протяжённость.

Таким образом, можно отметить, что одноуровневый канал, это канал включающий в себя одного посредника, двухуровневый двух, трёхуровневый трёх.

В первом случае это может быть розничный торговец или агент по сбыту. Во втором, при двухуровневом канале посредниками выступают оптовый и розничный торговец. В третьем (трехуровневый канал) подразумевает наличие мелкого оптовика между оптовым и розничным торговцем.

При организации косвенного канала встаёт вопрос об определении его длинны и ширины. Длинной канала принято считать количество уровней, а шириной число посредников, условно находящихся на одном уровне [10].

Вследствие того, что косвенные участники подразумевают независимых участников, предприятием изготовителем создаётся общий маркетинговый план, а также определяется распределение обязанностей, которые оговариваются в контрактах. Это могут быть сроки поставок, комиссионные, условия платежа, реклама, скидки от размера поставок, маркировка [20].

Существует три стратегии охвата рынка (три типа интенсивности канала):

1. Интенсивное распределение.
2. Эксклюзивное распределение.
3. Селективное (выборочное) распределение.

Интенсивное распределение обусловлено стремлением производителей обеспечить своим товаром как можно большее число торговых точек. Месторасположение данных точек должно быть удобным для потребителя.

Эксклюзивное, когда жестко ограниченно число посредников. Заключаются эксклюзивные дистрибьюторские соглашения, при котором фирмы-продавцы обязуются не торговать продуктами конкурирующих компаний. На практике данный вид часто встречается, например, в торговле новыми автомобилями или крупными электробытовыми приборами. Используя данный тип интенсивности, производитель надеется на организацию более интенсивного и умелого сбыта, а также на возможность более полного контроля над работой продавцов (сервисом, установкой цен и т.д.).

Селективный тип (выборочное распределение) является неким промежуточным вариантом, так как число привлекаемых посредников меньше общего числа

возможных. Преимуществом селективного типа распределения является возможность производителя добиваться необходимого охвата рынка при более жестком контроле и меньшими издержками, чем при использовании интенсивного типа [28].

Традиционно сложилось, что каждый элемент канала является самостоятельной единицей, стремящееся увеличить свою прибыль. Не редко данное стремление приводит к ущербу систему распределения. Потому как, ни один из членов внутри канала не имеет полного контроля над деятельностью других членов канала. Товар переходит от одного звена к другому с потерей прав собственности. Поэтому в процессе развития маркетинговых структур, появились, вертикальные маркетинговые системы (сокращенно ВМС) [13].

Вертикальная маркетинговая система предполагает, действующих как единое целое участников, преследующих общие интересы цели и задачи. В данном случае один из членов канала, либо предоставляет право франчайзинга, сохраняя за собой право на товар, обеспечивает их полное сотрудничество, либо является владельцем остальных составляющих канала (рисунок 1.2).

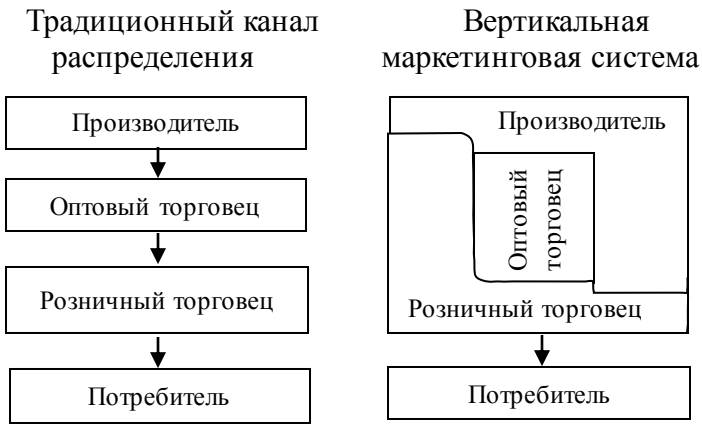


Рисунок 1.2 – Сравнение традиционного канала распределения и вертикальной маркетинговой системы

ВМС с точки зрения своих размеров достаточно экономичны. Обладая большой рыночной властью, они исключают дублирование усилий, предотвращают конфликты между его членами. ВМС в настоящее время стали преобладающей

формой распределения в сфере потребительского маркетинга, где ими охвачено уже почти 80 % рынка [26].

ВМС в данный момент имеет три основных типа (рисунок 1.3).

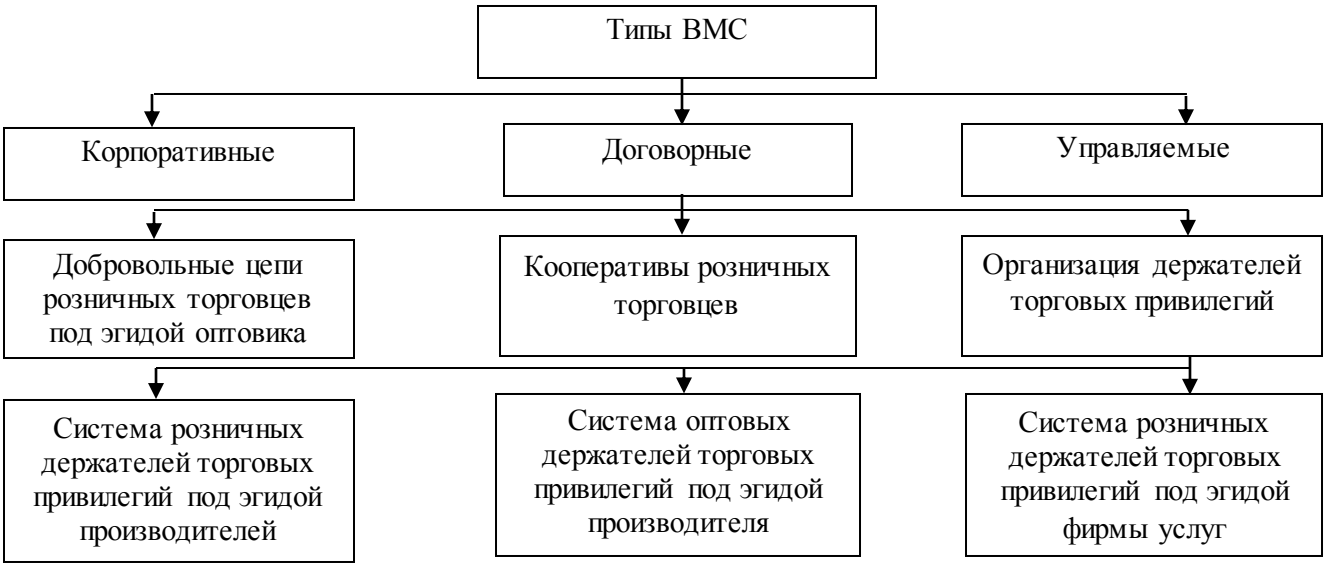


Рисунок 1.3 – Типы вертикальных маркетинговых систем

Первый тип, корпоративные ВМС – все этапы от производства до распределения находятся в едином владении. Например, сеть магазинов «Sears» частично или полностью владеет 50 % компаний, производящих продукцию, продаваемую в магазинах.

Управляемые вертикальные маркетинговые стратегии координируют деятельность некоторых этапов производства и распределения благодаря мощи и размерам одного из её участников, который добивается сотрудничества и поддержки со стороны привлекаемых промежуточных продавцов. Примером управляемой ВМС может служить корпорация «The Procter & Gamble», которая добилась тесного сотрудничества с промежуточными продавцами своих товаров в отношении выкладки товаров, выделения торговых площадей, установки цен, проведения мер стимулирования.

Договорные ВМС состоят из независимых фирм, связанных договорными отношениями. Договорные ВМС также бывают трёх типов:

1. Добровольные сети розничных торговцев под предлогом оптовиков, организованные чтобы помочь им выстоять в борьбе с крупными сетями.

2. Кооперативы розничных торговцев. Участники объединения осуществляют закупки через кооператив и совместно регулируют рекламную деятельность.

3. Франчайзинг – право осуществлять определённый род хозяйственной деятельности, используя известную торговую марку, по заранее установленным нормам и правилам [23].

Помимо вертикальных маркетинговых систем существует также горизонтальные маркетинговые системы (сокращённо ГМС). Они состоят из двух или более фирм, объединяющих усилия маркетинговых возможностей. К примеру, у фирмы может не хватать капитала или производственных мощностей для осуществления своих планов в одиночку, либо же она видит большие преимущества в объединении с другой фирмой, тогда фирмы могут сотрудничать или даже создавать отдельные совместные компании. Примером ГМС может служить опыт зарубежной компании «Dr. Pepper». Когда у компании не хватало мощностей для разлива своей безалкогольной продукции, руководство компании привлекло на лицензионной основе к сотрудничеству разливочные предприятия, сотрудничающие с фирмой «Coca-Cola» [7].

Многоканальные маркетинговые системы подразумевают организацию торговли одной фирмой через собственную сбытовую сеть или через привлекаемых независимых посредников.

Стало быть, выбор каналов распределения основывается на экономических критериях, главным из которых станет рентабельность. То есть необходимо сравнить объём реализации с затратами на создание, обслуживание и функционирование канала. А также следует обращать внимание на силу потребности контроля и адаптации канала распределения под сбыт новых продуктов или работы на новых условиях.

1.2 Организация системы сбыта в оптовой торговле и методы оценки эффективности сбытовой деятельности

Управление сбытом это в первую очередь построение эффективных каналов распределения и организация рациональной системы коммуникаций, товародвижения и эффективного управления персоналом. Для достижения этих целей необходимо непрерывно анализировать текущую ситуацию в этой области. Выявлять недостатки и устранять их, а также находить перспективные направления развития.

Управление сбытом включает в себя рад последовательных этапов. В рассматриваемый комплекс мероприятий по организации сбытовой системы входят следующие этапы:

1. Изучение покупательского спроса. Данный этап является первым и очень важным моментом в управлении сбытом, так как определяет потребности рынка, его конъюнктуру. Данный этап поистине очень важен, ведь от успеха здесь, зависит успех предприятия в целом.

2. Установление связей с потребителями. Данный этап предполагает определение целевой аудитории, а также стратегии сбыта.

3. Формирование ассортимента. Определение наиболее востребованной потребителем продукции, то есть здесь работает система по управлению и формированию ассортимента включающая в себя категорийный менеджмент, методику построения ассортимента, ценообразование и аналитику. В целом все перечисленные моменты, называются ассортиментным менеджментом.

На данном этапе происходит определение товарной специфики оптового предприятия. Также хозяин компании выбирает, каким именно видом оптовой торговли он будет заниматься.

Далее необходимо произвести выбор конкурентной стратегии и концепции позиционирования предприятия. Здесь определяется целевой покупатель.

После следует организационное построение компании, разработка и оформление бизнес процессов, подбор и обучение персонала. Определив стратегию, предприятие начинает более детальную проработку мелких понятий ассортимента – групп, категорий, основных брендов и торговых марок. Здесь формируется пул поставщиков.

Проблемой данного этапа является невозможность его полного завершения, так как компания – это живой, развивающийся механизм в динамичной среде. Поэтому структурирование ассортимента, выделение категорий, ввод и вывод товарных категорий, видов товаров, торговых марок, брендов длится на протяжении всей жизни компаний. Поэтому данный этап можно отнести к сбытовой тактике предприятия.

Разработка конкурентной стратегии, ценообразования, продвижения товаров, также следует отнести к этапу по формированию ассортимента. Иными словами, данный этап включает в себя работу с уже «устоявшимся» товаром, который приобрёл некую стабильность в своих продажах. Здесь осуществляется тактическое управление – ценообразование, стандарты выкладки, технология проведения рекламных акций. На данном этапе очень важна квалификация рабочего персонала, так как именно он осуществляет коммуникацию с потребителями.

Далее проводится анализ эффективности ассортиментной и ценовой политики. Анализ прибыли, оборачиваемости, процента неликвидного товара и других показателей. Перечисленные элементы необходимы, прежде всего, для дальнейших изменений и улучшения работы всей системы сбыта. На этом этап формирование ассортимента считается завершённым.

4. Установление цен на товары, услуги, работы. На данном этапе при установке цен на товар необходимо учитывать цены конкурентов, ожидания клиентов, позиционирование продуктов и многое другое. Цена, покрывающая затраты (себестоимость) является в данном случае отправной точкой для формирования

стоимости товара или услуги. Ценовое позиционирование продукта – очень важный этап управления сбытом на любом предприятии.

5. Выбор каналов сбыта. Если начать рассматривать каналы сбыта более детально, то можно увидеть, что начало каналов распределения начинается с предприятия-производителя, на котором и лежит наиболее грамотное решение по распределению произведенной продукции.

Одним из основных вопросов для рассматриваемых предприятий является выбор канала распределения – продавать продукцию через посредников либо напрямую. Однако стоит помнить, что большое число посредников сильно уменьшает контроль над товаром. Через прямой сбыт контроля больше, но и расходы растут соответственно. Оптовые предприятия, в свою очередь, также подвергаются выбору наиболее эффективного распределения, в конечном счете, в розничные торговые точки.

В свою очередь, формирование каналов сбыта разделяется на отдельные этапы (рисунок 1.4).

Рисунок 1.4 – Этапы формирования каналов сбыта товаров предприятия

5.1. Определение целей сбыта. Содержание целей сбыта можно выразить определением возможностей организации объема продаж товаров, которые предприятие прогнозирует. Для осуществления прогноза продаж необходимо исследовать спрос, определить состояние рынка и оценить рыночную конъюнктуру.

Исследование рыночной конъюнктуры включает оценку совокупности условий и факторов, определяющих в данный момент рыночную ситуацию. Ситуация оценивается на макроуровне, на уровне отрасли и на уровне товарного рынка (чаще регионального). Базовая оценка конъюнктуры содержит: состояние спроса и предложения, а также факторов, которые оказывают воздействие на их состояние и динамику [27].

Осуществление прогнозирования продаж проводится на разные сроки: краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный [25]. Кроме прогноза объема продаж, на формирование каналов сбыта влияют и другие факторы:

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

2. Внутренние: цели и стратегии предприятия; особенности товара (место в классификации по назначению и потребительским привычкам, способ и срок хранения, способ транспортировки, количество, степень связанности, требуемые услуги и т.д.); потенциал предприятия (финансовые, технические, пространственные, кадровые, организационные, информационные ресурсы) [16].

5.2. Определение стратегии сбыта. Данный этап включает в себя выбор следующих решений:

а) о структуре канала сбыта, т.е. его длине и ширине;

б) о руководстве косвенными каналами сбыта;

в) о выборе сбытовой стратегии;

г) об интенсивности использования канала сбыта.

Решение о структуре канала сбыта содержит выбор о его длине и ширине. При этом длиной канала называется количество независимых посредников с одинаковыми функциями. По длине каналы могут быть короткими (производитель – потребитель) и длинными (производитель – посредник (и) – потребитель).

Ширина канала – количество посредников на каждом из уровней канала. По ширине каналы могут быть узкими (немного посредников на одном уровне) и

широкими (много посредников на одном уровне). При узком канале производитель продает через нескольких участников сбыта; при широком – через многих [19].

По структуре различают два основных вида каналов сбыта: прямые, косвенные и смешанные. Каналы сбыта подразделятся на три вида (прямые, смешанные, косвенные).

В большинстве случаев при выборе каналов сбыта и главных способов удовлетворения возникаемого спроса потребителей нужно обладать информацией: где товар покупается больше всего; в какое время; какие поводы для покупки; периодичность; объем разовой закупки; какая упаковка товара; желаемый уровень сервиса; обстоятельства потребления товара; осведомленность потребителя о качестве товара; характеристика потребителей.

При выборе руководства косвенными каналами сбыта решение определяется из того, как устроено их распределение по управляемости. Выделяют следующие виды каналов: конвенционные и интегрированные.

Конвенционные – это посреднические каналы, образованные сетью независимых посредников, которые стремятся максимально увеличить собственную прибыль, не заботясь об общей прибыли канала. Каждый из посредников «сам за себя» и каждый стремится оптимизировать политику закупок и сбыта часто за счет верхних и нижних уровней канала. Нередко возникают конфликты между участниками канала. Функции участников канала дублируются. Посредников много, но они не организованы, их совокупная эффективность низкая. Такой тип каналов характерен для неразвитых рынков [43].

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

профессиональное управление которыми направлено на достижение максимальной эффективности канала в целом. За счет исключения дублирования функций снижаются расходы канала в целом, а опыт и компетенции каждого из участников канала используются максимально. Это позволяет участникам получить большую рыночную независимость, контролировать каналы сбыта и координировать срок прохождения товаров через них.

Определяющее место в структуре системы управления занимает стратегия организации каналов товародвижения или сбытовая стратегия. Назначение ее – организация оптимальной сети для эффективных продаж продукции, включая создание сети оптовых и розничных магазинов, складов, пунктов техобслуживания и выставочных залов, определение маршрутов товародвижения, организация транспортировки, по отгрузке и погрузке, логистики, системы снабжения и обеспечения эффективности товародвижения. Классификация типов сбытовых стратегий приведена на рисунке 1.5.

Рисунок 1.5 – Виды сбытовых стратегий

Выбор в пользу непрямого канала сбыта влечет за собой вопрос, связанный с количеством и типом посредников, способных обеспечить необходимый производителю уровень охвата рынка, который необходим для обеспечения проникновения и поступательного развития рынка [33].

По типу ориентации продаж сбытовые стратегии подразделяются на два типа: сбытовая стратегия, ориентированная на клиентуру, и сбытовая стратегия, ориентированная на производимую предприятием продукцию.

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

В зависимости от методологии продаж, лежащей в основе организации сбыта фирмы, сбытовые стратегии бывают следующих видов: оппортунистическая (ограничение сбыта); абстрактная (абстрактное консультирование покупателей); наступательная (классическая сбытовая концепция); коррупционная (побуждение личного интереса представителя клиента организовать долгосрочное сотрудничество с фирмой); экспертная (построение долговременных партнерских отношений, сбыт нацелен на бизнес фирмы-клиента) [30].

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

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

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

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

б) «втягивание» (pull) – сосредоточение усилий производителя на конечном потребителе, который, в свою очередь, формирует запросы к посредникам, а те – к

производителю. Цель – притягивание посредников, мотивирование к продаже товаров конкретного производителя [34].

Что касается решения об интенсивности использования канала сбыта, можно отметить, что она зависит от следующих факторов:

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

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

в) емкости рынка и условий конкуренции.

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

5.4. Оценка и выбор приемлемых каналов сбыта осуществляется по критериям:

а) соответствия целям сбытовой деятельности;

б) обеспечения оптимальных экономических характеристик сбытовой деятельности (потенциал сбыта, затраты на организацию канала, рентабельность сбыта и т.д.);

в) обеспечения желаемого уровня контроля за сбытом;

г) обеспечения необходимых условий реализации товара;

д) доступности для предприятия и т.д.

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

5.5. Отбор посредников для реализации товаров предприятия. Посредники напрямую влияют на выбор предприятием канала сбыта, так как обладают опытом работы на определенном рынке, мощностями по доведению продукции до

конечного потребителя, возможностями осуществлять рациональное товародвижение. В конечном итоге, имеют определенную ценность, которая чем выше, тем ощутимее выгода от использования системы продаж через посредников в сравнении с собственными и контролируемыми каналами сбыта [8].

Отбор посредников осуществляется по определенным критериям с раскрытием соответствующей информации (рисунок 1.6).

Рисунок 1.6 – Критерии и информация для отбора посредников для реализации продукции предприятия

6. Заключение договоров поставки (продаж). Этап является формальным, здесь закрепляется процесс продажи, ему придаётся юридическая сила.

Создание сбытовых запасов и их подготовка к реализации. Здесь осуществляется производство или закупка, а также подготовка продукции к реализации.

7. Организация поставки продукции потребителям. Включая весь перечень сопроводительных документов.

8. Контроль над выполнением договорных обязательств. Этап говорит сам за себя – соблюдение условий договора.

9. Стимулирование сбыта. Этап, в который входят всевозможные рекламные акции, программы лояльности (бонусные карты, дисконтные программы) и т.д. (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Стимулирование сбыта продукции в оптовой торговле

Метод	Описание
Кредит	Этот метод позволяет продавать и дорогие товары, и больше товаров по невысокой цене (практика свидетельствует, что покупатель приобретает в кредит большие по размеру партии).
Бесплатные образцы	Предлагаются потребителям в качестве «премий» за купленный товар.
Скидки	Применяются при совершении покупки не одной единицы товара, а большего количества единиц.
Гарантия возврата	Гарантия возврата денег, если товар по каким-то причинам не подойдет или не понравится покупателю.
Паблисити	Одно из направлений PR менеджмента, его целью является формирование у целевой аудиторий узнаваемости компании её продукта или бренда. Паблисити обеспечивает не только известность компании или бренда среди населения, но и способствует созданию лояльности потребителей к этому бренду, за счет чего сбыт данного товара будет поддерживаться спросом (розничные торговые точки будут заказывать оптовые поставки).

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

Стимулирования сбыта на долгосрочной основе можно достичь путем оптимизации работы торговых представителей, так как именно они являются одним из важнейших механизмов системы сбыта [21].

