

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления каналами распределения продукции
(на примере ООО «ПК Фабрика качества»)»

Студент

К.В. Демидова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

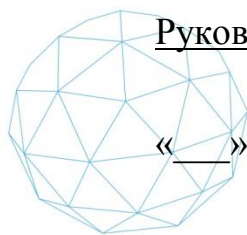
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

_____ 2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Демидова К.В.

Тема работы: «Совершенствование управления каналами распределения продукции (на примере ООО «ПК Фабрика качества»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сярдова О.М.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления каналами распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества».

Объект исследования – ООО «ПК Фабрика качества», основным видом деятельности которого является производство полуфабрикатов, колбас и деликатесов.

Предмет исследования – процесс распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества».

Краткие выводы по бакалаврской работе: в данной выпускной квалификационной работе были изучены теоретические основы управления каналами распределения продукции предприятия, был проведен организационно-экономический анализ предприятия и оценка управления каналами распределения продукции предприятия ООО «ПК Фабрика качества», по результатам которых были предложены мероприятия по повышению эффективности управления каналами распределения продукции предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подраздела 2.2, главы 3 и приложений могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 23 источников и 1 приложения. Общий объем работы 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 16.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты управления каналами распределения продукции	7
1.1 Понятие, сущность и функции каналов распределения продукции	7
1.2 Критерии и методы оценки эффективности управления каналами распределения	19
2 Оценка управления каналами распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПК Фабрика качества»	23
2.2 Анализ каналов распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества».....	37
3 Направления совершенствования управления каналами распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества»	47
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления каналами распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества»	47
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	52
Заключение	57
Список используемой литературы	60
Приложение	63

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что к числу сложнейших вопросов, стоящих перед руководителями хозяйствующего субъекта, относится задача, связанная с выбором каналов распределения продукции.

Путем использования того или иного канала осуществляется сбыт, т.е. доведение готовой продукции до потребителя, который является завершающим этапом в деятельности хозяйствующего субъекта. А не налаженная должным образом сбытовая система может привести к таким последствиям, как убытки предприятия, потеря постоянных и потенциальных клиентов. От того, на каких дилеров пал выбор организации – крупных или средних, зависит ценовая политика. Помимо этого, выбор тех или иных каналов распределения подразумевает создание долгосрочных обязательств других предприятий. И, если вдруг произойдут какие-либо изменения во внешней среде фирмы, она не сможет оперативно заменить один распределительный канал на другой. В связи с этим, руководители должны выбирать распределительные каналы не только на текущий период, но и рассматривать их в долгосрочной перспективе.

Большинство предприятий, которые занимаются производством товаров, осуществляют их доведение до рынка при помощи посредников. И любая фирма, производящая товары, нацелена на создание собственного распределительного канала.

Цель исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию управления каналами распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность и функции каналов распределения;

- провести оценку эффективности управления каналами распределения продукции;
- исследовать состояние управления каналами распределения товаров ООО «ПК Фабрика качества»;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления каналами распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества»;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «ПК Фабрика качества».

Предмет исследования – процесс распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества».

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются устав, внутренние документы и годовая бухгалтерская отчетность предприятия ООО «ПК Фабрика качества» за период 2015-2017гг.

Теоретической основой исследования явились научные труды отечественных и зарубежных авторов в области общего менеджмента, логистики, экономики предприятия и стратегического управления.

В работе описываются проверенные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе экономико-статистическая обработка результатов.

Теоретическая значимость работы состоит в научном использовании результатов исследования управления каналами распределения продукции предприятия.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию управления каналами распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества».

В первой главе будут рассмотрены теоретические аспекты управления каналами распределения продукции предприятия, а именно понятие, сущность и функции каналов распределения, а также критерии и методы оценки эффективности управления каналами распределения.

Во второй главе будет проведен анализ управления каналами распределения продукции предприятия ООО «ПК Фабрика качества», а именно будет рассмотрена организационно-экономическая характеристика деятельности данного предприятия и будет проведена оценка управления каналами распределения продукции предприятия.

В третьей главе будут разработаны мероприятия по повышению эффективности управления каналами распределения продукции предприятия ООО «ПК Фабрика качества».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. В работу включены таблицы, рисунки (схемы), формулы. Библиографический список включает 23 наименования.

1 Теоретические аспекты управления каналами распределения продукции

1.1 Понятие, сущность и функции каналов распределения продукции

К числу сложнейших вопросов, стоящих перед руководителями хозяйствующего субъекта, относится задача, связанная с выбором каналов распределения продукции. В этом помогает логистика. Она удовлетворяет спрос, создаваемый маркетингом, с наименьшими потерями, в отличие от самого маркетинга, занимающегося изучением и мотивацией спроса.

Распределительный канал – сотрудничество юридических и физических лиц (посредников), оказывающих помощь в передаче кому-то права собственности на определенный товар из точки его производства до точки продажи этого товара потребителю, либо берут его на себя, при этом характеризуется числом составляющих, помогающих в передаче этих прав. К тому же огромное значение имеет то, как и кем будут осуществляться рабочие функции в процессе перемещения товара в направлении от производителя к потребителю. [6]

Предпосылками создания канала распределения является необходимость создать посреднические связи между производителем и конечным потребителем. Такие связи имеет смысл создавать в тех случаях, когда эффективность продаж существенно увеличивается благодаря привлечению посредников. [2]

Торговые посредники являются промежуточными звеньями между производителем и потребителем. Они наполняют канал, оказывая существенное влияние на характер взаимоотношений между «крайними» сторонами рынка. Т.е. направление движения передачи прав обладания от производителя к конечному потребителю может идти через посредников, которые тогда называются уровнем канала сбыта и составляют важную часть в направляющей «производитель-потребитель» (рисунок 1.1), при этом они

не являются продавцами.



Рисунок 1.1 – Сбытовая деятельность организации

Главное отличие сбыта от продаж в том, что сбытовая политика не предполагает осуществление действий по стимулированию получения выручки. Сущность сбыта в фактической поставке товаров по текущим договоренностям. Переговоры с клиентами ведутся, но по вопросам организации поставок, финансовой части - стоимости доставки продукции и ее оплаты, сервисным сопровождением реализации товаров.

В свою очередь, при продажах следует успешно заключать контракты и посредством переговоров с клиентами и рекламы формировать потребность фирмы в организации эффективного сбыта. [11]

Путем использования того или иного канала осуществляется сбыт, т.е. доведение готовой продукции до потребителя, который является завершающим этапом в деятельности хозяйствующего субъекта. А не налаженная должным образом сбытовая система может привести к таким последствиям, как убытки предприятия, потеря постоянных и потенциальных клиентов. От того, на каких дилеров пал выбор организации – крупных или средних, зависит ценовая политика. Помимо этого, выбор тех или иных каналов распределения подразумевает создание долгосрочных обязательств других предприятий. И, если вдруг произойдут какие-либо изменения во внешней среде фирмы, она не сможет оперативно заменить один распределительный канал на другой. В связи с этим, руководители должны выбирать распределительные каналы не только на текущий период, но и рассматривать их в долгосрочной перспективе. Поэтому распределительные

каналы продукции в логистической отрасли сбыта играют немаловажную роль.

Функции каналов сбыта представлены на рисунке 1.2.

