

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
_____ А.Б. Левина
_____ 2018 г.

Совершенствование сбытовой политики предприятия
ООО ПК «Артезианская вода»

Пояснительная записка
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2018.996.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.п.н.,
доцент
_____ И.Г. Смирнова
_____ 2018 г.

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

Нормоконтроль, ст. преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1 Понятие и сущность сбытовой деятельности предприятия, основные каналы сбыта продукции.....	8
1.2 Направления совершенствования сбытовой политики производственного предприятия.....	20
1.3 Оценка эффективности сбытовой политики на предприятии.....	25
1.4 Сравнение зарубежного и отечественного опыта по организации сбытовой деятельности производственных предприятий	30
2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПК «АРТЕЗИАНСКАЯ ВОДА».....	40
2.1 Краткая характеристика предприятия	40
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ПК «Артезианская вода»	48
2.3 Оценка эффективности существующей сбытовой политики.....	55
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПК «АРТЕЗИАНСКАЯ ВОДА»	68
3.1 Основные направления совершенствования сбытовой политики	68
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	88

ВВЕДЕНИЕ

В хозяйственной деятельности промышленной организации основными вопросами являются снабжение, производство и сбыт (реализация) готовой продукции; последняя подразумевает законченные производством на данном предприятии изделия, работы и услуги, которые могут быть предложены рынку как товары.

Работа предприятий в новых экономических условиях предполагает реструктурирование всех функциональных сфер деятельности хозяйствующих субъектов, но главным образом это касается сферы сбыта готовой продукции.

При наличии жесткой конкуренции главная задача системы управления сбытом – обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами. Сбыт продукции должен рассматриваться под принципиально иным углом зрения – через призму рыночного спроса и предложения. Для выживания в рыночных условиях отечественные товаропроизводители должны производить то, что продается, а не продавать то, что они производят.

Современный потребитель требует хорошего ознакомления с товарным набором; минимума времени на приобретение товара; максимума удобств до, во время и после покупки. Эти требования можно удовлетворить, постоянно развивая сбытовую сеть, приближая ее конечные точки к потребителю, создавая максимум удобств для него в этих точках. И если производитель сумел этого достичь, он путем привлечения к себе внимания покупателей может добиться преимуществ в конкурентной борьбе.

Производство питьевой воды – как никогда актуальное направление бизнеса в наше время: потребление именно бутилированной воды ежегодно увеличивается на несколько процентов. Это связано с тем, что вода из городских канализационных труб не подходит для употребления или приготовления еды, если ее не прокипятить, а после дополнительно не профильтровать. Но даже это

не гарантирует ее стопроцентного очищения от вредоносных бактерий и возбудителей кишечных болезней.

Производство питьевой воды как бизнес организуется как одним предпринимателем, так и группой. Масштаб города, в котором стоит вести деятельность, может быть любым, поскольку даже при существующей конкуренции первостепенным фактором является качество производимого продукта. Главное условие успешного бизнеса – хорошее оборудование, которое позволит провести полноценную очистку воды. Положительной стороной данного вида деятельности является постоянная потребность людей в такой продукции, что дает возможность открыть свое дело даже в небольшом населенном пункте. Минусами можно считать крупные первоначальные вложения и наличие конкурентов. Производство питьевой бутилированной воды – самый прибыльный вариант предприятия, так как в этом случае есть возможность не только фильтровать воду, но и ее заниматься ее сбытом и доставкой клиентам.

Объектом исследования является ООО ПК «Артезианская вода». Основным видом деятельности компании является производство безалкогольных напитков, минеральных вод и прочих питьевых вод в бутылках.

Предмет исследования – сбытовая политика предприятия.

Цель исследования – проведение анализа сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

- раскрыть понятие и сущность сбытовой деятельности предприятия, основные каналы сбыта продукции;
- изучить возможные направления совершенствования сбытовой политики производственного предприятия;
- изучить вопросы оценки эффективности сбытовой политики на предприятии;
- сравнить зарубежный и отечественный опыт по организации сбытовой деятельности производственных предприятий;

- дать краткую характеристику ООО ПК «Артезианская вода»;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ПК «Артезианская вода»;
- оценить эффективность существующей сбытовой политики на предприятии;
- разработать основные направления совершенствования сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

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

Во введении выделена актуальность исследования, определены объект и предмет, поставлена цель и задачи для ее достижения.

В первом разделе раскрыты теоретические аспекты сбытовой политики производственного предприятия.

Во втором – проведен анализ сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода».

В третьем – даны рекомендации по совершенствованию сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» и проведена оценка их эффективности.

В заключении представлены обобщающие выводы по всей работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность сбытовой деятельности предприятия, основные каналы сбыта продукции

Промышленные предприятия не только производят продукцию в нужном количестве, ассортименте и качестве, соответствующих запросам потребителя, но и обеспечивают коммерческую деятельность по сбыту готовой продукции. В условиях рыночных отношений усиливается ее роль, усложняются задачи.

Сбыт является функциональной областью производства, его замыкающим звеном в цепи [10]:

закупки → изготовление → сбыт

Совокупность управленческих решений, обеспечивающих сочетание производственных факторов во времени и в пространстве, определяется операционной деятельностью предприятия.

Предприятие как самостоятельный хозяйствующий объект, созданный для производства продукции, преобразует исходные материалы в конечную продукцию и реализует ее с целью удовлетворения общественной потребности. В международной практике деловых отношений предприятия, имеющие высокий авторитет по качеству продукции, надежности взаимодействий и сервису обслуживания именуют фирмами [6].

Сбыт – элемент комплекса маркетинга, характеризующий деятельность организации, направленную на то, чтобы сделать продукт доступным целевым потребителям. В качестве синонимов понятия «сбыт» используют часто такие понятия, как «реализация», «распределение», «товародвижение». Понятие «сбыт» может трактоваться и в широком и в узком смысле слова.

Сбыт в широком смысле – процесс организации транспортировки, складирования, поддержания запасов, доработки, продвижения оптовых и

розничных торговых звеньев, предпродажной подготовки, упаковки и реализации товаров с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения на этой основе прибыли [1]. Здесь сбытовая деятельность начинается с того момента, как только изделие покинуло производственный комплекс, и заканчивается передачей товара покупателю.

Сбыт в узком смысле (продажа, реализация) – процесс непосредственного общения продавца и покупателя, направленный на получение прибыли и такой, что требует знаний, навыков и определенного уровня торговой компетенции [1]. Здесь под «сбытом» понимают только непосредственное общение продавца и покупателя, а все остальные операции относят к товародвижению. Место функциональной области сбыта продукции представлено на рисунке 1.1 [8].

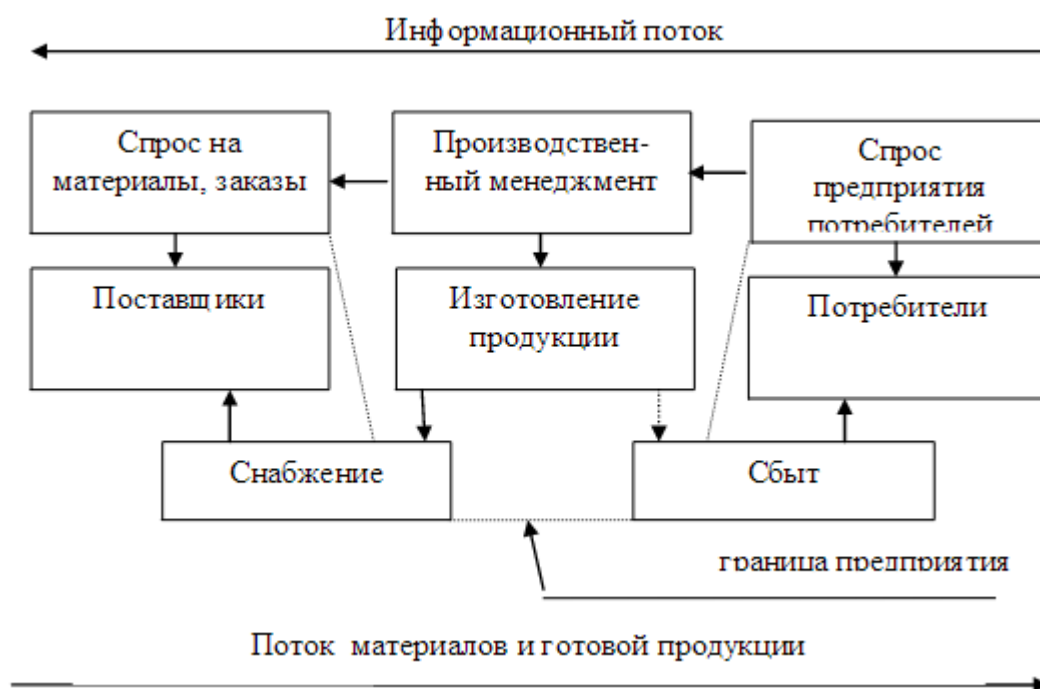


Рисунок 1.1 – Место функциональной области сбыта в производственном менеджменте предприятия

Функции сбыта фокусируются на основных решениях менеджеров по маркетингу и высшего руководства предприятием.

Стратегия сбыта влияет на структуру функций сбыта [49]:

- изучение результатов сегментации рынка и планирования рекламы;
- заключение договоров с потребителями или посредниками;
- учет и контроль выполнения договоров;
- разработка плана отгрузки товаров клиентам;
- определение каналов сбыта;
- организация приема, хранения, упаковки, сортировки и отгрузки товаров;
- информационное, ресурсное и техническое обеспечение сбыта товаров;
- стимулирование сбыта; установление обратной связи с потребителями.

Выполнение функций сбыта ведет к возникновению потоков распределения между участниками процесса обмена, направленных во взаимно противоположных направлениях.

Схема взаимодействия системы сбыта на предприятии с другими подразделениями предприятия представлена на рисунке 1.2 [35].

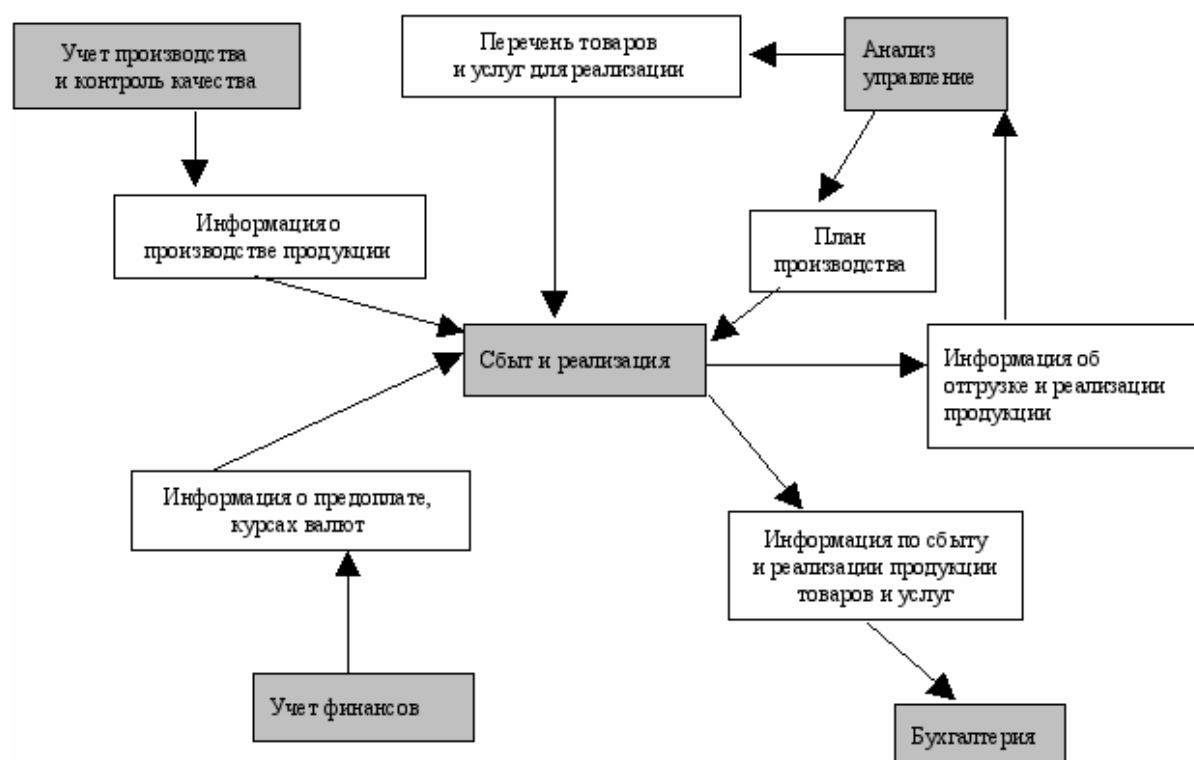


Рисунок 1.2 – Потоки распределения между участниками процесса обмена в системе сбыта продукции

Выделяют несколько типов организации сбыта продукции на предприятии [7]:

1. Организация «по функциям» означает, что и внешние рынки, и производимые товары рассматриваются в виде некоторых однородностей, предусматривает создание специализированных отделов, в том числе и управления сбытом. Такая структура целесообразна в случае, если и товаров, и рынков у предприятия немного.

2. Организация «по видам товаров» требует специфических условий производства, сбыта, обслуживания в связи с множеством товаров. В ней создаются группы работников, занимающихся «своим» товаром. Создается функциональная служба сбыта по отношению к конкретному товару. Это гарантирует должное внимание всем аспектам маркетинга. Однако при такой организации возможно дублирование исследовательских и сбытовых функций, а слабые связи между группами одного отдела могут привести к тому, что творческие находки не получат распространения только потому, что они «чужие».

3. Организация «по рынкам» требует специальных знаний по обслуживанию продукцией определенной отрасли промышленности или сегмента покупателей из разных отраслей. В ней выделяются группы работников, занимающиеся «своей» группой потребителей. Например, предприятие изготавливает двигатели для тракторов, автомобилей и судов. Каждая из групп потребителей этих товаров столь специфична, что данную специфику необходимо учитывать при организации сбыта, как и во всем объеме маркетинговых действий.

4. Организация «по территориям» позволяет учитывать специфику потребления товаров в каждом из регионов, жители которых близки по демографическим и культурным характеристикам. Она считается выгодной, когда в каждом из выделенных регионов номенклатура товаров не очень велика, а различия между их потребителями незначительны.

Эффективность продвижения готовой продукции обуславливается также эффективностью управления запасами готовой продукции, которое может

осуществляться на основе «фиксированного размера заказа» или «фиксированного интервала».

Сущность организации сбыта на основе «фиксированного размера заказа» состоит в том, что по договоренности между предприятием-производителем продукции и потребителем устанавливается фиксированное количество заказываемой продукции, а время заказа является переменной величиной. Тогда оптимизируются затраты на транспортировку. «Точкой заказа» будет момент, когда запас готовой продукции на складе достигнет заранее определенной величины. При этом необходим контроль остатков готовой продукции на складе.

Сущность организации сбыта на основе «фиксированного интервала» состоит в том, что заказы должны выполняться регулярно, через заранее определенный интервал времени, однако количество изделий каждый раз может быть разным. Максимальный размер запасов готовой продукции на складе в этом случае должен обеспечивать потребителя во время фиксированного интервала и включать постоянно возобновляемый гарантийный запас. К моменту истечения фиксированного интервала времени устанавливается количество проданной продукции и производится новое необходимое ее количество.

Построение эффективной структуры сбытовой сети, которая позволит наладить реализацию продукции, связано с развитием каналов сбыта продукции. С этой целью формируется цепочка движения продукции, объединяя производителя, посредников и потребителя.

Возможны различные виды каналов сбыта [16]:

- прямые. Самостоятельный сбыт продукции без посредников;
- не прямые. Участие некоторого количества посредников. Короткие цепочки – с участием 1 посредника, длинные – более одного.

Непрямые каналы сбыта различаются на следующие виды:

- одноуровневый – в процессе реализации участвует 1 посредник. На промышленных рынках посредником выступает агент по сбыту либо брокер, на потребительских рынках обычно розничный продавец;

– двухуровневый – связующим звеном между производителем и потребителем являются 2 посредника. Для промышленных рынков – дистрибьютор и дилер, потребительских – розничный и оптовый продавец;

– трехуровневый. Проходит продукция через 3 посредников. К примеру, продавец крупных партий, розничный продавец и продавец мелких оптовых партий.

Каждый вариант предполагает индивидуальные преимущества и недостатки, конкретный вариант следует подбирать в зависимости от товара.

После выбора, будет ли канал включать посредников, предстоит определить тип и количество данных посредников. Это необходимо для обеспечения максимально эффективной реализации. Посредники с позиции политики сбыта могут быть следующими [5]:

1. Дилеры – оптовые посредники, которые проводят операции за свой счет и от своего имени. Становятся собственниками продукции, купленной с целью перепродажи.

2. Дистрибьюторы – розничные и оптовые посредники, которые участвуют в продвижении за свой счет, однако от имени производителя. Ведут реализацию продукции на основании права, полученного от производителя.

3. Комиссионеры – розничные и оптовые посредники, которые действуют за счет производителя, но от своего имени. Конечному потребителю переходит собственность на продукцию после поступления оплаты.

4. Агенты – являются юридическими лицами, действующими за счет и от имени принципала, получая вознаграждение за предоставление своих услуг.

5. Брокеры – посредники, которые занимаются налаживанием связей между юридическими лицами, заинтересованными в продвижении продукции. Получают процент от продаж.