В настоящее время мало у кого возникнут сомнения в том, что сотрудники кампании являются важнейшим её ресурсом. К сожалению не все руководители понимают, как эффективно управлять трудовыми ресурсами. Задача руководителя здесь будут заключаться в максимизации эффективности возможностей персонала.

Мотивация имеет очень большую роль, так как чаще всего руководитель отдела сбыта (в отличие от других управляющих должностей) редко видит своих подчинённых. Торговые представители занимаются сбытом индивидуально, поэтому без мотивации со стороны руководства ожидать высоких результатов не придётся.

10. Оценка выполнения планов сбыта. Этап характеризуется осуществлением анализа деятельности за определённый период, выполнения планов, а также определяются резервы предприятия и упущенные возможности.

Целью оценки и анализа сбытовой деятельности оптового предприятия, является определение нарушений и недостатков, касающихся комплекса взаимозависимых элементов системы управления сбытом. Обнаруженные в процессе анализа слабые стороны предприятия должны сопоставляться с возможностями и сильными сторонами, так как без этого искоренить проблему не удастся.

В процессе анализа эффективности управления сбытом решают множественное количество соответствующих задач и оценивают их с позиции достижения поставленных целей. Основу таких задач целесообразно разделить на две группы: задачи, связанные с реализацией, и задачи, связанные с закупками товаров и услуг. Во-вторых, необходимо выявить, какие меры нужно предпринять, чтобы оптимизировать и активизировать процесс разовых и постоянных закупок. За счет тщательного осуществления контроля по поступлению товаров и правильно

осуществляемой транспортировки, прибыль организации вырастает в несколько раз.

Значительным моментом для оптового предприятия является определение потребностей оптовых покупателей, установление постоянных и налаженных связей, нахождение источников приобретения товаров в целях полного удовлетворения указанных потребностей [29].

Для осуществления анализа вышеперечисленных процессов, применяются различные методы, с помощью которых можно проанализировать сбытовую деятельность оптовых предприятий.

Методы прогнозирования основываются на экспертных оценках руководителей высшего звена, мнениях торговых агентов, менеджеров по продажам, торговых представителей и настоящих и будущих покупателей.

Плюсы и минусы неколичественных методов прогнозирования представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Плюсы и минусы неколичественных методов прогнозирования

Метод	Плюсы	Минусы
Экспертные оценки руководителей высшего звена.	Возможность оценки различных точек зрения; Оперативность получения результатов.	Распыление ответственности между руководителями.
Мнения торговых агентов, менеджеров по продажам, торговых представителей и настоящих и будущих покупателей.	Прогноз может быть дифференцированным: в разрезе ассортимента товаров, территорий и покупателей.	Вероятность неправильной целостной оценки сбыта из-за неполноты знаний экономических факторов и планов компании.

Существует несколько способов оценки эффективности сбытовой деятельности за счет наблюдения. Провести наблюдение можно двумя способами – кабинетным и полевым. Кабинетные включают изучение внешней для компании информации и изучение внутренней информации. Внешняя информация – это повседневная информация о событиях, происходящих в коммерческой среде и непосредственно или опосредованно влияющих на функционирования предприятия. Специалист собирает внешнюю информацию, изучая средства массовой информации,

специализированные издания, взаимодействуя клиентами, поставщиками и прочими лицами, не относящимся к штатным работникам компании, а также обмениваясь сведениями с другими управляющими и сотрудниками своей организации. Внутренняя информация – это отчетность предприятия, отражающая показатели текущего деятельности компании, а именно сбыта, суммы издержек, объемы материальных запасов, движение денежной наличности и др. Полевые методы исследования подразделяются на наблюдение, эксперимент, опрос [22].

С помощью математических методов изучают показатели, характеризующие результативность и эффективность коммерческой деятельности, организации хозяйственных связей.

С помощью экономических методов появляется возможность изучить показатели коммерческой деятельности, связанные с закупками, продвижением и реализацией товаров [38].

Использование следующего рассматриваемого метода – прогностического анализа лежит в основе разработки хозяйственных стратегий предприятия, применяется при принятии предпринимательских решений.

Так, в основе прогностического анализа деятельности компании, лежит изучение накопленных за время функционирования данных о клиентах, о текущих процессах, данные о прибылях и убытках. Сущность работы прогностической модели – представление о состоянии хозяйственных процессов в будущем. Например, метод используется в целях прогнозирования риска оттока клиентов, или моделирования состояния грузоперевозок в компании в период сезонного увеличения продаж [15].

Некоторые научные деятели считают, что эффективность сбытовой деятельности можно определить путем суммирования всех результатов по сбытовому улучшению с учетом сбалансированного использования возможностей рынка, повышения точности выявляемых прогнозов, наиболее подходящего определения сегмента рынка для определенной продукции.

Другие твердят, что оценивать эффективность сбытовой деятельности необходимо по таким показателям, как маркетинговая интеграция, количество покупателей и клиентов, точность определяемой информации, стратегии, хотя определенных алгоритмов для расчетов не существует.

Следующие говорят, что эффективность деятельности по сбыту товаров может выражаться через рост показателя прибыли за счет роста продаж, а также через рентабельность. Но это конечные результаты, в которые кроме стимулирования сбыта входят и другие влияющие на ситуацию факторы организации – квалификация сотрудников компании из разных ее отделов, финансовые возможности, а также уровень технологической оснащенности, поэтому такая оценка во многих моментах не объективна.

Расчет соответствующих экономических показателей может содержать в себе следующие формулы:

1. Экономический эффект стимулирования – разница между прибылью, полученная от дополнительного товарооборота, вызванного стимулированием и расходами на стимулирование.

2. Расчет рентабельности стимулирования – отношение дополнительной прибыли к общим затратам.

3. Индекс роста товарооборота торгового предприятия – отношение товарооборота за последующий период времени к товарообороту за предшествующий период времени.

Например, для определения эффективности сбытовой деятельности можно рассчитать показатель отношения прибыли к общим затратам. Если увеличивается объем реализованной продукции – увеличивается прибыль, увеличивается себестоимость.

Расчет следует представить в соответствующей формуле (1.1).

$$eff = \frac{p}{Z}, \tag{1.1}$$

где p – прибыль (суммарная или по определенному виду продукции);

Z – суммируемые затраты (себестоимость).

Следующим этапом последует дальнейшее преобразование путем добавления показателя доли рынка (рассматриваемого предприятия или вида продукции). Обозначим данный показатель именем «динамическая эффективность», рассчитать который можно по формуле 1.2:

$$Eff_{dinamics} = eff \times q\ , \qquad (1.2)$$

где q – доля рынка.

Оценка эффективности работы канала сбыта должна проводиться не только при выборе наиболее подходящего варианта организации сбытовой интеграции, но и на стадии оценки уже функционирующей сбытовой сети.

Для вышесказанного следует добавить, что целесообразность определения эффективности оправдывается за счет расчета и сравнения рентабельности различных каналов сбыта. Для этого используется формула 1.3:

$$\text{Р} = \frac{\text{Д}-\text{И}}{\text{И}}, \qquad (1.3)$$

где Р – рентабельность канала сбыта;

Д – доход от данного канала сбыта (выраженный преимущественно через объем продаж);

И – издержки использования соответствующего канала (например, процент от объема продаж, отчисляемый агенту; затраты на организацию и содержание собственного отдела сбыта и т.д.).

Таким образом, чем более выражен показатель рентабельности, тем более целесообразен для компании текущий канал сбыта.

Оценка мероприятий по стимулированию сбыта также необходима, как и вышеперечисленные методы. Здесь проводится наблюдение и экономический расчет эффективности стимулирования.

Для соответствующей оценки можно использовать один из трех методов:

1. Опрос потребителей и клиентов.

2. Сравнение показателей сбыта и расчет рентабельности его стимулирования.

3. Метод пробного введения в систему сбыта каких-либо новшеств в плане стимулирования сбыта и ожидание результатов, проведение сравнительного анализа сбытовых показателей прошлого периода и текущего периода.

Далее необходимо выделить основные критерии, которые используются для оценки эффективности каналов распределения:

1. Рентабельность каналов.

2. Уровень удовлетворения требованиям потребителей.

3. Возможность постоянного контроля и руководства со стороны предприятия за товародвижением и ценами.

4. Уровень конкуренции.

5. Уровень перспективности каналов.

Если для оценки канала выбрать группу критериев «рентабельность канала», то к подгруппам критериев можно отнести:

1. Объем продаж.

2. Процент продаж целевым клиентам.

3. Темпы роста продаж товаров.

4. Оборачиваемость товарных запасов.

5. Средний уровень товарных запасов [20].

В заключении пункта стоит отметить, что данные методы не всегда эффективны, так как в процессе оценки возникают трудности, которые объясняются тем, что перечисленные методы проводятся отдельно от других

факторов, которые зачастую стоило бы учесть. Например, при оценке результатов сбыта сравнивают не только объемы продаж, но и достижение поставленных целей. (выравнивание сезонных продаж, поддержание спроса, распродажа остатков и т.д.)

Таким образом, организация сбыта на предприятии – это не просто выбор одного или нескольких каналов сбыта, а сложный комплекс взаимозависимых процессов, образующих общую стратегию, а далее целую сбытовую систему. Эффективность сбытовой деятельности определяется уровнем удовлетворения экономического интереса компании в целом, то есть получение ожидаемой прибыли, путем удовлетворения запросов покупателей при условии их платежеспособности.

1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации сбытовой деятельности

В каждой стране организация сбытовой деятельности оптовых торговых предприятий имеет свои отличительные особенности. Отличаются рынки, производимые товары, тонкости экономических зон и другие критерии.

В рамках сравнения необходимо рассмотреть развитие и организацию сбытовой деятельности на примере предприятий в России и зарубежных странах.

Зарождение и образование современной рыночной экономики в Российской Федерации происходило на основе суровой и резкой сбытовой политики, ввиду нескольких факторов, таких как:

1. Экономика страны достаточно долгое время была плановой и отсутствовали рыночные механизмы коммерции, сложившиеся в развитых странах.

2. Стремительное изменение законодательной базы в области коммерции и предпринимательства.

3. Вопрос дефицита товаров, свойственный советской экономике не мог быть закрыт длительное время из-за нехватки денежной массы, инфляции и прочих факторов определяющих переходную экономику.

4. Сохранение определенной закрытости рынка международной торговли.

Это происходило из-за закрытой политики государства. С появлением рыночной экономики ситуация на рынке начала меняться, однако, все же сохранялась некоторая нестабильность снабженческой работы предприятий материалами, сырьем и товарами [9].

Стоит отметить, что иностранные торговые компании по сравнению с Россией намного раньше начали осуществлять деятельность в условиях свободного рынка, благодаря чему в настоящее время они имеют широкие сбытовые сети и склады, которые позволяют им обеспечивать стабильные поставки в самые короткие сроки.

Образование и развитие сбытовых сетей и складских систем началось еще в 1960-х годах, что привело к налаживанию организации управления запасами, развитию методов прогноза спроса и, как следствие, планированию сбытовой деятельности. Развитие телекоммуникационных технологий, компьютеризация всех процессов на предприятиях торговли позволяет совершенствовать управление сбытовой деятельностью и оптимизировать уровень запасов, что и дает возможность при минимальных затратах и инвестициях в запасы регулировать уровень обслуживания в сторону улучшения [12].

Отечественный опыт показывает, что в деятельности оптовых предприятий существует немалое количество проблем. Многие проблемы и недостатки требуют качественного преобразования.

Первая проблема заключается в том, что в России не хватает крупных оптовых структур (8 % от всех оптовых предприятий). Таким образом, преобразовалась многозвенная система оптовых посредников, которая состоит, в основном, из физических лиц и мелких предприятий, которые, соответственно, выполняют лишь одну оптовую функцию – закупку у товаропроизводителя, либо у крупной оптовой фирмы небольшой партии товаров, причем в узком ассортименте, и доставляет ее розничному покупателю. Следует отметить, что на сегодняшний день почти половины всех поступлений товаров в розницу приходится на неорганизованные и непрофессиональные поставки.

Еще одна проблема состоит в отставании складской инфраструктуры рынка от возросших потребностей по хранению и переработке товарных ресурсов. Только 45 % оптовых организаций имеют собственные склады, остальные берут их в аренду.

Сокращение затрат на оптовом рынке, всегда позволяет увеличить прибыль. Самые крупные затраты приходятся на логистическую деятельность. В России стоимость логистики в общей цене продаваемого товара составляет до 30 %, а в Европе – 5 %. Сокращению логистических издержек способствует создание распределительных центров. Распределительный центр – это автоматизированный склад, в котором все товары учтены и доступны в режиме онлайн.

Создание таких центров позволит сконцентрировать однородный ассортимент товаров, снизить издержки по реализации продукции и создать конкурентные преимущества для продвижения на рынок.

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

Основную часть изменений следует направить на совершенствование логистических технологий. Нужно обязательно переходить на современные развивающиеся технологии управления поставками, основанные на автоматизации процессов товародвижения с использованием высокомеханизированных погрузочно-разгрузочных средств мобильного транспорта (в настоящее время использования современных технологий в оптовой торговле составляет всего 8 %).

Основные направления совершенствования оптовой деятельности в России могут содержать в себе, на первый взгляд банальные этапы, но именно эти этапы способны улучшить положение в оптовой сфере торговли.

Во-первых, стоит обратить внимание на возможность восстановления крупных федеральных и региональных оптовых предприятий как передового звена, которое

будет беспроблемно снабжать весь перечень услуг по обслуживанию оптового оборота и развитию межрегиональных хозяйственных связей;

Во-вторых, интересным является решение по применению современных логистических технологий и увеличение доли услуг по предпродажной подготовке товаров;

В-третьих, значительное улучшение организации оптовой торговли произойдет в итоге развития логистической интеграции;

В-четвертых, для развития подойдет внедрение современных информационных технологий, которое создаст должное взаимодействие между участниками оптового рынка.

И наконец, улучшению подлежит повышение квалифицированного уровня подготовки персонала торговых предприятий.

Главная цель зарубежных оптовых предприятий в области сбыта заключается в формировании единой системы продвижения продукции от производственного сектора до потребительского рынка. При этом, формируя единую систему продвижения, зарубежные предприятия формируют новые методы воздействия на потребительский рынок.

В США функционирует Национальная ассоциация оптовых посредников, которая является значительной предпосылкой в формировании стабильности и оптимизации организационной и финансовой деятельности, включающихся в нее участников.

В оптовой торговле Германии наиболее заметен уровень развития оптово-розничных объединений, товарных бирж, бюро или отделения сбыта промышленных предприятий и др.

В оптовой торговле Японии имеются отличительные черты, так как в этой стране практически не наблюдаются прямые связи розничной торговли и промышленности. Основу ее составляют торговые дома, совмещающие и производство, и торговлю различными группами товаров, и специализированные оптовые фирмы, представляющие промышленные компании [39].

В Великобритании и Франции свое развитие нашли предприятия мелкой оптовой торговли типа «кэш энд кэрри», обеспечивающие товарами мелкий бизнес (предприятия массового питания, гостиничного хозяйства, мелких торговцев и т.д.). На их долю приходится свыше 60 % оптового товарооборота [40].

Для того, чтобы сравнение выглядело более наглядно, следует определить критерии для сравнения, которые будут основой для анализа сбытовой деятельности в России и за рубежом (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации сбытовой деятельности

Критерий	Отечественный опыт	Зарубежный опыт
Период формирования	Стихийный. Развитие с 1990-х гг.	Длительный. Экстенсивное развитие сбытовой деятельности с 1960 г.
Каналы сбыта	Прямые и косвенные	Преимущественно косвенные
Многонациональное управление сбытом, единые системы продвижения продукции	Не развито	Развито
Форма товародвижения	Наиболее популярна складская форма товародвижения	Большое распространение получили товарные биржи, мелкооптовые магазины «cash & carry», сетевые структуры как в ЕС, так и в Японии
Уровень конкуренции	Средний	Высокий
Применение логистического подхода к управлению сбытом (использование логистических технологий и т.д.)	Значительно отстает, но развивается	Значительно развито

Таким образом, из таблицы видно, что сбытовая деятельность предприятий России имеет индивидуальный путь становления, который отличается интенсивным и напряженным развитием, характеризующимся достаточно резким переходом от планово-административной экономике к рыночной экономике в начале 90-х годов XX века и принятием опыта развитых стран.

В настоящее время уровень, который достигла оптовая торговля в России не в полной мере соответствует возросшим требованиям рынка и во многом не может выполнить свои функции, в отличие от оптовой торговли в некоторых европейских и западных странах – где ведение коммерческой деятельности на предприятиях оптовой торговли образует эффективную технологическую цепь товародвижения.

Стоит подчеркнуть, что в России имеют место быть постепенные улучшения и достижения в области технологий производства, транспортировки и передачи информации, что является положительными предпосылками для возможности интеграции систем планирования, управления товарными запасами, управления промышленным производством и движения цепи товародвижения в целом.

Вывод по разделу один. Таким образом, были рассмотрены теоретические аспекты организации сбыта и продвижения продукции на оптовом предприятии, выделены элементы системы сбыта оптового предприятия и функции, реализуемые в процессе сбыта продукции. Подробно рассмотрены этапы формирования сбытовой системы. Проведено сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации сбытовой деятельности.

Сбыт продукции, настолько же важный элемент осуществления коммерческой деятельности, как и само производство. К настоящему моменту, многими светлыми умами менеджмента, а также путём проб и ошибок предпринимателей всего мира были разработаны, способы построения оптимальной сбытовой сети в условиях конкурентной среды. Сейчас управление сбытом это многогранная система, способная в умелых руках организовать эффективное товародвижение от производителя до конечного потребителя.

Сбыт продукции на различных предприятиях нельзя организовать согласно одной универсальной модели. Организация товародвижения достаточно затратный процесс, не редко предприятия производители вынуждены в целях экономии сотрудничать со сторонними организациями, прибегая тем самым к косвенному, а не прямому сбыту продукции. При сопутствующих данному виду плюсах, минусами будет малый контроль над отгруженной сторонней организации

продукции, не возможность взаимодействовать с клиентом напрямую. Для борьбы с такими проблемами при использовании косвенного вида сбыта, используют так называемые вертикальные маркетинговые системы. ВМС предполагает, действующих внутри канала как единое целое участников, преследующих общие интересы цели и задачи.

По такому же принципу были созданы и другие инструменты, позволяющие наладить сбыт таким образом, чтобы выстроить по-настоящему эффективную сбытовую сеть.

Стоит подчеркнуть, что в любое время практически перед любым торговым предприятием встает проблема расширения объема продаж. В связи с этим существует необходимость выявления основных направлений по совершенствованию сбытовой деятельности.

2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОПТОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «Форпост»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Форпост»

Место государственной регистрации общества: Российская Федерация, Челябинская область, г. Челябинск.

Юридический адрес местонахождения предприятия: 454036, Челябинск, ул. Радонежская, строение 15, офис 41.

Торговая компания ООО «Форпост» была основана 1 июля 1993 года. Изначально, в ассортимент компании входила сигаретная продукция нескольких табачных компаний: «Филип Моррис», «GTI», «Балканская звезда». В 1995г. был подписан первый «продуктовый» контракт. В дальнейшем, окончательный ассортимент компании «Форпост» сформировался из чайной и кофейной продукции, кондитерских и снэковых изделий, а также прочих продуктов питания.

В настоящее время ООО «Форпост» – это динамично развивающаяся компания. Эффективная система управления, квалифицированный персонал, качественное обслуживание клиентов, вкупе с своевременным реагированием на изменения рынка позволили компании занять лидирующие позиции в Уральском регионе на дистрибьюторском рынке продуктов питания. Количество клиентов организации в данный момент превышает 5000, а ассортимент компании насчитывает более 1300 позиций [42].

Используемые современные технологии и постоянное совершенствование бизнес-процессов с учетом анализа интересов и потребностей потребителей – позволили повысить стандарт обслуживания каждого клиента, а также охватить все сегменты рынка: опт, традиционная розница, современная розница, сетевые форматы и рынки на территории Челябинска, Челябинской области, Курганской области и Оренбургской области.

История развития компании:

1. 1995 г. – подписание первого «продуктового» контракта с компанией «Кэдберри».

2. 1999 г. – подписание дистрибьюторского контракта с компаниями «Орими-Трейд», «Ахмад», «Майский чай».

3. 2010 г. – подписание дистрибьюторского контракта с компанией «Крафт-Фудс».

4. 2013 г. – подписание дистрибьюторского контракта с американской продовольственной компанией «Mars».

Основным видом деятельности предприятия является оптовая торговля товарами повседневного спроса (Fast Moving consumer goods), в том числе кондитерские изделия, кофе, чаи, бакалея, детское и клиническое питание, корма для животных.

Клиенты компании – это крупные торговые сети, оптовые компании, частные предприниматели. Число клиентов превышает 5000 торговых точек; ассортимент насчитывает более 1300 позиций; в ООО «Форпост» работает более 100 высококвалифицированных сотрудников.

Преимущества работы с компанией «Форпост»:

1. Срок доставки заказа в течение 24 часов с момента приема заказа.

2. Единый стандарт работы с клиентом.

3. Постоянное наличие товара на складе, широкий ассортимент.

4. Отсрочка платежа для всех клиентов.

Основными потребителями продукции ООО «Форпост» являются:

1. Люди, имеющие домашних животных (кошки собаки).