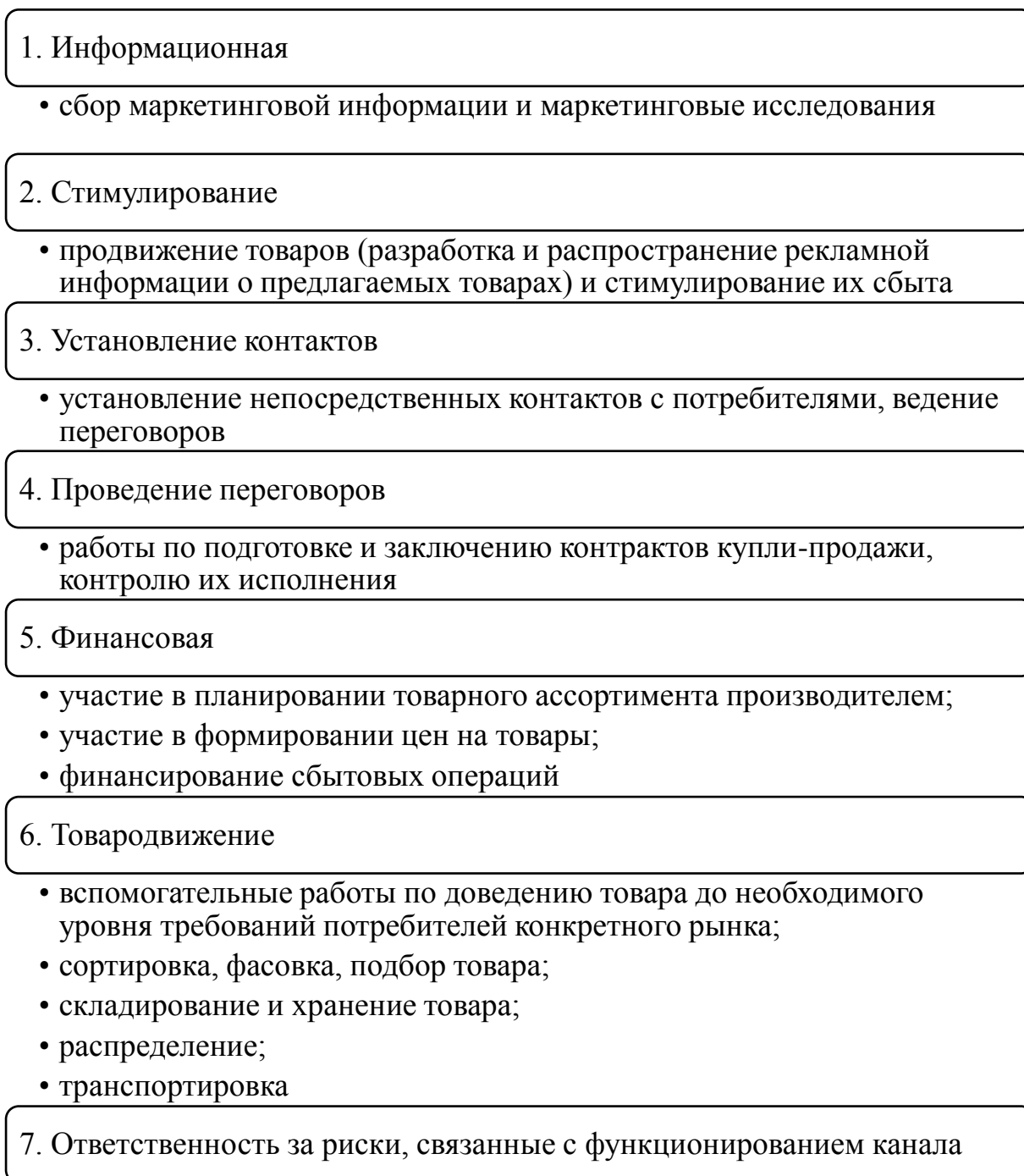


Рисунок 1.2 – Функции каналов сбыта

Как показывает практика, долговременные разрывы в периодах и пунктах доставки, а также права на продукцию являются теми факторами, которые разделяют продукцию и лиц, желающих их использовать.

Распределительные каналы оказывают помощь в снижении влияния перечисленных факторов, либо их полного устранения.

Большинство предприятий, которые занимаются производством товаров, осуществляют их доведение до рынка при помощи посредников. И любая фирма, производящая товары, нацелена на создание собственного распределительного канала.

Для успешного формирования канала сбыта необходимо:

1) Решить какая будет структура канала (прямая/непрямая, если непрямая, то число уровней);

2) Выбрать посредников:

- по способу взаимодействия с товаром,
- по типу распределения (рис.4),
- по виду (оптовая фирма, дистрибьютор, дилер, агент, брокер или комиссионер),

- обращая внимание на организацию системы его отчетности (в ней должна быть информация о путях осуществления и результатах сбыта, о реализации продукции на рынке, в том числе у конкурентов с указанием уровня цен, об оперативном и стратегическом планировании деятельности, о клиентской базе и о деятельности за конкретный период);

3) Отобрать участников канала сбыта;

4) Замотивировать их;

5) Дать оценку их деятельности.

Структура канала для осуществления передачи прав обладания товаром, то есть метод сбыта, может происходить:

- напрямую (категория «прямая») – все решения и ответственность по реализации своей продукции производитель предпринимает сам и действует, например, через собственные магазины;

- через посредников (категория «непрямая» или «косвенная») - в процессе дистрибуции участвует некоторое количество посредников, то есть

цепочки могут быть длинными или короткими. Короткие – это те магистрали, где участвует лишь один посредник. Длинные – более одного;

– смешанно - каналы обладают некоторыми чертами прямой и косвенной передачи прав.

Политика взаимодействия внутри канала принципиально различается, в зависимости от вида посредников, работающих в нём. По способу взаимодействия с товаром выделяют два вида торговых посредников:

- посредники, принимающие право собственности на товар;
- посредники, не принимающие право собственности на товар.

Политика взаимодействия внутри канала принципиально различается, в зависимости от вида посредников, работающих в нём.

Фирмы-посредники, принимающие право собственности на товар подтверждают, что несут за него полную материальную ответственность. В этом случае все риски, связанные со сбытом товара, ложатся на посредников. Вследствие этого, юридические и физические лица, принимающие право ответственности, всегда требуют значительно большее вознаграждение за включение в маркетинговый канал.

Посредники, принимающие право собственности на товар, делятся на три группы:

- индивидуальные предприниматели;
- компании, занимающиеся оптовой торговлей;
- компании, занимающиеся розничной торговлей.

Также существуют посредники, не принимающие право ответственности на товар. Посредниками этого типа являются две группы рыночных игроков:

- брокеры;
- агенты. [20]

Агенты ведут свою деятельность в интересах продавца. В их полномочия входит поиск покупателя и организация прибыльной сделки.

Агенты, как правило, имеют фиксированный процент по совершённым сделкам.

Брокеры представляют на рынке интересы покупателя. Брокеры должны изучать рынок в поисках продавца, который может быть интересен нанявшей их организации. Так же, как и агенты, брокеры получают денежное вознаграждение за каждую успешно проведённую сделку.

Ко всем посредникам предъявляется ряд требований, которым они должны соответствовать. В эти требования может входить определённый трудовой стаж, опыт работы в конкретной сфере и, возможно, определённое количество заключённых договоров. По мере работы посреднических фирм и физических лиц, происходит регулярная оценка их деятельности. [8]

Существует 5 видов посредников:

1) Оптовые фирмы – это крупные оптовые торговые предприятия, которые покупают товар, имеют личную торговую марку (бренд), склады (осуществляют фасовку и упаковку, а также хранение этого товара) и транспортные средства (для транспортировки и доставки товара)

2) Дистрибьюторы – также являются крупными оптовыми торговыми предприятиями, обладающими личными складами и транспортом, отличаясь от оптовых фирм тем, что они не покупают товар по полной стоимости, делают это от чужого имени, но за свой счет. Им могут делать скидки и льготы на закупочную стоимость от производителя в том случае, если дистрибьюторы будут постоянно участвовать в рекламных компаниях, распространять торговую марку (бренд) и повышать лояльность покупателей к ней, а также расширять клиентскую базу и т.д.

3) Дилеры – идентичны дистрибьюторам, с той лишь разницей, что реализуют собственный товар от своего имени и за свой счет и являются более мелкими оптовыми организациями. Могут создаваться дистрибьюторами для завоевания новых долей рынка и других регионов для реализации продукции, и, как и дистрибьюторы – быть уникальными.

4) Агенты – лица, которые ведут свою деятельность в интересах продавца, могут быть как юридическими, так и физическими. В их полномочия входит поиск покупателя и организация прибыльной сделки. Агенты, как правило, имеют фиксированный процент по совершённым сделкам.

5) Брокеры и комиссионеры – подвиды агентов. Брокер – лицо, работающее на бирже от собственного имени или от лица компании и представляющее на рынке интересы покупателя [5].

Распределение товаров по типу представлено на рисунке 1.3.

1. Интенсивное

- Производители товаров повседневного спроса и сырьевых товаров, как правило, стремятся наладить их интенсивное распределение – обеспечить наличие своих товаров в возможно большем числе торговых предприятий. Обязательное условие для этих товаров – удобство места приобретения. Сигареты, например, продают в миллионах торговых точек.

2. Эксклюзивное (исключительное)

- Намеренное ограничение числа посредников. При этом часто производитель требует, чтобы дилеры, продающие его товары, не торговали товарами конкурентов. Например, при торговле новыми автомобилями, некоторыми крупными электробытовыми приборами, отдельными марками женской одежды. Распределение на правах исключительности обычно способствует возвышению образа товара и позволяет делать на него более высокие наценки.

3. Селективное (избирательное)

- Нечто среднее между первыми двумя методами. Число привлекаемых посредников больше одного, но меньше общего числа готовых заняться продажей товара. Фирме не нужно расплывать свои усилия по множеству торговых точек. Она может установить добрые деловые отношения со специально отобранными посредниками и ожидать от них усилий по сбыту на уровне выше среднего. Это дает производителю возможность добиваться необходимого охвата рынка при более жестком контроле и с меньшими издержками с его стороны, чем при интенсивном распределении.