В цепочке сбыта основные функции представлены следующими [18]:

1. Внешняя логистика. Мероприятия по обеспечению доступности продукции для покупателя.

2. Внешний маркетинг. Сбор маркетинговых данных, в том числе сведения о потребностях и желаниях своей целевой аудитории. Акции, реклама и другие меры для продвижения продукции.

3. Внешний сервис. Завоевание репутации продукцией, поддерживая и повышая её статус.

Чтобы определить типы и число указанных посредников, маркетинг предполагает 3 подхода формирования каналов распределения [2]:

1. Эксклюзивное распределение – ограничивается число посредников, для контроля распределения товаров по заранее определенным рынкам сбыта.

2. Интенсивное распределение – привлечение посредников в максимальном количестве для оснащения продукцией максимального количества территорий.

3. Селективное распределение – сочетание признаков обоих вариантов. Применяется производителями, которые стремятся контролировать каждый этап товародвижения при меньших издержках.

Поиск каналов сбыта производится в четыре этапа [15]:

1. Определяется стратегия сбыта.
2. Определяются альтернативные каналы.
3. Оцениваются предложенные каналы.
4. Выбираются партнеры.

В первую очередь, руководству компании следует определиться со стратегией сбытовой политики – как будет организована система, через дилерскую либо собственную сеть, какие типы торговых посредников должен объединять документооборот и пр.

Среди основных критериев выбора канала для распределения можно отметить [15]:

1. Экономические критерии. Уровень продаж и затрат.
2. Контрольные критерии. Нужно обеспечить средства обоснования, оценки эффективности определенного канала по критериям в виде взаимодействия при стимулировании, периода доставки к потребителю и пр.

3. Адаптивные критерии. Стоит установить для каждого канала определенный период входа в строй и отсутствия должной гибкости. В тот же период эффективнее могут оказаться другие каналы распределения.

Партнеры должны выбираться с учетом следующих критериев:

1. Уровень навыков и знаний в товародвижении от производителя потребителям, владение стратегиями конкретного рынка.

2. Объем знаний о конъюнктуре определенного рынка, где предлагается сбыт продукции.

3. Наличие необходимых финансовых средств.

4. Наличие должных ресурсов (материальная база).

Выбор эффективного канала продаж из основных зависит и от объема продукции. Если производитель выпускает, допустим, 15 тыс. т товара при емкости рынка 150 тыс. т, он с толком и расстановкой будет распространяться через дилеров. Если же мощности производителя легко покрывают потребность рынка, он выберет дистрибуторов с их скоростью и широкими возможностями сбыта [24].

Ну а к веерным продажам «всем подряд» прибегают не от хорошей жизни, а скорее от отчаяния, в надежде занять хоть какую-то долю на рынке (такой тактики производители придерживаются в основном либо при выводе нового продукта, либо при желании молниеносно захватить рынок).

Так или иначе, производитель дает дистрибуторам и дилерам возможность заработать, возлагая на них маркетинговые функции, и таким образом заходит на рынок, приучая конечного покупателя к своему продукту. Иногда производитель намеренно сталкивает лбами дилеров, работающих на одной территории. Его цель – отследить, кто как себя поведет, определить сильнейшего, отработать собственные технологии продвижения и проанализировать результаты. А когда вся структура сбыта готова, производитель начинает планомерно внедрять собственные технологии продаж, которые обоснованно считает наиболее эффективными.

Специфика выбранных каналов сбыта в том, что после выбора конкретных вариантов, будет уже сложно что-то менять. Поэтому перед выбором определенной цепочки реализации следует проанализировать следующие факторы [26]:

- анализ рынков сбыта;
- анализ рентабельности определенной магистрали для товаров;
- возможность контроля товародвижения;
- степень соответствия канала своей целевой аудитории;
- предполагаемый уровень продаж;
- минимальные расходы денежных средств и ресурсов;
- доля максимально возможного размера прибыли;
- степень конкуренции.

Могут быть и другие факторы, которые зависят от специфики конкретной отрасли. Так, цена товара может влиять на объем сбыта продукции.

Предприятия имеют альтернативы решений в организации распределения своего продукта. При этом в его основе лежат принципиальная ориентация удовлетворения многообразных запросов конечного потребителя (либо на построение такой системы распределения, которая была бы эффективна, как для самой фирмы, так и для посредников.) и способ ее существования, рассматриваемый как совокупность действий по максимальному приближению товара к целевой группе потребителей (либо наоборот, привлечение потребителей к товару фирмы) [7].

Выбор ориентации и способа удовлетворения запросов потребителей и составляет суть фирменной политики предприятия в области сбыта.

Сбытовая политика предприятия – это совокупность взаимосвязанных элементов сбытовой деятельности, направленных на удовлетворение потребностей потребителей путем оптимального использования сбытового потенциала предприятия и обеспечение на этой основе эффективности продаж [18].

Цели сбытовой политики могут быть следующими [19]:

- максимальное удовлетворение спроса потребителей;
- обеспечение (увеличение) необходимых объемов продаж;
- увеличение рыночной доли компании или отдельной торговой марки;
- обеспечение предприятию прибыли и ее увеличение;
- удержание доли рынка или удержание занятой ниши;
- выход на новый рынок и завоевание доли целевых сегментов;
- вывод нового товара на рынок;
- удержание клиентуры и привлечение новых клиентов.

Разработка сбытовой политики предприятия должна базироваться на результатах анализа уже имеющейся сбытовой системы. Анализ целесообразно осуществлять не только по количественным показателям, но и по качественным, таким как уровень обслуживания, удовлетворенность качеством продукции и предпочтения покупателей, результативность коммуникационной политики, правильность выбора сегментов рынка, результативность работы отдела сбыта и др.

Основные направления сбытовой политики, сформулированные на основе тщательного анализа, в соответствии с целями и задачами сбыта, могут быть изложены в следующих документах [12]:

- внутренних стандартах сбытовой деятельности предприятия (фирмы) и стандартах контроля реализации (сбыта) готовой продукции;
- положениях об отделах и в должностных инструкциях, регламентирующих сбытовую деятельность предприятия (фирмы);
- политике товародвижения и транспортировки продукции (каналы распределения продукции, формы сбыта, выбор посредников, виды транспортировки и строки поставки);
- товарной политике предприятия (в части товарной номенклатуры и ассортимента, объемов выпуска и разработки новых товаров);

– ценовой политике предприятия (в части ценообразования и ценовой стратегии).

Основными элементами сбытовой политики являются [21]:

1) транспортировка продукции – пространственное перемещение от производителя к потребителю без изменения свойств продукции;

2) поставка продукции – подбор, сортировка, упаковка готового изделия и действия по физической передаче товара, оформления заказов, организации платежно-расчетных операций, юридическому оформлению передачи прав собственности на товар;

3) сервис – контакты с потребителями с целью изменения физического (насыщения) или интеллектуального (просвещения) удовлетворения потребителей, информированию потребителя о товаре и фирме, а также сбору информации о рынке.

Сбытовой процесс начинается с организации хранения готовой продукции. Отличие складской функции сбыта от аналогичной функции процесса снабжения состоит в том, что она исходно нацелена на процесс продажи готовой продукции, а не на процесс ее употребления.

Данная функция обычно включает: приемочные операции; упаковку продукции; комплектацию продукции в соответствии с заказами покупателей.

Хранение готовой продукции обычно осуществляется на складе готовой продукции силами и средствами самого производителя (владельца готовой продукции), а потому затраты на хранение составляют часть цены реализуемой продукции, а не оплачиваются сверх нее.

Торговая функция процесса сбыта – его главная функция, которая занимает центральное место и в экономическом, и в технологическом ее аспектах, в то время как в процессе снабжения она занимает центральное место лишь в экономическом аспекте, но не технологически.

Содержание торговой функции сбыта составляют [45]:

- сбор и формирование заказов на поставку готовой продукции от ее покупателей;
- достижение согласия с покупателем по поводу условий поставки готовой продукции;
- заключение договоров поставки и транспортировки и принятие необходимых мер к их исполнению.

Наиболее важными условиями поставки являются ее стоимостные условия, связанные с распределением расходов на погрузку, транспортировку, страхование и разгрузку продукции между ее продавцом и покупателем, на практике существуют самые разные комбинации распределения этих затрат: от оплаты всех (или почти всех) этих видов расходов самим покупателем до несения всех этих расходов только продавцом.

Торговая функция сбыта является одновременно и торговой функцией снабжения в той части, в какой в процессе ее осуществления происходит одновременное участие в ней и продавца и покупателя [17].

Транспортная функция сбыта завершает сбытовой процесс, поскольку в этом случае продукция не только переходит в собственность покупателя, т. е. переходит в его владение юридически, но и материально перемещается к нему.

Транспортировка проданной продукции может осуществляться самим продавцом или покупателем, или только специализированной транспортной организацией.

Базисные транспортные функции процесса сбыта обычно включают [47]:

- погрузку продукции на транспортное средство, которое должно доставить ее до покупателя;
- организацию процесса отправки реализованной продукции;
- контроль за отправкой.

Если отправка готовой продукции осуществляется самим продавцом, он называется «отгрузкой» продукции, а если покупателем (грузополучателем) со склада производителя, то «отпуском» продукции.

Процесс перемещения готовой продукции в той мере, в какой он осуществляется самим покупателем, или в той мере, в какой он принимает в нем участие, одновременно является процессом транспортировки продукции, относящимся к снабженческой деятельности покупателя как участника рынка.

1.2 Направления совершенствования сбытовой политики производственного предприятия

Термин «совершенствование» в широком смысле представляет собой закономерное, качественное изменение какого-либо объекта, направленное на улучшение его состояния и на придание ему новых свойств, необходимых для более полного соответствия целям его функционирования и окружающим условиям.

Совершенствование системы сбыта – это непрерывный процесс обоснования и реализации максимально рациональных форм, методов, способов и путей ее создания и развития; улучшение ее отдельных аспектов, контроль и выявление «узких мест» на основе непрерывной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям деятельности предприятия [4].

На любом предприятии, независимо от сферы деятельности и формы собственности, можно оптимизировать систему сбыта с учетом существующих внутренних и внешних условий. Однако, имеются общие закономерности и методы совершенствования системы сбыта, подходящие для большинства средних и крупных предприятий. У небольших предприятий, как правило, недостаточно ресурсов для создания системы внутреннего контроля.

Современный рынок состоит из нескольких целевых сегментов и множества каналов распределения, поэтому одним из направлений совершенствования сбытовой политики производственной компании является переход на многоканальную систему распределения. Увеличение количества каналов распределения может быть выгодно предприятию по ряду обстоятельств [13]:

- 1) растёт охват рынка, так как привлекаются новые покупатели;
- 2) сокращаются затраты на содержание всех каналов (эффект масштаба);
- 3) повышается качество торговли, так как учитываются неудовлетворенные запросы покупателей.

Вместе с тем, многоканальность предприятий на рынке может обострять конкурентную борьбу, так как ужесточается борьба за покупателей.

Существуют и другие тенденции в развитии каналов сбыта на российском рынке. В настоящее время наблюдается стремление к сокращению числа посредников. Крупнейшие розничные операторы вкладывают значительные средства в строительство своих собственных распределительных центров. Это означает, что производители имеют возможность напрямую поставлять свою продукцию торговым сетям. При этом производители за счет сокращения торговых наценок в канале и большего контроля цен, организуют прямые поставки в розницу – как сетевую, так и в одиночные магазины.

Еще одним направлением совершенствования сбытовой политики предприятия является оптимизация транспортировки товаров путем сокращения сроков хранения и реализации товаров, снижения численности персонала, повышения прибыли производителя и качества информации о движении товара.

Новой тенденцией стали изменения в количестве и качестве свободного времени потребителей, поэтому пользуются популярностью торговые центры и гипермаркеты, где покупатель может совершать разные покупки, не покидая относительно небольшую территорию центра. Результаты последних исследований показывают, что основным фактором, влияющим на выбор потребителя, является удобство, определяемое легкостью и быстротой доступа к товарам. Существенным фактором становится наращивание присутствия и ассортимента интернет-магазинов, благодаря которым можно делать покупки в любое время, не выходя из дома. Все эти факты свидетельствуют о том, что значение каналов распределения изменяется в зависимости от способов проведения потребителями свободного времени.

Очень важной тенденцией является увеличение ширины каналов, используемых производителями, при уменьшении глубины. Уменьшение глубины происходит за счет сокращения промежуточных звеньев, а расширение каналов дает возможность увеличения сбыта от использования новых каналов.

Сегодня увеличивающиеся объемы продаж в розничных сетях дают возможность оказывать давление на поставщиков для снижения отпускных цен. Розничные сети сами стали заниматься оптом. Производители, создавая монопольные холдинги, тоже укрепили свои позиции.

Пример развития оптового рынка в развитых странах показывает несколько путей для перестройки российских оптовых компаний [16]:

1. Уход в так называемый «перпендикулярный бизнес», например в производство или развитие собственной розничной сети. Однако при переходе к розничной торговле у оптовых компаний не всегда получается хороший результат, так как, несмотря на кажущуюся похожесть оптовой и розничной торговли, у них имеются принципиальные отличия, связанные со временем оборачиваемости средств.

2. Специализация на отдельном продукте, узкой группе товаров или сегменте рынка, в том числе географическом: обслуживание корпоративных клиентов или станций технического обслуживания, эксклюзивная дистрибуция оригинальных товаров. Плюсами узкой специализации являются невысокая конкуренция и, как следствие, относительно высокая прибыль. Вместе с тем эти же плюсы несут в себе потенциальные угрозы бизнесу.

3. Специализация на одной из функций сбыта, самой сильной у данного оптовика. Это может быть специализация на логистике, оказании складских услуг, услуг по продвижению товаров и пр. В настоящее время в торговле товарами массового спроса дистрибуция по крупным розничным сетям осуществляется самими производителями, но с использованием ТРЛ-компаний (Third Party Logistics – сторонняя компания, оказывающая логистические услуги

по хранению, перевозке, транспортировке и обработке товара). Их функции часто берут на себя бывшие дистрибьюторские компании.

Розничная торговля включает в себя все виды предпринимательской деятельности по продаже товаров и услуг конечным покупателям. Основной объем розничной торговли осуществляется через розничные магазины и путем внемагазинной розничной торговли.

Основными направлениями развития отечественной розничной торговли могут быть [25]:

- формирование крупных торговых сетей;
- универсализация продовольственной торговли;
- развитие специализированных и узкоспециализированных непродовольственных магазинов в центрах жилой застройки;
- создание «магазинов у дома», расположенных в радиусе пешеходной доступности и торгующих широким ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров;
- выделение специальных зон для уличных ярмарок;
- формирование автономных зон обслуживания вдоль автомагистралей.

Развитие розничной торговли в развитых странах в последние десятилетия сопровождалось созданием сетей магазинов, которые выросли из мелких торговых точек в супермаркеты и гипермаркеты и уже не нуждаются в посредниках-оптовиках. Более того, они диктуют свои условия производителям и часто создают альянсы с оптовиками.

Для повышения эффективности сбытовой деятельности, прежде всего, нужно создать систему сбыта товаров, описывающую все требования к ее участникам, их права и ответственность. После этого, независимо от выбранных каналов реализации, все участники сбыта будут вовлечены в эффективный и взаимовыгодный процесс. Совершенствовать единую систему сбыта после того, как вы приступили к продажам по разным каналам, смысла нет: имеется большая вероятность возникновения множества конфликтных ситуаций, если в новую

систему не впишутся партнеры, с которыми предприятие начинало сотрудничать на самом старте развития производства.

Реструктурирование организации и контроля сбытовой политики российских предприятий на начальном этапе предполагает [26]:

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

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

3. Разработку комплекса организационно-нормативных документов (положений об отделах и должностных инструкций), регламентирующих сбытовую деятельность предприятия в рыночных условиях.

4. Разработку формальных процедур контроля реализации (сбыта) готовой продукции для соответствия системы внутреннего контроля требованию регламентации.

Формируя сбытовую политику предприятия, занимающегося добычей и розливом минеральной воды, необходимо проанализировать и оценить, какова конкуренция на рынке. После проведения анализа необходимо придумать какую-либо особенность товара, которой нет у остальных. Например, вода очищена или насыщена кислородом по специальной технологии, применяемой в Европе, или

содержит необходимые микроэлементы. Важно проработать план рекламы фирмы, чтобы начать активно реализовывать товар.

Для этого необходимо сделать следующее [28]:

- проработать дизайн бутылок, придумать короткое и запоминающееся название продукта;
- разместить объявления о возможности доставки в местных печатных изданиях;
- распечатать рекламные буклеты и разложить их по ящикам многоквартирных жилых домов;
- сделать партию магнитов, раздавать в качестве подарка к заказу воды;
- если приближается новый календарный год, хорошей идеей будет оформить настенные календари с контактами, которые обычно раздают клиентам, или отправлять почтой компаниям, работающим в бизнес-центрах;
- организовать работу диспетчера, принимающего телефонные звонки на доставку питьевой воды в разные точки города.

1.3 Оценка эффективности сбытовой политики на предприятии

Служба сбыта предприятия не только осуществляет функции по хранению и перемещению готовой продукции внутри предприятия, но и контролирует выполнение обязательств со стороны сторонних организаций по доставке продукции покупателям, а также своевременность оплаты за отгруженную продукцию со стороны покупателей.