2. Молодежь, употребляющая жевательную резинку, печенье, кондитерские изделия и т.д.

3. Дети, так как они любят сладкое, в частности, шоколадную продукцию.

4. Остальные потребители, делающие спонтанные покупки.

Услуги ООО «Форпост» в торговых точках представляют торговые представители, которых насчитывается более 200 человек. Каждый сотрудник компании на постоянной основе проходит оценку, обучение, повышает свою квалификацию, чтобы соответствовать запросам и потребностям партнеров.

Партнёрами ООО «Форпост» являются:

1. Продовольственная компания «Mars», «Purina» (корма для животных).
2. Компания «Орими-Трейд» (чайная продукция, кофе).
3. Компания «Ахмад» (чайная продукция).
4. Компания «Mondelez» (печенье, шоколад, жевательная резинка).
5. Кондитерская компания «Orkla».
6. Компания «Nestle», «Kraft foods».
7. Компания «Jacobs», «Nescafe» и другие.

Ценностями компании являются:

1. Оперативность.
2. Клиентоориентированность.
3. Порядочность.
4. Инициативность.
5. Ответственность.
6. Открытость.

Современный рынок дистрибьюции продуктов питания России не представляет собой конкурентную среду. Дистрибьюторская отрасль характеризуется сильным входным барьером:

1. Высокий уровень монополизации: каналы сбыта поделены между ведущими игроками со значительными рекламными бюджетами для борьбы за потребителя.
2. Высокий уровень лояльности потребителя к брендам.
3. Ассортиментная насыщенность рынка (трудно найти неосвоенную рыночную нишу).
4. Объем первоначальных капитальных вложений.

«Форпост» является лидером рынка по нескольким партнерам, исходя из федерального рейтинга дистрибьюторов:

1. Топ-8 «Nestle».

2. Топ-10 «Mars».

3. Топ-10 «Kraft foods».

Основной бизнес-процесс компании можно изобразить в виде рисунка 2.1.

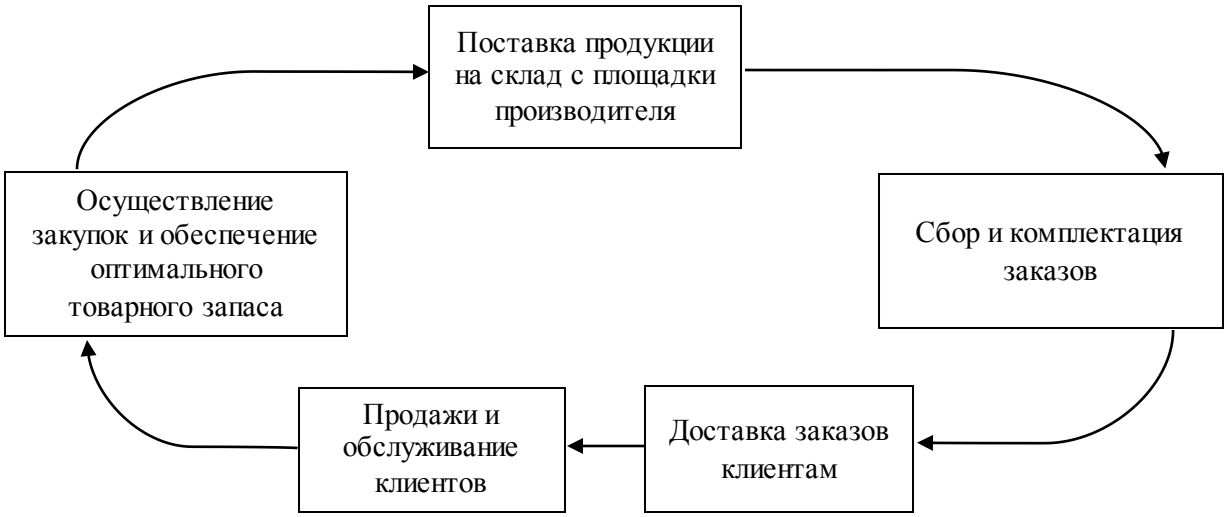


Рисунок 2.1 – Основной бизнес-процесс «Форпост»

Цель и миссия ООО «Форпост»:

1. Цель: торговые марки должны быть представлены таким образом, чтобы покупатель мог воздержаться от их приобретения только в силу осознанного решения.

2. Миссия: удовлетворить потребности покупателя в каждой торговой точке, на каждой полке, при любой возможности покупки. Абсолютная доступность продукта и эффективная дистрибьюция. Самое важное – стать ведущим поставщиком товаров и услуг в Уральском регионе.

В таблице 2.1 представлены общие информационные данные об организации ООО «Форпост».

Таблица 2.1 – Общие данные об организации

Критерии	Информация
Название организации, логотип	ООО «Форпост»
Дата создания/выхода на местный рынок	1993 г.
Сферы деятельности	Дистрибуция товаров питания в Уральском регионе.
Основные виды продуктов, направления деятельности	Чайная и кофейная продукция, корма для животных и другие продукты питания.
Адрес	454036, г. Челябинск, ул. Радонежская, 15.
Основной склад	Имеется два складских помещения: «Манхеттен склад» и склад «Блок вспомогательных служб». Расположены по основному адресу организации.

Отметим, что два складских помещения, используемых ООО «Форпост» принадлежат организации ООО Логистик-центр «Радонежский» и используются согласно договору аренды.

При открытии Логистик-центр «Радонежский» его основными клиентами были ООО «Форпост», «Пирамида Групп», которая была отделена от компании «Форпост» в 1995 году в результате заключения крупного контракта с «Mars» и ИП «Аганян» занимающийся дистрибьюцией таких марок как Raffaello, Kinder, Ferrero, Nutella, TicTac и т.д.

Сегодня Логистик-центр «Радонежский» – это крупный складской терминал в Челябинске. Является лидером транспортно-логистических услуг. Складской комплекс оснащен современными техническими средствами и программным обеспечением, организована адресная система хранения товара, что позволяет оказывать полный спектр логистический услуг. Склад соответствует всем жестким требованиям, предъявляемым к складам класса «А», а именно требованиям к температурному режиму, напольному покрытию, высоте (12 м. до перекрытия), к системе управления, условиям хранения, телекоммуникациям и другим параметрам [17].

Основным продуктом Логистик-центра «Радонежский» являются логистические услуги 3PL. Другими словами, полный комплекс логистических услуг на территории Уральского региона.

Логистик-центр Радонежский оказывает следующие услуги:

1. Учёт и управление запасами.
2. Обработка грузов.
3. Экспедирование грузов.
4. Организация и управление перевозками.
5. Организация склада.
6. Консолидация грузов.
7. Погрузочно-разгрузочные работы.
8. Доставка грузов конечному потребителю.
9. Полная отчетность по любому процессу.
10. Полная материальная ответственность [41].

Основными преимуществами данного комплекса является: стеллажное хранение (стеллажи: фронтальные, гравитационные, мезонин), современные инженерные коммуникации, охранная и пожарная сигнализация, круглосуточное видеонаблюдение, большая парковка для большегрузного автотранспорта, возможность альтернативной доставки (автотранспортом или ж. д. транспортом), удобный выезд на главные автотранспортные магистрали города, собственная котельная, поддерживающая температурный режим на складе от +18 °С до +21°С, вся площадь склада покрыта WI-FI сетью, используется информационная система учета и контроля товаров ILS Manhattan 2009, с возможностью контроля за движением товара online, собственная вооруженная охрана [4]. Сотрудничая с данной организацией ООО «Форпост» смогла наработать большую клиентскую сеть и обрести высокую репутацию в Челябинском регионе.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «Форпост». Графическое изображение организационной структуры управления представлено в приложении А данной работы.

В должностные обязанности секретаря входят: прием входящих звонков, обеспечение документооборота (выдача шаблонов, договор поставки, распределение входящей информации), информационное обеспечение отделов.

Бухгалтерия отвечает за начисление заработной платы и других выплат сотрудникам, осуществление выплат по услугам контрагентов.

IT-служба отвечает за выдачу КПК, техническую поддержку, создание программного обеспечения.

Отдел финансового контроля выдаёт доверенности, планирует график поставок, контролирует финансовые дисциплины клиентов, проводит акты сверок с покупателями.

Финансовая служба отвечает за распределение финансовых потоков, контролирует проведение промоактивностей, занимается бюджетированием и планированием.

Отдел закупа отвечает за бесперебойное снабжение товарами компании, обеспечивает наличие и поддержание всего ассортимента продукции.

Служба безопасности отвечает за взыскание долгов, обеспечение безопасности сотрудников компании, комплексную проверку клиента на начальном этапе.

Отдел персонала отвечает за кадровый документооборот, подбор и адаптацию персонала, а также обучение и развитие персонала.

Коммерческая служба организует сбыт продукции, формирует и развивает клиентскую базу, работает с дебиторской задолженностью.

Отдел ценообразования и аналитики контролирует цены при проведении акций, рассчитывает и устанавливает скидки клиентам.

В данной организации наблюдается линейно-функциональная структура управления. Этот тип структуры наиболее приемлем для данной организации, поскольку дистанция власти в конкретной организации не велика, что в свою очередь свидетельствует о чётком взаимодействии между руководителями и подчинёнными [32].

Сложившаяся в организации «Форпост» структура управления проверена временем, она хорошо себя зарекомендовала в условиях глобального экономического кризиса. По мнению многих работающих в данной организации специалистов, функционирующая структура управления на данном жизненном

этапе организации нуждается в небольшой корректировке сбытового подразделения.

Основными категориями персонала исследуемой компании являются: руководители, функциональные специалисты, линейный персонал.

Система менеджмента ООО «Форпост» находится на достаточно высоком уровне. Все руководители подразделений являются высоко квалифицированными специалистами с высшим образованием. Также в компании прописаны и регламентированы бизнес-процессы, при этом они хорошо развиты, что облегчает взаимодействие с клиентами.

Так как основной целью деятельности любого предприятия является получение прибыли, следует проанализировать экономическую эффективность деятельности предприятия. Для определения экономической эффективности работы ООО «Форпост» используется система экономических показателей, которая представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели ООО «Форпост» за период 2015-2017 годы

Показатель	Значение по годам			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Выручка от реализации (тыс. руб.)	1 881 837	1 938 154	2 954 998	56 317	1 016 844	102,99	152,46
Себестоимость продаж (тыс. руб.)	1 458 687	1 613 845	2 632 205	155 158	1 018 360	110,63	163,1
Валовая прибыль (тыс. руб.)	423 150	324 309	322 793	-98 841	-1 516	76,64	99,53
Коммерческие расходы (тыс. руб.)	330 135	235 604	180 315	-94 531	-55 289	71,36	76,53
Прибыль от продаж (тыс. руб.)	93 015	88 705	142 478	-4 310	53 773	95,36	160,62

Окончание таблицы

Показатель	Значение по годам			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Проценты к уплате (тыс. руб.)	18 054	28 086	30 015	10 032	1 929	155,56	106,86
Прочие доходы (тыс. руб.)	24 445	38 750	34 436	14 305	-4 314	158,51	88,86
Прочие расходы (тыс. руб.)	34 466	22 630	15 171	-11 836	-7 459	65,65	67,03
Прибыль до вычета налогов (тыс. руб.)	64 940	76 739	131 728	11 799	54 989	118,16	171,65
Текущий налог на прибыль (тыс. руб.)	12 988	15 348	26 346	2360	10 988	118,17	171,65
Чистая прибыль (тыс. руб.)	51 952	61 391	105 382	9 439	43 991	118,17	171,65
Рентабельность продаж, %	2,8	3,2	3,6	0,4	0,4	114,28	112,5
Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	254 205	234 986	220 311	-19 219	-14 675	92,43	93,75
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)	238 248	207 004	405 831	-31 244	198 827	86,88	196,05
Основные фонды (тыс. руб.)	332 600	319 900	341 200	-12 700	21 300	96,18	106,65
Совокупный капитал (тыс. руб.)	368 966	411 138	501 845	42 172	90 707	114,42	122,06
Собственный капитал (тыс. руб.)	114 761	176 152	281 534	61 391	105 382	153,49	159,82

ООО «Форпост» в 2017 году заработало 105 382 тыс. руб., что на 71,65 % больше по сравнению с 2016 годом. Чистая прибыль 2016 года больше чистой прибыли 2015 года на 18,17 %.

На первый взгляд, чистая прибыль анализируемого предприятия с каждым годом растет. Чтобы выявить наиболее точную эффективность чистой прибыли предприятия в зависимости от всех экономических показателей необходимо

построить наглядную динамику изменения выбранных показателей в течение трех лет.

Экономические показатели приведены в таблице 2.2, динамика изменения выручки и себестоимости в период с 2015 по 2017 годы представлена на рис. 2.2.

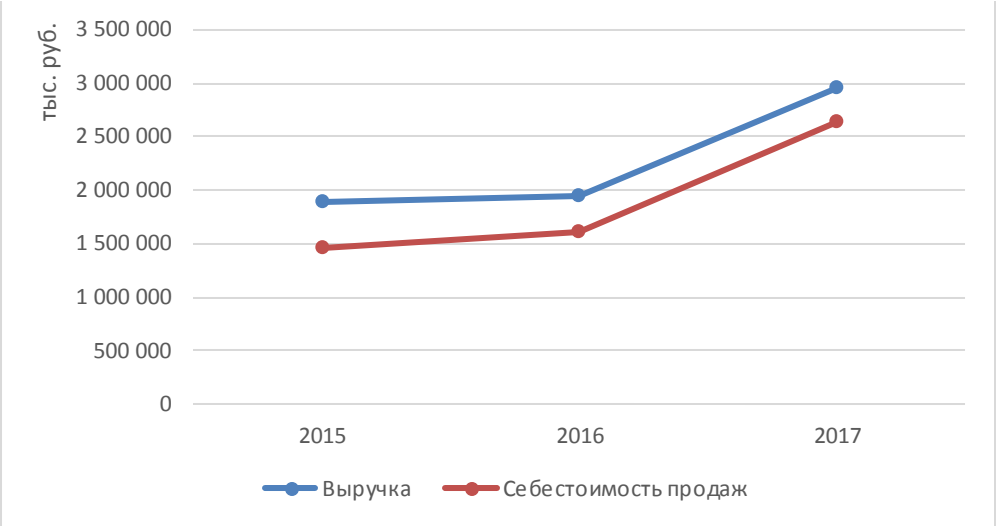
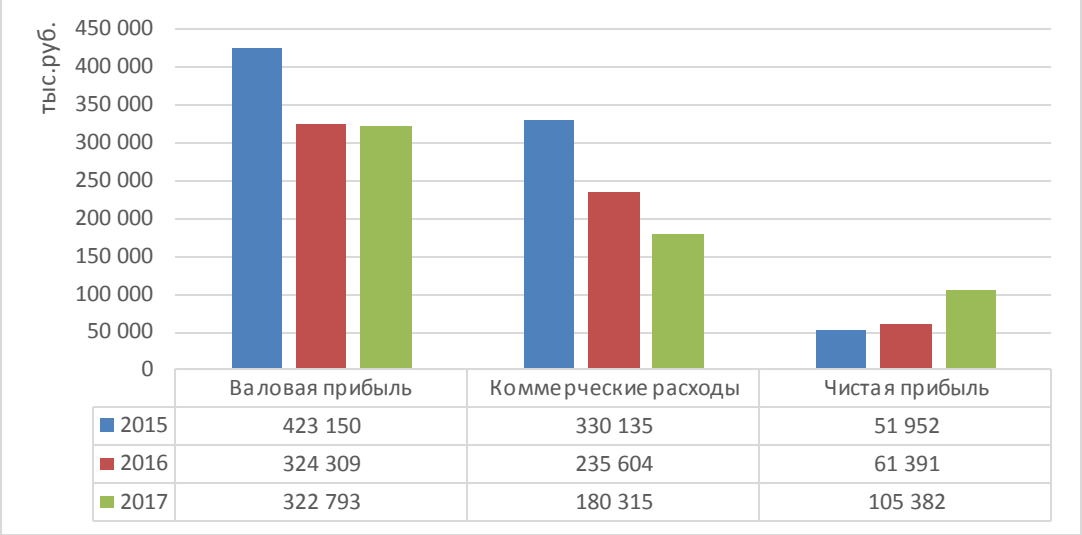


Рисунок 2.2 – Динамика выручки и себестоимости за 2015-2017 годы

Выручка в течение 2016 года составила 1 938 154 тыс. руб., что не сильно отличается от предшествующего года. Стоит заметить, что себестоимость продаж выросла на 10,63 %. В 2017 году выручка составила 2 954 998 тыс. руб., что на 52,46 % больше по сравнению с 2016 годом. Однако себестоимость продаж также сильно увеличилась, а именно на 63,1 %, по сравнению с 2016 годом.

Динамика изменения валовой прибыли, коммерческих расходов и чистой прибыли представлена на рисунке 2.3.

Через показатель валовой прибыли можно увидеть какую сумму предприятие получает именно от продажи без включения других текущих и последующих затрат. На рисунке 2.3 видно, что учитывая вышеизложенное сравнение, валовая прибыль компании уменьшается с каждым годом. Такое явление вызвано неэффективной системой продаж, которая делает упор только на объем продаж.



	Валовая прибыль	Коммерческие расходы	Чистая прибыль
2015	423 150	330 135	51 952
2016	324 309	235 604	61 391
2017	322 793	180 315	105 382

Рисунок 2.3 – Динамика валовой прибыли, коммерческих расходов и чистой прибыли ООО «Форпост» за 2015-2017 годы

Коммерческие расходы в 2016 году значительно меньше чем в предшествующем году, разница составляет 28,64 %. В 2017 году разница коммерческих расходов в сравнении с 2016 годом составила 23,47 %. Такое снижение коммерческих расходов, обусловлено удачно произведенной минимизацией и рационализацией затрат. Стоит отметить, что в некоторых ситуациях оправдано и увеличение рассматриваемых затрат.

Показатель прибыли до вычета налогов с каждым рассматриваемым годом увеличивается. Например, разница 2017 года в сравнении с 2016 годом составила 71,65 %. Такое существенное увеличение показателя объясняется тем, что коммерческие и прочие расходы в процессе коммерческой деятельности были значительно рационализированы.

Таким образом, затраты, связанные с себестоимостью продаж предприятию минимизировать, увеличивая выручку, трудно. В 2015 году было произведено большое количество коммерческих и прочих затрат. Постепенно, начиная с 2016 года, предприятие запустило процесс минимизации данных затрат. В 2017 году снизились многие затраты, что и позволило получить увеличенную чистую прибыль, не смотря на повышение себестоимости на реализацию продукции.

Себестоимость реализации составляет примерно 80 % от выручки, что свидетельствует о высоких затратах на сбыт продукции. Рост себестоимости во многом зависит от системы продаж, в данном случае система неэффективна.

Показатели рентабельности говорят о том, что эффективность от реализации продукции увеличилась на 0,4 % в 2017 году, по сравнению с 2016 годом. Также следует учесть, что кредиторская задолженность снижается низкими темпами, а дебиторская задолженность резко увеличилась в 2017 году на 96,05 %, по сравнению с 2016 годом.

Наиболее вероятным решением, в данной ситуации, будет синхронная оптимизация затрат, связанных с себестоимостью и коммерческими расходами, учитывая прочие расходы. Стоит отметить, что будет эффективна переработка системы продаж с валовой «чтобы больше заработать, надо больше продавать» на прибыльную систему «чтобы больше заработать, надо увеличить валовую прибыль».

В целом можно сделать вывод о том, что деятельность предприятия является не совсем стабильной, но эффективной. Низкий показатель рентабельности говорит о том, что необходимо более внимательно отнестись к выявлению резервов компании для роста финансовых показателей.

Рассмотрим другие показатели эффективности работы рассматриваемой организации, представленные в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Прочие экономические показатели ООО «Форпост»

Показатель	Значение по годам, тыс. руб.			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Уровень брака (просроченная продукция)	3700	3500	800	-200	-2700	94,59	22,85
Доля постоянных клиентов, %	95	93	90	-2	-3	97,89	96,77
Средняя сумма заказа (чека)	21,122	22,774	24,189	1,652	1,415	107,82	106,21

Столь резкое снижение уровня брака, таблица 2.3, объясняется внедрением в организацию нового сотрудника, обязанностью которого является осуществление снижения количества просроченных продуктов питания на складах организации. Работа по снижению количества просроченной продукции ведётся по настоящий день. За первые четыре месяца 2017 года количество брака составило лишь 170 тыс. руб.

Можно заметить, что доля постоянных клиентов имеет отрицательную тенденцию, в то время как средняя сумма чека растёт. Это объясняется текущей ситуацией на рынке: в сектор FMCG (быстро оборачиваемые товары) помимо дистрибьюторов внедрились федеральные сети, работа которых теперь направлена не только на конечных потребителей, но и на небольшие магазины прилавочного типа. Каждый дистрибьютор работает в рамках ценовой модели, предоставленной поставщиком (производителем). Соответственно, дистрибьюторские услуги, занимая в данном (Уральском) регионе около 40 %, вынуждены конкурировать с федеральными сетями, т.к. в связи с большим объемом закупа в сетях уровень цен может отличаться от дистрибьюторов в меньшую сторону.