Рисунок 1.3 – Распределение товаров по типу

Преимущества сбытовой деятельности через посредников для производителя представлены на рисунке 1.4.

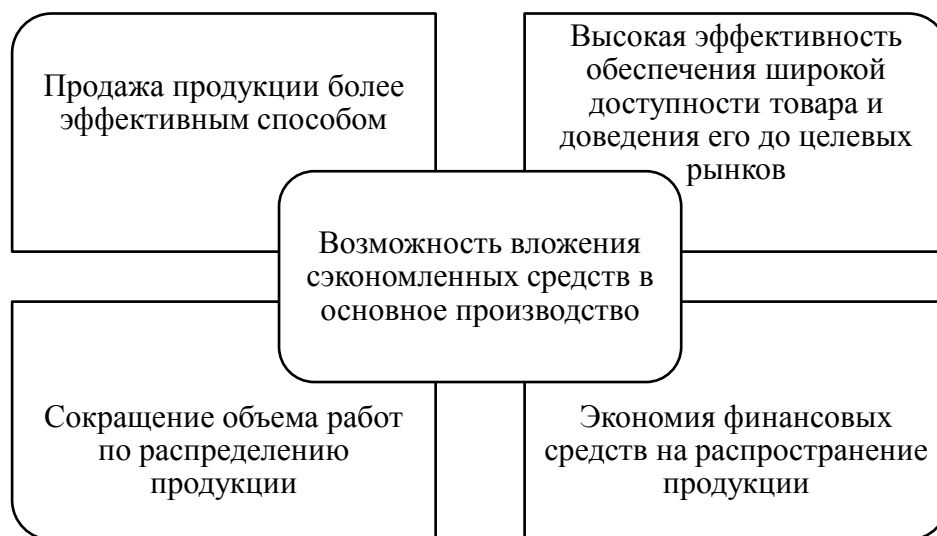


Рисунок 1.4 – Преимущества сбытовой деятельности через посредников для производителя

Из этого следует, что одно из важнейших решений, необходимых руководству организации для эффективного управления, это выбор каналов сбыта. От правильного выбора каналов сбыта зависит успешная деятельность организации за счет сэкономленных средств и их распределения на другие нужды компании.

При этом посредники выполняют ряд важных функций, представленных на рисунке 1.5.

Частично или полностью эти функции может осуществлять сам производитель, но тогда издержки производства будут возрастать. Именно поэтому лучше реализовывать товар через посреднические предприятия, которые специализируются на этом, т.к. они чаще всего выполняют перечисленные функции каналов сбыта гораздо эффективнее. Единственный недостаток – для того, чтобы покрыть собственные издержки посредникам приходится начислять дополнительную плату. Поэтому вопрос «кто лучше всего будет выполнять функции канала сбыта?» обладает относительной

эффективностью: канал можно перестроить, в случае появления новой возможности, для улучшения результативности функций канала. [3]

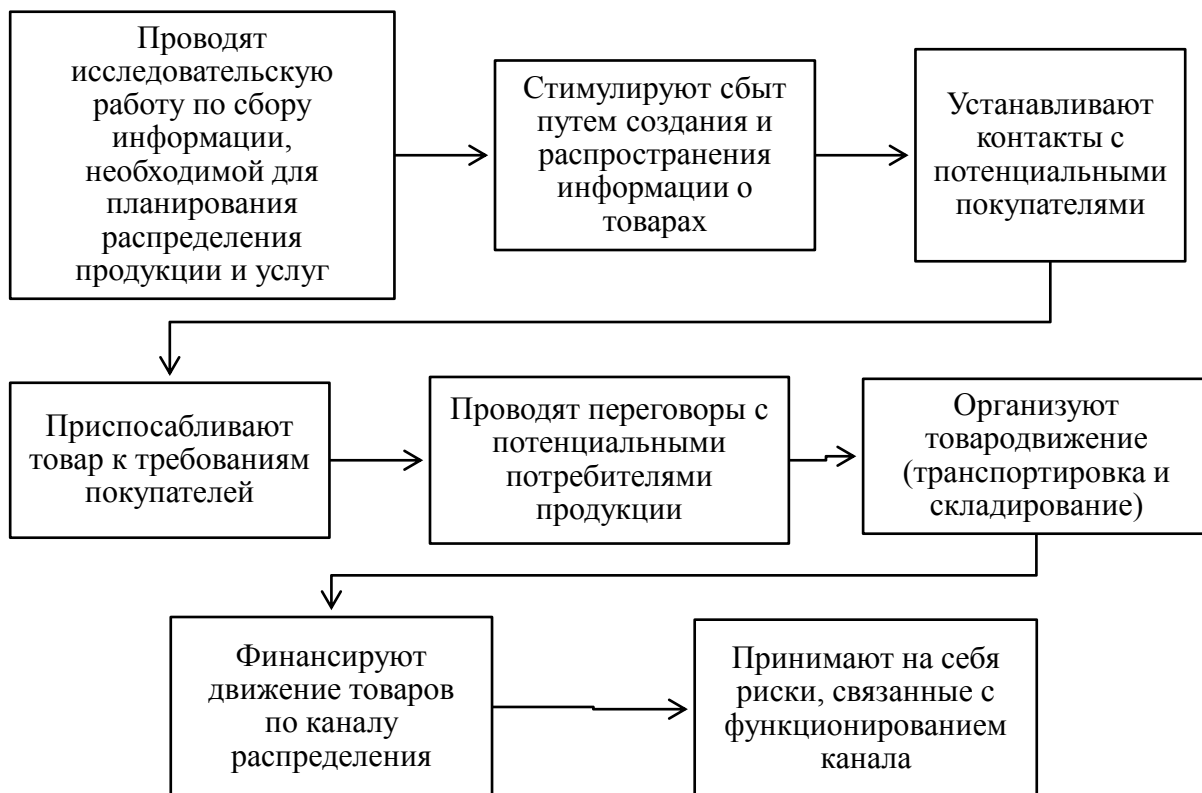


Рисунок 1.5 – Функции посредников

Существует несколько основных параметров, характеризующих каналы распределения: «длина» («протяженность канала распределения» или «длительность канала сбыта»), означающее количество уровней между производителем и потребителем, и «ширина». Фирмы-производители и потребители продукции, выполняя определенные функции, также являются частью распределительного канала, т.к. тоже выполняют определенную работу. Количество уровней, являющихся независимыми друг от друга, и определяют длину и ширину распределительного канала.

Длина канала называется по числу имеющихся в нем уровней. Простейшим распределительным каналом является канал нулевого уровня (рис.1.6 и рис.1.7, а). Также его называют каналом прямого маркетинга, так

как здесь отсутствуют посредники, и товар от фирмы-производителя сразу поступает его конечному потребителю. Данный вид зачастую используется, когда предприятие имеет сравнительно небольшую долю рынка.

В случаях, когда посредники не встают между производящей фирмой и потребителем продукта и между ними существует самостоятельная связь, принято говорить о прямом маркетинговом канале. В остальных случаях, то есть когда между двумя рыночными игроками появляются промежуточные звенья, канал распределения принято называть многоуровневым.

Многоуровневому каналу распределения продукции присущи ряд элементов, основными из которых являются торговые посредники канала и управление в канале.

В том случае, если фирма-производитель выпускает довольно большой товарный ассортимент и осуществляет сбытовую деятельность на достаточно большом количестве рынков экономически целесообразно применение распределительных каналов более сложных по составу и более эффективных применительно к данной ситуации. [2]

Канал первого уровня или одноуровневый (рис.1.6 и рис.1.7, б) – это такой распределительный канал, в состав которого входит только один посредник. Иными словами, между производителем и потребителем находится розничный торговец на потребительских рынках (рис.1.6) или промышленные дистрибьюторы на промышленных рынках (рис.1.7)

В двухуровневом распределительном канале (рис.1.6 и рис.1.7, в) добавляется еще одно звено – оптовый торговец на потребительском рынке (рис.1.6) или агенты по сбыту на промышленных рынках (рис.1.7)

Структура трехуровневого канала (рис.1.6 и рис.1.7, г) состоит уже из трех посредников, то есть сначала идет оптовый торговец, затем – мелкооптовый торговец, а потом – розничный на потребительском рынке (рис.1.6) или агенты по сбыту и промышленные дистрибьюторы на промышленном рынке (рис.1.7)