Главными показателями эффективности сбыта предприятия являются [30]:

- затраты на сбыт в целом и по отдельным подразделениям;
- сроки реализации готовой продукции;
- объем реализуемой продукции за определенный период времени;
- наличие и размеры остатков готовой продукции на складе;

- количество случаев и размеры штрафных санкций за нарушение предприятием условий реализации (отгрузки) готовой продукции покупателям и др.

Так как большая часть выручки поступает предприятию именно от реализации готовой продукции (товаров, услуг), то сбытовая деятельность всегда является центральным звеном управления (центр прибыли). Любая задержка в расчетах за отгруженную продукцию негативно влияет на производственный процесс, так как полученные от покупателей денежные средства используются предприятием на восполнение материальных ресурсов (закупка сырья, материалов, комплектующих) и на стимулирование трудовых ресурсов (выплата заработной платы).

Организация сбытовой деятельности предприятия непосредственно связана с планированием, координацией вопросов реализации готовой продукции, а также с распределением обязанностей между сотрудниками службы сбыта.

Основными вопросами планирования сбыта являются [45]:

- мониторинг конкурентной среды и конкурентоспособности как самого предприятия на рынке, так и выпускаемой им продукции;
- прогноз объемов сбыта предприятия;
- утверждение плановых заданий по сбыту;
- составление финансовой сметы сбыта;
- планирование и исполнение управленческой отчетности;
- оценка и выбор каналов сбыта готовой продукции (товаров, услуг);
- анализ динамики продаж;
- разработка плана координации работы службы сбыта с другими подразделениями предприятия;
- планирование и оценка деятельности службы сбыта;
- составление плана работы с клиентами и т.д.

К показателям эффективности, которые наиболее часто используют предприятия, относят объемы спроса и предложения, объемы реализации, динамику цен и т.д.

Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности позволяет более точно прогнозировать сбыт готовой продукции. Прогнозы по временному интервалу делятся на краткосрочные (3-12 мес.), среднесрочные (1-5 лет) и долгосрочные (5-20 лет) [31].

Качественно разработанная организация и контроль сбытовой политики позволяют обеспечить конкурентоспособность предприятия.

Внутренний контроль (аудит) сбытовой политики – представляет собой систему, состоящую из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация о результатах контроля) и совокупности таких блоков, как [40]:

- среда контроля сбытовой деятельности;
- центры ответственности;
- техника и технология контроля;
- процедуры контроля;
- система учета.

Аудит сбытовой политики является основой деятельности управленческой информационной системы (УИС), необходимой для принятия управления решений во всех вопросах сбыта готовой продукции.

Основными целями деятельности аудита сбытовой политики предприятия являются [48]:

- 1) сохранение и эффективное использование ресурсного потенциала предприятия;
- 2) адаптация предприятия к изменениям во внутренней и внешней среде;
- 3) обеспечение успешной деятельности предприятия в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Использование аудита сбытовой деятельности предприятия позволяет снижать возможные рыночные риски и избегать негативных ситуаций (работа с ненадежным покупателем, выход на нестабильный рынок и т.д.).

Основными задачами аудита сбытовой деятельности являются [43]:

1. Соответствие сбытовой политики предприятия общей стратегии деятельности и ориентирам по сбытовой стратегии.

2. Устойчивость предприятия с финансовой точки зрения.

3. Сохранность ресурсного потенциала предприятия. Здесь присутствуют два блока контроля:

1) контроль, ориентированный на адекватность мероприятий по обеспечению физической безопасности ресурсов, обеспечение защиты от воровства, потерь в результате пожаров, наводнений, отказов компьютеров, перебоев в энергоснабжении, умышленных повреждений;

2) контроль целесообразности финансово-хозяйственных операций и политики в области платежеспособности и добросовестности контрагентов по договорам, добросовестности менеджеров, принимающих решения по данным операциям.

4. Оптимальный уровень полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений по сбыту продукции.

5. Правильная регистрация и обработка финансово-хозяйственных операций предприятия на предмет наличия, полноты, точности, временной определенности, предоставления и раскрытия отчетности.

6. Рациональное и экономное использование всех видов ресурсов.

7. Соблюдение сотрудниками предприятия регламентированных требований, правил и процедур, характеризующих внутренний распорядок на предприятии.

8. Соблюдение требований законодательства Российской Федерации.

Целью внутреннего аудита сбытовой политики предприятия является помощь руководству предприятия в проведении эффективного контроля за работой службы сбыта.

Общая функция внутренних аудиторов заключается в следующем [48]:

а) оценка адекватности систем контроля, проведение проверок системы управления сбытом, разработка предложений по устранению выявленных недостатков и рекомендаций по повышению эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия;

б) оценка эффективности сбытовой деятельности: экспертные оценки всех элементов сбытовой деятельности и предоставление обоснованных предложений по их совершенствованию.

Руководство предприятия разрабатывает политику и процедуры управления сбытовой политикой, однако сотрудники службы сбыта не всегда их понимают и/или не всегда их выполняют. Руководители среднего звена не имеют достаточного времени проверить это выполнение и своевременно обнаружить недостатки. Внутренние аудиторы помогают им в этом, определяют «зоны риска» и возможности устранения будущих недостатков или недостач, помогают идентифицировать и устранять слабые места в системе управления и найти те принципы управления, которые были нарушены. Все эти действия дополняются обсуждениями с высшими органами управления, требования и предложения которых и определяют процедуры внутреннего аудита.

Таким образом, руководство предприятия пользуется услугами внутренних аудиторов как дополнительными ресурсами, помогающими осуществлять управленческие функции, в том числе и по сбытовой деятельности.

Функциональный аудит систем управления сбытом проводится для оценки производительности и эффективности в разрезе сбытовой деятельности. К нему, например, относятся аудиторские проверки каких-либо операций, проводимых отделом сбыта (маркетинга) в разрезе своих функций. При межфункциональном внутреннем аудите качество исполнения различных функций оценивается в их взаимосвязи и взаимодействии.

Организационно-технологический аудит систем управления сбытом выражает проводимый органом внутреннего аудита контроль разнообразных звеньев

управления сбытом на предмет их организационной и или технологической целесообразности (рациональности).

1.4 Сравнение зарубежного и отечественного опыта по организации сбытовой деятельности производственных предприятий

Реализация продукции является важнейшей частью коммерческой деятельности предприятия. Реализация продукции предоставляет предприятию следующие возможности [48]:

- непрерывность процесса воспроизводства;
- регулирование процесса производства в соответствии с потребностями рынка/потребителей;
- удовлетворение запросов покупателей в высококачественной продукции.

Зарубежные компании всегда работали в условиях свободного рынка, а у нас такой практики не было. Российские компании за много лет так и не вышли на западные рынки, в то время как иностранные компании активно вторгаются на наш рынок, имея не только мощные сбытовые сети и склады, позволяющие им обеспечить поставку товаров в кратчайшие сроки, но и размещая производство (в основном уже сборочные работы, так называемая «отверточная сборка») [44].

Методы управления системой сбыта на западных предприятиях и в Японии направлены на оптимизацию запасов во всех звеньях сбытовой цепи. Оптимальные уровни запасов обеспечивают максимальные уровни обслуживания при минимальных инвестициях в запасы, минимальных затратах по заказу и транспортировке.

Оптимизация цепи снабжения становится основным фактором роста прибыли и рентабельности активов для иностранных компаний. Улучшая уровень обслуживания конечного потребителя, компании расширяют рынки сбыта и объем реализации. Обеспечивается сокращение цикла от начала производства до оплаты наличными и потребности в других активах. Сокращаются и

относительные административные расходы. Все эти результаты соответствуют конечным целям промышленного предприятия.

Как отмечает М. Новиков, директор по развитию «Биоконд», именно разработка и внедрение единой системы сбыта обеспечат полноценную работу разрозненных точек продаж. Если сбыт товара планируется производить через посредников, очень важно понимать, что, прежде чем выстраивать цепочку реализации, необходимо создать правила сбыта, одинаковые для всех звеньев. Эти правила должны касаться как оптовых, так и розничных продаж. Несоблюдение условий любым из участников процесса следует пресекать – вплоть до отказа от дальнейшего сотрудничества по истечении контракта. Ни одно звено сбыта не может быть для производителя важнее, чем бесперебойная работа системы в целом.

При этом следует ориентироваться на основные принципы работы с партнерами, которые позволят вывести компанию на новый уровень стабильного развития.

Мировая практика маркетинговой деятельности показывает, что интенсивность ее развития определяется спецификой рынка, на котором работает предприятие. Для маркетинговой деятельности иностранных предприятий характерна глубокая специализация по следующим направлениям: исследование и развитие рынка, организация работы представительств, управление марками и продуктами, продвижение, высокая квалификация кадров.

Подобное утверждение характерно и для Польши [41].

Предприятия Польши используют маркетинговую стратегию деятельности на рынке. Службы маркетинга польских предприятий часто занимают высший уровень иерархии в организационных структурах управления субъекта хозяйствования.

Маркетинговое управление охватывает все стадии деятельности предприятия, маркетологи участвуют в обсуждении и принятии ключевых управленческих решений [28].

Исследование особенностей развития маркетинговой функции на польских предприятиях позволяет утверждать, что отделы маркетинга прошли достаточно долгий процесс эволюции. Как и в Беларуси, в настоящий период почти все польские предприятия первоначально реализовывали функцию маркетинга в отделе продаж (сбыта).

Развитие рыночных отношений в Польше способствовало окончательному выделению самостоятельных структурных подразделений маркетинга и даже созданию отдельных организационных подсистем управления с глубоким разделением труда.

Более чем на 70 % польских предприятиях уже давно имеются структурно выделенные отделы маркетинга, 31,2 % предприятий имеют формально разделенные функции реализации и маркетинга, что говорит о доминировании на данных предприятиях роли сбыта над функцией исследования рынка, и только 9,9 % предприятий имеют в структуре маркетинга отдел реализации.

Однако, согласно утверждениям польских экономистов Юзефа Сали и Томаша Смолень, в Польше имеет место тенденция увеличения количества таких предприятий, которые смогли сделать отдел сбыта структурным элементом маркетинговой деятельности и тем самым создать полноценную организационную подсистему управления маркетинговой деятельностью [28].

Следует отметить, что смене товарной и сбытовой ориентации на маркетинговую в Польше в первую очередь способствовала трансформация экономических отношений польского народного хозяйства. Это вызвало значительные изменения во внутренней среде промышленных предприятий, философии бизнеса на рынке.

Рассмотрим основные факторы, оказавшие влияние на развитие отделов маркетинга на польских предприятиях. К факторам, оказывающим влияние на развитие маркетинга на предприятии, относятся [28]:

- сфера деятельности предприятия;
- форма собственности;

- степень участия иностранного капитала;
- размер предприятия;
- масштаб деятельности предприятия.

Наиболее развита маркетинговая деятельность на предприятиях, работающих на потребительском рынке. В структурных подразделениях маркетинга этих корпораций проводится политика глобального маркетинга, направленного на слияние, контроль рынков сбыта и снабжения, установление олигопольных цен, централизацию функций управления в едином корпоративном органе.

Наиболее развитыми структурными подразделениями маркетинга оказались финансовые институты и организации (60 %). Высокий уровень развития функция маркетинга получила так же на предприятиях, изготавливающих продукты потребления, в частности, на предприятиях легкой промышленности, предприятиях, производящих косметику, и др. Однако, здесь имеет место значительное различие в качественном уровне организации служб маркетинга в польских и иностранных предприятиях, присутствующих на рынке Польши. У последних отделы маркетинга занимают достаточно высокий уровень в иерархии управления предприятием, позволяя тем самым принимать участие в разработке и реализации управленческих решений.

Можно отметить связь между уровнем их развития и масштабом деятельности предприятия. Для того чтобы доказать или опровергнуть эту гипотезу, исследование проводилось по следующим основным категориям: государственный, местный, международный и региональный масштабы деятельности предприятия на рынке.

Слабое развитие маркетинговая функция получила на предприятиях местного (локального) уровня деятельности, характеризующихся присутствием только на локальных рынках (24,4 %). Большинство этих предприятий не имеют финансовых ресурсов для создания и обеспечения деятельности маркетологов, поэтому действуют на рынке методом проб и ошибок. Правда, около 50 % из них декларируют о том, что они имеют маркетинговые структурные подразделения.

Предприятия государственного и международного масштабов деятельности смогли обеспечить развитие маркетинговой функции на достаточно высоком качественном уровне. Предприятия, работающие на значительном рыночном пространстве, получают очевидные преимущества перед местными фирмами: известность, спрос, ассортимент, финансовые и другие ресурсы, современные каналы дистрибуции, возможности постоянного совершенствования выпускаемых продуктов.

Таким образом, система маркетинга и сбыта в Польше получила развитие в своем преимуществе на значительных по размерам и масштабам деятельности государственных и иностранных предприятиях, выпускающих продукцию, ориентированную на потребительский рынок.

На российских предприятиях служба сбыта и служба маркетинга являются отдельными структурными подразделениями и выполняют различные функции.

Управляющие отдела сбыта несут ответственность за утверждение всех норм продажи и за их исполнение. Управление деятельностью службы сбыта, взаимоотношениями с внутренними подразделениями предприятия и внешними субъектами осуществляется с целью укрепления эффективного воздействия системы сбыта и обеспечения поставки нужной покупателю продукции в необходимое время, в требуемый район, в соответствующем количестве и утвержденного качества [32].

Главным средством и инструментом управления выступает организационная форма, структура сбытовой службы, отражающая размер предприятия, тип и ассортимент продуктов, количество и месторасположение потребителей, каналы распределения, методы торговли, права и ответственность от вышестоящего уровня к нижестоящему. Предприятия, в зависимости от сочетания данных факторов, могут применять такие виды организации сбытовой службы как: товарную, функциональную, отраслевую, региональную, комбинированную [16].

Товарная организация сбыта образовывается при планировании реализации товаров широкого ассортимента и разной номенклатуры. Управляющий

продуктом или группой продуктов несет ответственность за планирование и формирование стратегий для их осуществления. Организацией разработки политики сбыта, ее стратегий, прогноза и сметы сбыта, ценовой политики и стратегии цен, мероприятий по мотивации сбыта и рекламе занимается управляющий сбытом. Торговые уполномоченные управляют работниками по сбыту конкретного продукта или группы продуктов и несут ответственность за составление заказов и продажу каждого вида товара. Работники по сбыту определенного товара являются высококвалифицированными сотрудниками, компетентными в области характеристик, назначения и использования каждого вида товара, имеют опыт работы с потребителями.

Функциональная организация сбытовой службы применяется малыми и средними предприятиями, которые имеют одинаковую номенклатуру продуктов. Коммерческий директор согласовывает торговые операции на национальном и внешнем рынках, рекламу и поощрение сбыта [36].

На национальном рынке работу сбыта организует руководитель по сбыту при поддержке трех управляющих по сбыту. Он проводит контроль складирования и хранения, транспортировки и доставки продукта через управляющего отделом распределения [16].

Отраслевая организация сбыта используется для поставки однородной продукции клиентам разного направления (машиностроение, энергетика, химия, текстильная промышленность и т.д.). Руководители сбытом продукции по каждой отрасли промышленности подчиняются коммерческому директору. Количество специализированных отделов или групп сбыта зависит от числа обслуживаемых отраслей промышленности.

В качестве представителей по сбыту могут быть задействованы торговые работники, которые имеют либо инженерно-экономическую, либо инженерную подготовку по определенной отрасли промышленности [30]. Такую организацию службы сбыта больше всего применяют для продажи товаров производственно-технического назначения и сырьевых ресурсов.

Региональная организация сбыта используется предприятиями, выпускающими небольшое количество однородных товаров и использующих широкую распределительную сеть с немалым количеством торговых точек. В такой организационной структуре каждым подразделением руководит региональный коммерческий директор, который подчиняется маркетинг-директору предприятия. Такая организация дает возможность представителям по сбыту тесно сотрудничать с клиентами в пределах обслуживаемой территории и трудиться с наименьшими затратами времени и минимальными средствами на разъезды, потому что они проживают на территории этого региона.

Региональная организационная структура эффективна, в тех случаях, когда присутствуют рассредоточенность торговых операций, большое сосредотачивание предприятий в пределах каждого отдельного района и несходство во вкусах и предпочтениях потребителей, которые проживают в разных географических районах. Преимуществом такой организации сбыта считается то, что такие смежные отделы, как рекламный, маркетинговый, планирования ассортимента продукции, централизованы, они включены в состав главного управления предприятия и обслуживают все областные группы сбыта продукции [19].

Комбинированная организация сбыта более часто используется организациями, которые экстенсивно расширяют торговую и предпринимательскую деятельность. Комбинированная структура сбыта является более гибкой по сравнению с другими структурами и обладает высокой готовностью к новым условиям расширения номенклатуры изготавливаемой продукции, возникновению новых рынков, новейших требований потребителей.

Сбытовые организационные структуры, как неотъемлемый компонент системы организации управления предпринимательством, в общем, и маркетингом в частности должны быть сориентированы на увеличение количества торговых сделок и имеющегося потенциала. Данные структуры должны быть динамичны,

обновляясь на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе, иметь незначительное число иерархических ступеней и носить сетевой характер [16].

В последние годы в России тендеры приобретают все большую популярность. Они пришли в российскую практику госзакупок и муниципальных закупок из мировой торговли, где были разработаны четкие правила и тендерные процедуры.