На долю постоянных клиентов также влияют существующие реалии рынка, на котором работает компания. На деле это отражается ежегодным падением продаж в количественном выражении, однако это компенсирует рост цен и оптимизация затрат. Как итог ежегодная чистая прибыль находится либо на одном уровне, либо увеличивается.

2.2 Анализ коммерческой деятельности ООО «Форпост»

Коммерческая деятельность предприятия может быть проанализирована через такие показатели как товарооборот, прибыль и рентабельность, а также ликвидность и финансовая устойчивость.

Проведем оценку товарооборота ООО «Форпост» за 2015-2017 годы. Динамика товарооборота компании представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика товарооборота по видам продукции ООО «Форпост» за 2015-2017 годы

Вид продукции	Значение по годам, тыс. руб.			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Кофейная	383 330,2	411 857,7	562 927,1	28 527	151 519	107,44	136,68
Чайная	281 146,4	320 376,9	448 568,7	39 230	128 191	113,95	140,01
Кондитерские изделия	573 019,4	482 987,9	786 620,5	-90 031	303 632	84,29	162,87
Снеки	111 216,6	128 887,3	185 278,4	17 670	56 391	115,89	143,75
Корма для животных	533 124,4	594 044,2	971 603,3	60 919	377 559	111,43	163,56
Всего	1 881 837	1 938 154	2 954 998	56 317	1 016 844	102,99	152,46

Далее необходимо представить полученные данные в виде диаграммы, чтобы более наглядно увидеть динамику товарооборота по видам продукции (рисунок 2.4).

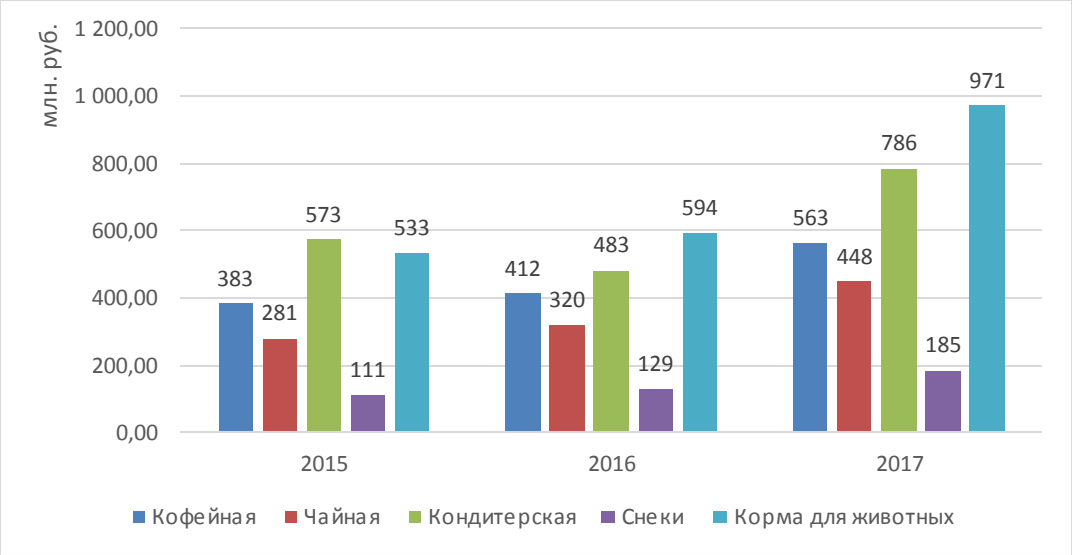


Рисунок 2.4 – Динамика товарооборота предприятия по видам продукции

В 2016 году, по сравнению с 2015 годом, произошло увеличение товарооборота по всем видам продукции, кроме кондитерских изделий, объем продаж которых снизился. Сокращение товарооборота кондитерских изделий составило 90 031 тыс. руб. В 2017 году товарооборот значительно увеличился по всем видам продукции,

включая кондитерские изделия. Наиболее заметное увеличение, по сравнению с 2016 годом, произошло в части продаж кормов для животных в 2017 году (377 559 тыс. руб.).

Динамика структуры товарооборота предприятия ООО «Форпост» представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Структура товарооборота по видам продукции ООО «Форпост», %

Вид продукции	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (+/-)	
				2016/2015	2017/16
Кофейная	20,37	21,25	19,05	0,88	-2,2
Чайная	14,94	16,53	15,18	2	-1,35
Кондитерские изделия	30,45	24,92	26,62	-5,53	1,7
Снеки	5,91	6,65	6,27	0,74	-0,38
Корма для животных	28,33	30,65	32,88	2,32	2,23
Всего	100	100	100	0	0

Представим полученные данные на рисунке 2.5.

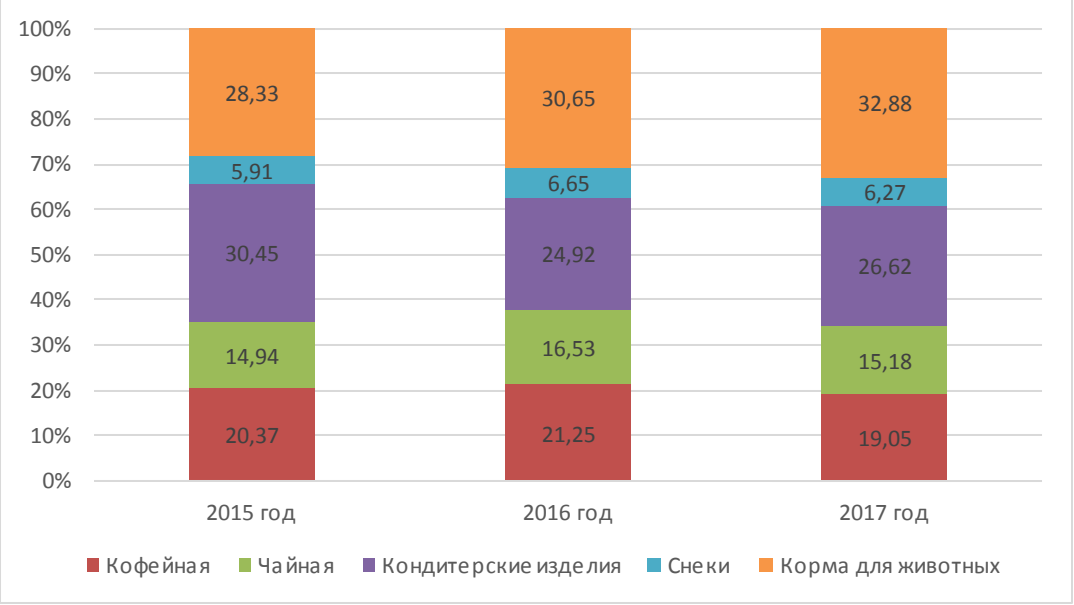


Рисунок 2.5 – Структура товарооборота предприятия по видам продукции ООО «Форпост», %

В 2015 году наибольшую часть товарооборота предприятия занимала продажа кондитерских изделий – 30,45 %, на втором месте находилась продажа кормов для животных – 28,33 %. Наименьшую долю занимала продажа снековой продукции – 5,91 %.

В 2016 году наибольшую часть товарооборота предприятия занимала продажа кормов для животных – 30,65 %, доля продажи кондитерских изделий сократилась до 24,92 %. Наименьшую долю занимала продажа снековой продукции – 6,65 %.

В 2017 году продолжала расти доля продаж кормов для животных – 32,88 %, на втором месте продолжала оставаться доля продажи кондитерских изделий – 26,62 %. Наименьшую долю занимала продажа снековой продукции – 6,27 %.

В целом можно заметить, что товарооборот компании характеризуется доминированием двух товарных групп – кормов для животных и кондитерских изделий, показатели оборота которых в значительной степени определили общие показатели работы компании.

Общий товарооборот в 2017 году вырос в 1,5 раза по сравнению с 2016 годом. Это связано с тем, что увеличилась поставка продукции в Курганской и Оренбургской области.

Далее следует провести анализ актуальности продуктов компании ООО «Форпост» в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли. Для этого используется построение Матрицы БКГ, рисунок 2.5.

В категорию товаров «Звёзды» (левый верхний сектор) попала продукция фирмы «Mars», корма для животных. Эти товары являются перспективными, пользуются высоким спросом и практически не имеют конкурентов на данном сегменте рынка; на продукцию компании «Mars» стоит обращать внимание и активно инвестировать средства в их развитие, поскольку в будущем, по мере роста рынка, это обеспечит рост доходов компании, а также данные товары являются лидерами на растущем рынке.

В категорию товаров «Трудный ребёнок» (правый верхний сектор) попала чайная продукция марки «Орими-трэйд». Эти товары требуют значительных затрат

для увеличения доли рынка, однако не рекомендуется направлять на их развитие слишком большую долю средств, поскольку существует определённый уровень риска, что данные товары не перейдут в разряд «Звёзд».

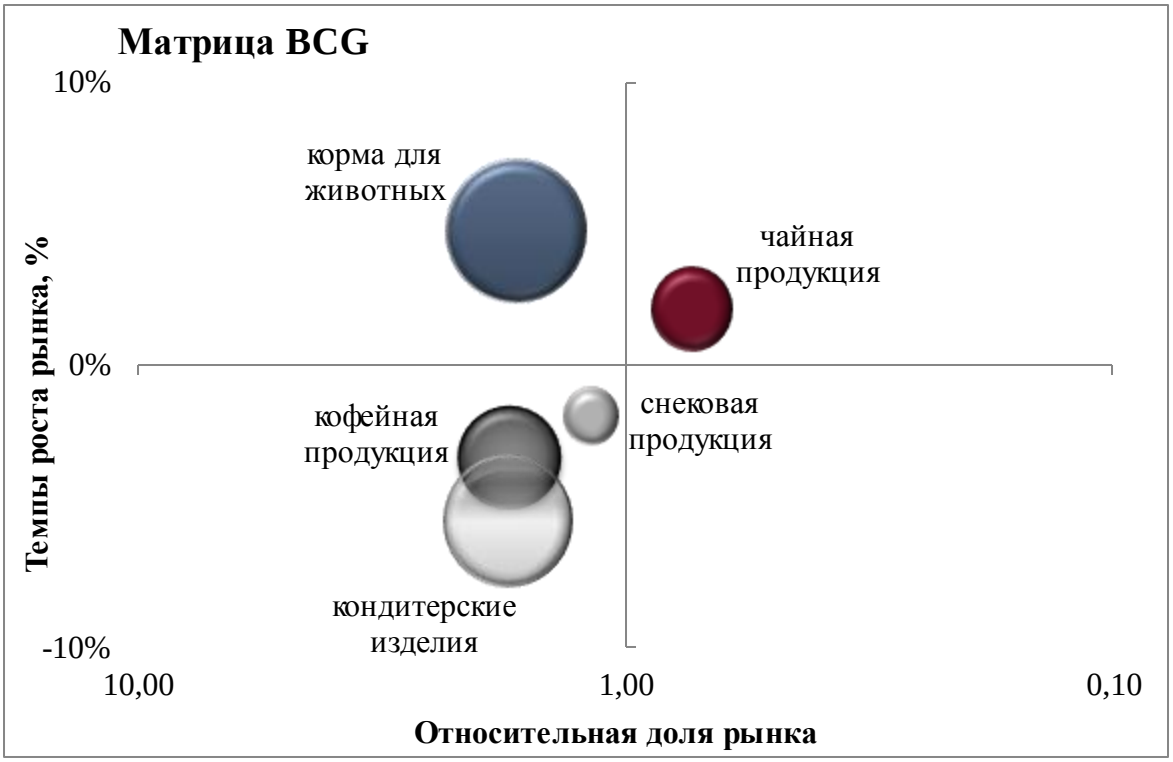


Рисунок 2.6 – Матрица БКГ для продукции компании «Форпост»

В категорию товаров «Дойные коровы» (левый нижний сектор) попали кондитерские изделия, снековая продукция, а также чай и кофейная продукция. Данные товары являются источником стабильных доходов компании, особенно это касается кофейной продукции, так как фирма имеет в своём ассортименте практически все бренды кофе. В развитие этих товаров необходимо инвестировать такой объём средств, чтобы было достаточно для поддержания принадлежащей им доли рынка.

Таким образом, можно сделать вывод, что компания ООО «Форпост» находится на этапе зрелости, поскольку большую часть продукции можно отнести к категории «Дойные коровы».

Как видно на рисунке 2.6, в категорию «Собаки» (правый нижний сектор) не попал ни один бренд, реализуемый ООО «Форпост». Это очень хороший показатель, так как товары этой категории не приносят высоких доходов и не имеют текущих перспектив.

Поставщиками ООО «Форпост» выступают известные предприятия-производители, обладающими своими собственными брендами: «Mars», «Purina», «Орими-Трейд», «Ахмад», «Mondelez», «Orkla», «Nestle», «Kraft foods», «Jacobs», «Nescafe».

В таблице 2.6 представлена характеристика основных поставщиков исследуемого предприятия.

Таблица 2.6 – Характеристика поставщиков ООО «Форпост»

Поставщик	Характеристика
«Mars»	Является одной из крупнейших компаний производителей в странах СНГ в сферах продуктов питания и ухода для домашних животных, шоколада, жевательной резинки и других продуктов питания.
«Nestle»	Крупнейшая в мире компания по производству продуктов питания и напитков. В линейку нашей продукции входит более 2 тыс. брендов – от легендарных и известных во всем мире, например, Nescafé или Nespresso, до таких популярных локальных торговых марок, как БонПари и Быстров. Ведётся бизнес в 191 стране мира.
«Mondelez»	Американская транснациональная компания, производитель продуктов питания, образованная в 2012 году в результате разделения Kraft Foods. Компания выпускает известные россиянам бренды, такие как шоколад Alpen Gold, Milka и Picnic, печенье «Юбилейное» и Oreo, бисквит «Медвежонок Барни», соленый снек TUC, жевательная резинка Dirol и леденцы Halls.
«Jacobs»	Бренд кофе, созданный в 1895 году в Германии предпринимателем Иоганном Якобсом, принадлежит компании Jacobs Douwe Egberts. Производитель кофе и какао.
«Purina»	«Purina» сегодня известна во всей Европе, — это объединение трех крупных фирм по производству товаров для домашних животных: PURINA, Spillers и Friskies. У каждого из данных предприятий богатое наследие, каждое из них сыграло важнейшую роль в создании нынешней «Purina» – мирового лидера по производству кормов для домашних животных.

Компания «Форпост» вошла в Топ-8 лучших дистрибьюторов «Nestle» на территории России. По итогам конференции «Nestle» был отмечен высокий

уровень организации бизнеса, технологическое и программное обеспечение процесса продаж и хранения продукции.

Следует подчеркнуть, что «Форпост» является единственным крупномасштабным поставщиком продукции «Mars» в Челябинске.

Для более детального анализа коммерческой деятельности рассмотрим показатели рентабельности предприятия в динамике за три последних года (таблица 2.7). Показатели рентабельности отражают показатели чистой прибыли в сравнении с выручкой, основными фондами и капиталом [27].

Таблица 2.7 – Показатели рентабельности ООО «Форпост» за 2015-2017 годы

Показатель	Значение по годам			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Выручка от реализации (тыс. руб.)	1 881 837	1 938 154	2 954 998	56 317	1 016 844	102,99	152,46
Чистая прибыль (тыс. руб.)	51 952	61 391	105 382	9 439	43 991	118,17	171,65
Основные фонды (тыс. руб.)	332 600	319 900	341 200	-12 700	21 300	96,18	106,65
Совокупный капитал (тыс. руб.)	368 966	411 138	501 845	42 172	90 707	114,42	122,06
Собственный капитал (тыс. руб.)	114 761	176 152	281 534	61 391	105 382	153,49	159,82
Рентабельность реализованной продукции, %	2,8	3,2	3,6	0,4	0,4	114,28	112,5
Рентабельность основных фондов, %	15,6	19,2	31	3,6	11,8	123,07	161,45
Рентабельность совокупного капитала, %	14	15	21	1	6	107,14	140
Рентабельность собственного капитала, %	45	35	37,4	-10	2,4	77,77	106,85

Таким образом, рентабельность реализованной продукции в 2017 году составляет 3,6 %. Данный показатель имеет положительную динамику за все три рассматриваемых года. Такая же динамика наблюдается и по остальным показателям рентабельности.

Столь низкий рост показателя рентабельности реализованной продукции говорит о том, что необходимо более внимательно отнестись к выявлению резервов компании для роста финансовых показателей.

Рентабельность основных средств отражает уровень доходности предприятия и экономическую эффективность его деятельности, является отношением чистой прибыли к стоимости основных средств.

Из таблицы видно, что рентабельность основных фондов имеет положительную динамику и показывает действительную эффективность использования основных средств.

Рентабельность совокупного капитала отражает эффективность использования капитала предприятия, в 2017 году этот показатель составил 21 %. Рост показателя показывает насколько благополучны результаты ведения бизнеса в компании.

Рентабельность собственного капитала отражает уровень инвестиционной привлекательности компании. Он дает возможность определить, насколько выгодно используются средства, вложенные собственниками в компанию. Этот показатель является наиболее важным с точки зрения акционеров компании. Однако он не отражает эффективность бизнеса, поэтому в основном используется с целью сравнения компании с другими при выборе направлений для инвестиций. Очевидно, что более высокие коэффициенты предпочтительнее, потому что они демонстрируют относительное увеличение чистой прибыли, генерируемой на ту же сумму капитала [31].

Общее сравнение организации ООО «Форпост» с предприятиями конкурентами представлено в таблице 2.8. Для сравнения выбраны критерии, которые наиболее открыто описывают общее сравнение.

Таблица 2.8 – Сравнение позиций ООО «Форпост» и ее основных конкурентов

Критерий	Компания		
	ООО «Форпост»	Группа компаний «Магнат»	Компания «Алиди»
Существует на рынке	24 года	23 года	25 лет
Количество филиалов	5	21	29
Востребованность продукции, известность торговых марок	Да	Да	Да
Онлайн-заказ	Нет	Нет	Да
Наличие сайта	Да	Да	Да
Реклама	Нет	Да	Да
Сегменты рынка	Опт, традиционная розница, современная розница, сетевые форматы	Преимущественно розница	Исключительно розница и опт
Территории обслуживания	Челябинская, Курганская, Оренбургская области	Среднее и Нижнее Поволжье. Урал.	Челябинская область, а также по регионам России, странам СНГ и дальнего зарубежья
Другие виды деятельности	Нет	Да	Да

На сегодняшний день компаниями-конкурентами для ООО «Форпост» являются 2 крупные компании, занимающиеся дистрибьюцией продуктов питания. Все эти фирмы являются сильными конкурентами, так как поставляют известные и пользующиеся высоким спросом торговые марки, используют всестороннее развитие своей деятельности.

ООО «Форпост» уступает ООО «Магнат» за счет отсутствия рекламной поддержки и возможности онлайн-заказа, но охватывает больше сегментов рынка.

По количеству филиалов и территориям обслуживания «Форпост» значительно уступает своим конкурентам. Это обусловлено тем, что «Форпост» не занимается всесторонним развитием своей деятельности, не продвигает свою продукцию с помощью рекламы и не предоставляет клиентам возможность онлайн-заказа. У организации «Форпост» имеется большой потенциал и развивающиеся возможности, которые следует реализовывать в ближайшее время.

2.3 Анализ управления сбытом ООО «Форпост»

Система сбыта – комплексное понятие, которое содержит множество взаимосвязанных элементов, образующих целую структуру.

Структура управления анализируемой организации является линейно-функциональной, поэтому сбытовой деятельностью на предприятии «Форпост» в целом руководит директор компании. В свою очередь, коммерческий директор подчиняется директору компании и руководит коммерческой службой.

Коммерческий директор выполняет следующие задачи и функции:

Задачи:

1. Координация работы производственных и коммерческих служб с целью удовлетворения запросов потребителей и получения прибыли.

2. Выработка стратегии и тактики предприятия на потребительском рынке с помощью маркетинговых программ.

Функции:

1. Обеспечение своевременного заключения договоров, квартальных графиков поставки продукции.

2. Организация сбыта продукции в соответствии с заключенными договорами.

3. Участие в разработке ценовой политики предприятия.

Коммерческая служба образует взаимосвязь всех отделов продаж, организует сбыт продукции, формирует и развивает клиентскую базу, работает с дебиторской задолженностью.

Функции, выполнение которых входит в обязанности работников отделов продаж, оговорены в должностных инструкциях соответственно занимаемым должностям.

Таким образом, отдела сбыта как самостоятельного подразделения в данной организации не существует. Существующая организация управления сбытом, по мнению большинства сотрудников, не имеет целостной эффективной системы и не

подходит к текущей ситуации и позиции предприятия при ее развивающихся возможностях.

Недостатки организации управления сбытом ООО «Форпост»:

1. Нет возможности систематизированной работы при отсутствии целостной службы сбыта.

2. Невозможно организовать рекламную обеспеченность компании.

3. Невозможно расширять географию покрытия, рынки сбыта и клиентскую базу.

4. Проблематично наиболее точно выявлять спрос.

Схематично организационная структура управления ООО «Форпост» представлена в приложении А. В структуре управления ООО «Форпост» всю полноту власти берет на себя генеральный директор, линейные директора и руководители (коммерческий директор, руководитель отдела финансового контроля, руководитель финансово-экономического отдела, руководитель отдела персонала, руководитель ИТ-отдела и службы безопасности).