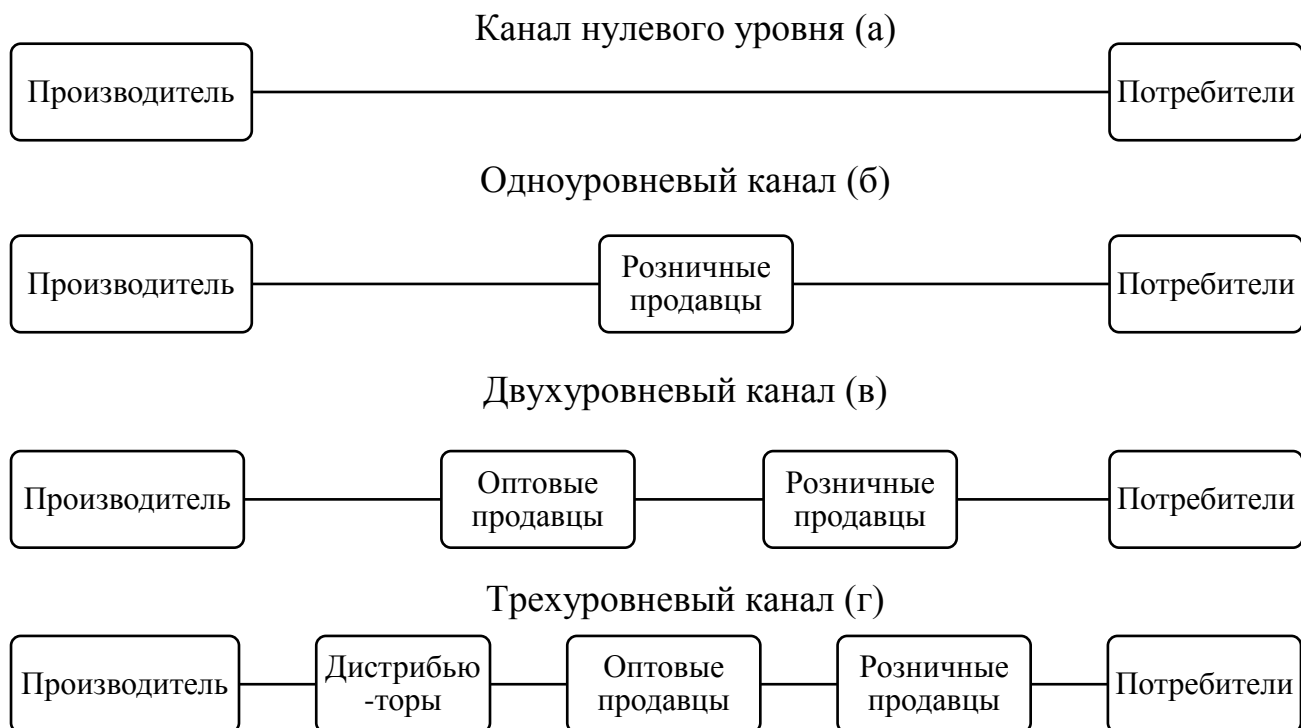


Рисунок 1.6 – Каналы сбыта на потребительских рынках

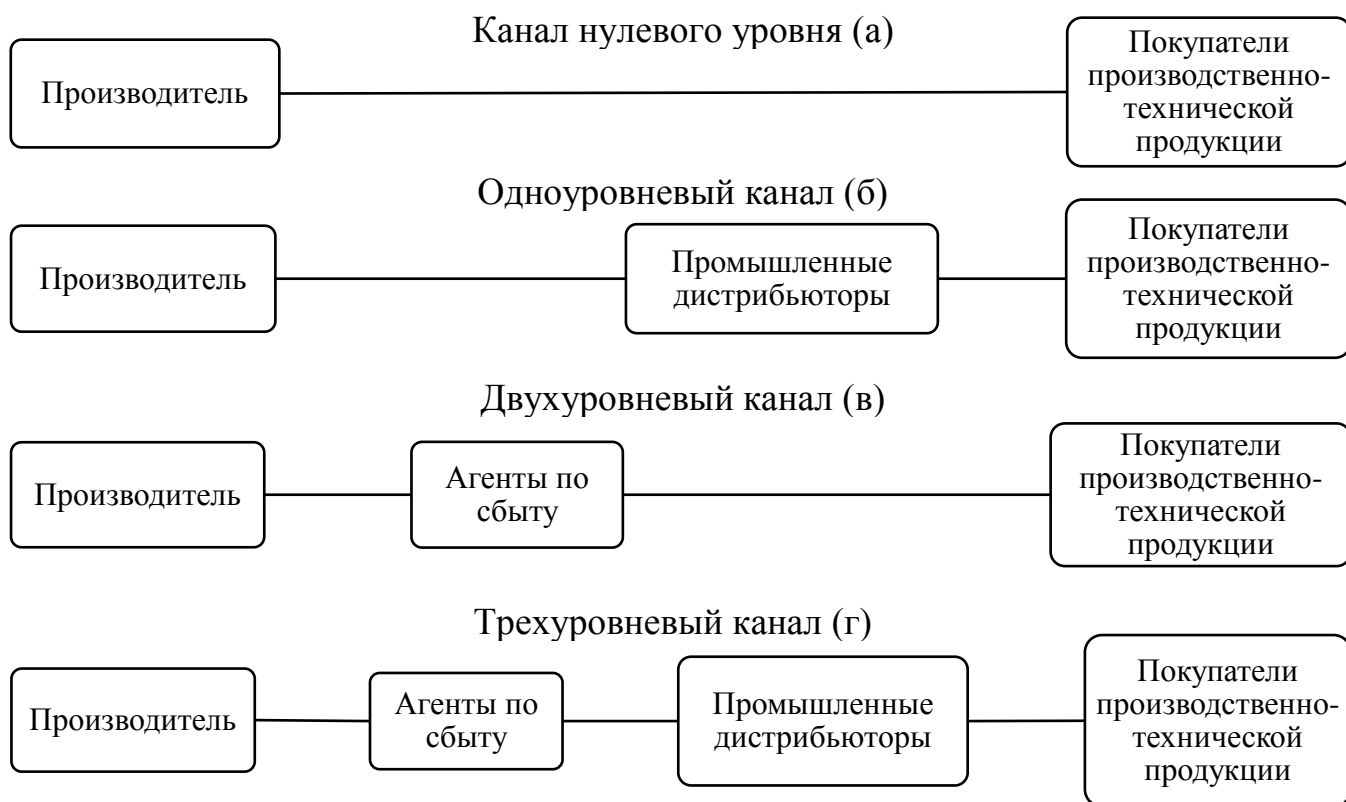


Рисунок 1.7 – Каналы сбыта на промышленных рынках

Что касается управления в многоуровневом маркетинговом канале, то оно имеет следующий ряд составляющих [10]:

- договорная политика в канале;

- товарная политика в канале;
- ценовая политика в канале;
- система коммерческого кредитования и управление дебиторской задолженностью;
- система скидок;
- программы стимулирования продаж. [8]

Также существуют каналы с большим числом уровней-посредников, но встречаются они достаточно редко. Да, при использовании нескольких посредников эффективно выполняются специализированные функции, производятся низкие затраты на реализацию, отсутствует необходимость исследования и прогнозирования рынка и решения вопросов логистики. Но со стороны фирмы-производителя, чем длиннее канал, тем тяжелее управлять его функционированием. Также к недостаткам многоуровневых каналов относятся большая отдаленность от конечного потребителя, что приводит к недостаточному количеству информации, доходящей до сведения производителя. Возникает необходимость установления более тесных связей с посредниками.

Таким образом, каналы сбыта – это деловое сотрудничество между каждой из трех составляющих на основе устных договоренностей либо детально-прописанного договора, и её цель – реализация продукции – передача прав обладания, как было сказано выше.

Что касается мотивирования посредников на выполнение своих обязанностей наилучшим образом, это должно быть постоянной задачей. Для этого производитель может действовать по системе кнута и пряника: положительные моменты заключаются в более высоких скидках рознице, заключении сделок на льготных условиях, премиях, договоренностях на совместную рекламу и экспонировании товара, проведении конкурсов продавцов. Минусами является то, что производитель не вычисляет более подробно потребности, сложности и сильные и слабые стороны своих посредников.

Еще один главный фактор управления – контроль и непосредственно управление, который предполагает возможность и необходимость в направлении деятельности всех членов канала или хотя бы оказании значительного влияния в интересах поставщика. При этом контролю могут подвергаться: цены, качество и технология сервиса, соблюдение требуемого ассортимента и частоты закупок.

Также необходимо контролировать конфликтные ситуации между участниками канала, возникающие из-за изменений условий посредников и поставщиков. Именно эти новые условия или неточность информации в отчетности сбытовой деятельности могут не устраивать, хотя возможны и другие причины.