Ежегодно в аукционах участвует около двух – трех миллионов фирм. 25 % торгов размещаются специально для малого и среднего бизнеса. Ремонт, благоустройство территорий, офис и медицинские расходные материалы – для секторов экономики, где традиционно работают малые и средние предприятия, каждый день проходят тысячи тендеров.

Различают государственные (муниципальные) и коммерческие тендеры. Государственные торги проходят в строгом соответствии с главой 3.1 94-ФЗ.

Особенность госзакупок в том, что осуществляются на бюджетные средства и требуют особого контроля. Тендеры проводятся для того, чтобы сделать отношения поставщиков и чиновников, ответственных за бюджетные средства, максимально прозрачными. Как конкурсные процедуры, тендеры удобны для контроля. Они позволяют чиновникам отчитаться перед государством, почему был выбран тот или иной поставщик товаров или услуг. Система тендеров была задумана для того, чтобы исключить сговор заказчика и поставщика, обеспечить конкурентную среду – основу рыночных отношений.

В системе государственных заказов практикуется три вида закупок: запрос котировок, конкурс и аукцион. Запрос котировок (фактически, прайс-листов) осуществляется только для лотов стоимостью не выше 500 тысяч рублей. Конкурсы проводятся только в случае «сложных» закупок по определенным видам товаров (оборонные заказы, высокие технологии, научные разработки). Вся остальная масса федеральных, муниципальных и региональных госзаказов переведена на электронные торги и размещается на электронных торговых площадках. На общероссийском портале zakupki.gov.ru, государственный или муниципальный заказчик обязаны разместить информацию о проводимом

тендере. Эта информация становится доступной для всех заинтересованных поставщиков.

Закупки проводят через аукционы в электронной форме на пяти электронных площадках, отобранных правительством РФ для проведения электронных аукционов. Электронные аукционы создают конкурентную среду и позволяют участвовать в торгах поставщикам из самых отдаленных территорий. Победителем электронных торгов становится участник, предложивший минимальную цену.

Коммерческие тендеры отличаются тем, что заказчики сами определяют регламент проведения торгов, устанавливают условия и проводят тендеры на собственные или привлеченные средства.

Вывод по разделу:

Таким образом, сбытовую политику фирмы-изготовителя продукции следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, принципы и методы, осуществления которой призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю, основной задачей является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. К числу таких условий относятся элементы сбытовой политики, каналы распределения (сбыта, товародвижения) вместе с функциями, которыми они наделены.

Предприятия имеют альтернативы в организации распределения своего продукта. При этом в её основе лежат принципиальная ориентация удовлетворения многообразных запросов конечного потребителя (либо на построение такой системы распределения, которая была бы эффективна, как для самой фирмы, так и для посредников) и способ её существования, рассматриваемый как совокупность действий по максимальному приближению товара к целевой группе потребителей (либо наоборот, привлечение потребителей

к товару фирмы). Выбор ориентации и способа удовлетворения запросов потребителей и составляет суть фирменной «политики» фирмы в области сбыта.

Опыт, накопленный за рубежом, представляет интерес для совершенствования системы сбыта российских предприятиях. Исходя из чего можно сделать вывод, что основными направлениями улучшения организации сбыта продукции в условиях продолжающегося кризиса являются: расширение договорных форм реализации продукции на основе контрактации; развитие различных форм интеграции, создание кооперативных форм реализации; использование оптовых рынков, аукционов и бирж; модернизация организационно-технической основы систем сбыта продукции.

2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПК «АРТЕЗИАНСКАЯ ВОДА»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО Производственная компания «Артезианская вода», зарегистрирована по адресу г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев, д.37Б, оф.209. Владельцами компании являются Каплан Алексей Владимирович и Молчанов Игорь Владимирович (их доли по 50 %), уставный капитал 20 тыс. руб. Связанные лица: Ломбард ООО «Финмаркет».

Директор организации ООО Производственная Компания «Артезианская вода» Кильдяева Елена Владимировна. ООО ПК «Артезианская вода» действует с 2 марта 2015 г. Основным видом деятельности является «Производство безалкогольных напитков; производство минеральных вод и прочих питьевых вод в бутылках, помимо этого зарегистрировано 58 дополнительных видов деятельности.

ООО ПК «Артезианская вода» присвоен ИНН 7448177187, КПП 744701001, ОГРН 1157448002854, ОКПО 34535830.

Форма собственности частная. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Для осуществления деятельности ООО «Артезианская вода» имеет следующие документы:

- санитарно-Эпидемиологическое Заключение;
- протоколы лабораторных испытаний (Протокол микробных исследований);
- радиологическое испытание № 768;
- физико-химическое исследование № 298 от 29 сентября 2015 г.;
- сертификаты Соответствия.

В соответствии с Уставом, основным направлением деятельности предприятия является производство, розлив, реализация артезианской воды с целью получения прибыли.

ООО «Артезианская вода» является юридическим лицом и как таковое самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается прибылью, остающейся в распоряжении организации после уплаты налоговых и других обязательных платежей в бюджет. Для ООО «Артезианская вода» высшим органом управления является Совет учредителей, а исполнительным органом – директор.

Высшую ступень структуры занимает генеральный директор, который в свою очередь имеет контроль над всеми службами и отделами предприятия ООО «Артезианская вода». Директору подчинены все подразделения и исполнительный директор. Структура управления на предприятии линейно – функциональная, она представлена на рисунке 2.1.

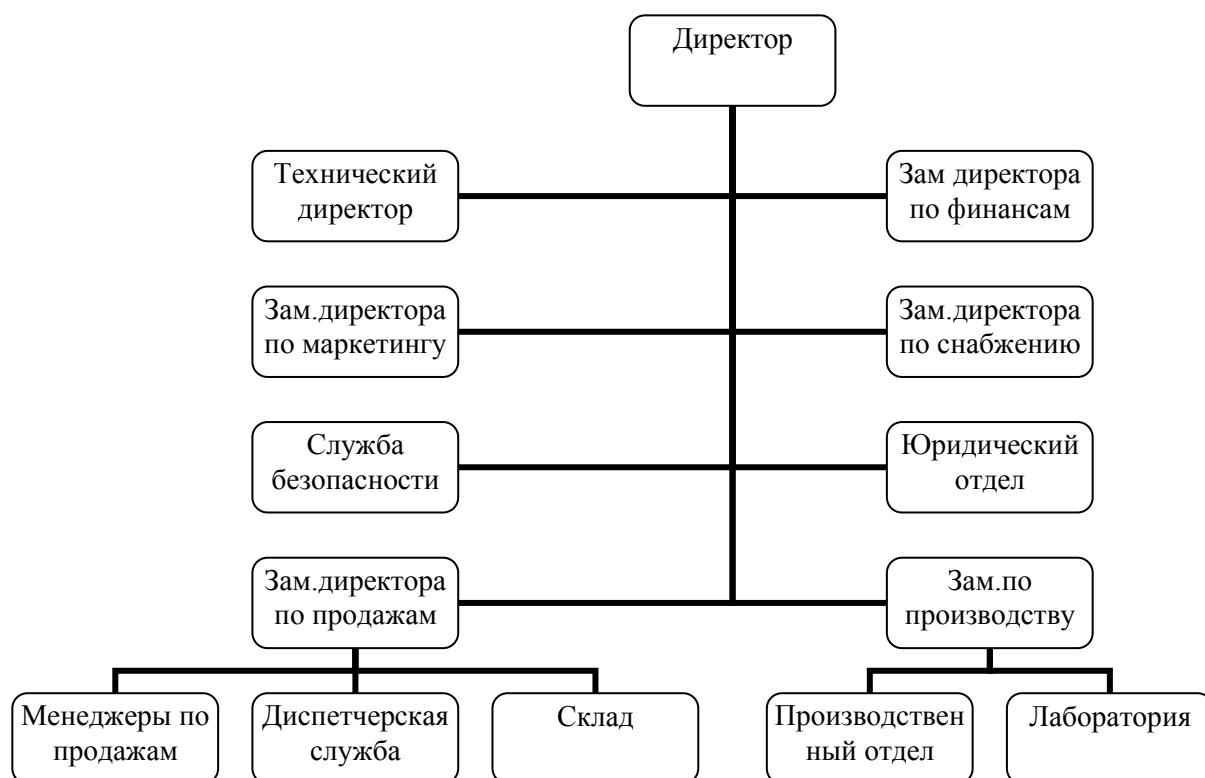


Рисунок 2.1 – Структура управления общества «Артезианская вода»

Директор занимается организационными вопросами, ему непосредственно подчиняются все подразделения, а именно:

- служба безопасности, которая обеспечивает охрану предприятия, защиту коммерческой тайны, собственно защиту директора, его заместителей;
- отдел снабжения, который обеспечивает производство необходимыми материалами, сырьем, занимается закупом товаров для функционирования вспомогательных служб;
- отдел продаж занимается реализацией продукции, приемом заявок, отгрузкой готовой продукции и т.п.;
- финансово-экономический отдел, бухгалтерия, занимаются учетом расходов и доходов предприятия, планированием, прогнозированием и т.д.;
- производство занимается добычей и розливом артезианской воды;
- лаборатория контролирует выпуск только качественных товаров, а также поступление сырья и материалов, соответствующих ГОСТу;
- технические службы: тепло-, водо- и электроснабжения, обеспечивают оптимальные условия для работников предприятия и собственно для производства продукции «Артезианская вода».

Что касается юридического отдела, он обеспечивает юридическую защиту предприятия и по роду своей деятельности связан почти со всеми службами и отделами.

Директор действует на основании Устава и осуществляет оперативное руководство ООО «Артезианская вода». Линейные руководители (производственный директор, финансовый директор, коммерческий директор, технический директор) осуществляют руководство структурными подразделениями: производственным отделом, финансовым отделом, маркетинговым отделом, складским отделом, юридическим отделом и т.д.

Численность работающих на предприятии составляет 66 человек, в том числе ИТР 16 человек, основных рабочих – 32 человека, вспомогательных рабочих 18 человек.

Имеется в ООО «Артезианская вода» персонал, не принимающий участие в управлении – это водители автомобилей «ГАЗель» (подчиняются диспетчеру и

старшему мастеру), бухгалтера и кассир (подчиняются финансовому директору), кладовщик и мастер по ремонту оборудования (подчиняются заведующему складом), менеджер по кадрам (подчиняется руководителю кадрового отдела), разнорабочие.

В настоящее время в ООО «Артезианская вода» идет процесс развития аппарата управления в подразделениях. Данная производственная структура является целесообразной для сложившейся СУП (системы управления персоналом) на предприятии.

Миссия ООО «Артезианская вода» сформулирована следующим образом:

«Предоставлять нашим клиентам только продукцию высокого качества, высшая категория во всем. Быть ориентированным на клиента, повышая грамотность людей в вопросах качества воды. Заботиться о здоровье нации, обеспечивая потребление чистой питьевой воды. Прививать культуру здорового питания через доступность качественной и полноценной водой».

Стратегия руководства ООО «Артезианская вода» – обеспечение эффективности и прибыльности в сфере создания конкурентоспособной продукции и оказания услуг клиентам при осуществлении производства и продажи безалкогольной продукции.

Тактическая деятельность заключается в следующем:

1. Изучение спроса и предложения на рынке.
2. Изучение структуры ценообразования.
3. Изучение конкретных потребностей населения.
4. Изучение и оценка деятельности конкурентов.
5. Постановка реальных задач деятельности предприятия.
6. Выявление возможного риска и его последствий.

Технология производства питьевой воды состоит из следующих этапов:

- бурение скважины;
- очистка воды угольными или песчаными фильтрами;
- балансировка минеральных веществ;

- обеззараживание ультрафиолетовыми лучами;
- озонирование воды;
- разлив в бутылки.

ООО «Артезианская вода» арендует готовую артезианскую скважину, пробуренную в 2015 году.

Вода в цех поступает из артезианской скважины глубиной 70 м. по трубопроводу протяженностью 800 м и проходит следующие ступени очистки:

1. Фильтр механической очистки на 20мкр.
2. Фильтр очистки воды от железа и марганца.
3. Угольные фильтра для очистки воды от привкусов и запахов.

4. Фильтра для умягчения воды методом натрий-катионирования. Процесс регенерации ионообменной смолы производится раствором поваренной соли автоматически с заданной периодичностью.

5. Очистка ОСМОС (через мембрану проходят только молекулы H_2O).

Непосредственно на линию розлива вода попадает из накопительных резервуарах, где происходит смешивание воды после ОСМОСА и после угольных фильтров в соотношении 20/1,6» (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Линия розлива бутилированной воды

Затем подготовленная вода разливается в тару. Происходит это на автоматизированной линии (рисунок 2.2), которая не требует человеческого вмешательства.

Артезианская вода проходит цикл очистки с применением современной высокоэффективной технологии и оборудования, что позволяет производить питьевую воду высочайшей степени очистки с сохранением природных вкусовых качеств и оптимальной минерализации. Используемая технология позволяет решить проблему питьевой воды, как это делается во всем цивилизованном мире.

Для добычи, очистки и розлива минеральной воды в ООО «Артезианская вода» используется следующее оборудование, взятое в аренду:

- для розлива;
- для очистки (система дозирования реагентов и система аэрации);
- аппарат для изготовления тары (бутылок), если есть такое в планах;
- стерильные баки;
- машина-полуавтомат для укупорки бутылок;
- озонаторная установка;
- этикетировочная машина.

Каждая партия питьевой воды проходит жесткий аналитический контроль собственной лаборатории.

Рынок бутилированной воды можно охарактеризовать как перенасыщенный. В Челябинской области производством и продажей бутилированной воды занимается более 93 компаний. Часть из них занимается очисткой водопроводной воды, остальные добывают воду из артезианских скважин.

Наиболее крупные производители минеральной воды в Челябинской области:

1. ООО «Уральский родник». Бренды: «Люкс-вода» и «Капитошка». Добыча составляет 4933 т. в месяц. Компания зарегистрирована в пос. Южноуральский прииск, держит лидерские позиции на рынке города и области по числу собственных торговых точек (33 магазина) и по разнообразию тары.

2. ООО «Корвен». Бренды: «Лидер» и «Катюша». Добыча составляет 1750 т. в месяц. Производство находится в г. Коркино Водозабор производится из 70-метровых артезианских скважин № 4786/4210 и № 4785/4213 в Еткульском районе.

3. ООО «ЦПИ Ариант». Добыча составляет 1500 т в месяц. Столовую минеральную воду разливают с 1997 г., сначала под маркой «Радонежская», потом (с 2007 г.) – под маркой «Ариант». Добывается она с 70-метровой глубины из артезианских скважин 932-ю, 932-ю (р), 932 (А).

4. ООО «Архимед». Добыча составляет 1500 т в месяц. Компания из Нязепетровска предлагает столовые минеральные воды «Куказар» и Naturel, а также питьевую воду первой категории «Осокинская». Раньше здесь разливали еще и «Родники Урала» с «Родниковым Кургазаком».

5. ООО «ПК Ниагара». Добыча составляет 1500 т в месяц. Один из двух видов питьевой артезианской воды, имеющих в ассортименте, носит флагманское имя «Ниагара». Вторая торговая марка «Бежин луг».

6. ООО «Чистая вода». Добыча составляет 1000 т в месяц. В 2000 г. шесть российских производителей воды, в числе которых была и эта фирма, объединились в холдинг «ГК «Кристалльная». Сейчас этот союз распался, и челябинская компания выпускает продукцию под маркой «Кристалльная-аква». Водозабор производится из скважины в с. Долгодеревенском с глубины 94 м. Разливают челябинскую «Кристалльную» пока только в крупную тару – 5 и 19 л.

7. ООО «Воды Аркаима». Добыча составляет 500 т в месяц. Компания «Воды Аркаима» – самая молодая из крупных производителей. Фирма работает с 2004 г., а выпускать воду «Аркаим» начали в 2007-м. Добывают эту питьевую воду первой категории с глубины 110 м из скважины № 5ВА. Разливают в стандартные ПЭТ-бутылки емкостью 0,5, 1,5, 5 и 19 л. Реализуют через оптовых торговцев и розничные сети.

8. ООО «Мазис». Добыча составляет 180 т в месяц. Бренд: «Власов ключ». Водозабор осуществляется из родника, расположенного в Уйском районе. Вода

выпускается с 2001 г., разливается в стандартную ПЭТ-тару объемом 0,5, 1,5, 5 и 19 л и реализуется через сеть филиалов в Челябинске, Миассе, Южноуральске и Златоусте.

9. ООО «Ильменит». Данных по объемам добычи нет. Объемы производства здесь считают чуть ли не самой главной коммерческой тайной и не разглашают ни на каких условиях. Судя по тому, что вода «Ильменит» широко представлена по всей горно-заводской зоне, поставляется в Оренбургскую и Курганскую области, миасская компания вполне могла бы занять в этом топ-листе строчку повыше. Добывают «Ильменит» с глубины 80 м из скважины № 151/5412. На рынок вода поставляется в ПЭТ-бутылках объемом 0,5, 1, 1,5, 5 и 19 л.

Помимо уже давно работающих на рынке компаний, в последнее время появились и новые участники:

1. ООО «ТД «Дары полей». Бренд: «Воевода», производства д. Новое поле, Челябинская область. Торговой марке ВОЕВОДА – 2 месяца. До этого 1, 5 года выпускали продукцию на Аргаяшском пищекомбинате в бутылке 0,5 л.

2. ООО «Регион74». Бренд: «Уральский князь».

3. ООО НПК «Активист». Группа компаний НПК «Активист» занимается производством и реализацией дистиллированной и дионизированной воды – электропроводимость 0-1.