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Проведем оценку товарооборота, приходящегося на каждый отдел продаж ООО «Форпост» за 2015-2017 годы (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Динамика товарооборота по отделам продаж ООО «Форпост» за 2015-2017 годы

Отдел продаж	Значение по годам, тыс. руб.			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
«Марс»	457 286,4	490 353	780 119,5	33 066,6	289 766,5	107,23	159,09
«Монделиз»	472 341	441 899,1	697 379,5	-30 441,9	255 480,4	93,55	157,81
«Якобс»	101 619,2	102 722,2	153 659,9	1 103	50 937,7	101,08	149,58
«Нестле»	547 614,6	583 384,3	865 814,4	35 769,7	282 430,1	106,53	148,41
«Пурина»	302 975,8	319 795,4	458 024,7	16 819,6	138 229,3	105,55	143,22
Всего	1 881 837	1 938 154	2 954 998	56 317	1 016 844	102,99	152,46

В рассматриваемой организации функционируют 5 отделов продаж:

1. Отдел «Марс».
2. Отдел «Монделиз».
3. Отдел «Якобс».
4. Отдел «Нестле».
5. Отдел «Пурина».

Каждый отдел продаж, в соответствии с названием, работает с соответствующим поставщиком. На каждый отдел продаж приходится одна цель – увеличение количества продаж.

Для выполнения всех поставленных задач сотрудники отдела продаж занимаются:

1. Исследованием потребителей.
2. Бесперебойным контролем продаж.
3. Послепродажным обслуживанием.
4. Поиском предложений и составлением вариантов по улучшению продаж.

Представим полученные данные на рисунке 2.7.

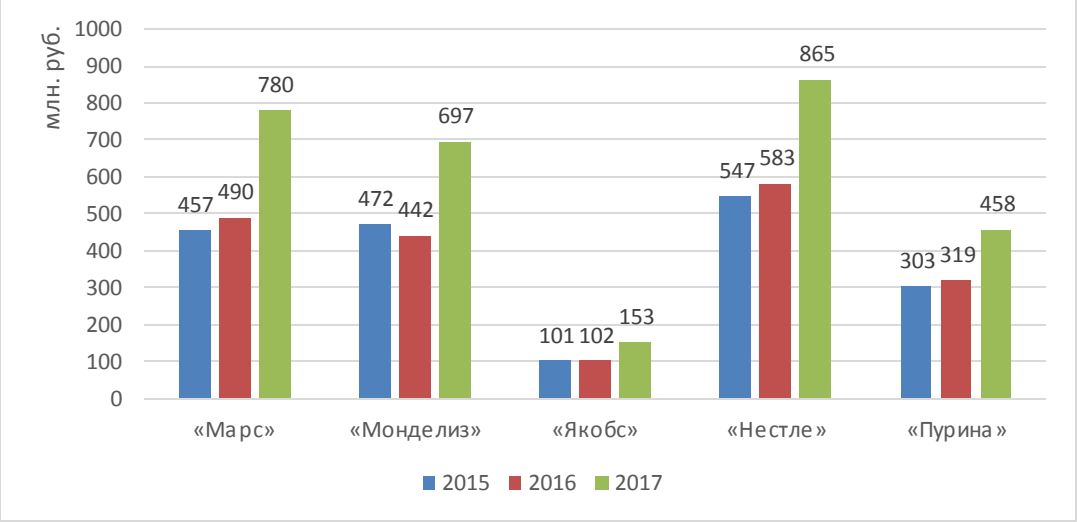


Рисунок 2.7 – Динамика товарооборота отделов продаж ООО «Форпост»

Из рисунка видно, что большую часть товарооборота в периоде рассматриваемых лет приходится на отделы «Нестле», «Марс» и «Монделиз».

Динамика структуры товарооборота отделов продаж за 2015-2017 годы представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика структуры товарооборота по отделам продаж ООО «Форпост» за 2015-2017 годы

Вид продукции	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (+/-)	
				2016/2015	2017/16
«Марс»	24,3	25,3	26,4	1	1,1
«Монделиз»	25,1	22,8	23,6	-2,3	0,8
«Якобс»	5,4	5,3	5,2	-0,1	-0,1
«Нестле»	29,1	30,1	29,3	1	-0,8
«Пурина»	16,1	16,5	15,5	0,4	-1
Всего	100	100	100	0	0

В 2015-2017 годах наибольшую часть объема продаж приходилось на отдел «Нестле» – 29,1 %. В 2015 году на втором месте находился отдел продаж «Монделиз» – 25,3 %. В 2017 году второе место занимал отдел «Марс». Наименьшую долю за три рассматриваемых года занимал отдел продаж «Якобс».

Представим полученные данные на рисунке 2.8.

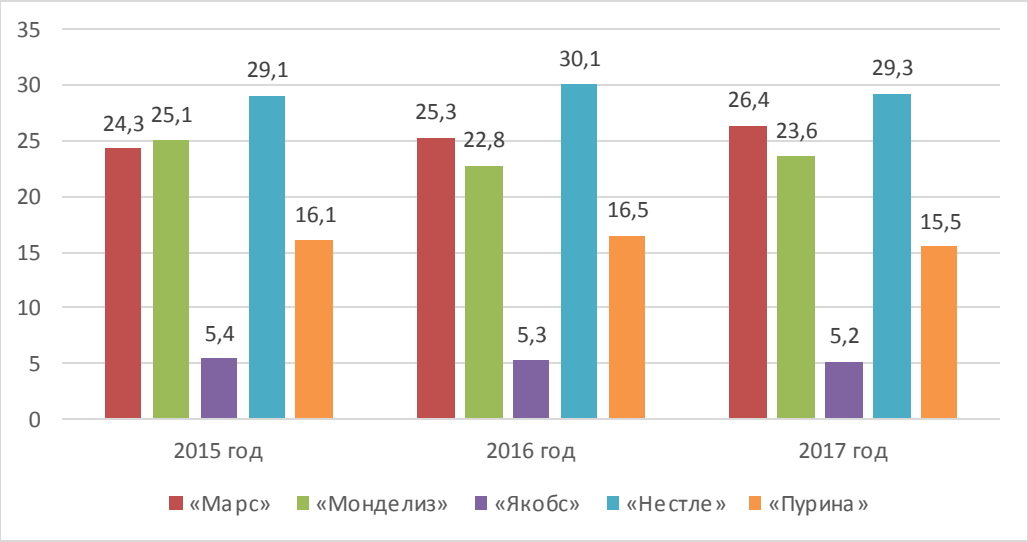


Рисунок 2.8 – Структура товарооборота по отделам продаж «Форпост», %

В целом необходимо отметить, что наибольший объем продаж приходится на отделы «Марс», «Нестле» и «Монделиз», показатели оборота которых в значительной степени определили общие показатели работы компании.

Стратегия сбыта ООО «Форпост» направлена на равномерное освоение рынков на территории Челябинской, Курганской и Оренбургской области.

ООО «Форпост» имеет 6 филиалов:

1. Филиал в Челябинске.
2. Филиал в Миассе.
3. Филиал в Магнитогорске.
4. Филиал в Кургане.
5. Филиал в Оренбурге.
6. Филиал в Орске.

Клиентами ООО «Форпост» могут выступать любые торговые точки на территории перечисленных областей. У компании нет каких-либо ограничений поставок, если дело идет об эффективности и получении прибыли.

География присутствия представлена на рисунке 2.9.

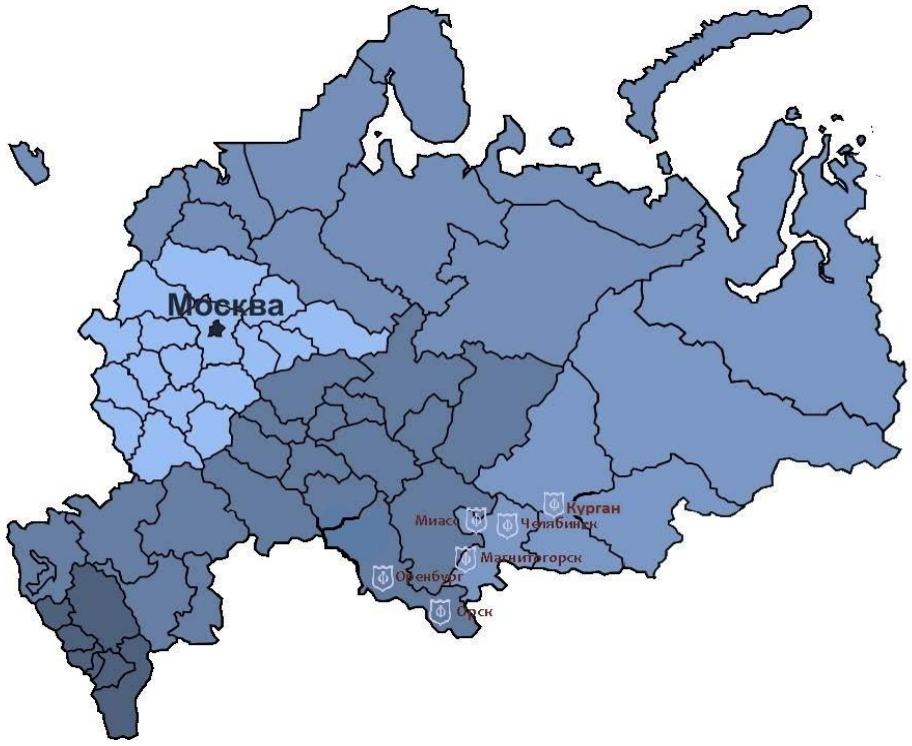


Рисунок 2.9 – География присутствия ООО «Форпост»

Совсем недавно филиал в Орске был присоединен к филиалу в Оренбурге. Такое объединение произошло с целью поддержания эффективности деятельности предприятия. Самым крупным филиалом является Челябинский филиал.

Структура объемов сбыта по филиалам ООО «Форпост» представлена на рисунке 2.10.

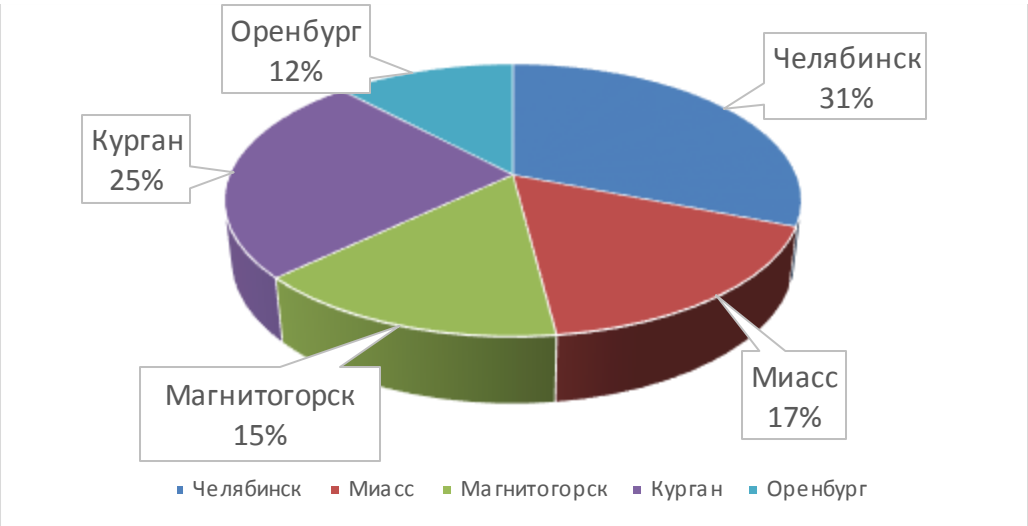


Рисунок 2.10 – Структура сбыта по филиалам ООО «Форпост», %

Анализ структуры сбыта показывает, что в настоящее время у предприятия имеется местный и областной рынки сбыта, а именно рынки сбыта по Челябинской, Курганской и Оренбургской области.

Самая большая доля сбыта приходится на Челябинский филиал – 31 %. Второе место по величине доли принадлежит филиалу в Кургане – 25 %. Третье место – Магнитогорск (15 %). Четвертое место – Оренбург (12 %).

Согласно классификации по организации системы сбыта (числу уровней канала) «Форпост» будет являться торговым посредником косвенного типа. Согласно классификации по числу посредников, организацию можно отнести к посреднику селективного вида. То есть, предприятие является одним из немногих посредников на территории России, и лишь одним представителем компании «Mars» в Челябинском регионе.

Следующим этапом анализа является рассмотрение основных каналов сбыта предприятия. Ключевыми вопросами здесь является структура сбыта продукции и основные клиенты. Основные каналы сбыта анализируемого предприятия представлены на рисунке 2.11.

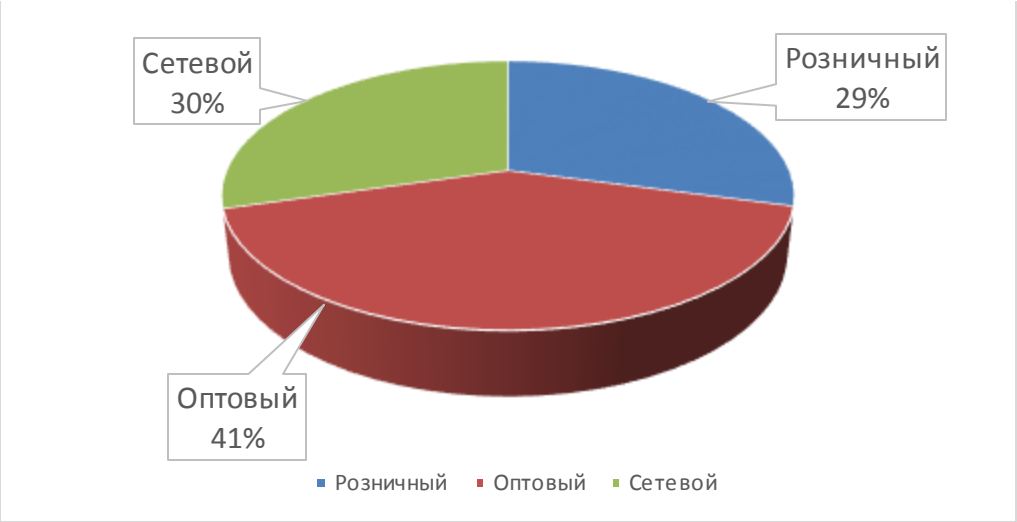


Рисунок 2.11 – Распределение каналов сбыта ООО «Форпост» по выручке в 2017 году, %

Наиболее крупный канал сбыта – оптовый. Сетевой и розничный каналы имеют разницу в 1 %.

ООО «Форпост» сотрудничает со всеми типами торговых точек:

1. Гипермаркеты, супермаркеты.
2. Магазины самообслуживания.
3. Магазины смешанного типа.
4. Павильоны, киоски.
5. Рестораны, кафе.
6. Рынки.
7. Аптеки, госпитали/больницы.
8. Заводчики.
9. Промо-центры.
10. Гостиницы.

В основе оптового канала сбыта лежит взаимодействие с клиентами, которые осуществляют закупки у ООО «Форпост» для последующей перепродажи, не осуществляя при этом розничные продаж конечному потребителю.

Вариант канала продаж, который подразумевает взаимодействие с розничными сетями представляет собой сотрудничество с комплексом розничных предприятий торговли (от 3 и более), зарегистрированных как одно юридическое лицо или индивидуальный предприниматель. Основными сетевыми клиентами ООО «Форпост» являются:

1. «SPAR».
2. «Проспект».
3. «Метрополис».
4. «Ринг».
5. «Красное и белое».
6. «Ариант».
7. «Аптека Классика».
8. «Детский мир».
9. «ТС Союз».
10. Сетевые зоомагазины и т.д.

Розничный канал сбыта – это магазины, осуществляющие свою торговую деятельность через прилавки. Таких клиентов у ООО «Форпост» не мало, в большинстве случаев данными клиентами являются магазины у дома и т.д.

Отдел закупа «Форпост» отвечает за бесперебойное снабжение товарами компании, обеспечивает наличие и поддержание всего ассортимента продукции.

Взаимоотношения между поставщиками возникает в зависимости от торговых условий:

1. Величина скидки.
2. Рекомендуемая наценка (варьируется от 6 % до 15 %).
3. Финансовая дисциплина (сроки оплаты в основном в течение 21 дня).

4. Минимальный заказ, кратность партии («Nestle» требует не менее 5 паллетомест).

5. Обязательный ассортимент (обязательная покупка в дополнение).

6. Величина бонуса (при выполнении объема закупа или продажа товаров на определенную сумму, еще именуемое как ретро-бонус).

Все вышеперечисленные условия «Форпост», в свою очередь в зависимости от ситуации предъявляет своим клиентам.

Рассмотрим структуру и управление каналами сбыта в ООО «Форпост» на примере отдела «Марс». Данный отдел работает по контракту с одноимённой компанией «Mars» занимающейся производством кормов для животных различных известных брендов.

Косвенные каналы распределения делятся по числу составляющих их уровней. В данном случае ООО «Форпост» является первым посредником двухуровневого канала.

Вторым уровнем (следующим посредником) выступают торговые точки, которые в свою очередь, согласно договору «Mars» делятся на три категории:

1. BTC – магазины за прилавком.

2. SPT – специализированные магазины (зоомагазины, клиники для животных).

3. SS – магазины самообслуживания.

В целом систему построения сбыта в ООО «Форпост» можно оформить графически в виде схемы (приложение В). Здесь наглядно можно увидеть, что в рамках контракта «Mars» ООО «Форпост» работает по трём каналам под управлением отдельных супервайзеров. Каналы между собой никак не связанны, однако в последующем информация о количестве продаж по каждой категории, в каждом канале служит ориентиром для корректировки объема закупа у поставщика для следующих временных периодов.

Управление сбытом продукции в рассматриваемой организации тесно связанно с процессом управления запасами. Управление запасами осуществляется множеством сотрудников: логистами на складах, и специалистами по работе с

поставщиками в офисах. Важность специалиста в данном случае достаточно велика: каждый рабочий день сотрудник выполняет различные трудовые функций, подчинённые одной главной цели: «Обеспечить достаточное количество товаров на складах, для своевременной отгрузки их покупателям».

В эти функции входит:

1. Анализ текущих стоков.
2. Корректировка рекомендованных заказов.
3. Работа с документами поступления.
4. Оформление актов ущерба, расхождения товаров.
5. Анализ стоков и перемещение товаров между складами.

Работа специалиста включает в себя работу в четырёх компьютерных программах.

«1С» – самая используемая программа в работе сотрудника. В ней отражаются все поступления и перемещения товаров. Отражаются текущие стоки, производится работа с актами о торге и товарных расхождениях, обрабатываются служебные записки [45].

Важной особенностью программы является возможность работы с товаром «поштучно», в отличие от программы «АВРОРА», где минимальной единицей товара является коробка.

Следующий часто используемый программный продукт носит звучное название «АВРОРА» – в программе отображаются рекомендации, сформированные программой «Сократ» на основе данных о стоках и остатках товаров на складах. Задача сотрудника в этом случае откорректировать рекомендацию.

Также программа позволяет просматривать аллокационный товар, корректировать прогноз продаж, и осуществлять ручной заказ, в тех случаях, когда это необходимо.

«ФПС» (ФОРПОСТ склад), она же «Манхеттен склад».

Программа создана и используется на складах организации для работы с выписками товаров, осуществления контроля отгрузок и поступлений.

«Microsoft Excel» используется для упрощения анализа стоков при коррекции рекомендации от программы «Сократ».

Как сказано в выше в организации «Форпост» используется программа «Сократ» – это компьютерная программа, рассчитывающая количество товара для каждой поставки с опорой на остаток на складе и стоки по каждому товару. Однако программа не учитывает возможные всплески или спады продаж связанные, к примеру, с какими-то маркетинговыми акциями, ротацией товара или другими обстоятельствами. Поэтому каждая рекомендация, сформированная «Сократом» корректируется вручную. Специалист, корректирующий стоки, опирается при этом на специальный «брив», в котором маркетологи фирмы поставщика указывают возможные всплески продаж и все грядущие изменения с продуктом (ротация, рекламные акции). Корректировка – это довольно сложный бизнес процесс, включающий в себя много переменных, которые сотрудник должен уметь правильно истолковать и принять верное решение.

Бизнес модель обработки рекомендации представлена в приложении Б данного отчёта, в качестве примера представлен алгоритм обработки рекомендации, сформированной по контракту «Mars».

Потенциал для развития, оптимизации работы системы корректировки стоков на данный момент есть. Однако по большей части это относится к IT аспекту данного бизнес процесса. Программа «Сократ» требует некоторых доработок, как, впрочем, и «1С».

Говоря об «1С» можно отметить, что программа требует лишь незначительных усовершенствований, исправления ошибок и оптимизации.

Работа по данному вопросу уже ведётся IT отделом организации.

Однако анализ программы «Сократ» показал, что на данном этапе имеется возможность улучшить её алгоритм, тем самым снизить нагрузку на сотрудника, корректирующего стоки.