Таким образом, функции канала распределения продукции, наряду с посредниками и системой управления в нём, составляют структуру канала. Многоуровневый канал является сложным механизмом тогда, как размер канала и число его участников находится в прямой пропорциональной зависимости от сложности его успешного функционирования. Тем не менее, координация действий каждого участника маркетингового канала является основой преуспевания всех компаний, вовлечённых в данный процесс. [4]

1.2 Критерии и методы оценки эффективности управления каналами распределения

В современном мире на производственных предприятиях происходит стихийное формирование каналов сбыта. Поэтому, чтобы результат от их работы был хорошим, очень важно производителям с определенной краткосрочной периодичностью организовывать всеобщую их оценку с целью выбора наилучшего посредника для сотрудничества на взаимовыгодных условиях. Для того чтобы сделать правильный выбор канала сбыта, необходимо определить цель его построения.

Главная цель при построении каналов сбыта – обеспечить доступность

к продукции производителей широкому кругу покупателей при наименьших переменных затратах на реализацию сбыта. И в этом лучше руководствоваться того принципа, что «чем проще система сбыта, тем быстрее товары дойдут до потребителя».

Сбыт продукции – это завершающий процесс, качественным результатом которого является оптовый товарооборот. Для достижения наилучших результатов в процессе реализации продукции необходимо знать потребителей, их нужды и потребности, создавать правильную сбытовую структуру и заниматься продвижением продукции (или услуги).

Также эффективный сбыт в настоящее время должен строиться на разумно выстроенной логистике, на квалифицированном персонале предприятия, при обладании нужным производственным оснащением и при условии широких экономических возможностей предприятия. Все эти ресурсы, если их грамотно использовать, могут очень помочь в достижении главной цели сбытовой политики – «удовлетворении спроса и получении прибыли». [7]

Для того чтобы эффективно провести оценку управления каналами распределения, в самом начале необходимо собрать максимальное количество данных о каждом из используемых каналов распределения. Следующим шагом определяются группы критериев для оценки каналов, которые наиболее важны для предприятия, при этом внутри каждой из них выделяются подгруппы.

На основании вышеизложенного, выделим группы критериев, применяемых для оценки каналов распределения:

- 1) рентабельность каналов;
- 2) уровень удовлетворения требованиям потребителей;
- 3) возможность дальнейшего управления и контроля со стороны предприятия-производителя за товародвижением и ценами;
- 4) уровень конкуренции;
- 5) перспективность каналов. [23]

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

- 1) объем продаж;
- 2) процент продаж целевым клиентам;
- 3) темпы роста продаж товаров;
- 4) оборачиваемость товарных запасов;
- 5) средний уровень товарных запасов и т.д. [23].

Следует отметить, что дальнейшая оценка каналов сбыта должна производиться после установления рыночной направленности предприятия (то есть отнесения его к стратегической группе конкурентов), определения его стратегии развития и поведения на рынке. И только после этого можно выделить критерии эффективности. [18]

Основные критерии эффективности каналов распределения:

- Скорость товародвижения – время, отображающее период от момента готовности продукта до его продажи с зачислением денежных средств на счет предприятия;
- Уровень издержек обращения - формируется из торговых надбавок или величины комиссии, выплачиваемой на всех стадиях движения товара по маркетинговому каналу;
- Объём продаж – увеличение происходит в случае уменьшения расходов предприятия на сбытовую деятельность, и эффективность каналов тем выше, чем короче временной период, затраченный на это.

Выделив для предприятия необходимый критерий, нужно определить систему баллов. Можно взять 10-бальную шкалу, где 1 балл показывает, что критерий имеет минимальное значение, а 10 баллов – максимальное значение, а также ввести весовой коэффициент для каждого критерия. Весовой коэффициент – это числовой коэффициент, показывающий вес определенного значения или показателя в сравнении с другими оцениваемыми критериями, влияющий на определенный процесс [23].

Заключительный балл каждого канала, с учетом весовых коэффициентов, представит ясную картину приоритетности того или иного канала.

Рассмотрев и оценив каждый из существующих или планируемых каналов, нужно собрать итоговую таблицу с данными по каждому из них. Каналы, итоговый балл которых максимальный, являются наиболее результативным. С такими каналами предприятию будет работать выгодно и эффективно по сравнению с минимальными значениями. Каналы с низким итоговым баллом надо закрыть и перенаправить поток товаров в другие, более перспективные каналы сбыта [20; 23].

Каналы сбыта, находящиеся по сумме баллов в центре, говорят о том, что компания-производитель по отношению к ним может быть различной в зависимости от ее маркетинговой стратегии. Такие каналы можно закрыть или сконцентрировать внимание на работе с целью увеличения их эффективности. Но для этого понадобится время и финансовые вложения. Предприятие может идти на риски, с учетом того, что когда-нибудь такой канал распределения окупится и будет показывать благоприятные результаты для компании [20; 23].

Если провести подробный анализ перечня возможных критериев оценки каналов распределения, то можно сделать вывод, что не существует единого универсального критерия. Необходимо использовать комплексный подход, сочетающий перечень оценок, с учетом их достоинств и недостатков. Также при выборе нужно учитывать специфику деятельности предприятия и возможности среды, в которой оно функционирует. Помимо этого, необходимо обратить внимание на результативность и условия появления канала, определяющие степень влияния на результаты деятельности. Поэтому предприятие-производитель должно самостоятельно реализовывать принятую стратегию выбора рационального канала распределения, с учетом повышения его эффективности в ближайшей перспективе.

2 Оценка управления каналами распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПК Фабрика качества»

Изначально ООО «ПК Фабрика качества» работала под юридическим названием ООО «Фабрика качества». Данное предприятие начало свою деятельность с производства копченых и полукопченых колбас высшего сорта в феврале 1998 года в строгом соответствии ГОСТу – именно это требование и выбор ассортимента стали визитной карточкой компании согласно данным их маркетинговых исследований того времени.

В наше время ООО «ПК Фабрика качества» является частью Группы компаний «Фабрика качества», которая входит в десятку крупнейших мясоперерабатывающих предприятий России, производящее ежедневно более 180 тонн единиц продукции, а в процессе производства и сбытовой деятельности группы компаний участвуют более 30 тысяч человек.

ООО «ПК Фабрика качества» - это общество с ограниченной ответственностью «Производственная компания Фабрика качества» (полное наименование), а сокращенное его наименование: ООО «ПК Фабрика качества» (далее ООО «ПК ФК»).

ООО «ПК ФК» является частью холдинга «Фабрика качества», имеющий производственные мощности в Самаре и Тольятти, в который помимо ООО «ПК Фабрика качества» входит еще ряд предприятий таких как:

- ООО «Самарский мясокомбинат»,
- ООО «Фабрика рыбы»,
- ООО «Фабрика тортов»,
- ООО «Фабрика хлеба»
- ООО «Фабрика».

Эти предприятия выпускают продукцию под брендами «Фабрика качества», «Самарский мясокомбинат», «Гарибальди», «Мир колбас», «Фабрика рыбы», «Фабрика тортов» и «Фабрика хлеба».

У Группы компаний «Фабрика качества» ассортимент увеличивается с каждым годом и становится все более широким и разнообразным, благодаря выпуску продукции, основными направлениями которой являются:

- Полуфабрикаты,
- Колбасы и деликатесы,
- Кондитерские изделия,
- Хлебобулочные изделия,
- Вода и лимонады,
- и другие вновь появляющиеся новинки.

В частности «ПК Фабрика качества» занимается производством полуфабрикатов, колбас и деликатесов, то есть компания является пищевым производством, изготавливающим преимущественно мясную продукцию.

Данные виды продукции по доли производства ООО «ПК ФК» можно увидеть наглядно в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Виды продукции ООО «ПК ФК» с указанием доли в объеме производства

№ п/п	Вид продукции	Доля в объеме производства, %
1	Полуфабрикаты	35
2	Колбасы	39
3	Деликатесы	26

«ПК Фабрика качества» осуществляет основной вид деятельности - «производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы» - по ОКВЭД под номером 10.13, а также дополнительные виды деятельности:

- Переработка и консервирование мяса (10.11),

- Строительство жилых и нежилых зданий (41.20),
- Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств (45.20),
- Деятельность сухопутного пассажирского транспорта: перевозки пассажиров в городском и пригородном сообщении (49.31),
- Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам (49.4),
- Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания (56.29),
- Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом (68.2).

ООО "ПК Фабрика качества" зарегистрирована по адресу: Самарская обл., город Тольятти, проезд Тупиковый, д. 42 (почтовый индекс: 445007) Фактическое местонахождение расположено по тому же адресу. Контактные данные: +7 (8482) 29-86-14, сайт предприятия: <http://www.fk100.ru>.

Учредителями являются Сидякин Евгений Алексеевич (50%) и Сорокин Олег Петрович (50%), директор – Евсеев Антон Александрович.