4. ИП Даниленко И.И. Бренд: «Минеральный источник». «Минеральный Источник» является официальным представителем завода ЗАО «Минеральные Воды Железноводска» по Уральскому Федеральному Округу и предлагает лечебные, минеральные и питьевые столовые воды: «Лысогорская», «Славяновская», «Смирновская», «Графский горный источник» и «Ессентуки».

Успешная работа компании по производству питьевой воды отмечена медалями и дипломами различных выставок.

Задача компании – поставлять полезную, качественную и вкусную питьевую воду своим клиентам и обеспечить удобный сервис.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ПК «Артезианская вода»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Артезианская вода» проведен по финансовой (бухгалтерской) отчетности за 2015/2017 годы. В таблице 2.1 представлен анализ основных показателей деятельности компании.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности ООО «Артезианская вода», тыс.руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016г.	
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг за минусом НДС и акцизов	62	3575	9240	3513	5665	14903,23
Себестоимость товаров, продукции, услуг	61	3556	7666	3495	4110	12567,21
Валовая прибыль	1	19	1574	18	1555	157400,0
- в % к выручке от продаж	1,61	0,53	17,03	-1,08	16,50	1056,15
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	-
- в % к выручке от продаж	0	0	0	0	0	-
Управленческие расходы	0	0	0	0	0	-
- в % к выручке от продаж	0	0	0	0	0	-
Прибыль (убыток) от продаж	1	19	1574	18	1555	157400,0
- в % к выручке от продаж	1,61	0,53	17,03	-1,08	16,50	1056,15
Проценты к получению	0	0	0	0	0	-
Проценты к уплате	0	0	0	0	0	-
Доходы от деятельности других организаций				0	0	-
Операционные доходы	0	0	0	0	0	-
Операционные расходы	0	0	1422	0	1422	-
Внереализационные доходы	0	0	0	0	0	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	1	19	152	18	133	15200,0
- в % к выручке от продаж	1,61	0,53	1,65	-1,08	1,11	101,99
рентабельность предприятия				0	0	-
Отложенные налоговые активы				0	0	-
Отложенные налоговые обязательства				0	0	-
Текущий налог на прибыль	0	3	30	3	27	-
Чистая прибыль (убыток) отчетного года	1	16	122	15	106	12200,0
Рентабельность конечной деятельности	0,0424	0,706	3,063	0,66	2,36	7227,89

Данные таблицы 2.1 показывают, что, так как ООО «Артезианская вода» начала свою деятельность в 2015 году, то обороты за первый год у компании небольшие, а в последующие годы они нарастают. При этом растет и рентабельность основной деятельности компании с 0,042 % в 2015 году до 3,06 % в 2017 году.

Анализ динамики баланса компании представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Сравнительный аналитический баланс ООО «Артезианская вода», тыс.руб.

Статьи баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016г.	
БАЛАНС	2360	2691	4963	331	2272	210,3
Актив - всего	2360	2691	4963	331	2272	210,3
1. Внеоборотные активы, в том числе	0	0	0	0	0	-
– нематериальные активы	0	0	0	0	0	-
– основные средства	0	0	0	0	0	-
– незавершенное строительство	0	0	0	0	0	-
– долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0	-
– прочие внеоборотные активы	0	0	0	0	0	-
2. Оборотные активы, в том числе:	2360	2691	4963	331	2272	210,30
– материальные оборотные активы	23	682	1420	659	738	6173,91
– дебиторская задолженность	0	0	0	0	0	-
– денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	2337	2009	3543	-328	1534	151,60
Пассив – всего	2360	2691	4963	331	2272	210,30
1. Собственные средства, в т.ч.:	23	39	172	16	133	747,83
– уставный капитал	20	20	20	0	0	100
– добавочный капитал	0	0	0	0	0	-
– прибыль (непокрытый убыток)	3	19	152	16	133	5066,67
2. Заемные средства	2337	2652	4791	315	2139	205,01
– долгосрочные обязательства	2270	2288	889	18	-1399	39,16
– краткосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0	-
– кредиторская задолженность	67	364	3902	297	3538	5823,88

Данные таблицы 2.2 показывают, что в составе активов ООО «Артезианская вода» присутствуют только оборотные активы, которые представлены в основном денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями. В пассивах

преобладают заемные средства. В 2015 году это в основном долгосрочные обязательства, которые к концу 2017 года сокращаются с 2270 тыс.руб. до 889 тыс.руб. Кредиторская задолженность, наоборот, растет с 67 тыс.руб. в 2015 году до 3902 тыс.руб. в 2017 году.

Таблица 2.3 – Динамика и структура оборотных активов ООО «Артезианская вода»

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонения (+;-)		Темп изменения, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. весу, %	
Запасы	23	0,97	682	25,34	1420	28,61	1397,0	27,64	6173,91
НДС по приобретенным	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Дебиторская задолженность	0	0	1748	64,96	1214	24,46	1214	24,46	-
Краткосрочные фин.вложения	2337	99,025	1908	70,90	2978	60,00	641	-39,0	127,43
Денежные средства	0	0	101	3,75	565	11,38	565	11,38	-
Прочие оборотные активы	112	4,746	144	5,35	32	0,64	-80	-4,10	28,57
Итого оборотных активов	2360	100	2691	100	4963	100	2603	0	210,30

Графически оборотные активы представлены на рисунке 2.3.

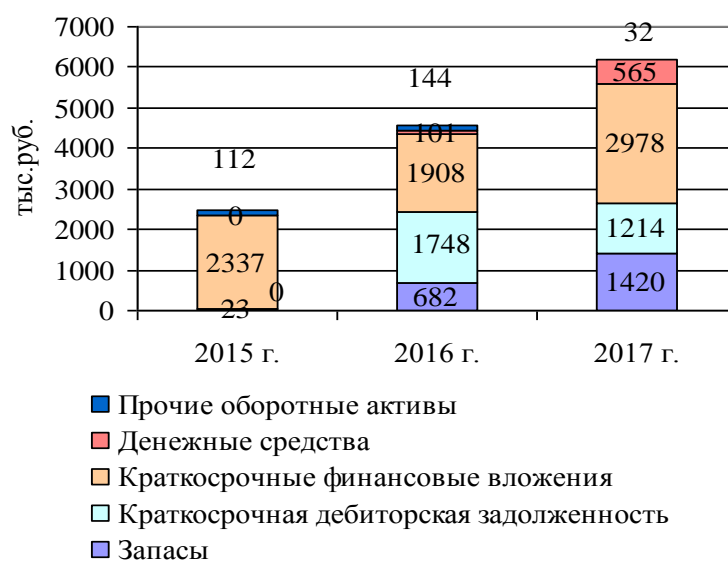


Рисунок 2.3 – Состав и структура оборотных активов ООО «Артезианская вода» за 2015-2017 г.

Данные таблицы 2.3 показывают, что в составе оборотных активов преобладают краткосрочные финансовые вложения, на втором месте идет дебиторская задолженность, которая в 2017 году уступает место запасам.

Анализ эффективности использования оборотных средств ООО «Артезианская вода» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ эффективности использования оборотных средств ООО «Артезианская вода»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
Средняя стоимость оборотных средств, всего, тыс. руб.	23	682	1420	659	1397	6173,91
Время обращения оборотных средств, дни	0,37	0,19	0,15	-0,18	-0,22	41,43
Скорость обращения оборотных средств, обороты	2,70	5,24	6,51	2,55	3,81	241,39
Коэффициент участия оборотных средств в обороте	0,371	0,191	0,154	-0,180	-0,217	41,43
Коэффициент рентабельности оборотных средств	0,043	0,023	0,086	-0,020	0,042	197,61

Данные таблицы 2.4 показывают, что, не смотря на рост стоимости оборотных средств на конец 2017 года, скорость обращения оборотных средств растет с 2,7 оборотов в 2015 году до 6,51 оборотов в 2017 году. Рентабельность оборотных средств за этот же период растет в 2 раза.

Экономический результат от изменения оборачиваемости в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Оценка экономического результата от изменения оборачиваемости оборотных активов ООО «Артезианская вода»

Показатели	2016 г.	2017 г.	Изменение
Средние остатки оборотных активов за период, тыс. руб.	2526	3827	1301,5
Выручка от продаж, тыс. руб.	3575	9240	5665
Однодневная выручка	9,79	25,315	15,52
Оборачиваемость оборотных активов в днях	257,85	151,17	-106,67
Высвобождение ОА в результате изменения:			1384,79
- однодневной реализации	-	-	4001,95
- оборачиваемости в днях	-	-	-2 700,45

Данные таблицы 2.5 показывают, что так как выручка за 2017/2016 гг. выросла почти в 3 раза, а оборачиваемость в днях сократилась, поэтому произошло ускорение оборачиваемости оборотных средств и их высвобождение, которое позволит ООО «Артезианская вода» направить средства на развитие, не привлекая дополнительных финансовых ресурсов.

Рассмотрим затраты на производство бутилированной воды (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Затраты на производство ООО «Артезианская вода», тыс.руб.

Элементы затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	2016 г.	2017 г.	+, -	2016 г.	2017 г.	+, -
Оплата труда	782	1764	982	22	23,01	1,01
Отчисления на социальные нужды	235	529	294	6,6	6,90	0,303
Материальные затраты, в том числе:	2333	4944	2611	65,6	64,49	-1,11
- сырье и материалы	2230	4699	2470	62,7	61,3	-1,4
- топливо	64	222	158	1,8	2,9	1,1
- электроэнергия и т.д.	39	22	-17	1,1	0,29	-0,81
Амортизация	0	0	0	0	0	0
Прочие затраты	206	429	223	5,8	5,6	-0,2
Полная себестоимость, в том числе:	3556	7666	4110	100	100	0
- переменные расходы	3108	6769	3661,13	87,4	88,3	0,9
- постоянные расходы	448	897	448,866	12,6	11,7	-0,9

Данные таблицы 2.6 показывают, что в структуре затрат на добычу и розлив минеральной воды преобладают материальные затраты, они составляют 65,6 % от полной себестоимости в 2016 году и 64,49 % в 2017 году. Второй по величине статьей затрат являются расходы на оплату труда. Их удельный вес вырос с 22 % до 23,01 % за соответствующий период. Рост затрат на оплату труда связан как с увеличением количества сотрудников в ООО «Артезианская вода», так и с ростом заработной платы.

Определение типа финансовой устойчивости представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Оценка обеспеченности запасов и затрат источниками средств, тыс.руб.

Показатель	Сумма, тыс. руб.	
	2016 г.	2017 г.
1. Запасы и затраты, тыс.руб.	682	1420
2. Собственный оборотный капитал (расчет)	39	172
3. Долгосрочные обязательства	2288	889

Окончание таблицы 2.7

Показатель	Сумма, тыс. руб.	
	2016 г.	2017 г.
4. Функционирующий капитал	2327	1061
5. Краткосрочные кредиты и займы	364	3902
6. Общая величина нормальных источников средств	2691	4963
7. Степень финансовой устойчивости:		
- абсолютная (п.2 – п.1), +	-643	-1248
- нормальная (п.4 – п.1), +	1645	-359
- неустойчивая (п.6 – п.1), +	2009	3543
- кризисная (п.6 – п.1), -	-	-

Данные таблицы 2.7 показывают, что в 2016 году отмечается нормальная устойчивость, а в 2017 году выявлено неустойчивое финансовое положение.

Коэффициентный анализ финансовой устойчивости представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ООО

«Артезианская вода»

Показатели	Нормальное ограничение для отрасли	Сумма, тыс. руб.			Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
Коэффициент автономии		0,97	0,86	0,21	-0,11	-0,65	0,22
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (Кз/с)		101,61	68,0	27,85	-33,61	-40,15	0,27
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥ 1	0	0	0,026	0	0,03	-
Коэффициент текущей ликвидности	1,5 - 2,0	35,22	7,39	1,27	-27,83	-6,12	0,04
Коэффициент критической ликвидности (ККЛ)	0,20 - 0,25	34,88	5,52	0,91	-29,36	-4,61	0,03

Данные таблицы 2.8 показывают, что так как коэффициент автономии в течение анализируемого периода устойчиво снижается, а коэффициенты ликвидности находятся вне пределов нормативных значений, поэтому можно сделать вывод о том, что ликвидность и финансовая устойчивость ООО «Артезианская вода» в анализируемом периоде сокращается.

Анализ прибыли от продаж представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ прибыли от продаж ООО «Артезианская вода», тыс.руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Изменение
Выручка от продаж	3575	9240	5665
Себестоимость проданной продукции	3556	7666	4110
Коммерческие расходы	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0
Прибыль от продаж	19	1574	1555
Уровень рентабельности продаж	0,005	0,170	0,165
Влияние на изменение прибыли от продаж			
- объема продаж	x	x	30,11
- уровня рентабельности продаж	x	x	1524,89

Из данных таблицы 2.9 видно, что происходит рост прибыли от продаж.

На него положительно влияют как рост объема продаж, так и рост рентабельности продаж, но влияние изменения рентабельности гораздо более сильное.

Анализ показателей рентабельности представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ уровня и динамики показателей рентабельности ООО «Артезианская вода»

Показатели	2016 г.	2017 г.	Изменение
Прибыль от продаж, тыс. руб.	19	1574	1555
Среднегодовая стоимость, тыс. руб.:			
- имущества (вложений)	2526	3827	1302
- оборотных активов	2525,5	3827	1302
- собственного капитала	31	106	75
Выручка от продаж, тыс. руб.	3575	9240	5665
Уровень рентабельности:			
- имущества (вложений)	0,75	41,13	40,38
- оборотных активов	0,75	41,13	40,38
- собственного капитала	61,29	1491,94	1430,65
- продаж	0,53	17,03	16,50

Данные таблицы 2.10 показывают, что в анализируемом периоде все показатели рентабельности растут. При этом больше всего растет рентабельность собственного капитала.

Это наглядно демонстрирует рисунок 2.4.

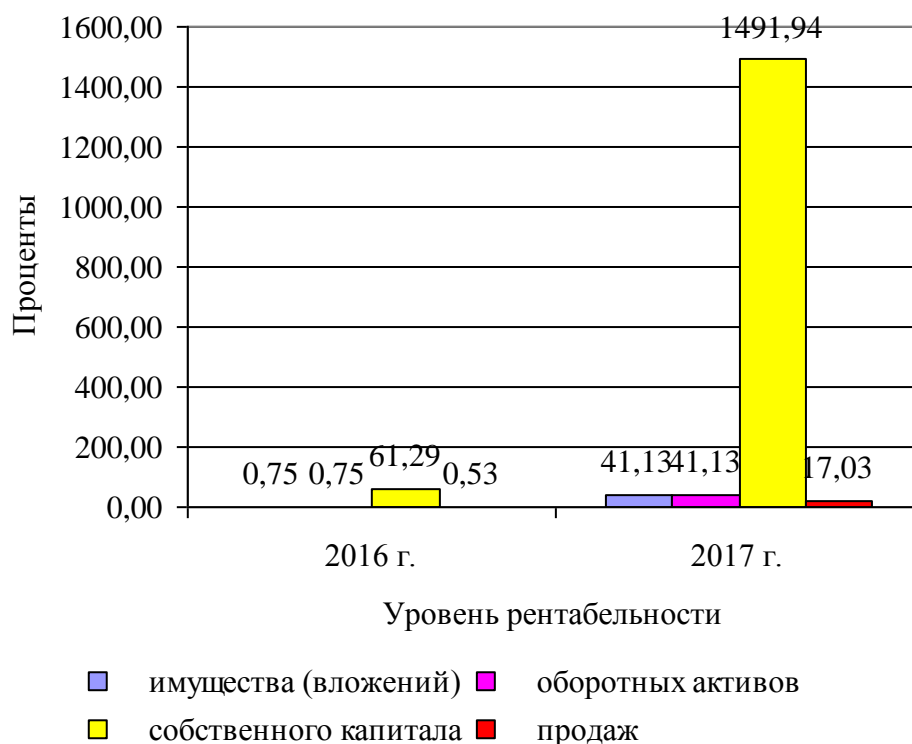


Рисунок 2.4 – Динамики показателей рентабельности ООО «Артезианская вода»

Таким образом, проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Артезианская вода» показал, что финансовое состояние компании пока неустойчивое и чрезмерно ликвидное. Это объясняется тем, что у ООО «Артезианская вода» нет основных средств. Всё оборудование, транспорт, а также сама артезианская скважина, не находятся в собственности компании, а арендуются у сторонних организаций. В составе источников финансирования преобладают заемные средства, в 2015 году это преимущественно кредиты банка, а в 2017 году это в основном кредиторская задолженность. Вместе с тем, все показатели рентабельности компании растут. Поэтому у ООО «Артезианская вода» хорошие перспективы на рынке.

2.3 Оценка эффективности существующей сбытовой политики

Если рассматривать любой городской объект, то довольно быстро напрашивается вывод, что питьевая вода в бутылках нужна везде – в офисах,

больницах, учебных и дошкольных заведениях. Тренажерные залы, кафе, музеи, галереи и прочие городские объекты также должны быть обеспечены питьевой водой. Организация сбыта готовой продукции в ООО «Артезианская вода» предполагает:

- заключение договоров на обслуживание;
- реализацию услуги (доставку бутилированной воды 19 л.) юридическим и физическим лицам;
- определение ценовой политики по реализации услуги.