Суть данного вопроса заключается в том, что торговые представители часто заказывают через специалиста по работе с поставщиками дополнительный объем

товара. Делается это через служебные записки, так называемые «выписки товара». Поэтому нужно дать торговым представителям возможность вносить в программу на постоянной основе пожелания о требуемом количестве товара на будущие временные периоды (в краткосрочной перспективе, в районе недели). Это позволит частично снизить нагрузку на сотрудника, корректирующего стоки, без ущерба и взваливания сложных трудовых функций на торговых представителей и их руководство.

Роль торговых представителей достаточно велика в организации оптовой торговой деятельности. Основная деятельность торговых представителей ООО «Форпост»:

1. Представление организации на вверенной территории с учетом интересов двух сторон.

2. Информирование клиентов о продукте компании, а компанию – о ситуации на рынке.

3. Обеспечение постоянного присутствия продукта во всех торговых точках по предоставленному ему плану.

4. Обеспечение регулярного возврата денег с торговых точек, поскольку без этого нельзя выполнить пункт 3.

Самая многочисленная категория персонала «Форпост» – это сотрудники коммерческой службы: торговые представители, которых насчитывается более 200 человек, именно они отвечают за продажи.

Текучесть среди торговых представителей – одна из проблем, которые не позволяют сохранить эффективные продажи. Торговые представители не всегда справляются со своей работой, увольняются и происходят финансовые потери в организации и прочие неудобства, которые отражаются в финансовом плане [44].

Рассмотрим численность торговых представителей, текучесть, а также выявим причины увольнения торговых представителей. Представим показатели текучести торговых представителей в виде таблицы 2.11.

Таблица 2.11 – Показатели текучести торговых представителей ООО «Форпост» за 2015-2017 годы

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Численность торговых представителей, чел.	274	275	254
Прием на работу, чел.	45	34	27
Увольнение, чел.	37	33	48
Коэффициент оборота по приему, в процентах	16,42	12,36	10,62
Коэффициент текучести, в процентах	13,5	12	18,89

На основании таблицы 2.11, видно, что численность персонала в 2017 году снизилась на 20 человек, по сравнению с 2015 годом. Коэффициент оборота по приёму снизился на 5,8 % в 2017 году, по сравнению с 2015 годом, коэффициент текучести немного снизился в 2016 году и увеличился в 2017 году.

На рисунке 2.12 изображена динамика коэффициента текучести торговых представителей. Динамика данного коэффициента позволяет наглядно увидеть изменения численности персонала по причине увольнения, а также по причине приема на работу в период рассматриваемых лет.

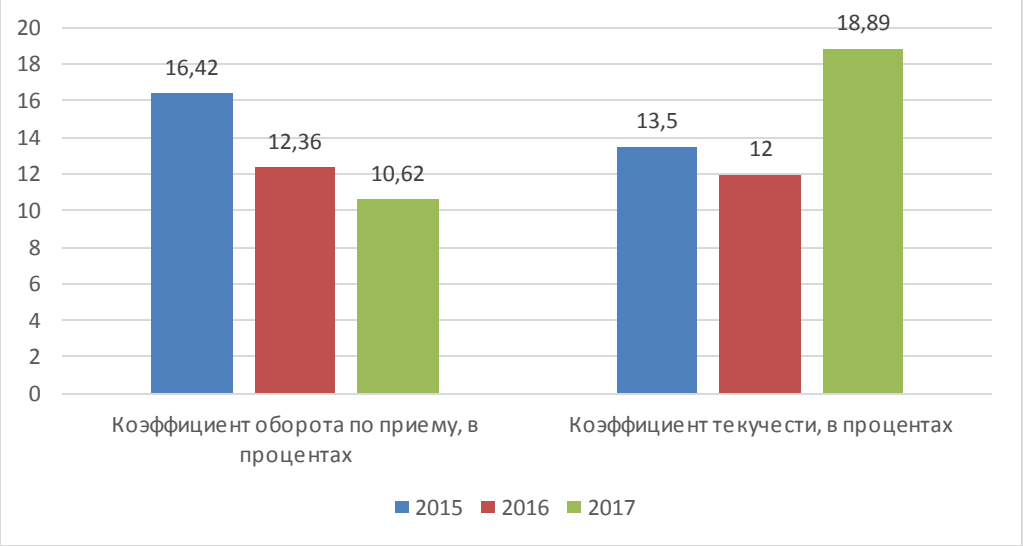


Рисунок 2.12 – Коэффициент текучести торговых представителей ООО «Форпост» за 2015-2017 годы, %

Для прояснения возникшей ситуации был проведен анализ причин увольнения, выявленных сотрудниками отдела персонала в процессе «выходного» интервью, которое проводится перед написанием заявления об уходе в отделе кадров.

На рисунке 2.13 содержатся причины увольнений сотрудников ООО «Форпост».

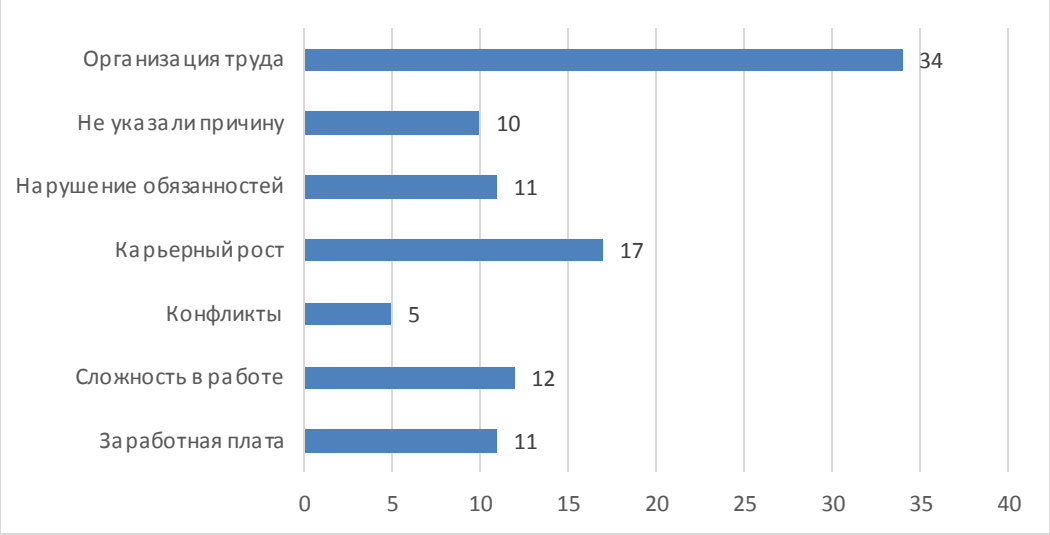


Рисунок 2.13 – Причины увольнений сотрудников ООО «Форпост», %

Проанализировав рисунок 2.13, можно сказать, что одной из основных причин увольнения сотрудника из компании является отсутствие перспектив дальнейшего карьерного роста. Тем не менее, лидирующим фактором увольнения стала неудовлетворённость сотрудниками условиями организации труда. Далее проанализируем стаж работы сотрудников, таблица 2.12.

Таблица 2.12 – Стаж работы сотрудников компании «Форпост»

Стаж работы в Компании	Количество торговых представителей		
	2014 год	2015 год	2016 год
до 6 мес.	88	69	74
до 1 года	62	44	76
от 1 до 3 лет	50	111	84
более 3 лет	74	51	20

Данные таблицы 2.12 свидетельствуют о тенденции снижения количества сотрудников, работающих в компании более 3 лет и росте числа персонала, работающего до 1 года. Получается, что при достижении наибольшей эффективности сотрудник покидает компанию, получив необходимые навыки и опыт. ООО «Форпост» тем самым терпит убытки, связанные с поиском нового сотрудника, его адаптацией и обучением.

Как известно, в общей сложности оптимальный период работы торгового представителя в рамках одного контракта и одной территории покрытия составляет около 3 лет. Затем данному сотруднику в целях повышения мотивации к труду следует либо поменять территорию, продаваемый ассортимент либо перевести на вышестоящую позицию – в случае, наличия потенциала к развитию [37].

В целом отдел управления персоналом старается осуществлять свою деятельность на высшем уровне, однако существуют проблемы.

Одной из стратегических целей компании является формирование высокого уровня качества клиентского сервиса.

Для обеспечения реализации данной цели требуется слаженная работа всех подразделений компании, высокий уровень квалификации персонала.

С учетом вышеизложенного, было принято решение проанализировать процесс организации труда торговых представителей отдела «Марс» (корма для животных).

На первом этапе были собраны основные факты об отклонении системы от действующих стандартов, таким образом, были выявлено следующее:

Мониторинг посещений торговыми агентами клиентов с использованием модуля АРМ-менеджер в программе «Optimum» показал неравномерность распределения нагрузки. Сотрудники в разные дни посещают различное количество клиентов: от 3 до 20. Это сказывается на качестве обслуживания и нагрузке на торговых агентов. Согласно, стандарту и опыту работы количество посещений в день должно варьироваться в промежутке 10-14 визитов.

В таблице 2.13 представлены данные, которые свидетельствуют о нарушении равномерности распределения нагрузки на торговых представителей.

Таблица 2.13 – Отчет по визитам торговых представителей отдела «Марс»

ФИО	Зона (03.04.2017)	Всего	Заполнено	Осталось
Воробьев И.В.	Челябинск (01-01-01)	5	5	0
Войленко С.В.	Челябинск (01-01-02)	12	6	6
Зайцев И.С.	Челябинск (01-01-03)	20	9	11
Лазарев Т.Г.	Челябинск (01-02-04)	17	10	7
Назаров П.В.	Челябинск (01-02-05)	14	2	12
Тимофеева О.П.	Челябинская обл. (02-06)	8	6	2
Губайдулин И.Е.	Челябинская обл. (02-07)	17	7	10
Соколовская А.А.	Челябинск (01-03-08)	7	7	0
Ларченко К.Е.	Челябинск (01-03-09)	15	9	6
Михайлов И.Ю.	Челябинск (01-04-10)	10	7	3
Красавина Ю.В.	Челябинская обл. (03-11)	3	3	0
Ушаков А.П.	Челябинская обл. (04-12)	7	3	4
Савельев В.В.	Челябинск (01-04-13)	18	10	8
Пономарев Б.С.	Челябинск (01-05-14)	4	4	0
Панкин Н.А.	Челябинск (01-06-15)	7	7	0
Пахомова А.И.	Челябинск (01-06-16)	13	8	5
Шуваев А.Р.	Челябинская область (05-17)	10	4	6
Шитков Е.С.	Челябинская область (06-18)	12	8	4
Гаевская А.Н.	Челябинская область (07-19)	4	4	0
Калинина Ю.О.	Челябинск (01-07-20)	4	4	0

Анализ маршрутов показал, что из 20 торговых агентов 5 сотрудников имеют маршруты с очень большим логистическим плечом. Также наблюдается неравномерное распределение посещений торговых точек торговыми представителями между одинаковыми зонами находящимися как в Челябинске, так и в Челябинской области (вторая цифра).

В ходе проведения фотографии рабочего дня данных торговых агентов, было выявлено, что большую часть времени данные сотрудники тратят на передвижение от одной торговой точки к другой, около 3,5 ч. Эти временные затраты недопустимы, в связи с тем, что у сотрудников остается всего 4,5 ч. для обслуживания клиентов. Учитывая загруженность маршрута, у данных торговых агентов остается по 19 мин. для переговоров с каждым клиентом и выполнения других задач в торговой точке.

Фотография рабочего дня позволила выявить, что около 30 % сотрудников отдела «Марс» задерживаются в офисе после 18.00, в среднем продолжительность данных задержек составляет 53 мин. в день, что влечет за собой возникновение

усталости и снижения удовлетворенности. Анализ действий, совершаемых данными сотрудниками в течение дня показал, что маршруты передвижения и планирование работы с клиентами выстроено оптимально, а задержки вызваны необходимостью согласования акций и скидок у коммерческого директора, а также наличие очереди в кассу (сдача дебиторской задолженности от клиентов), в среднем время ожидания в кассе составляет – 10 мин., ожидание встречи с коммерческим директором – 15 мин.

Помимо, этого перед встречей с коммерческим директором торговые агенты должны получить необходимые документы о проведении маркетинговых активностей в отделе ценообразования и аналитики. Фотография рабочего дня показала, что сотрудники в среднем тратят около 20 мин. на ожидание сформированных документов в данном отделе.

Как показал анализ документов, сформированных отделом ценообразования и аналитики, около 10 % из них имеют ошибки и требуют дальнейшей корректировки, таким образом, это также влечет за собой увеличение временных затрат.

Также было выявлено, что около 10 % торговых представителей при совершении телефонного звонка в отдел финансового контроля для получения оперативной информации о задолженности клиента (в случае, проведения оплаты по безналичному расчету в день посещения клиента торговым агентом) не могут дозвониться в период с 13.00 до 14.00. Анализ данных из системы учета перемещений по территории компании показал, что в этот период сотрудники покидают рабочие места для приема пищи в столовой.

Вывод по разделу два. ООО «Форпост» – это динамично развивающаяся оптовая торговая компания, занимающаяся дистрибьюцией продуктов питания на территории Челябинской, Оренбургской и Курганской области.

Результаты проведенного исследования коммерческой деятельности показывают, что товарооборот компании характеризуется доминированием двух товарных групп – кормов для животных и кондитерских изделий, показатели

оборота которых в значительной степени определяют общие показатели работы компании. Общий товарооборот в 2017 году вырос в 1,5 раза по сравнению с 2016 годом. Это связано с тем, что увеличилась поставка продукции в Курганской и Оренбургской области.

Негативным моментом является снижение валовой прибыли за все три рассматриваемых года. В целом можно сделать вывод о том, что деятельность предприятия является нестабильной. Низкий показатель рентабельности говорит о том, что необходимо более внимательно отнестись к выявлению резервов компании для роста финансовых показателей.

В ходе анализа управления сбытом было выявлено несколько видов потерь, которые в первую очередь связаны с ожиданием торговых представителей, излишними перемещениями, дефектами (ошибки в документах). Все перечисленные моменты сказываются на эффективность работы торговых представителей.

Также было выявлено, что существующая организация управления сбытом не имеет целостной эффективной системы и не подходит к текущей ситуации и позиции предприятия при ее развивающихся возможностях. Под развивающимися возможностями, в данном смысле, понимаются возможности выхода на новые рынки, расширение географического охвата продаж, расширение клиентской базы и удержание старой, развитие деловых отношений с многими партнерами, создание рекламной обеспеченности, поддержание конкурентоспособности предприятия.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «Форпост»

3.1 Мероприятия по улучшению сбыта и продвижения продукции на оптовом предприятии ООО «Форпост»

В ходе исследования сбытовой деятельности ООО «Форпост» были определены некоторые проблемы, негативно сказывающиеся на её сервисе, времени обслуживания клиентов, а также ряд других проблем от которых, так или иначе, страдает качество оказываемых дистрибьюторских услуг, качество сбытовой деятельности. В данном разделе, представлены возможные решения возникших проблем, а также подсчитана экономическая эффективность предлагаемых решений.

В таблице 3.1 представлен список так называемых потерь, а также отражены причины их возникновения.

Таблица 3.1 – Потери и причины их возникновения

Проблемы, потери	Причины
Неравномерная нагрузка на торгового агента по количеству посещений	Несоразмерное распределение клиентской базы между сотрудниками
Невозможность осуществить дополнительный заказ товара (торговым представителем) с рабочего планшета непосредственно в программе «АВРОРА» и в программе «ФОРПОСТ склад», а не через служебные записки	Используемые в организации компьютерные программы «ФОРПОСТ склад» и «АВРОРА» на данный момент не располагают возможностью предоставить торговым представителям осуществлять корректировку закупа и создания выписок со склада дополнительного объема товара в режиме реального времени с рабочего планшета сотрудника
Задержка торгового представителя в офисе после окончания рабочего дня	Ожидание согласования документов Ожидание корректировки документов (в случае ошибок)
Сбои в получении информации от отдела финансового контроля	Периодическое отсутствие сотрудников отдела финансового контроля на рабочем месте

Окончание таблицы

Проблемы, потери	Причины
Высокая текучесть среди торговых представителей и супервайзеров	Неудовлетворенность условиями и организацией труда. Отсутствие карьерного роста
Существующая организация управления сбытом не имеет целостной эффективной системы	Не подходит к текущей ситуации и позиции предприятия при ее развивающихся возможностях

На данном этапе целесообразно дать некоторые комментарии, мотивирующие выбор данных проблем и угроз в качестве тех, которые необходимо устранить или принять соответствующие меры по снижению их воздействия на результаты деятельности организации.

Неравномерная нагрузка на торгового агента по количеству посещений, а также задержка торгового представителя в офисе после окончания рабочего дня из-за невозможности покинуть работу вследствие вынужденного ожидания согласования документов и прочих организационных моментов ведёт к снижению уровня мотивации сотрудников. Одни будут выполнять достаточно большой объём работы, в то время как другие не смогут реализовать свой трудовой потенциал, не смогут раскрыться как хорошие работники. Такое положение дел приводит к увольнению сотрудника из-за отсутствия видимой перспективы карьерного роста и предприятие терпит убытки, связанные с адаптацией и обучением нового сотрудника.

Тем не менее, оптимальный период работы торгового представителя в рамках одного контракта и одной территории покрытия составляет около 3 лет. Затем данному сотруднику в целях повышения мотивации к труду следует либо поменять территорию, продаваемый ассортимент либо перевести на вышестоящую позицию в случае наличия потенциала к развитию.

Ещё одним решением, упрощающим работу торгового представителя станет расширение возможностей их рабочих планшетов. Во-первых, это также снизит временные затраты в завершении рабочего дня, а также позволит снизить нагрузку на специалиста по работе с поставщиками. Так как снимет с него обязанность

физического труда – заполнения (переписывания) количества товара из служебной записки в программу «Манхеттен склад», а также позволит данному сотруднику видеть в режиме реального времени ожидаемые всплески продаж, благодаря чему, специалист сможет оперативно повысить объёмы закупа продуктов.

Для снижения уровня потерь необходимо разработать корректирующие мероприятия с учетом текущих условий и возможностей организации, а также с учётом её стратегических целей.

Таблица 3.2 – Разработка решений

Проблемы, потери	Возможные решения
Неравномерная нагрузка на торгового агента по количеству посещений	Пересмотр маршрутов с точки зрения оптимального перемещения между торговыми точками. Перераспределение клиентской базы, в первую очередь по территориальному признаку, а не по каналам продаж (для случаев пересечения на одной территории 2 сотрудников из разных каналов)
Невозможность осуществить заказ товара сверх лимита (торговым представителем) с рабочего планшета непосредственно в программах «АВРОРА», «ФОРПОСТ склад»	Добавить в рабочее приложение торговым представителям возможность отражать ожидаемые внеплановые всплески объемов продаж, а также возможность создавать служебные записки через приложение для выписки товаров со склада. Таким образом, торговый представитель сможет воздействовать на объемы закупа, а также осуществлять выписки товара значительно быстрее и без промежуточного участия специалиста, занимающегося корректировкой закупа
Задержки в офисе после окончания рабочего дня	Передача прав подписи и согласования документов от коммерческого директора руководителям отделов продаж в случае выхода за пределы ценовой модели не более 3 %. Определение кассирам приоритета по приему денежных средств от торговых представителей в период с 16.30 до 17.00. Проведение дополнительного обучения для сотрудников отдела ценообразования и аналитики по формированию документов и работе в программе 1С. Создание дополнительных шаблонов в программе 1С, позволяющих снизить нагрузку на «ручное» формирование отчетов отделом ценообразования
Сбои в получении информации от отдела финансового контроля	Определить дежурство в отделе финансового контроля: наличие не менее 2-х сотрудников на рабочих местах – очередность в совершении действий по приему пищи и других

Окончание таблицы

Проблемы, потери	Возможные решения
Высокая текучесть среди торговых представителей и супервайзеров	Написание методических пособий, способствующих ускоренной адаптации новых сотрудников. Равное распределение нагрузки среди торговых представителей
Существующая организация управления сбытом не имеет целостной эффективной системы	Организационная перестройка управления сбытом

Особое внимание следует уделить проблеме, которая связана с организационной перестройкой управления сбытом.

Дело в том, что на данный момент действующая структура управления сбытом не позволяет рассматриваемому предприятию двигаться по пути дальнейшего развития, так как не подходит к текущей ситуации и позиции предприятия при ее развивающихся возможностях.

Разработанная организационная структура службы сбыта (рисунок 3.1) может значительно помочь в решении данного проблемного вопроса. Отдел маркетинга и отдел сбыта – это новые составляющие разработанной структуры сбыта.