Организация имеет 4 лицензии и ни одного филиала, а размер уставного капитала составляет 20 тысяч рублей.

ООО "ПК Фабрика качества" зарегистрировано налоговым органом: Межрайонной Инспекцией Федеральной Налоговой Службы № 19 по Самарской области, дата постановки на учет: 25.12.2012. Компании присвоены: ИНН 6324034804, КПП 632401001, ОГРН 1126324015531 , ОКПО 20962959.

Предприятие ООО «ПК Фабрика качества» по Самарской области реализует готовую продукцию через каналы первого уровня - сеть собственных магазинов в количестве 306, в том числе в Тольятти – 106 магазинов (их часть представлена в Приложении), Самара – 112 магазинов,

Жигулевск – 8 магазинов, а также через трехуровневые каналы, дистрибьюторы которых находятся в:

- 1) г. Самара: ООО «Торговый дом Качество, ООО «Колбасы от Фабрика качества,
- 2) г. Сызрань: ООО «Вкусная жизнь»,
- 3) г. Димитровград: ООО «Альфа Регион»,
- 4) г. Ульяновск: ООО «Альфа Регион»,
- 5) г. Пенза: ООО «Вкусная жизнь»
- 6) г. Саратов: ООО «Торговый дом Фабрика Качества».
- 7) г. Ижевск: ООО «Фабрика Качества Ижевск»,
- 8) г. Волгоград: ООО «Регион трейд»,
- 9) г. Москва: ООО «Торговый Дом Качества»,
- 10) г. Санкт-Петербург: ООО «Аркадия»,
- 11) г. Набережные Челны: ООО «Фабрика Челны»,
- 12) г. Казань: ООО «Торговый дом Фабрика Качества Казань»,
- 13) г. Уфа: ООО «Бизнес Регион»,
- 14) г. Оренбург: ООО «Колбасы от Фабрика качества» (Самара),
- 15) Казахстан: ООО «Колбасы от Фабрика качества» (Самара)
- 16) г. Екатеринбург: ООО «Фабрика Качества Екатеринбург»,
- 17) г. Севастополь: ООО «КрымПродОпть».

Организационная структура ООО «ПК Фабрика качества» представлена на рисунке 2.1.

ООО «ПК Фабрика качества» имеет линейно-функциональную структуру, это означает, что у каждого подразделения есть свои функциональные должностные обязанности с прямым подчинением своему руководителю. Основными из них являются:

- финансовое подразделение;
- производственное;
- коммерческое.

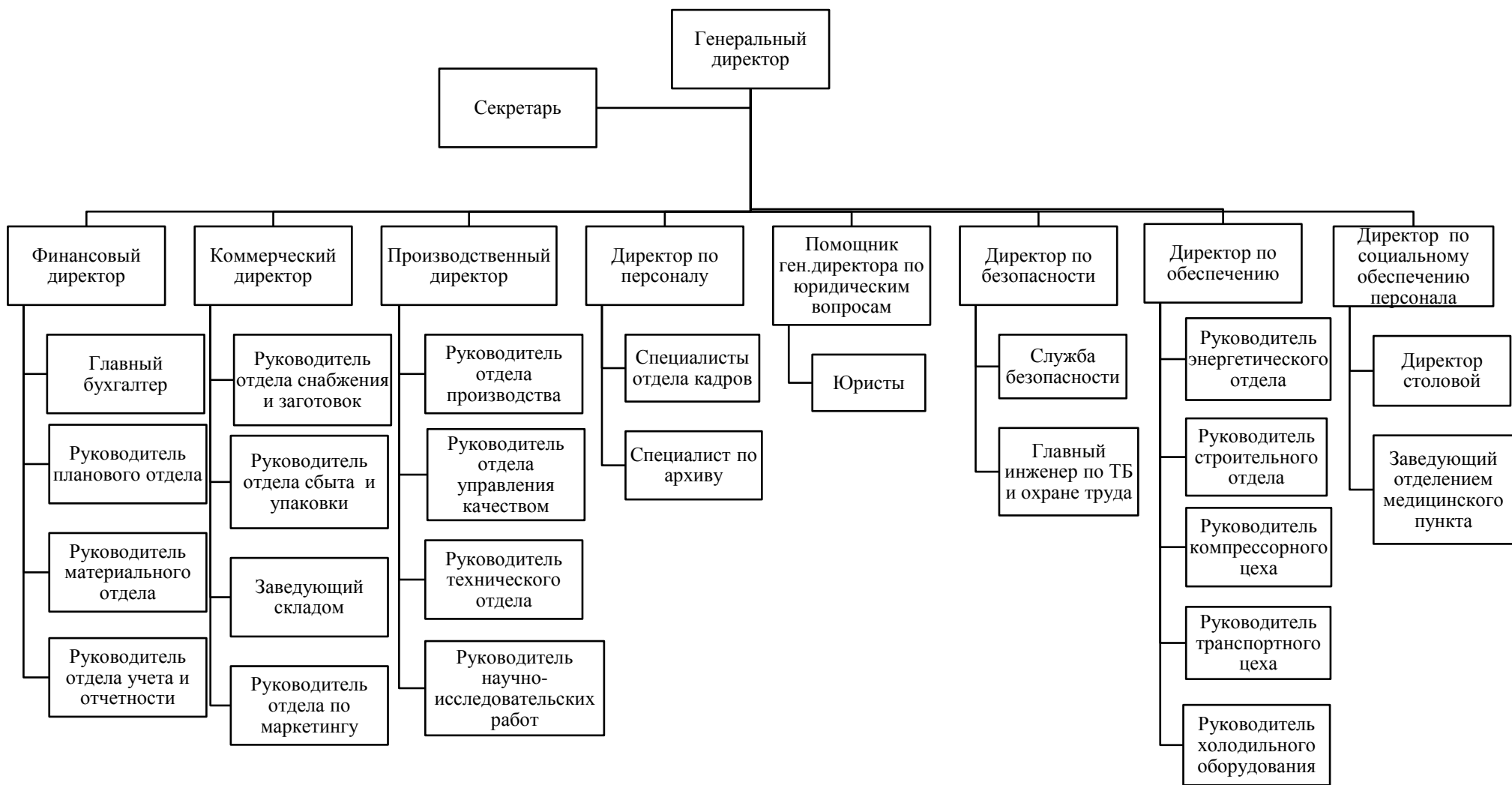


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ПК Фабрика качества»

Финансовое подразделение занимается финансовыми операциями как внутреннего, так и внешнего характера, оперативным и стратегическим планированием, то есть планированием в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также контролем активов и пассивов и бухгалтерским учетом и постоянной своевременной финансовой отчетностью.

Производственное подразделение – занимается непосредственно производством и хранением готовой продукции, а также контролем ее качества и научно-исследовательскими разработками новых видов для пополнения ассортиментной линейки.

Коммерческое (представлено на рисунке 2.2) - занимается контролем над всеми текущими процессами производственной деятельности от доставки и подготовки сырья до сбыта готовой продукции (самостоятельно и через посредников)