Основным конкурентом ООО «Артезианская вода» является Торговый дом «Сулимовский», который присутствует на рынке более 20 лет и уже давно зарекомендовал себя как производитель высококачественной и экологически чистой продукции по доступным ценам. Конкурирующая марка «Чебаркульский исток».

При розливе воды «Чебаркульский исток» не применяются методы водоподготовки, меняющие природную структуру воды и ее химический состав. Вода «Чебаркульский исток» содержит такие микроэлементы как фтор, йод, кальций и магний в естественных формах, в необходимых и достаточных количествах для организма человека. Она не нуждается в процессе искусственного обогащения добавками, которые с трудом усваиваются организмом. Ассортимент воды «Чебаркульский исток»: 0,5 л., 1,5 л., 3 л., 5 л., 19 л.

Также как и основной конкурент, ООО «Артезианская вода» предлагает «офисную» (или «кулерную») питьевую воду, кулеры и расходные материалы (фильтры, одноразовые стаканчики и др.). Кроме того, в ООО «Артезианская вода» есть еще одна торговая марка «Катюша», вода продается как газированная, так и негазированная.

Если рассматривать основные экономические показатели по производимым торговым маркам, то эти данные за 2017 год представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Экономические показатели основных ассортиментных позиций
ООО «Артезианская вода»

Ассортиментная позиция	Количество, ед.	Выручка, тыс.руб.	Валовая прибыль, тыс.руб.	Рентабельность, %
Вода питьевая «Катюша»1,25л	1 500,000	20 880,00	20 880,00	100,00
Газ. вода питьевая природная «Катюша» (1,25л.)	534,000	11 586,00	11 586,00	100,00
Газ. вода питьевая природная столовая «Катюша» (0,5л.)	420,000	7 579,20	7 579,20	100,00
Вода питьевая «Лидер»19л	39 250,000	2853454,16	2 853 454,16	100,00
Газ. питьевая вода «Лидер» (1,5л.)	5 889,000	70 375,00	70 375,00	100,00
Негаз. питьевая вода «Лидер» (1,5л.)	5 655,000	69 632,05	69 632,05	100,00
Негазир. питьевая вода «Лидер» (0,5л.)	2 886,000	38 315,76	38 315,76	100,00
Вода питьевая артезианская «Лидер» 5 л	2 229,000	37 998,40	37 998,40	100,00

Как видно из данных таблицы 2.11, наибольший объем продаж как в количественном, так и в стоимостном выражении у воды питьевой «Лидер» 19 л. Вода «Катюша» – новая для компании торговая марка, ее продажи только набирают обороты и еще невелики. При этом рентабельность всех ассортиментных позиций составляет 100 %.

Система сбыта в ООО «Артезианская вода» следующая:

1. Продажа бутилированной воды и кулеров осуществляется через:

- электронные торги;
- холодный обзвон;
- через торговых представителей.

2. Доставка товаров до покупателя:

- на следующий день после поступления заявки курьером;
- транспортировка грузовыми машинами по оптимальному маршруту.

Большинство конкурентов ООО «Артезианская вода» продают свою продукцию как через собственные розничные торговые точки, так и через свой корпоративный сайт.

Производство и склад ООО «Артезианская вода» находятся в г. Коркино.

В отличие от основных конкурентов, розничных точек у ООО «Артезианская вода» нет, однако в ближайшем будущем планируется открытие склада в г. Челябинск.

Компания ООО ПК «Артезианская Вода» принимала участие в 73 торгах, из них выиграла 35. Анализ участника торгов представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ участника торгов ООО ПК «Артезианская Вода»

Процент снижения начальной цены	Количество торгов
Снижение до 10 %	13 шт.
от 10 % до 20 %	3 шт.
от 20 % до 30 %	7 шт.
30 % и более	7 шт.
Среднее снижение: 18,93 %	

Как видно из данных таблицы 12, из выигранных сумм контрактов на 31 677,8 тыс.руб., снижение составило 18,93 % или 5996,61 тыс.руб. Это, по сути, потери компании, ее недополученная прибыль.

Организация ООО ПК «Артезианская Вода» являлась поставщиком в 49 государственных контрактах на сумму 9 146 252,81

Структура заключенных ООО ПК «Артезианская Вода» контрактов представлена на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Структура контрактов ООО ПК «Артезианская Вода»

Среди постоянных клиентов ООО ПК «Артезианская Вода» общеобразовательные, лечебные учреждения, промышленные предприятия.

ООО ПК «Артезианская Вода» участвует в торгах на электронной площадке АО «Единая электронная торговая площадка» (сокращенно АО «ЕЭТП» или «Росэлторг»), которая является крупнейшим национальным оператором электронных торгов для государственных заказчиков (44-ФЗ), госкомпаний (223-ФЗ) и коммерческих предприятий.

Клиентами АО «ЕЭТП» являются свыше 300 000 заказчиков и более 420 000 поставщиков, а суммарный объем проведенных торгов превышает 12 трлн рублей.

«Единая электронная торговая площадка» одной из первых начала проводить процедуру открытого аукциона в электронной форме по Федеральному закону № 94-ФЗ в рамках эксперимента по осуществлению пилотных электронных торгов для госзаказчиков. С 1 июля 2009 года Распоряжением Правительства РФ № 755-Р АО «ЕЭТП» было включено в состав трех площадок, уполномоченных на проведение электронных аукционов. Проведение закупок на «ЕЭТП» позволило государственным органам сразу же существенно сэкономить бюджетные средства: в ходе торгов средняя экономия превысила 18 %.

В соответствии с приказом Минэкономразвития РФ от 26.10.2009 № 428 АО «Единая электронная торговая площадка» вошло в число победителей конкурсного отбора электронных площадок и, получив соответствующую аккредитацию, стало федеральным оператором электронных торгов по госзаказу.

Сегодня АО «Единая электронная торговая площадка» поистине формирует тенденции на рынке закупок, а залогом ее успешной деятельности является качественная технологическая база, современное программное обеспечение и развитая инфраструктура, значительно упрощающая доступ к участию в торгах поставщиков и предприятий малого и среднего бизнеса.

«Холодный обзвон» потенциальных клиентов заключается в том, что менеджеры по продажам производят первичный обзвон потенциальных клиентов по «холодной базе», по составленным маркетологом спискам юридических лиц,

которые покупают воду для офисов. Это могут быть промышленные предприятия (для цехов и администрации), школы, больницы, крупные магазины, оптовые торговые фирмы, фитнес-клубы и т.д.

Звонок называется «холодным», так как собеседник, находящийся на другом конце провода, никогда ранее не работал с фирмой, и поэтому относится к нему холодно. Техника холодных продаж сложна и требует от менеджеров усилий, опыта и хороших знаний предлагаемого продукта.

Применять технику холодных звонков бывает сложно в связи с наличием множества барьеров, которые предстоит преодолеть, чтобы звонок завершился результативно. Часто приходится слушать отказы и возражения собеседника, нежелание разговаривать.

Чтобы холодный звонок прошел успешно и дал необходимый результат, в ООО ПК «Артезианская Вода» разработана примерная схема разговора, она состоит из следующих этапов:

- 1) звонок секретарю, переключение на лицо, принимающее решение (ЛПР);
- 2) знакомство с ЛПР, представление своей компании, установление контакта;
- 3) выяснение потребности, презентация компании, продукта или услуги, проработка возражений;
- 4) завершение контакта и назначение встречи.

Чтобы холодные звонки проходили более результативно, необходимо постоянно тренироваться и совершенствоваться. Поэтому менеджеры компании периодически посещают различные курсы и семинары, посвященные эффективным способам общения с клиентами (например, как обойти секретаря или как общаться с руководителем предприятия).

Согласно принципу Парето в продажах только 20 % клиентов дают 80 % прибыли, поэтому на «холодные звонки» не следует рассчитывать как на основной способ привлечения клиентов. С другой стороны, продажа воды через торги и аукционы ведет к занижению прибыли компании, так как происходит снижение цены от первоначальной составляет около 19 %.

ООО ПК «Артезианская Вода» работает на рынке относительно недавно, поэтому компания начала свою деятельность с доставки продукции в квартиры и офисные помещения. В последствии планируется открыть склад компании в Челябинске, поэтому можно рекомендовать ООО ПК «Артезианская Вода» в будущем создать свою розничную торговую сеть.

Третьим каналом сбыта в ООО ПК «Артезианская Вода» на сегодняшний день является реализация бутилированной воды через торговых представителей, с которыми заключены агентские соглашения.

Обязанности, которые должны выполнять торговые представители, составлены с учетом специфики компании и стоящих перед ней задач. Основными из них являются:

- работа с существующей клиентской базой;
- поиск и привлечение новых клиентов;
- мониторинг торговых точек;
- увеличение объема продаж;
- контроль дебиторской задолженности;
- работа с возвратами (просроченные и бракованные товары);
- отчетность;
- контроль доставки, разгрузки товара;
- мониторинг остатков продукции на точках;
- решение конфликтных ситуаций с руководством торговых точек;
- консультирование персонала торговых точек или мерчендайзеров по выкладке продукции;
- контроль за проведением рекламных акций, снабжение материалами.

Для стимулирования сбыта используется реклама.

У ООО ПК «Артезианская Вода» есть корпоративный сайт, изображение его главной страницы представлено на рисунке 2.6.

Сайт недостаточно информативный, дизайн его не слишком привлекательный. Поэтому компании можно рекомендовать улучшить дизайн и наполнение сайта.



Рисунок 2.6 – Главная страница корпоративного сайта ООО ПК «Артезианская Вода»

Реклама в интернете является достаточно эффективной, поэтому ей следует уделять серьезное внимание.

Также в компании проводятся различные акции для привлечения покупателей, рекламные листовки представлены на рисунке 2.7.

Купи напольный кулер для воды с холодильником получи 100 бутылок «Лидер» 19л в ПОДАРОК

17500 РУБЛЕЙ **АКЦИЯ!**



AquaWell 1,5-6 ПХХ

- нагрев
- охлаждение
- холодильник
- оригинальный дизайн
- черный/серебристый/белый цвет

100x

АРТЕЗИАНСКАЯ ВОДА e-mail: zakaz@artvod.ru
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ телефон: 8(800)555-98-80

Купи 150 бутылок «Лидер» 19л, получи напольный кулер для воды с нагревом и охлаждением в ПОДАРОК за 16500р.

ВЫГОДА 4000 РУБЛЕЙ!



AquaWell 16LD/E

- нагрев
- охлаждение
- усиленные краны, нажим кружкой.
- высокая надежность

150x

АКЦИЯ!

*при 100% предоплате

АРТЕЗИАНСКАЯ ВОДА e-mail: zakaz@artvod.ru
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ телефон: 8(800)555-98-80

Рисунок 2.7 – Рекламные листовки ООО ПК «Артезианская Вода» по проводимым акциям

В качестве рекомендации можно предложить ООО ПК «Артезианская Вода» расширить ассортиментный ряд бутилированной воды, например, открыть линию по ее ароматизации и продавать не только питьевую негазированную и газированную воду, но и ароматизированную воду (аналогично компании «Ариант») или воду с добавлением сока.

Для оценки эффективности сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» проведем SWOT-анализ.

Вначале проанализируем факторы макросреды (факторы косвенного влияния):

1. Политические факторы. К продуктам питания в последнее время постоянно ужесточаются требования в связи с ухудшением их качества и появлением на рынке подделок под известные торговые марки. Вместе с тем, сократилось число незапланированных проверок со стороны контролирующих органов, что является положительным фактором.

2. Экономические факторы. Сокращение реальных доходов населения влияет на сокращение потребления в первую очередь дорогостоящих товаров и продуктов премиум-класса. Бутилированная вода к таким товарам не относится.

3. Социальные факторы. К ним относятся рост культуры потребления питьевой воды, всё большие слои населения начинают заботиться о своем здоровье. Хорошим тоном становится наличие в офисах компаний, цехах промышленных предприятий и торговых залах крупных магазинов кулеров с питьевой водой.

4. Технологические факторы. Появляются новые технологии очистки, минерализации и газации добываемой артезианской воды.

5. Экологические (природные) факторы. Ухудшение качества водопроводной воды вынуждает население приобретать питьевую воду. В летний период спрос на воду возрастает, так как ее начинают активно покупать садоводы и дачники, кроме того, на рост потребления влияет и высокая температура воздуха в летний период.

Далее рассмотрим факторы прямого воздействия (микросреду).

1. Конкуренты. Как уже отмечалось, на рынке Челябинской области в настоящее время присутствует 93 компаний, занимающихся производством и продажей бутилированной воды. Не все из них добывают артезианскую воду, часть компаний занимаются очисткой водопроводной воды. Основным конкурентом ООО ПК «Артезианская вода» является ТД «Сулимовский» с маркой бутилированной воды «Чебаркульский источник». Основным преимуществом конкурента является наличие розничных торговых точек по Челябинской области, а также складских помещений на всех рынках, где присутствует компания.

2. Появление новых конкурентов в настоящее время маловероятно, так как рынок Челябинской области перенасыщен, оборудование требуется дорогостоящее, и в связи с низким курсом рубля по отношению к основным валютам покупать его сейчас невыгодно.

3. Товарами-заменителями являются различные фильтры (преимущественно бытовые), с помощью которых население самостоятельно очищает водопроводную воду.

4. Влияние поставщиков на деятельность ООО ПК «Артезианская вода» минимально, так как это предприятие полного цикла, от добычи и розлива до продажи бутилированной воды и оборудования к нему.

5. Влияние покупателей разнонаправленное, так как с одной стороны, растёт спрос населения на бутилированную питьевую воду, а с другой стороны – растёт и уровень осведомлённости о других торговых марках, о химическом составе воды, свои предпочтения к торговым маркам и мнения по поводу привлекательности той или иной упаковки.

Результаты анализа факторов макро- и микросреды, влияющих на деятельность ООО ПК «Артезианская вода», представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – SWOT-анализ сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода»

Сильные стороны	Слабые стороны
Современное производство, передовые технологии очистки и минерализации воды	Нет собственного имущества, всё оно находится в аренде
Собственная артезианская скважина	Нет собственного склада в Челябинске
Участие в торгах, гос.контракты	Нет розничных точек продаж
	Нет продажи бутилированной воды через корпоративный сайт.
Возможности	Угрозы
Появление новых технологий	Острая конкуренция на рынке
Ухудшение качества водопроводной воды	Ужесточение контроля качества воды
Забота населения о своем здоровье, отказ от потребления вредных продуктов (куда уже относят и воду из-под крана)	Ужесточение требований к качеству со стороны покупателей
	Новой компании сложно расширить присутствие на уже сложившемся рынке.

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить:

1. Основные сильные стороны, которые должны быть использованы для улучшения системы сбыта компании с учетом открывающихся рыночных возможностей.

2. Основные слабые стороны, которые могут помешать компании предотвращать угрозы со стороны внешней среды и которые должны быть исправлены (или хотя бы минимизированы).

Вывод по разделу:

Таким образом, ООО ПК «Артезианская вода» занимается производством минеральных вод и прочих питьевых вод в бутылках. Компания предлагает «офисную» (или «кулерную») питьевую воду, кулеры и расходные материалы (фильтры, одноразовые стаканчики и др.).

Артезианская вода проходит цикл очистки с применением современной высокоэффективной технологии и оборудования, что позволяет производить питьевую воду высочайшей степени очистки с сохранением природных вкусовых качеств и оптимальной минерализации. Каждая партия питьевой воды проходит жесткий аналитический контроль собственной лаборатории.

Рынок бутилированной воды можно охарактеризовать как перенасыщенный. В Челябинской области производством и продажей бутилированной воды занимается более 93 компаний. Часть из них занимается очисткой водопроводной воды, остальные добывают воду из артезианских скважин.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Артезианская вода» показал, что финансовое состояние компании пока неустойчивое и чрезмерно ликвидное. Это объясняется тем, что у ООО «Артезианская вода» нет основных средств. Всё оборудование, транспорт, а также сама артезианская скважина, не находятся в собственности компании, а арендуются у сторонних организаций. В составе источников финансирования преобладают заемные средства, в 2015 году это преимущественно кредиты банка,

а в 2017 году это в основном кредиторская задолженность. Вместе с тем, все показатели рентабельности компании растут. Поэтому у ООО «Артезианская вода» хорошие перспективы на рынке.

Система сбыта в ООО «Артезианская вода» следующая:

- электронные торги;
- холодный обзвон;
- через торговых представителей.

Производство и склад находятся в г. Коркино. Розничных точек нет, в ближайшем будущем планируется открытие склада в г. Челябинск.

Среди постоянных клиентов ООО ПК «Артезианская Вода» общеобразовательные, лечебные учреждения, промышленные предприятия.

ООО ПК «Артезианская Вода» работает на рынке относительно недавно, поэтому компания начала свою деятельность с доставки продукции в квартиры и офисные помещения. В последствии планируется открыть склад компании в Челябинске, поэтому можно рекомендовать ООО ПК «Артезианская Вода» в будущем создать свою розничную торговую сеть.

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить:

1. Основные сильные стороны, которые должны быть использованы для улучшения системы сбыта компании с учетом открывающихся рыночных возможностей.

2. Основные слабые стороны, которые могут помешать компании предотвращать угрозы со стороны внешней среды и которые должны быть исправлены (или хотя бы минимизированы).

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПК «АРТЕЗИАНСКАЯ ВОДА»

3.1 Основные направления совершенствования сбытовой политики

Существуют различные подходы к улучшению сбытовой деятельности ООО ПК «Артезианская Вода».