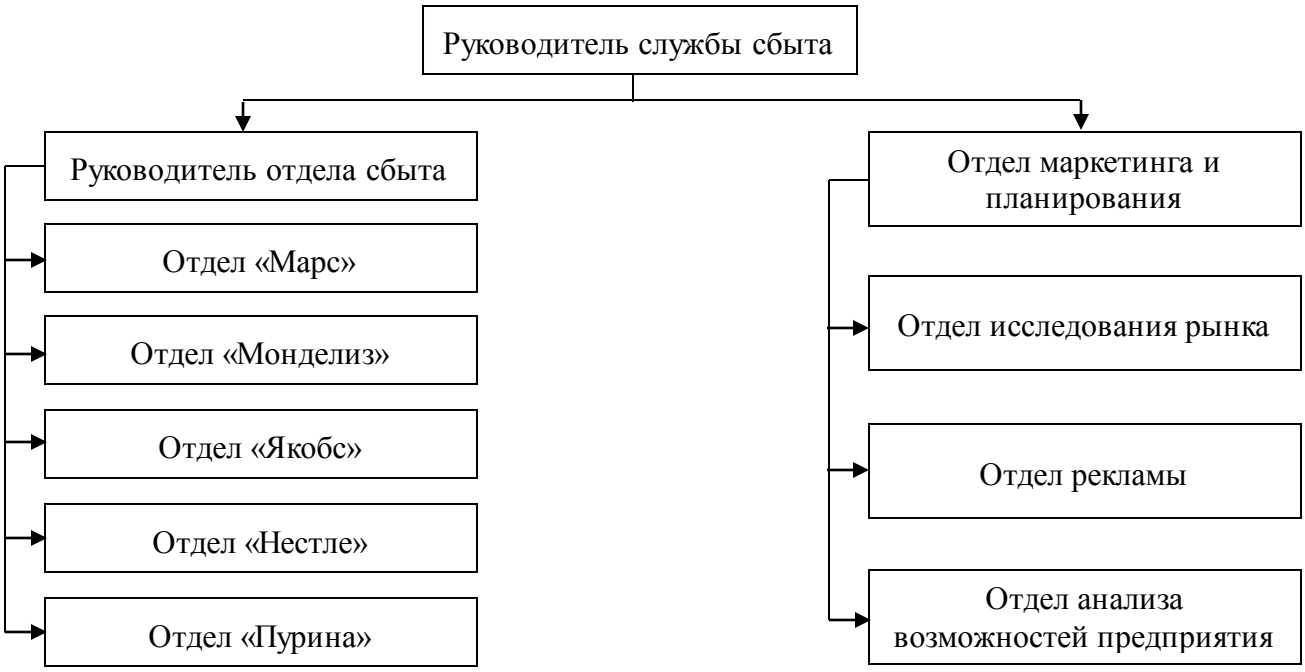


Рисунок 3.1 – Организационная структура службы сбыта

По своей сути, служба сбыта – это тот отдел, который занимается коммерческой деятельностью по реализации готовой продукции. В данном случае, представленный вариант организации службы сбыта включает в себя внутреннее разделение на отдел сбыта и отдел маркетинга и планирования.

В процессе реорганизации коммерческой службы в службу сбыта, следует позаботиться о новом составе кадров или переформировании имеющегося штата. На данном этапе развития предприятия не требуется расширение штата, так как все необходимые сотрудники присутствуют, однако отсутствие системы в данной структуре приводило к проблемам, выявленным во второй главе работы.

Руководителем службы сбыта должен быть грамотный и квалифицированный сотрудник – коммерческий директор. Он будет руководить всей службой сбыта, в этом ему будет помогать руководитель отдела сбыта.

Руководителем отдела сбыта назначат квалифицированного сотрудника, который будет занимать эту должность за счет продвижения по карьерной лестнице. Данный вопрос будет решаться руководством предприятия.

Задачи отдела сбыта во многом сохранятся. Они должны выглядеть следующим образом:

1. Планирование и выполнение планов поставок.

2. Заключение и продление договоров на выгодной основе обеих сторон в рамках каждого отдела продаж.

2. Рациональная организация сбыта продукции предприятия, поставка ее потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами.

3. Осуществление контроля за поставкой продукции.

Функции отдела сбыта:

1. Обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту.

2. Подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку выпускаемой продукции.

3. Составление годовых, квартальных и месячных планов поставок продукции в соответствии с заключенными договорами.

4. Параллельное участие с маркетинговым отделом в организации стимулирования продаж и других мероприятий по рекламе продукции.

5. Прием и обработка претензий и рекомендаций от клиентов.

6. Работа с дебиторской задолженностью.

Отдел маркетинга будет руководствоваться руководителем службы сбыта. Данный отдел будет заниматься планированием затрат компании, поиском новых вариантов получения прибыли, проведением экономических анализов и изучением конъюнктуры рынка.

Цель отдела – увеличение прибыли путём поиска новых возможностей предприятия в отношении рынка и стимулирование сбытовой деятельности. Нужно отметить, что важное значение имеет закрепление на имеющихся рыночных позициях и выход на новые рынки с интересными предложениями.

Так как отдел маркетинга – это новый элемент, то необходимо выделить его основные задачи, которые будут выполняться в процессе работы. Основными задачами данной службы будут:

1. Проведение анализа коммерческой информации.

2. Изучение конъюнктуры рынка.

3. Прогнозирование и составление планов.

4. Составление и обоснование экономической эффективности нового ассортимента для предоставления на рынок.

5. Поиск и привлечение новых клиентов.

6. Закрепление прибыльных товаров.

7. Стимулирование сбыта за счет рекламных мероприятий [6].

Функции отдела маркетинга и планирования:

1. Планирование маркетинговой деятельности. При формулировании маркетингового плана, прежде всего, составляется стратегия развития бизнеса.

2. Исследование рынка. Для понимания своих возможностей на рынке, необходимо учитывать его составляющие. Для изучения рынка возможны 2 направления – сбор и анализ информации о клиентах либо проведение исследований конкурентов.

3. Позиционирование. Позиционирование продукта (компании) организуется на основе анализа конкурентов и портрета потребителя. Отдел маркетинга разрабатывает комплекс мер, направленных на достижение выгодного места на рынке, отличное от своих конкурентов.

4. Участие в вопросе ценообразования. Взаимодействие с отделом ценообразования и аналитики.

5. Формирование ассортиментного каталога. Выявление сезонности пикового спроса на продукцию.

6. Разработка новых идей.

7. Стимулирование сбыта и повышение продаж.

Таким образом, использование реорганизованной службы снимет все возможные преграды в развитии коммерческой деятельности предприятия, откроет новые пути выявления резервов компании и создаст много новых перспектив на будущее.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

В подразделе 3.1 были выявлены мероприятия, которые могут модернизировать управление сбытом на предприятии ООО «Форпост».

Экономический результат каждого мероприятия может варьироваться в зависимости от предполагаемого риска, связанного с ситуацией неопределенности и преодоление этой ситуации. Важным моментом в определении будущей экономической эффективности является учёт инфляции. В качестве прогнозируемого уровня инфляции 2018 года, в данной работе, учитываются 4 %.

В таблице 3.3 представлена информация о стоимостном выражении всех предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.3 – Затраты предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Время	Затраты/расчет
Пересмотр маршрутов с точки зрения оптимального перемещения между торговыми точками. Перераспределение клиентской базы, в первую очередь по территориальному признаку	2 недели	–
Передача прав подписи и согласования документов от коммерческого директора руководителям отделов продаж в случае выхода за пределы ценовой модели менее 3 %. Определение кассирам приоритета по приему денежных средств от торговых представителей в период с 16.30 до 17.00	3 дня	–
Определить дежурство в отделе финансового контроля: наличие не менее 2-х сотрудников на рабочих местах – очередность в совершении действий по приему пищи и т.д.	3 дня	–
Написание методических пособий, способствующих ускоренной адаптации новых сотрудников	Постоянно	–
Написание программного кода, который сможет расширить количество доступных функций программы «АВРОРА» и «ФОРПОСТ склад»	1 месяц	(45 000/20)×5 = 11 250 руб. 2 250×15/2 = 16 875 руб. (2 250/8)×2 = 562,5 руб. 11 250+16 875+562,5 = 28 687,5 руб.
Организационная перестройка управления сбытом	1 месяц	70 000 руб.+50 000 руб. = 120 000 руб.
Итого	–	148 687,5 руб.

Некоторые из предложенных решений можно осуществить без дополнительных финансовых вложений:

1. Пересмотр маршрутов перемещения торговых представителей между торговыми точками, а также перераспределение клиентской базы по территориальному признаку. Мероприятие не требует финансовых вложений, и может быть выполнено согласно распоряжению высшего руководства штатными сотрудниками организации, занимающимися данными вопросами. Однако

ожидаемая экономическая эффективность будет достаточно высока. Приблизительное увеличение чистой прибыли составит 2-4 %.

2. Передача прав подписи и согласования документов от коммерческого директора руководителям отделов продаж и определение кассирам приоритета по приему денежных средств от торговых представителей. Реализация мероприятия не займет много времени. Создание соответствующих распоряжений, включающих организационные моменты и подписание распоряжений может решить ситуацию не больше чем за 3 дня. Примерное увеличение чистой прибыли составит 0,3-0,5 %.

3. Определение дежурства в отделе финансового контроля. Достигается путем организации собрания и составления расписания рабочего времени, включающего распределение рабочего процесса и поочередного отдыха дежурных сотрудников отдела, назначение ответственного за соблюдением этих правил. Прогнозируемое увеличение чистой прибыли 0,1-0,3 %.

4. Написание методических пособий, способствующих ускоренной адаптации новых сотрудников. На данный момент написание пособий проводится только студентами. Задача многих студентов в рамках прохождения практики в ООО «Форпост» заключается в построении методических пособий, путём фиксирования всех организационных моментов и выполнения тех или иных операций в рамках соответствующего отдела. Предложение заключается в том, чтобы написанием методических пособий занимались не только студенты, но и новые сотрудники, проходящие стажировку, в рамках испытательного срока, для определения возможности зачисления на штатную должность. Ожидаемое увеличение чистой прибыли составит 0,3-0,5 %.

Суммарное прогнозируемое увеличение чистой прибыли от мероприятий без дополнительных финансовых вложений составит примерно 4 %.

ДП = 105 382 × 4 % = 4 215,3 тыс. руб.

$И_{ДП}$ = 4 215,3 × 4 % = 168,6 тыс. руб.

ДП = 4 215,3 - 168,6 = 4 046,7 тыс. руб.

$ЧП_{П}$ = 105 382 + 4 046,7 = 109 428,7 тыс. руб.

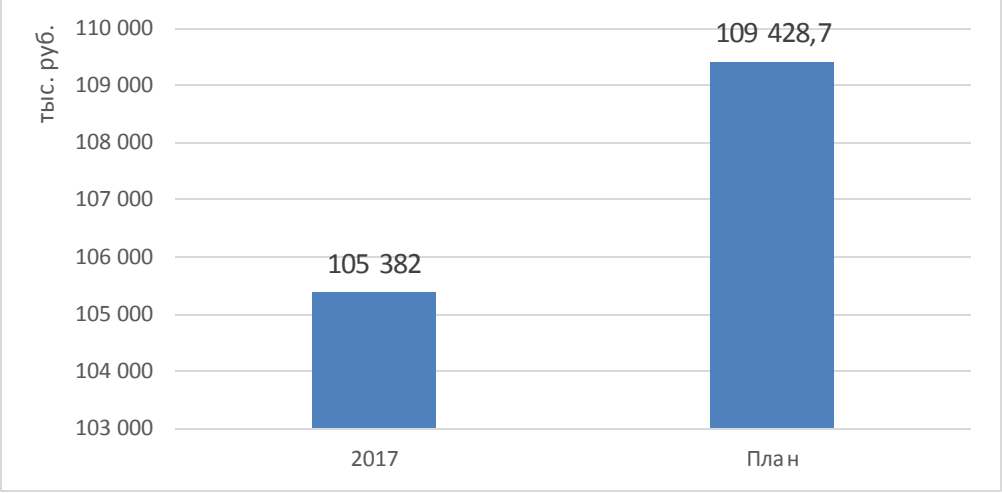


Рисунок 3.2 – Изменение чистой прибыли в результате внедрения мероприятий без финансовых вложений

Однако другие предложенные решения требуют незначительных финансовых затрат на их реализацию:

1. Написание программного кода штатными программистами организации, который сможет расширить количество доступных функций программы «АВРОРА» и «ФОРПОСТ склад». Обновление программы добавит возможность:

а) отправлять в офис организации информацию о всплесках требуемой продукции в режиме реального времени (online);

б) составлять выписки товаров в режиме реального времени (online).

Данные изменения потребуют вовлечение штатных программистов организации и добавят трудовой нагрузки. Поэтому целесообразно посчитать, сколько рабочего времени уйдёт на непосредственную реализацию данного решения.

Путём согласования предложения с IT – отделом, было установлено, что для написания специального программного кода, изменяющего структуру и возможности рабочего приложения торговых представителей, а также настройки программы «АВРОРА», «Манхеттен склад» для оптимизации межпрограммного взаимодействия потребуется около одного месяца. При этом, само написание кода займёт около 1 недели, в то время как настройка и оптимизация, а также

тестирование потребует ещё несколько недель. Не исключено, что для реализация данной идеи может потребовать привлечения внешних специалистов. Тем не менее, учитывая заработную плату IT специалиста в 45 000 руб. Можно сказать, что написание программного кода в течение 1 недели (5 рабочих дней) обойдётся в 11 250 руб. Дальнейшая настройка и тестирование не потребует от IT специалиста такого плотного вовлечения в данную разработку, а лишь потребует частичной вовлеченности, корректировки программы. С учётом трех дополнительных недель, когда сотруднику, курирующему данную разработку, придётся уделять ей рабочее время, стоимость месяца оптимизации обойдётся примерно в 16 875 руб.

Затраты на дополнительное обучение сотрудников, требуемое для снижения задержек в офисе после окончания рабочего дня составит 562,5 руб. из расчёта продолжительности в 2 часа.

Таким образом, суммарные затраты на реализацию написания программного кода составят примерно 28 700 руб. Прогнозируемое увеличение чистой прибыли составит 2-4 %.

ДП = 105 382 × 3 % = 3 161,5 тыс. руб.

$И_{ДП}$ = 3 161,5 × 4 % = 126,5 тыс. руб.

ДП = 3 161,5 - 126,5 = 3 035 тыс. руб.

$ЧП_{П}$ = 105 382 + 3 035 = 108 417 тыс. руб.

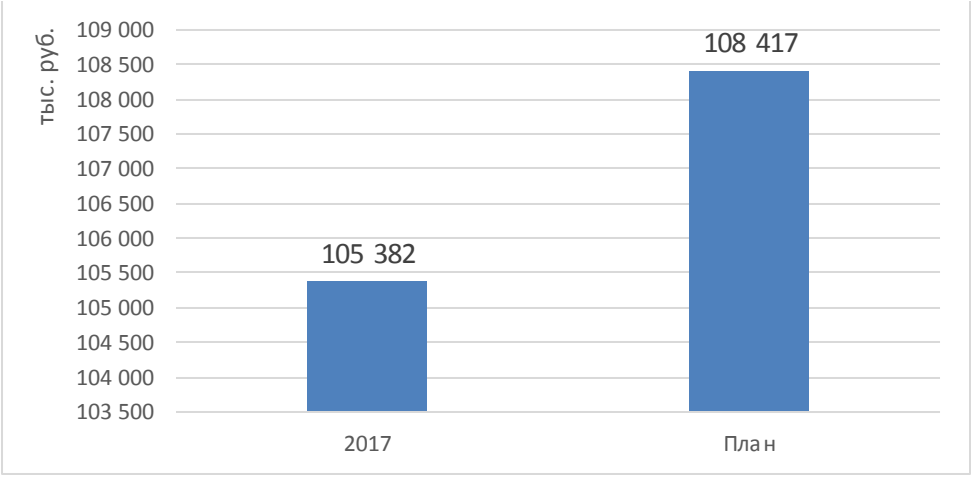


Рисунок 3.3 – Изменение чистой прибыли в результате доработки программы «АВРОРА» и «ФОРПОСТ склад»

2. Реорганизация коммерческой службы путем образования целостной службы сбыта и усиление её состава отделом маркетинга.

В процессе формирования данной идеи было определено, что формирование предложенной структуры службы сбыта не потребует расширения штата, так как все необходимые сотрудники в компании присутствует, однако на данное мероприятие потребуются следующие затраты:

1. Затраты, связанные с переоформлением договоров сотрудников, а также организацией отделов – 70 000 руб.

2. Затраты, связанные с обучением персонала – 50 000 руб.

Учитывая опыт других оптовых торговых предприятий, использующих похожие методы реорганизации структуры служб управления сбытом, прогнозируется повышение чистой прибыли на 7-9 %. Суммарные затраты на реализацию реорганизационного мероприятия составляют 120 000 руб.

ДП = 105 382 × 8 % = 8 430,6 тыс. руб.

$И_{ДП}$ = 8 430,6 × 4 % = 337,3 тыс. руб.

ДП = 8 430,6 - 337,3 = 8 093,3 тыс. руб.

$ЧП_{П}$ = 105 382 + 8 093,3 = 113 475,3 тыс. руб.

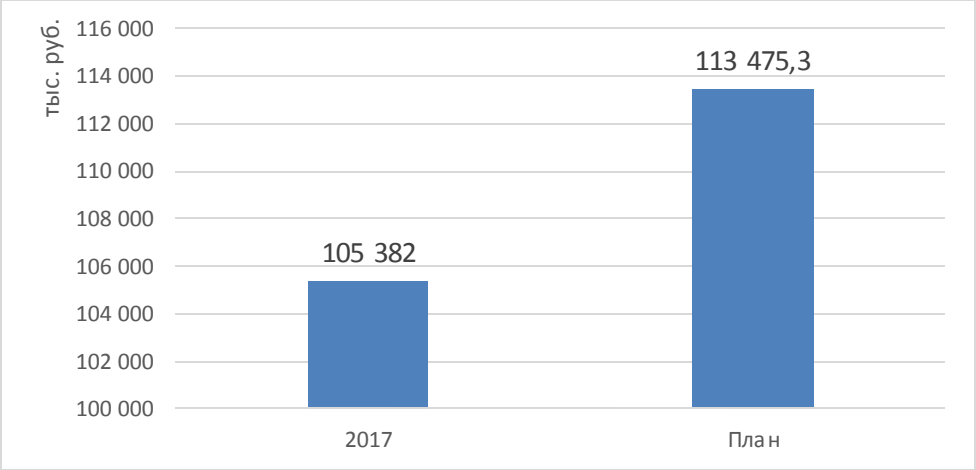


Рисунок 3.4 – Изменение чистой прибыли в результате реорганизации коммерческой службы в службу сбыта и усилением её состава отделом маркетинга

Таким образом, суммарные затраты на реализацию предложенных идей составят около 148 700 руб.

Для расчёта экономической эффективности по всем мероприятиям предположим, что благодаря всем вносимым изменениям прибыль организации вырастет в годовой перспективе на 15 %.

ДП = 105 382 × 15 % = 15 807,3 тыс. руб.

$И_{ДП}$ = 15 807,3 × 4 % = 632,3 тыс. руб.

ДП = 15 807,3 - 632,3 = 15 175 тыс. руб.

$ЧП_{П}$ = 105 382 + 15 175 = 120 557 тыс. руб.

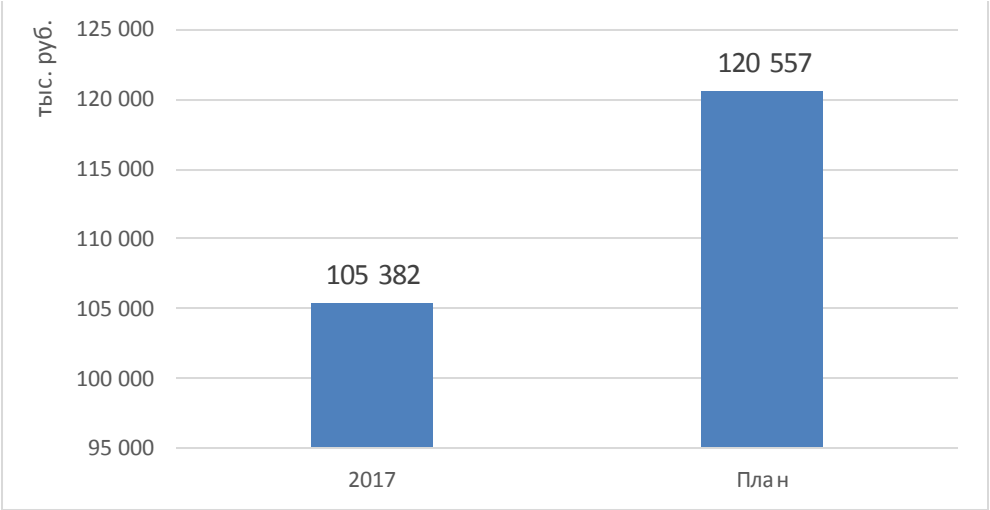


Рисунок 3.5 – Изменение чистой прибыли в результате реализации ООО «Форпост» всех предложенных мероприятий

Расчёт экономической эффективности вносимых изменений в данном случае будет рассчитываться по формуле (3):

$$Э_{ЭФ} = Р1 – Р2 , \quad (3.1)$$

где $Э_{ЭФ}$ – экономическая эффективность (выручка, генерируемая изменениями);

Р1 – ожидаемая годовая прибыль после внедрения изменений с учётом стандартной ставки дисконтирования.

Р2 – прибыль отчётного года;

Далее представлена формула расчёта рентабельности для вносимых изменений (формула 4). Она покажет, сколько копеек принесёт каждый вложенный рубль.

$$Рен = \frac{В_{изм}}{С}, \quad (3.2)$$

где Рен– экономическая рентабельность вносимых изменений;

$В_{изм}$ – выручка, генерируемая изменениями;

С – стоимость изменений с учётом рисков.