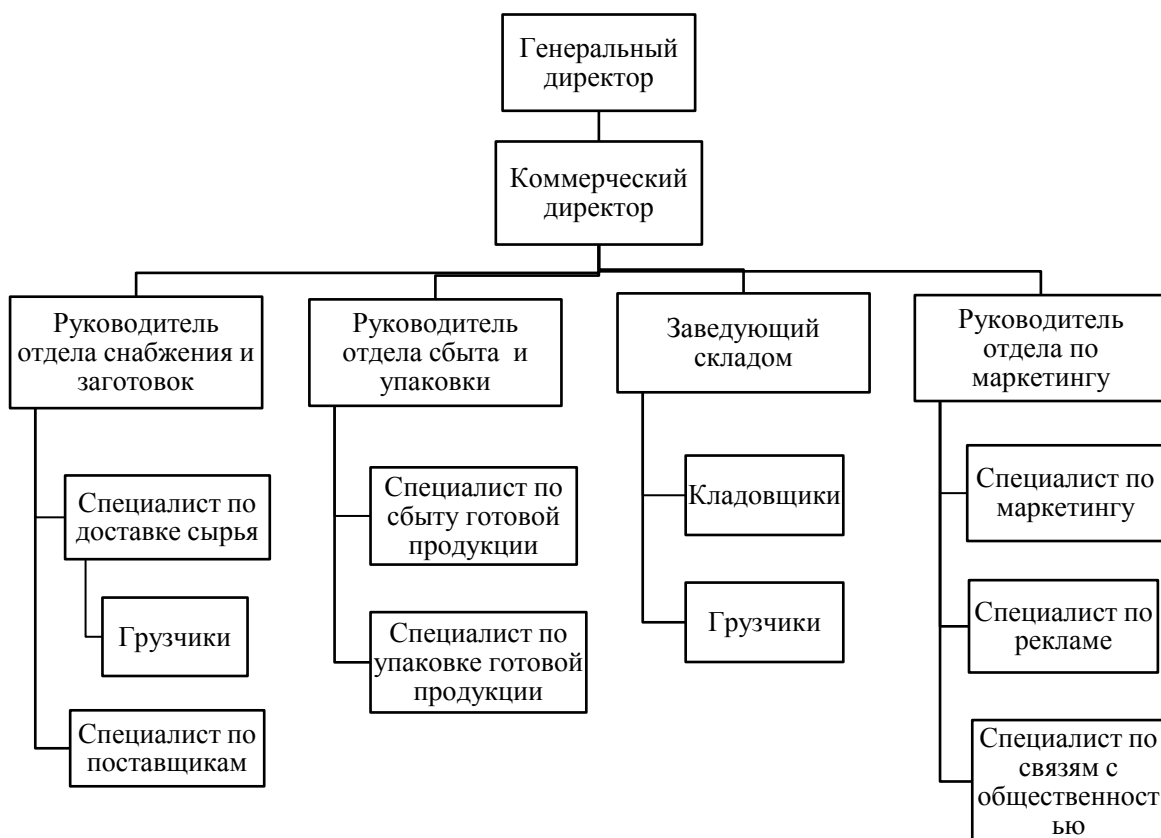


Рисунок 2.2 – Коммерческое подразделение ООО «ПК Фабрика качества»

Чтобы выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы предприятия ООО «ПК Фабрика качества» для дальнейшего анализа сбытовой политики, необходимо воспользоваться SWOT-анализом (рисунок 2.3)



Рисунок 2.3 - SWOT-анализ предприятия ООО «ПК Фабрика качества»

Анализ показал, что в целом серьезных угроз для предприятия нет, но есть важные вопросы, наиболее первоочередными из которых для предприятия являются:

1) рост цен на сырье и, следовательно, высокая себестоимость продукции – причем, если на рост цен на сырье предприятие повлиять никак не может, то контролировать себестоимость продукции может вполне. Она складывается из затрат предприятия на выпуск продукции, к которым относятся: материальные затраты, затраты на электроэнергию и другие ресурсы, затраты на сырье, необходимое для производства продукции, на оплату труда, издержки по основным фондам, административные и иные переменные затраты. Сократив расходы по некоторым из этих затрат, можно сократить себестоимость продукции.

2) уменьшение доли рынка по причине ужесточения конкуренции – одним из простых решений может стать качественная реклама и продвижение продукции в СМИ и сети Интернет с помощью рекламного агентства. Это необходимо для того, чтобы вызвать лояльность у потребителя к продукции данного предприятия и занять лидирующие позиции на рынке данного вида продукции.

3) наличие просроченной дебиторской задолженности по причине неконтролируемого состояния расчетов и сроков погашения обязательств посредниками, а также устаревших условий договоров с ними – необходимо пересмотреть условия договоров, обновить их, а контроль расчетов осуществлять своевременно и с определенной периодичностью.

[21]

Далее с целью выявления финансового состояния организации необходимо осуществить анализ показателей организационно-экономической деятельности ООО «ПК Фабрика качества» на основе данных финансовой отчетности предприятия. Основные сведения об ООО «ПК Фабрика качества» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ПК Фабрика качества»

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
					2015-2016 гг.		2016-2017 гг.	
					Абс.	Относ. (темп прироста), %	Абс.	Относ. (темп прироста), %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выручка, тыс.руб.	418 959	494593	558451	75634	18,05	63858	12,91
2	Себестоимость продаж, тыс.руб.	409 395	468850	496296	59455	14,52	2744	5,85
3	Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	9 564	25743	62155	16179	169,17	36412	141,44
4	Управленческие расходы, тыс.руб.	1 458	1512	1536	54	3,70	24	1,59
5	Коммерческие расходы, тыс.руб.	658	745	812	87	13,22	67	8,99
6	Прибыль от продаж, тыс. руб.	7 448	23486	59807	16038	215,33	36321	154,65
7	Чистая прибыль, тыс.руб.	14226	17263	24651	3037	21,35	7388	42,80
8	Основные средства, тыс.руб.	151245	162548	174524	11303	7,47	11976	7,37
9	Оборотные активы, тыс.руб.	425456	487542	512458	62086	14,59	24916	5,11
10	Численность ППП, чел.	1285	1303	1331	18	1,40	28	2,15
11	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	280490	317724	379175	37234	13,27	61451	19,34

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Производительность труда, тыс.руб.	326,04	379,58	419,57	53,54	16,42	39,99	10,54
13	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	18,19	20,32	23,74	2,13	11,71	3,42	16,83
14	Фондоотдача	2,77	3,04	3,20	0,27	9,84	0,16	5,16
15	Оборачиваемость активов, раз	0,98	1,01	1,09	0,03	-	0,08	-
16	Рентабельность продаж, %	3,40	3,49	4,41	0,09	-	0,92	-
17	Рентабельность производства, %	2,34	5,49	12,52	3,15	-	7,03	-
18	Затраты на рубль выручки	98,22	95,25	89,29	-2,97	-3,02	-5,96	-6,26

Представим изменения основных экономических показателей деятельности ООО «ПК Фабрика качества» за 2015-2017 гг. на рисунке 2.4.

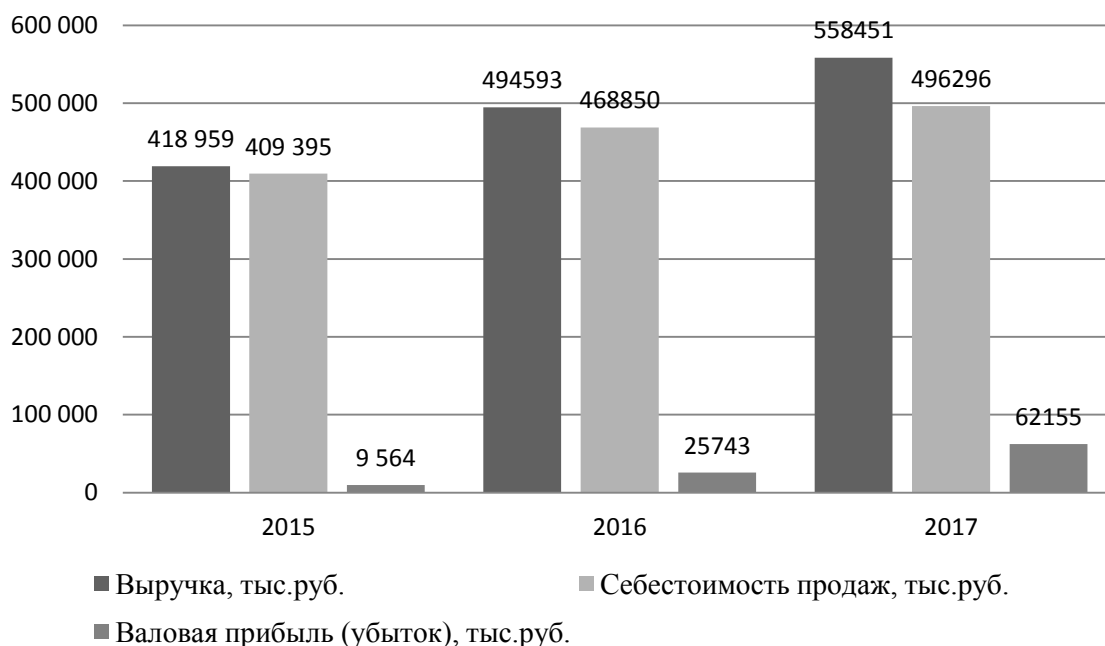


Рисунок 2.4 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «ПК Фабрика качества» за 2015-2017 гг.

Из данных таблицы 2.2 и рис. 2.4 видно, что за анализируемый период выручка ООО «ПК Фабрика качества» в 2017 году увеличилась по отношению к 2016 году на 12,91% и составила 558 451 тыс. рублей. Рост выручки, то есть объема продаж, обусловлен в основном увеличением объемов розничных продаж и заключением новых договоров.

Себестоимость услуг ООО «ПК Фабрика качества» в 2017 году увеличилась по сравнению с предшествующим годом на 5,85%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 14,52%, что обусловлено ростом цен на покупаемые оборотные средства.

Важный показатель, характеризующий финансовый результат деятельности организации валовой доход предприятия. Размер валового дохода – главный источник финансирования торговой деятельности, от него зависят размер и рентабельность предприятия, анализ данных таблицы 2.2

показывает, что валовой доход ООО «ПК Фабрика качества» значительно увеличивается в период 2016-2017 гг., увеличение составило 36412 тыс. руб. (на 141,44%), это является положительным результатом деятельности предприятия.