В настоящее время бутилированная вода распределяется по офисам («Лидер» 19л) и реализуется через розничные магазины. В первом случае необходимо проводить стимулирование потребителей, а во втором случае – стимулирование торговли (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Возможные мероприятия по стимулированию сбыта продукции ООО ПК «Артезианская Вода»

Не все торговые предприятия соглашаются брать на реализацию продукцию ООО ПК «Артезианская Вода», объясняя это сложившимися долготлетними связями с имеющимися поставщиками, низким спросом на питьевую воду, загруженностью торговых полок по данной группе продукции, неконкурентной ценой воды «Лидер» и «Катюша» и др. причинами.

Стимулирование предприятий торговли требует существенных затрат на организацию совместной с магазином рекламы, на оформление торговых полок, на оплату услуг мерчендайзера, который будет следить за тем, чтобы во всех торговых точках, занимающихся реализацией продукции ООО ПК «Артезианская Вода», вода всегда была в наличии в требуемом количестве и ассортименте.

Кроме того, чтобы заинтересовать магазины в реализации питьевой воды ООО ПК «Артезианская Вода», необходимо еще заинтересовывать продавцов этих магазинов в увеличении продаж. Для стимулирования продавцов можно объявить конкурс на наибольший рост товарооборота и предусмотреть ценные призы (путевки, дорогие подарки, денежные премии).

Затраты на стимулирование сферы торговли не всегда эффективны, так как конкуренты действуют точно так же. Другое дело, если предприятие откроет свои розничные точки, тогда основное внимание необходимо будет уделить стимулирование покупателей. Расходы на содержание магазинов выше, чем стимулирование сферы торговли, однако и прибыль от собственных точек выше, чем торговля через посредников.

Однако, главной причиной является маркетинг. Если производителю нужно выйти на какой-то новый рынок, ознакомить покупателей со своим ассортиментом, самим понять, какие позиции пользуются большим или меньшим спросом и почему, популяризовать ассортимент – лучше собственного магазина это не сделает никто.

Ни один чужой розничный магазин, даже если он идет навстречу и готов проводить промо-акции, не даст нужной обратной связи от покупателя и не будет так рекламировать продукцию производителя, нежели бы это сделали вы сами.

Если же предприятие открывает фирменную розницу, оно получает всё – рекламу, возможность популяризировать свой ассортимент, и самое главное, прямое общение с покупателем и обратную связь от него.

Также фирменный магазин является отличным тестовым полигоном производителя. В собственном магазине всегда имеется возможность проверить новую товарную единицу, как она выдерживает розничную торговлю, качество её упаковки с точки зрения рекламного продукта. Также можно проводить любые маркетинговые мероприятия, которые потом будут проводиться в традиционной рознице. Так же и с ценообразованием – легче понять, насколько потребитель чувствителен к цене, правильно ли товар спозиционирован относительно других продуктов компании.

Ещё важно то, что, открывая собственную розницу, предприятие также решает проблему с оптимизацией работы своей логистической службы. Не секрет, что розничные магазины покупают продукцию не так часто, как хотелось бы, и совсем не полный ассортимент, поэтому расходы на доставку продукции к ним достаточно велики. В собственные же магазины предприятие будет возить товар на значительные суммы и не изредка, а пополнять ассортимент по мере необходимости, чем обеспечит себе полную загрузку логистической ячейки.

При такой мотивации продвижение своего бренда и продукции в собственной фирменной сети является главной целью. И не самое важное, сколько при этом розница сможет заработать, очень хорошим результатом будет, если она сама себя будет окупать. Важно помнить о том, что, открывая собственные магазины, производитель получает маржу со стороны производства и логистики. Допустимо, даже если розница работает в небольшой минус, поскольку через фирменную торговлю предприятие получает рекламу и продвижение собственной продукции теми средствами и так, как оно это планирует.

В целом, затраты на открытие собственного магазина не очень высоки, хотя это очень сильно зависит от типа продукции и ассортимента. Так, для питьевой воды нужен хотя бы один холодильник, это будет особенно актуально в жару.

Фирменные магазины – это лицо компании, поэтому не следует экономить на оформлении магазина. Впечатление, которое магазин произведет на людей, очень важно для продвижения продукции в данном регионе или конкретной местности. При открытии магазина нужно учесть много факторов, в том числе и внешний вид продавцов, их униформу, оформление магазина внутри и снаружи, чистоту витрин.

Возможные проблемы работы розничного магазина:

1. Воровство как со стороны покупателей, так и со стороны продавцов (следует установить видеонаблюдение).
2. Непродуманная логистика. Необходимо разработать маршрут движения автотранспорта таким образом, чтобы его длина была минимальной (экономия бензина и времени на доставку воды по магазинам).
3. Дополнительно потребуется лицензия на розничную торговлю – она выдается сроком на 3 года.

Для обслуживания розницы необходимо создать отдел розничных продаж. В него входят: начальник отдела, бухгалтер и торговые работники (2 смены по 2 продавца, график работы 2/2). Наибольшую сложность при открытии фирменного магазина розничных продаж может создать поиск руководителя сети. Кандидат должен работать в режиме многозадачности и обладать навыками, которые позволят создать отдел продаж с нуля.

Для магазина следует разработать планограмму, которая представляет из себя схематичное расположение товаров в торговом зале, составленное в соответствии с принципами товарного соседства, учитывающее объемы продаж группы товаров, оснащение зала торговым оборудованием. Она в обязательном порядке утверждается директором.

Планограмма помогает визуализировать, реализовать концепцию мерчендайзинга, контролировать ее соблюдение, регулировать интерес покупателей к тому или иному продукту. Она выполняется в графическом

редакторе, в виде таблицы или схемы, помогает навести порядок, увеличить продажи.

Отличительные черты планограммы выкладки товаров в магазине:

- одновременно учитывает требования поставщика, возможности продавца, предпочтения покупателей;

- экономит время персонала на выкладку товаров благодаря подробной информации, как, куда, в каком количестве разместить тот или иной продукт;

- помогает распределить торговые площади в соответствии с уровнем продаж, выделить дополнительное место группе активно рекламирующихся или акционных продуктов;

- показывает состав «золотого треугольника», позволяет его корректировать.

Чтобы оперативно снабжать розничные точки бутилированной водой, необходимо организовать собственный склад, приближенный к местам продажи. Для этого предлагается арендовать помещение в промышленной зоне на въезде в город со стороны Еткуля, чтобы было удобнее разгружаться многотонным фурам, не въезжая в город. Кроме того, стоимость аренды на окраине города гораздо ниже, чем в центре города или в центре районов.

Для того, чтобы верно выбрать стратегию работы по обустройству складской площади, необходимо иметь четкое представление о том, какую функцию она будет выполнять как для собственника, так и для потенциальных покупателей.

Складские помещения можно условно разбить на три категории:

1. Административно-бытовые. Такие помещения, как правило, служат для хранения инвентаря, бытовой химии и прочей продукции, не рассчитанной на продажу. В целях экономии можно рекомендовать административно-бытовой отдел сформировать в рамках подсобного помещения.

2. Технологические. Это собой своего рода «перевалочный пункт» для продукции, которую ООО ПК «Артезианская Вода» будет производить как для фирменной торговли, так и для обслуживания офисов. Именно от работы такого склада во многом будет зависеть скорость отгрузки товара, т.к. для этих нужд на

сегодняшний день создано достаточно много программного обеспечения, призванного создавать комфортные условия для учета ТМЦ (например, хорошо зарекомендовала себя программа 1С: Управление торговлей).

3. Подсобные. Здесь будут храниться кулеры, одноразовая посуда, рекламные материалы. Можно рекомендовать сочетать в рамках одной площади все три вида складских помещений.

После выбора помещений под склад необходимо закупить основное и вспомогательное складское оборудование. К нему относятся: стеллажи, поддоны, ящики, грузовые телеги, столы, стулья. Также следует приобрести средства автоматизации процесса учета: сканер штрих-кодов, терминалы БД, компьютерное оборудование и другие приспособления, необходимые для осуществления процедуры хранения товара на складе.

В обязательном порядке необходимо закупить оборудование для видеонаблюдения, санитарной и пожарной охраны.

После закупа и установки складского оборудования и получения разрешительной документации, необходимо разработать рабочий процесс на складе. В организацию рабочего процесса на складе входит:

1. Составление должностных инструкций.
2. Процесс найма и при необходимости обучения рабочего персонала.
3. Выбор системы управления работой склада и основных подходов.
4. Организация внутрискладского режима.
5. Организация документооборота.
6. Организация системы отчетности и поощрений.

Успешная организация склада для хранения грузов осуществима только при наличии квалифицированного персонала, который должен стать одним из самых важных активов предприятия.

Количество нанятых сотрудников должно быть оптимальным и сбалансированным. Не стоит также активно экономить на зарплате сотрудников.

Этот фактор, опять же, провоцирует текучку кадров, нездоровое психологическое состояние коллектива и отсутствие мотивации.

Третья проблема, требующая решения – это слабая информативность сайта.

Сайт – это важный инструмент ведения бизнеса, его визитная карточка. Уже спустя 2-3 года с момента создания сайта его функциональные возможности перестают удовлетворять запросам потенциальных клиентов и партнеров. Каждый его механизм с течением времени требует внесения изменений и корректировок.

Доработка сайта – это закономерный и неотъемлемый этап развития любого ресурса, направленный на улучшение его работоспособности и более эффективное выполнение возложенных на него задач. Модернизация сайта – комплекс работ по изменению общего стиля интернет-ресурса, обновлению или изменению CMS, добавлению новых функций и изменению старых.

Модернизация сайта для ООО ПК «Артезианская вода» должна включать в себя следующие виды работ:

- редизайн сайта и отдельных страниц;
- изменение структуры сайта и отдельных страниц;
- улучшение юзабилити сайта;
- доработка имеющегося функционала;
- добавление новых модулей;
- наполнение сайта контентом;
- создание текстового контента, копирайтинг;
- интеграция с платежными системами и бухгалтерией;
- интеграция с социальными сетями;
- повышение коммерческой эффективности, улучшение конверсии сайта.

В данном случае модернизация сайта проводится по следующим причинам:

1. Техническая. С течением времени требования к функционалу поменялись, появились свежие тенденции в веб-дизайне и новые системы управления. Иными словами, сейчас сайт не использует все доступные технические возможности.

2. Маркетинговая. С момента создания сайта в компании появились новые продукты и услуги, изменилась схема работы и коммерческая политика, фирменный стиль, информация на сайте устарела, ее недостаточно.

Информационное наполнение сайта не только привлечет интерес потенциальных потребителей, но и поможет оптимизировать контент под определенные поисковые запросы (контент – это не только тексты, но и графические изображения, видео, таблицы, презентации и многое другое).

Очевидно, что внедрение предложенных мероприятий позволит ООО ПК «Артезианская вода» усовершенствовать свою сбытовую политику.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложений по улучшению сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» необходимо выявить все расходы на проведение запланированных мероприятий и определить дополнительный доход после их внедрения.

1. Расходы на организацию фирменного магазина.

- ремонт помещения, перепланировка, оформление входной группы;
- дизайн магазина. Оформление в фирменном стиле стен и «задников» витрин;
- печать ценников, указателей;
- установка видеонаблюдения;
- проведение промо-акций для создания клиентской базы.

Мероприятия по продвижению в фирменном магазине будут иметь два направления:

- мероприятия для торговли;
- мероприятия для потребителей.

Мероприятия для торговли: Промо-акции. Так как магазин будет продавать только воду, кулеры и расходные материалы к ним, то дегустацию проводить нет

смысла. Исходя из опыта конкурентов, можно устанавливать промоцены еженедельно на одну ассортиментную позицию поочередно. При этом цены рекомендуется снижать на уровень оптовых, т.е. на 10 %.

Мероприятия для потребителей. Они имеют целью:

- познакомить со свойствами нового продукта;
- привлечь новых покупателей (посредством рекламы продукта в торговой точке).
- удержать существующих потребителей путем напоминания о продукте в магазине (повысить лояльность своих потребителей);
- повысить объемы потребления;
- переманить потребителя от конкурирующего продукта (путем рекламы и декларирования преимуществ, например, большей полезности артезианской воды по сравнению с очищенной водопроводной или его меньшей стоимости).
- поддержать рекламную кампанию продукта (достичь синергического эффекта от воздействия на потребителя через различные рекламные каналы).

Вначале определяем бюджет продвижения (таблица 3.1):

Таблица 3.1 – План мероприятий по продвижению

Мероприятие	Сумма, тыс.руб.
1. Рассылка по почтовым ящикам выдача клиентам при доставке глянцевого журнала	150,0
2. Подарки за предоплату за воду	50,0
3. На каждой 3л и 5л бутылке – «галстук» с отрывным купоном на подарок (магнитик на холодильник) или скидку на покупку воды 1 %.	100,0
Итого средств:	300,0

Мероприятия по продвижению разрабатываются на 3 месяца, по истечении этого срока необходимо будет оценить эффективность каждого из них и пересмотреть бюджет.

Транспортные расходы не будем учитывать, так как они были и раньше, когда ООО ПК «Артезианская вода» осуществляло доставку своей продукции по чужим розничным точкам.

Сведем все расходы на организацию фирменного магазина (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Расходы по организации магазина

Статья затрат	Сумма, тыс.руб.
1. Ремонт, перепланировка	400
2. Дизайн магазина	40
3. Печать ценников, указателей и др.	0,7
4. Установка видеонаблюдения	25
5. Торговое оборудование	100
Проведение промо-акций	300
Итого:	865,7

Таким образом, затраты на открытие магазина составят 865,7 тыс.руб.

Чтобы фирменный магазин приносил прибыль, он не должен быть один, целесообразнее организовать торговую сеть. Мы рекомендуем на начальном этапе организовать в г. Челябинске 6 магазинов, в каждом из районов города. Тогда расходы на организацию фирменных магазинов в целом по г. Челябинск составят 5 194,2 тыс.руб.

Помимо организационных затрат для поддержания работы фирменной сети у ООО ПК «Артезианская вода» будут и ежемесячные расходы: на заработную плату персонала, взносы на социальное страхование и на аренду помещений магазинов.

Оклад директора сети 30 тыс. руб. Оклад продавцов 18 тыс.руб. Для повышения заинтересованности в росте продаж магазина предлагаем к окладу платить дополнительно 2 % от суммы перевыполнения плана магазина.

Расчет ежемесячных расходов магазинов сети представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Ежемесячные расходы магазинов сети

Статья затрат	На 1 магазин, тыс.руб.		Всего, на 6 магазинов
	в мес.	в год	
1. Арендная плата 1000 руб. * 50 м2	50	600	3600
2. Зарплата персонала 6 чел. * 18 тыс.руб.	108	1296	7776
3. Затраты на соцстрах 30 % от зарплаты	32,4	388,8	2332,8
4. Зарплата директора сети с соц.начисл.	39	468	468
Итого:			14176,8

Планируется в магазине на одну смену 2 продавца и один охранник на видеонаблюдение. Уборку будет осуществлять один из продавцов за доплату.

График работы магазинов: с 9-00 до 22-00 ежедневно, смены 2 через 2 дня.

Таким образом, расходы на открытие фирменной сети магазинов составят 5 194,2 тыс.руб. (единовременные), расходы на функционирование 6 магазинов составят 14 176,8 тыс.руб. в год.

Рассчитаем результат открытия фирменных магазинов. Так как в настоящее время товарооборот ООО ПК «Артезианская вода» невелик, то определим точку безубыточности по формуле:

$$T \text{ безубыт.} = FC / (P - AVC), \quad (1)$$

где FC – постоянные расходы,

P – цена единицы товара,

AVC – переменные расходы на единицу товара.

В настоящее время торговая наценка на производимую бутилированную воду составляет 100 %.

Тогда $T \text{ безубыт.} = 5\,194,2 / (108 - 53,28) = 94,9$ млн.л.

В настоящее время ООО ПК «Артезианская вода» производит в год 58,36 млн.л. бутилированной воды, поэтому для обеспечения загруженности 6 магазинов необходимо объем производства увеличить вдвое.

Наценка в фирменных магазинах к оптовым ценам будет 10 %.

Дополнительный доход составит 20 328 тыс.руб.

Теперь рассчитаем расходы на организацию склада.

Сдаваемых складских помещений в промышленной зоне г. Челябинска сейчас много, для склада нам потребуется помещение площадью как минимум 1000 м². Стоимость аренды такого помещения составит 2 400,0 тыс.руб. в год.

Приобретение складского оборудования обойдется еще в 3 000,0 тыс.руб.

Персонал склада будет состоять из 2-х кладовщиков и 2-х грузчиков. Сотрудники торгового отдела: начальник отдела, кассир и 3 менеджера по продажам.

Зарплата персонала составит: $4 * 17,0 + 15,0 + 20,0 * 3 + 25,0 = 168,0$ тыс.руб. в месяц или 2 016,0 тыс.руб. в год.

Итого первоначальные затраты составят 3 000,0 тыс.руб., а текущие затраты – 4 416,0 тыс.руб. в год.

Дополнительным доходом от организации склада можно считать экономию на топливе, так как в настоящее время в месяц расходуется более 40 тыс.л. топлива. С учетом эксплуатационных расходов на привлечение большегрузного автотранспорта транспортные расходы в настоящее время составляют 450 тыс.руб. в месяц или 5 400,0 тыс.руб. в год. При сокращении протяженности маршрутов доставки воды до покупателей и замены большегрузов (большую часть) а/м грузоподъемностью до 7 т., ООО ПК «Артезианская вода» сможет сократить транспортные расходы на 80 % или на 4 320,0 тыс.руб.