При данном сценарии экономическая эффективность вносимых изменений составит 15 175 тыс. руб.

Итоги расчётов вышеназванных показателей экономической эффективности и рентабельности вносимых изменений представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Итоги расчётов экономической эффективности

Показатель	Расшифровка показателя	Итог по расчёту
С	Стоимость изменений	148 700 руб.
$Э_{ЭФ}$	Экономическая эффективность вносимых изменений	15 175 тыс. руб.
Рен	Рентабельность вносимых изменений	10 205,1 %

В результате предлагаемых мероприятий чистая прибыль в 2018 году составит 120 557 тыс. руб., что на 15 % больше чем в 2017 году. Рентабельность вносимых изменений составит 10 205,1 %. Стоимость изменений очень мала по сравнению с экономическим эффектом, даже в самом минимальном случае.

Вывод по разделу три. В целях совершенствования управления сбытом ООО «Форпост» были предложены следующие мероприятия:

1. Пересмотр маршрутов с точки зрения оптимального перемещения между торговыми точками. Перераспределение клиентской базы, в первую очередь по территориальному признаку.

2. Передача прав подписи и согласования документов от коммерческого директора руководителям отделов продаж в случае выхода за пределы ценовой модели менее 3 %. Определение кассирам приоритета по приему денежных средств от торговых представителей в период с 16.30 до 17.00.

3. Определить дежурство в отделе финансового контроля: наличие не менее 2-х сотрудников на рабочих местах – очередность в совершении действий по приему пищи и т.д.

4. Написание методических пособий, способствующих ускоренной адаптации новых сотрудников.

5. Написание программного кода, который сможет расширить количество доступных функций программы «АВРОРА» и «ФОРПОСТ склад».

6. Организационная перестройка управления сбытом.

В результате произведенных расчетов было доказано, что при внедрении предложенных мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «Форпост» возможно расширить возможности предприятия и существенно повысить чистую прибыль.

Внедрение предложенных решений 1, 2, 3 и 4 позволит снизить количество простоев и оптимизировать организацию работы торговых представителей. Тем самым снизится неудовлетворенность организацией труда торговыми представителями, уменьшится процент увольнений, а организация не будет нести большие убытки, связанные с поиском, обучением и адаптацией новых сотрудников.

Расширение программных возможностей рабочего приложения торговых представителей поспособствует сокращению ожидания клиентами ООО «Форпост» дополнительных единиц товара в среднем от половины дня, до 2-х дней. Это будет доступно благодаря возросшей оперативности работы,

сокращению времени взаимодействия «торговый представитель» – «специалист по работе с поставщиками» – «логистический центр». В случае создания выписки товара в реальном времени, данная цепочка не затрагивает специалиста по работе с поставщиками. Всё это способствует росту сервиса предоставляемых дистрибьюторских услуг, росту лояльности клиентов и частично способствует росту прибыли.

Ожидается, что благодаря предложенным решениям, количество задерживающихся в офисе после рабочего дня сотрудников, сократится с 30 % до 5 %, а время задержки с 53 мин. до 10-15 мин. Также благодаря изменениям, организация значительно повысит уровень сервиса сбыта продукции, снизит текучесть кадров, что в свою очередь позволит сократить издержки на обучение в будущем. Рост сервиса в свою очередь поспособствует росту прибыли организации. Предполагается, что рост прибыли будет находиться в районе 15-25 %, что очень быстро перекроет затраты на реализацию изменений. Величина финансовой прибыли, характеризующая ту её часть, которая была сформирована благодаря вносимым изменениям, составит 15 175 тыс. руб.

Использование реорганизованной службы снимет все возможные преграды в развитии коммерческой деятельности предприятия, откроет новые пути выявления резервов компании и создаст много новых перспектив на будущее. Таким образом нововведенная служба сбыта будет основой и опорой для всех перечисленных изменений.

Полученные результаты свидетельствуют, что предлагаемые мероприятия позволят руководству компании увеличить чистую прибыль на 15 175 тыс. руб. или на 15 % в планируемой перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбыт продукции, настолько же важный элемент осуществления коммерческой деятельности, как и само производство. К настоящему моменту, многими светлыми умами менеджмента и маркетинга, а также путём проб и ошибок предпринимателей всего мира были разработаны способы построения оптимальной сбытовой сети в условиях конкурентной среды. Сейчас управление сбытом это многогранная система, способная в умелых руках организовать эффективное товародвижение от производителя до конечного потребителя.

Сбыт продукции на различных предприятиях нельзя организовать согласно одной универсальной модели. Организация товародвижения достаточно затратный процесс, не редко предприятия производители вынуждены в целях экономии сотрудничать со сторонними организациями, прибегая тем самым к косвенному, а не прямому сбыту продукции. Для борьбы с многими проблемами при использовании косвенного вида сбыта, используют так называемые вертикальные маркетинговые системы. По такому же принципу были созданы и другие инструменты, позволяющие наладить сбыт таким образом, чтобы выстроить по-настоящему эффективную сбытовую сеть.

Стоит подчеркнуть, что в любое время практически перед любым торговым предприятием встает проблема расширения объема продаж. В связи с этим существует необходимость выявления основных направлений по совершенствованию сбытовой деятельности.

ООО «Форпост» – это динамично развивающаяся оптовая торговая компания, занимающаяся дистрибьюцией продуктов питания на территории Челябинской, Оренбургской и Курганской области.

Было установлено, что поскольку компания занимается поставками товаров с сильными брэндами, пользующихся спросом среди покупателей, что особенно касается кормов для животных, так как рынок данных товаров растёт, также

является практически монополистом на рынке дистрибьюторских услуг Челябинска и Челябинской области.

Результаты проведенного исследования коммерческой деятельности показывают, что товарооборот компании характеризуется доминированием двух товарных групп – кормов для животных и кондитерских изделий, показатели оборота которых в значительной степени определяют общие показатели работы компании, которые в совокупности имеют положительную динамику. Общий товарооборот в 2017 году вырос в 1,5 раза по сравнению с 2016 годом. Это связано с тем, что увеличилась поставка продукции в Курганской и Оренбургской области.

Негативным моментом является снижение валовой прибыли за все три рассматриваемых года. Такое явление вызвано неэффективной системой продаж, которая делает упор только на объем продаж. Низкое значение показателя рентабельности продаж тоже говорит о том, что необходимо более внимательно отнестись к выявлению резервов компании для роста финансовых показателей.

В целом можно сделать вывод о том, что деятельность предприятия является не совсем стабильной, но эффективной.

В ходе анализа управления сбытом было выявлено несколько видов потерь, которые в первую очередь связаны с ожиданием торговых представителей, излишними перемещениями, дефектами (ошибки в документах). Также было выявлено, что существующая структура управления сбытом не позволяет рассматриваемому предприятию двигаться по пути дальнейшего развития, так как не подходит к текущей ситуации и позиции предприятия при ее развивающихся возможностях.

Все перечисленные моменты сказываются на результатах сбытовой деятельности.

В целях совершенствования управления сбытом ООО «Форпост» были предложены следующие мероприятия:

1. Пересмотр маршрутов с точки зрения оптимального перемещения между торговыми точками. Перераспределение клиентской базы, в первую очередь по территориальному признаку.

2. Передача прав подписи и согласования документов от коммерческого директора руководителям отделов продаж в случае выхода за пределы ценовой модели менее 3 %. Определение кассирам приоритета по приему денежных средств от торговых представителей в период с 16.30 до 17.00.

3. Определить дежурство в отделе финансового контроля: наличие не менее 2-х сотрудников на рабочих местах – очередность в совершении действий по приему пищи и т.д.

4. Написание методических пособий, способствующих ускоренной адаптации новых сотрудников.

5. Написание программного кода, который сможет расширить количество доступных функций программы «АВРОРА» и «ФОРПОСТ склад».

6. Организационная перестройка управления сбытом.

В результате произведенных расчетов было доказано, что при внедрении предложенных мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «Форпост» возможно расширить возможности предприятия и существенно повысить чистую прибыль.

Внедрение предложенных решений 1, 2, 3 и 4 позволит снизить количество простоев и оптимизировать организацию работы торговых представителей. Тем самым снизится неудовлетворенность организацией труда торговыми представителями, уменьшится процент увольнений, а организация не будет нести большие убытки, связанные с поиском, обучением и адаптацией новых сотрудников.

Расширение программных возможностей рабочего приложения торговых представителей поспособствует сокращению ожидания клиентами ООО «Форпост» дополнительных единиц товара в среднем от половины дня, до 2-х дней.

Использование реорганизованной службы снимет все возможные преграды в развитии коммерческой деятельности предприятия, откроет новые пути выявления резервов компании и создаст много новых перспектив на будущее. Таким образом нововведенная служба сбыта будет основой и опорой для всех перечисленных изменений.

Ожидается, что благодаря предложенным решениям, количество задерживающихся в офисе после рабочего дня сотрудников, сократится с 30 % до 5 %, а время задержки с 53 мин. до 10-15 мин. Также благодаря изменениям, организация значительно повысит уровень сервиса сбыта продукции, снизит текучесть кадров, что в свою очередь позволит сократить издержки на обучение в будущем. Рост сервиса в свою очередь поспособствует росту прибыли организации. Предполагается, что рост прибыли будет находиться в районе 15-25 %, что очень быстро перекроет затраты на реализацию изменений.

Полученные результаты свидетельствуют, что предлагаемые мероприятия позволят руководству компании увеличить чистую прибыль на 15 175 тыс. руб. или на 15 % в планируемой перспективе.

В целом необходимо отметить, что предложенные меры избавят предприятие от множества преград на пути развития коммерческой деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017).

2. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон № 14-ФЗ от 08.02.1998. // Собр. законодательства РФ. – 1998. – № 7.

3. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016).

4. Алтухова, М.В. Управление сбытовыми запасами. / М.В. Алтухова. – М.: Ника, 2014. – 321 с.

5. Аренков, И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения: монография / Под ред. Е.Г. Багиева, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Высш. экон. шк. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 144 с.

6. Акулич, И.Л. Маркетинг: учебник / И.Л. Акулич. – 8-е изд., перераб. и доп. - Минск: Вышэйшая школа, 2014. - 545 с.

7. Афанасенко, И.Д. Логистика снабжения / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб: Питер, 2013. – 336 с.

8. Амблер, Т. Практический маркетинг: учебник / Т. Амблер – СПб.: Издательство «Питер», 2011. – 520 с.

9. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / А.Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.

10. Барановский, С.И. Управление сбытом: учебное пособие / С.И. Барановский, С.В. Шишло. – Минск: БГТУ, 2015. – 38 с.

11. Браун, К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ Контакт»; ИНФРА-М, 2010. – 382 с.

12. Баркан, Д.И. Управление сбытом: учебное пособие / Д.И. Баркан. – СПб.: Изд-во С. - Петербургского университета, 2010. – 341 с.

13. Григорьев, М.Н. Логистика. Базовый курс: учебник / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. – М.: Юрайт, 2013 – 782 с.

14. Голова, А.Г. Управление продажами: учебник / А.Г. Голова. – М.: Дашков и К, 2010. – 280 с.

15. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник. / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2011. – 774 с.

16. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник. / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 510 с.

17. Дегтяренко, В.Г. Основы логистики и маркетинга. / В.Г. Дегтяренко. – М.: Гардарика, 2013. – 312 с.

18. Дурович, А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. / А.П. Дурович. – М.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 2010. – 225 с.

19. Ефимова, С.А. Управление сбытом. / С.А Ефимова. – СПб.: Равновесие, 2013. – 167 с.

20. Ефимова, С. А. Управление сбытом или как увеличить объём продаж / С.А. Ефимова. – М: ИНФРА-Пресс, 2007. – 208 с.

21. Егоров, В.Ф. Организация торговли / В.Ф. Егоров. – М.: Питер, 2009. – 366 с.

22. Ершова, С.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / С.А. Ершова. – Спб.: СПбГАСУ, 2007. – 155 с.

23. Земляков, Д.Н. Франчайзинг: интегрированные формы организации бизнеса: учеб. пособие. / Д.Н. Земляков. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 142 с.

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

25. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 211 с.

26. Кметь, Е.Б. Управление маркетингом: учебник / Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 308 с.

27. Лычагина, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Л.Л. Лычагина. – Томск: Издательство Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2016. – 238 с.

28. Мартынов, В.П. Основы маркетинга для студентов вузов / В.П. Мартынов // Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 354 с.

29. Никифорова, Н.А. Управленческий анализ: учебник для магистров / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева; под общ. ред. Н.А. Никифоровой. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 442 с.

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

31. Одинцов, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. / В.А. Одинцов. – 2-е изд. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 256 с.

32. Попова, Л.Ф. Эффективная организационная структура как важнейшее условие формирования современной системы управления предприятием / Л.Ф. Попова // Наука и общество. – 2015. – № 2. С. 40 – 47.

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

34. Подолякина, Е.В., Советова Н.П. Управление сбытовой деятельностью предприятия: учебное пособие / Е.В. Подолякина, Н.П. Совеиова. – Вологда: ВоГУ, 2015. – 236 с.

35. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 248 с.

36. Турманидзе Т.У. Финансовый менеджмент: учебник / Т.У. Турманидзе. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 247 с.

37. Терновский, Д.С. Внутренний контроль как фактор повышения результативности деятельности организации торговли / Л.А. Катанаева // Вестник БУКЭП. – 2015. – № 4. – С. 105 – 110.

38. Тютюшкина, Г.С. Организация коммерческой деятельности предприятия: учебное пособие. / Г.С. Тютюшкина. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 132 с.

39. Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристский бизнес / Под. ред. М.И. Баканова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 639 с.

40. Юккель, Х. Справочник предпринимателя: розничная торговля, оптовая торговля, грузовой транспорт, общественное питание и гостиничное хозяйство / Х. Юккель. – М.: Наука, 2011. – 592 с.

41. Логистический центр «Радонежский»: [официальный сайт]. – Режим доступа: http://logistic-centr.ru

42. ООО «Форпост» [официальный сайт]. – Режим доступа: http://forpost.com.ru

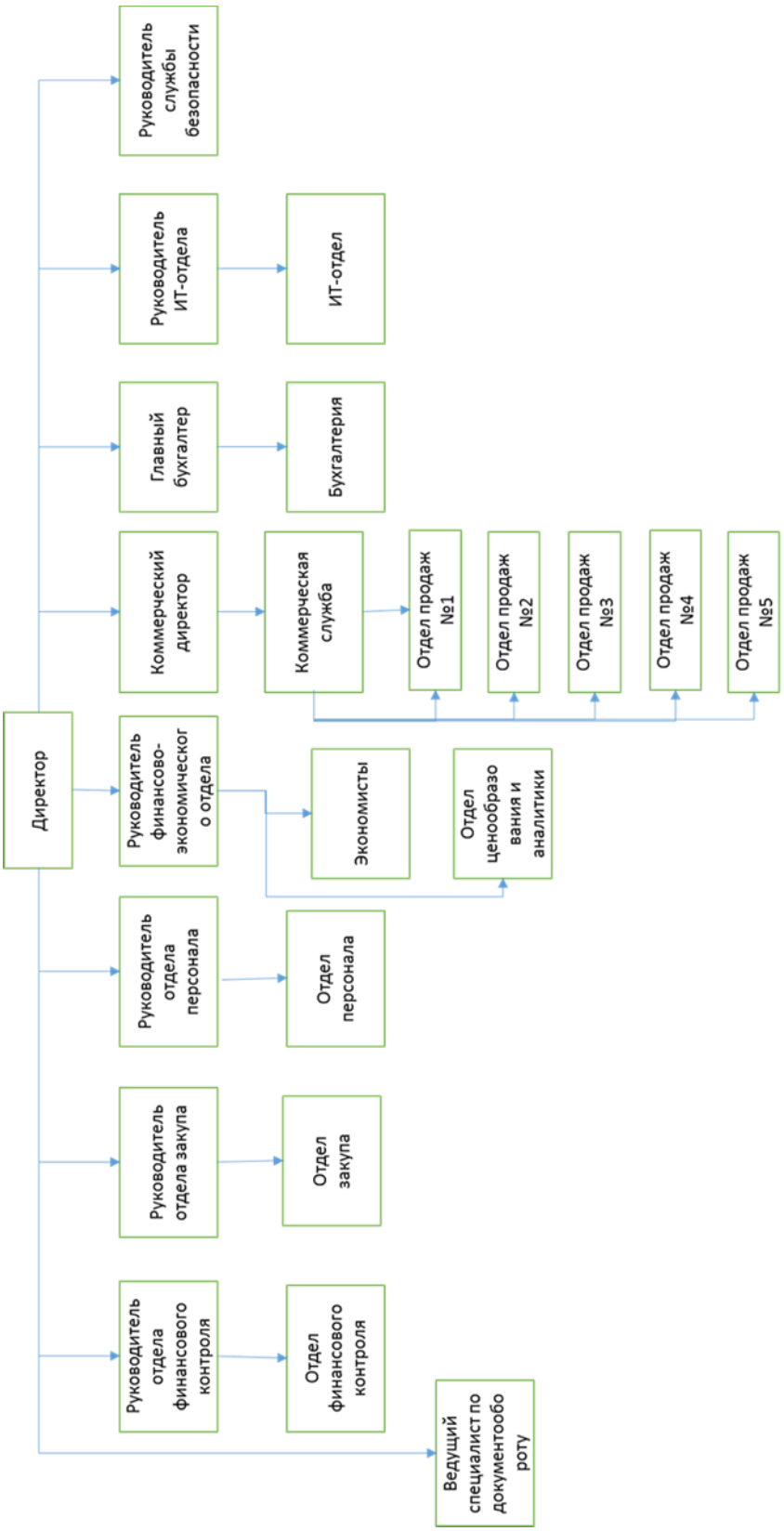
43. Посреднические каналы и их виды. – Режим доступа: http://ur-consul.ru/Bibli/Prodazhi-v-sfyerye-HoReCa.53.html

44. Роль торгового представителя в дистрибьюторской компании. – Режим доступа: http://foodmarkets.ru/articles/topic/771

45. Что такое 1С. О сложной системе простыми словами. – Режим доступа: https://habr.com/company/trinion/blog/250893/

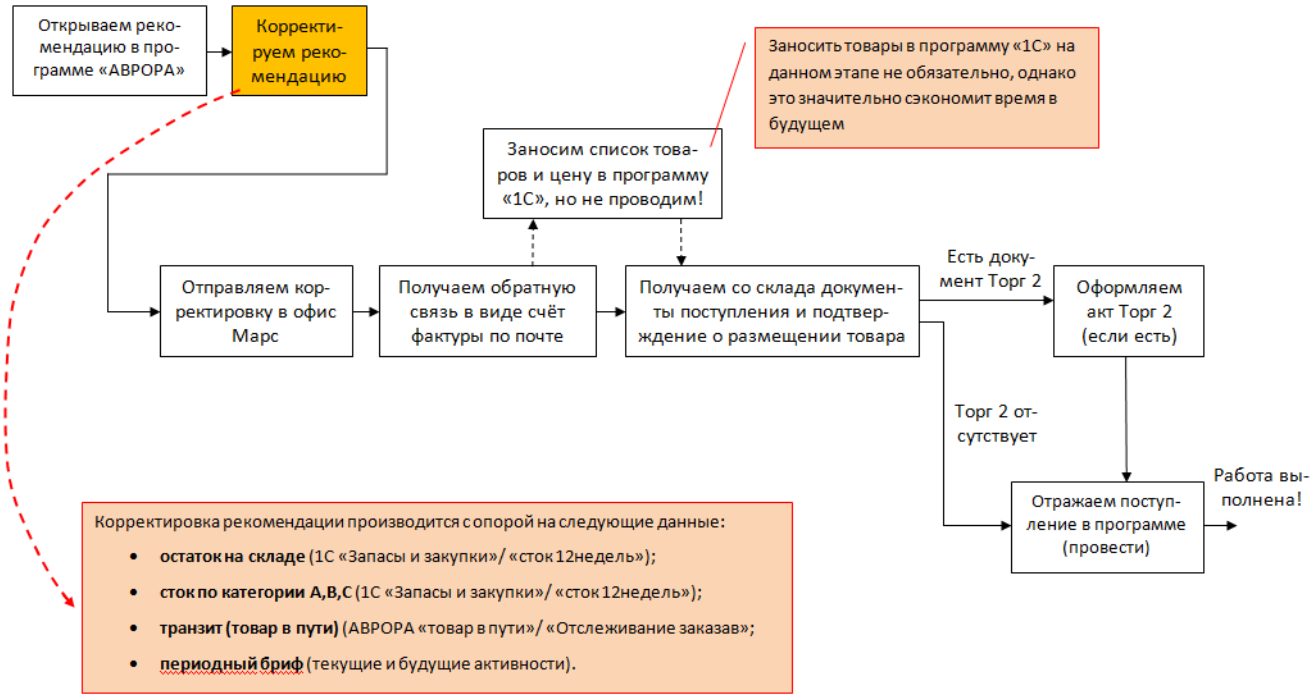
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Форпост»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Модель обработки рекомендации сформированной программой «Сократ» в ООО «Форпост», контракт «Марс»



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Структура системы сбыта в ООО «Форпост», контракт «Mars»