Еще одной рекомендацией является модернизация корпоративного сайта. По стоимости работ модернизация официальной страницы компании может догонять пакет услуг по созданию нового ресурса, т.е. 35 тыс.руб. По оценкам экспертов, модернизация сайта позволит повысить объем продаж, и, соответственно, прибыли, на 15 %.

Оценить эффективность предложенных мероприятий можно по изменению основных финансовых показателей в планируемом периоде.

Для этого соберем все доходы и расходы от внедрения предложенных мероприятий (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Доходы и расходы на мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода»

Статья доходов/расходов	Единовремен.	Текущие	Итого
1. Доходы			40345,2
- от создания фирменных торговых точек		20328	20328
- от открытия склада		4320	4320
- от модернизации сайта		3697,2	3697,2
2. Расходы:			26822
- по созданию фирменных торговых точек	5194,2	14176,8	19371
- по открытию склада	3 000	4 416,0	7416
- по модернизации сайта	35,0		35

Так как дополнительные доходы и расходы повлияют на финансовый результат компании, который отражается в «Отчете о финансовых результатах» и «Балансе», то составим новую прогнозную отчетность и пересчитаем показатели рентабельности.

Выручка вырастет по сравнению с 2017 годом и будет на том же уровне.

Себестоимость в первый год возрастет на сумму и единовременных, и текущих расходов (3100 тыс.руб. – являются затратами на приобретение оборудования, это основные средства, при сроке полезного использования затраты на их приобретение будем списывать через амортизацию по 20 % ежегодно, то есть по 620 руб.). Остальные единовременные затраты отнесем на себестоимость в первый год, а в последующем – только текущие расходы.

Расчет показателей рентабельности в прогнозном периоде представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Анализ уровня и динамики показателей рентабельности в прогнозном периоде

Показатели	Расчет	Прогноз		Изменение	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1574	5612	10706	4038	5612
Среднегодовая стоимость, тыс. руб.:					
имущества (вложений)	4963	11238	15517	6275	11238
оборотных активов	4963	8138	13037	3175	8138
собственного капитала	172	5629	10726	5457	5629
Выручка от продаж, тыс. руб.	9240	37585	37585	28345	37585
Уровень рентабельности, %:					
имущества (вложений)	31,71	49,94	69,00	18,22	50
оборотных активов	31,71	68,96	82,12	37,25	69
собственного капитала	915,12	99,70	99,82	-815,4	100
продаж	17,03	14,93	28,49	-2,10	15

Как видно из данных таблицы, показатели рентабельности (кроме рентабельности собственного капитала), выросли. Рентабельность собственного капитала в 2017 году была чрезмерной, так как величина собственного капитала

была крайне мала. В прогнозном периоде величина собственного капитала существенно возрастет из-за увеличения нераспределенной прибыли, что также является положительным результатом.

Итак, предложенные мероприятия позволят повысить эффективность сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» и могут быть рекомендованы к внедрению.

Вывод по разделу:

Таким образом, для совершенствования сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» можно рекомендовать:

1. Создание собственных розничных торговых точек.
2. Организацию склада в Челябинске.
3. Модернизацию корпоративного сайта.

Фирменный магазин является отличным тестовым полигоном производителя. И не самое важное, сколько при этом розница сможет заработать, очень хорошим результатом будет, если она сама себя будет окупать. Важно помнить о том, что, открывая собственные магазины, производитель получает маржу со стороны производства и логистики.

Чтобы оперативно снабжать розничные точки бутилированной водой, необходимо организовать собственный склад, приближенный к местам продажи.

Информационное наполнение сайта не только привлечет интерес потенциальных потребителей, но и поможет оптимизировать контент под определенные поисковые запросы (контент – это не только тексты, но и графические изображения, видео, таблицы, презентации и многое другое).

Для оценки эффективности предложений по улучшению сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» были выявлены все расходы на проведение запланированных мероприятий и определен дополнительный доход после их внедрения.

Так как дополнительные доходы и расходы повлияют на финансовый результат компании, который отражается в «Отчете о финансовых результатах» и «Балансе», была составлена новая прогнозная отчетность и пересчитаны показатели рентабельности. Как показали расчеты, все показатели рентабельности (кроме рентабельности собственного капитала), выросли. Рентабельность собственного капитала в 2017 году была чрезмерной, так как величина собственного капитала была крайне мала. В прогнозном периоде величина собственного капитала существенно возрастет из-за увеличения нераспределенной прибыли, что также является положительным результатом.

Поэтому можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия позволят повысить эффективность сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» и могут быть рекомендованы ко внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Сбытовую политику фирмы-изготовителя продукции следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, принципы и методы, осуществления которой призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю, основной задачей является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. К числу таких условий относятся элементы сбытовой политики, каналы распределения (сбыта, товародвижения) вместе с функциями, которыми они наделены.

Предприятия имеют альтернативы в организации распределения своего продукта. При этом в её основе лежат принципиальная ориентация удовлетворения многообразных запросов конечного потребителя (либо на построение такой системы распределения, которая была бы эффективна, как для самой фирмы, так и для посредников) и способ её существования, рассматриваемый как совокупность действий по максимальному приближению товара к целевой группе потребителей (либо наоборот, привлечение потребителей к товару фирмы). Выбор ориентации и способа удовлетворения запросов потребителей и составляет суть фирменной «политики» фирмы в области сбыта.

Опыт, накопленный за рубежом, представляет интерес для совершенствования системы сбыта российских предприятиях. Исходя из чего можно сделать вывод, что основными направлениями улучшения организации сбыта продукции в условиях продолжающегося кризиса являются: расширение договорных форм реализации продукции на основе контрактации; развитие различных форм интеграции, создание кооперативных форм реализации; использование оптовых рынков, аукционов и бирж; модернизация организационно-технической основы систем сбыта продукции.

ООО ПК «Артезианская вода» занимается производством минеральных вод и прочих питьевых вод в бутылках. Компания предлагает «офисную» (или «кулерную») питьевую воду, кулеры и расходные материалы (фильтры, одноразовые стаканчики и др.).

Артезианская вода проходит цикл очистки с применением современной высокоэффективной технологии и оборудования, что позволяет производить питьевую воду высочайшей степени очистки с сохранением природных вкусовых качеств и оптимальной минерализации. Каждая партия питьевой воды проходит жесткий аналитический контроль собственной лаборатории.

Рынок бутилированной воды можно охарактеризовать как перенасыщенный. В Челябинской области производством и продажей бутилированной воды занимается более 93 компаний. Часть из них занимается очисткой водопроводной воды, остальные добывают воду из артезианских скважин.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Артезианская вода» показал, что финансовое состояние компании пока неустойчивое и чрезмерно ликвидное. Это объясняется тем, что у ООО «Артезианская вода» нет основных средств. Всё оборудование, транспорт, а также сама артезианская скважина, не находятся в собственности компании, а арендуются у сторонних организаций. В составе источников финансирования преобладают заемные средства, в 2015 году это преимущественно кредиты банка, а в 2017 году это в основном кредиторская задолженность. Вместе с тем, все показатели рентабельности компании растут. Поэтому у ООО «Артезианская вода» хорошие перспективы на рынке.

Система сбыта в ООО «Артезианская вода» следующая:

- электронные торги;
- холодный обзвон;
- через торговых представителей.

Производство и склад находятся в г. Коркино. Розничных точек нет, в ближайшем будущем планируется открытие склада в г. Челябинск.

Среди постоянных клиентов ООО ПК «Артезианская Вода» общеобразовательные, лечебные учреждения, промышленные предприятия.

ООО ПК «Артезианская Вода» работает на рынке относительно недавно, поэтому компания начала свою деятельность с доставки продукции в квартиры и офисные помещения. В последствии планируется открыть склад компании в Челябинске, поэтому можно рекомендовать ООО ПК «Артезианская Вода» в будущем создать свою розничную торговую сеть.

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить:

1. Основные сильные стороны, которые должны быть использованы для улучшения системы сбыта компании с учетом открывающихся рыночных возможностей.

2. Основные слабые стороны, которые могут помешать компании предотвращать угрозы со стороны внешней среды и которые должны быть исправлены (или хотя бы минимизированы).

Для совершенствования сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» можно рекомендовать:

1. Создание собственных розничных торговых точек.
2. Организацию склада в Челябинске.
3. Модернизацию корпоративного сайта.

Фирменный магазин является отличным тестовым полигоном производителя. В собственном магазине всегда имеется возможность проверить новую товарную единицу, как она выдерживает розничную торговлю, качество её упаковки с точки зрения рекламного продукта. Также можно проводить любые маркетинговые мероприятия, которые потом будут проводиться в традиционной рознице. Так же и с ценообразованием – легче понять, насколько потребитель чувствителен к цене, правильно ли товар спозиционирован относительно других продуктов компании. Ещё важно то, что, открывая собственную розницу, предприятие также решает проблему с оптимизацией работы своей логистической службы.

В собственные же магазины предприятие будет возить товар на значительные суммы и не изредка, а пополнять ассортимент по мере необходимости, чем обеспечит себе полную загрузку логистической ячейки. При такой мотивации продвижение своего бренда и продукции в собственной фирменной сети является главной целью. И не самое важное, сколько при этом розница сможет заработать, очень хорошим результатом будет, если она сама себя будет окупать. Важно помнить о том, что, открывая собственные магазины, производитель получает маржу со стороны производства и логистики.

Чтобы оперативно снабжать розничные точки бутилированной водой, необходимо организовать собственный склад, приближенный к местам продажи. Для этого предлагается арендовать помещение в промышленной зоне на въезде в город со стороны Еткуля, чтобы было удобнее разгружаться многотонным фурам, не въезжая в город. Кроме того, стоимость аренды на окраине города гораздо ниже, чем в центре города или в центре районов.

Сайт – это важный инструмент ведения бизнеса, его визитная карточка. Уже спустя 2-3 года с момента создания сайта его функциональные возможности перестают удовлетворять запросам потенциальных клиентов и партнеров. Каждый его механизм с течением времени требует внесения изменений и корректировок. Информационное наполнение сайта не только привлечет интерес потенциальных потребителей, но и поможет оптимизировать контент под определенные поисковые запросы (контент – это не только тексты, но и графические изображения, видео, таблицы, презентации и многое другое).

Для оценки эффективности предложений по улучшению сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» были выявлены все расходы на проведение запланированных мероприятий и определен дополнительный доход после их внедрения.

Так как дополнительные доходы и расходы повлияют на финансовый результат компании, который отражается в «Отчете о финансовых результатах» и «Балансе», была составлена новая прогнозная отчетность и пересчитаны

показатели рентабельности. Как показали расчеты, все показатели рентабельности (кроме рентабельности собственного капитала), выросли. Рентабельность собственного капитала в 2017 году была чрезмерной, так как величина собственного капитала была крайне мала. В прогнозном периоде величина собственного капитала существенно возрастет из-за увеличения нераспределенной прибыли, что также является положительным результатом.

Поэтому можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия позволят повысить эффективность сбытовой политики ООО ПК «Артезианская вода» и могут быть рекомендованы ко внедрению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. – М.: Дашков и К, 2015. – 272 с.
2. Андреев, С.И. Принятие решений в маркетинговых ситуациях / С.И. Андреев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №1. – С.28-36.
3. Аникеев, С.Н. Методика разработки плана маркетинга / С.Н. Аникеев. – М.: Фолиум, 2012. – 131 с.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб.: Питер, 2012. – 329 с.
5. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы / М.П. Афанасьев – М.: Издательский центр «Книга», 2011. – 304 с.
6. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев – СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2012. – 240 с.
7. Барышева, А.В. Лицом к клиенту / А.В. Барышева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С.72-83.
8. Белова, Т.А. Технология и организация производства продукции и услуг / Т.А. Белова, В.Н. Данилин. – М.: КноРус, 2013. – 238 с.
9. Бейти, В. Агрессивный маркетинг или партизанская война в малом бизнесе: Сборник по материалам американских авторов / В. Бейти, Г. Дайбл, П. Гленн. – Самара: Самарский дом печати, 2012. – 280 с.
10. Бекетова, О.Ю., Особенности организации системы сбыта продукции на промышленном предприятии / Евтодиева, Т.Е.// Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XLIX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(47). – режим доступа: URL: [https://sibac.info/archive/economy/1\(49\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/1(49).pdf) (дата обращения: 22.02.2018).
11. Большаков, А.С. Менеджмент: учебное пособие / А.С. Большаков. – СПб.: Питер, 2011. – 160 с.

12. Болт, Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г.Дж Болт. – М.: Экономика, 2015. – 272 с.
13. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху / А. Вайсмант– М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 2012. – 344 с.
14. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2012. – 223 с.
15. Гольдштейн, Г.Я. Маркетинговые решения по распределению товаров и услуг / Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. – режим доступа: <http://www.cfin.ru/marketing/goldkat/8.shtml>.
16. Градов, А.П. Организационная структура и функции службы маркетинга предприятия: учебное пособие / А.П. Градов – СПб.: ИК «Невский проспект», 2012. – 92 с.
17. Гэбэй, Дж. Маркетинг: новые возможности / Дж. Гэбэй. – пер. с англ. К.Ткаченко. – М.: Фаир-Пресс, 2012. –83 с.
18. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник для бакалавров / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2016. – 400 с.
19. Дашков, Л.П. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле): учебник для бакалавров / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2016. – 456 с.
20. Диянова, С.Н. Оптовая торговля. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебное пособие / С.Н. Диянова, Н.И. Денисова. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 384 с.
21. Дубровский, В.Ж. Экономика и управление предприятием (фирмой): учебник / В.Ж. Дубровский, Б.И. Чайкин. – Екатеринбург, 2011. – 211 с.
22. Евтодиева, Т.Е. Применение логистики в розничной торговле // Новая наука: теоретический и практический взгляд: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Нижний Новгород, 14 февраля 2016. – Ч.1. – 211 с. – С. 49-53.

23. Захарова, Ю.А. Методы стимулирования сбыта / Ю.А. Захарова. – М.: Дашков и Ко 2016. – 120 с.
24. Информационный сайт «Записки маркетолога». – режим доступа: http://www.marketch.ru/notes_on_marketing/
25. Календжяна, С.О. Как составить план по маркетингу торговой компании: пер. с англ. / С.О. Календжяна. – М.: Дело, 2012. – 80 с.
26. Кожекин, Г.Я. Организация производства / Г.Я. Кожекин, Л.М. Сеница. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2008. – 540 с.
27. Коммерческая деятельность в АПК: Учебно-методический комплекс / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия; сост. В.В. Васильев. – Минск.: Горки, 2012. – 317 с.
28. Костюкевич, Е.А. Зарубежный опыт организации маркетинговой деятельности фирмы / Е.А. Костюкевич, И.В. Швед, Н.А. Костюшко // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №5.1. – С. 40-42. – URL <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1567/> (дата обращения: 01.03.2018).
29. Котлер, Ф. Управление маркетингом: анализ, планирование и контроль / Ф. Котлер – М.: ИНФРА-М, 2012. – 434 с.
30. Куприянова Т., Систематизация сбытовой деятельности фирмы: учебник / Т. Куприянова, В. Растимешин. – М.: Консультант директора, 2008. – 344 с.
31. Мазилкина, Е. И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Е.И. Мазилкина. – М.: Феникс, 2012. – 333 с.
32. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 608 с.
33. Муромкина, И.И. Разработка стратегий маркетинга на рынке потребительских товаров / И.И. Муромкина. – Н.Новгород: НКИ, 2011. – 231 с.
34. Наумов, В.Н. Маркетинг сбыта / Под научной редакцией профессора Г.Л. Багиева: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.

35. Наумов, В.Н. Развитие принципов маркетинга взаимодействия для управления каналами сбыта // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 2.
36. Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 319 с.
37. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко – М.: Финансы и статистика, 2012. – 327 с.
38. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколов. – М.: Юрист, 2010. – 87 с.
39. Перцева, Е.М. Организация производства на предприятии торговли / Е.М. Перцева. – М.: КноРус, 2013. – 304 с.
40. Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: Гребенников 2015. – 304 с.
41. Радиевский, М.В. Организация производства: инновационная стратегия устойчивого развития предприятия: учебник / М.В. Радиевский. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 377 с.
42. Радько, С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория С.Г. Радько. – М.: Просвещение. – 2010. – 140 с.
43. Рыбальченко, И.А. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации. – Данные сайта [http:// www.cfin.ru/marketing](http://www.cfin.ru/marketing). – 2012.
44. Саммер, А. Маркетинг. Пятая волна / А. Саммер, Г. Данкан. – М.: Дело, 2013. – 152 с.
45. Слак, Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / Н. Слак, С. Чемберс, Р. Джонстон. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 790 с.
46. Стерхова, С. А. Инновационный продукт. Инструменты маркетинга / С.А. Стерхова. – М.: Дело. – 2010. – 296 с.

47. Торговое дело: экономика и организация: учебник / Под общ. ред. проф. Л.А. Брагина и Т.П. Данько – М.: ИНФРА – М. 2007 – 163 с.

48. Храбовченко, В.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / В.В. Храбовченко. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 608 с.

49. Яковенко, Т.И. Производство питьевой воды как бизнес. – режим доступа: <http://urlaw03.ru/business/article/biznes-na-proizvodstve-pitevoj-vody>.