В связи с увеличением валовой прибыли на предприятии ООО «ПК Фабрика качества» увеличилась прибыль от продаж, ее прирост за 2016-2017 гг. составил 36321 тыс. руб. (154,65%)

Коммерческие и управленческие расходы предприятия ООО «ПК Фабрика качества» имеют также положительную тенденцию на протяжении 2015-2017 гг. Коммерческие расходы за период 2016-2017 гг. увеличились на 8,99%, управленческие – на 1,59%.

В то же время, рентабельность продаж в 2017 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на 0,92% и равна 4,41 %, что связано с ростом выручки, который происходил более медленными темпами, чем рост чистой прибыли.

Чистая прибыль в 2017 году выше значения 2016 года на 42,8% и равна 24 651 тыс. руб. Чистая прибыль имеет тенденцию к увеличению: в 2016 г. ее прирост составил 21,35%, в 2017 году – 42,80%.

Стоимость основных средств за 2015-2017 гг. существенно не изменилась, в 2016 г. их сумма увеличилась на 11303,00 тыс.руб., в 2017 г. на 11976,00 тыс.руб.

Стоимость оборотных активов в 2017 г. возросла на 5,11% по сравнению с 2016 г. Оборачиваемость активов уменьшилась на 9,48%, это говорит о неэффективном использовании оборотных активов.

Рентабельность производства в 2017 году резко увеличилась по сравнению с 2016 годом на 7,03% и стала равной 12,52%.

В целом, практически все основные показатели деятельности ООО «ПК Фабрика качества» в динамике к 2017 году увеличились по сравнению с предыдущим годом, что характеризует повышение эффективности деятельности компании.

2.2 Анализ каналов распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества»

Сбытовой политикой в ООО «ПК Фабрика качества» занимается отдел сбыта и упаковки (рисунок 2.5), в котором каждый из специалистов занимается своей функцией. Например, специалист по упаковке готовой продукции контролирует уже существующие нормы упаковки, а также разрабатывает новые способы упаковки продукции, как отдельно для каждого вида и единицы продукции, так и упаковку для транспортировки со склада к конечному потребителю в целом.

Специалист по сбыту готовой продукции занимается подписанием и контролем исполнения договоров с дистрибьюторами, а в случае разрыва деловых отношений с кем-то из них срочно ищет новых посредников, чтобы сбыт происходил непрерывно, и на складе готовой продукции не было затаривания.

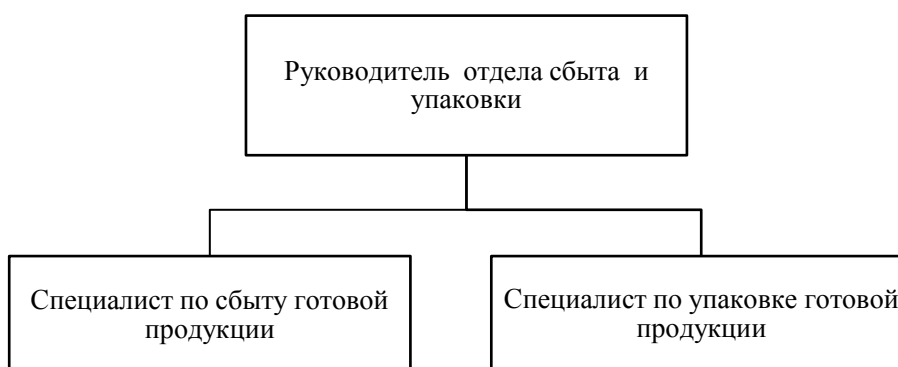


Рисунок 2.5 – Структура отдела сбыта и упаковки ООО «ПК Фабрика качества»

Как было сказано ранее, каналы сбыта ООО «ПК Фабрика качества» осуществляются до потребителей либо напрямую через собственную сеть фирменных магазинов (по г.Тольятти и г.Жигулевску), либо через дистрибьюторов, а затем собственные фирменные магазины, схематично это можно проследить с помощью рисунка 2.6.

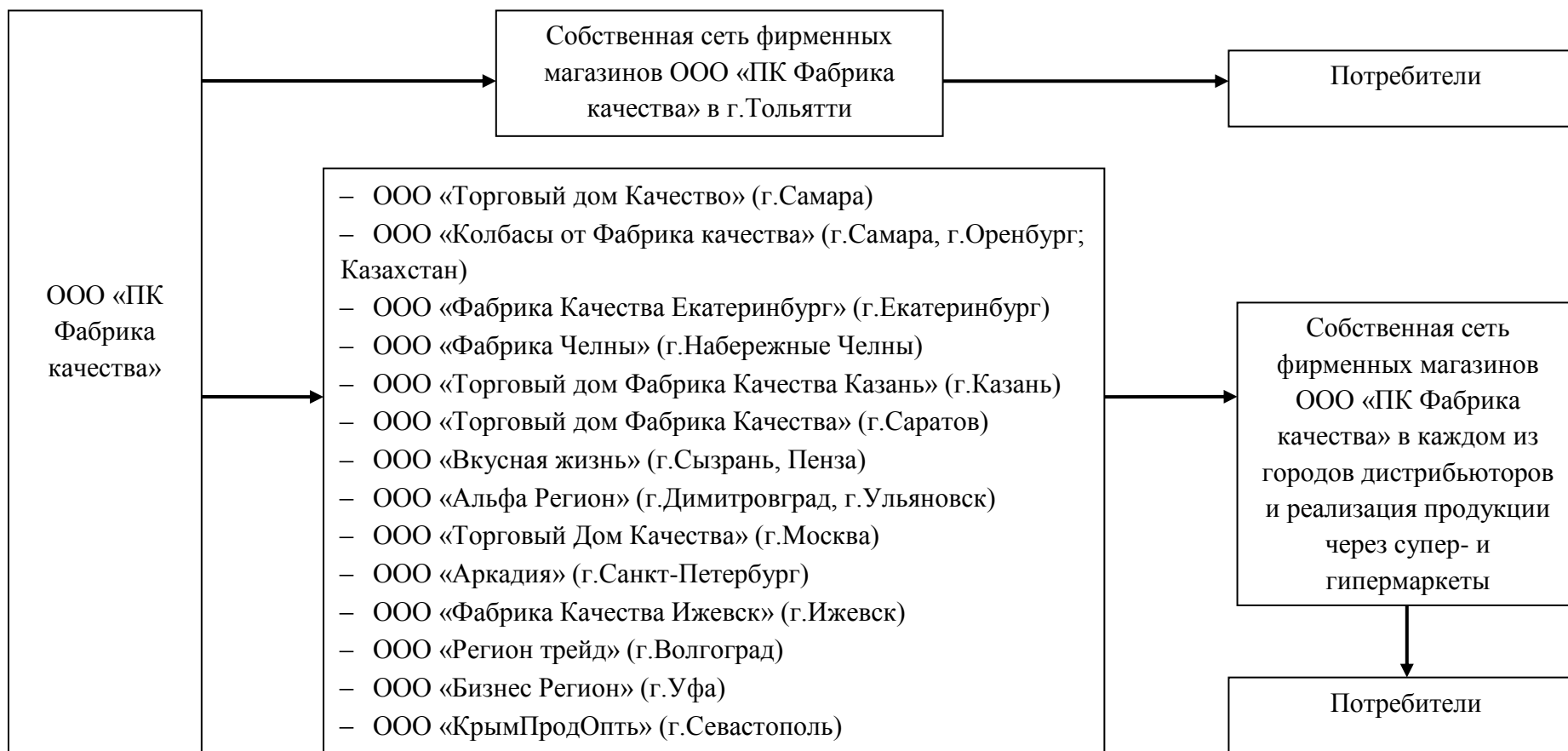


Рисунок 2.6 - Каналы сбыта ООО «ПК Фабрика Качества»

В сбытовой деятельности одним из элементов является транспортная логистика. Элементы коммерческой логистики, а точнее условия транспортных поставок продукции компании, используемые в сбытовой политике, представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Условия транспортных поставок продукции ООО «ПК Фабрика качества»

Наименование условия	Условие ООО «ПК Фабрика качества»
Минимальная партия заказа	От 100 тыс.руб.
Срок производства и отгрузки	1-2 дня в летнее время 2-3 дня в зимнее время
Правила комплектации отгрузок	Наличие доверенности или печати
Оформляемые отгрузочные документы	Предоставление полного комплекта документов
Маршруты следования	При доставке от центрального склада в г.Тольятти не более 200км

Из таблицы 2.3 следует, что отгрузка партии должна происходить минимум на сумму 100 тыс.руб. и в короткие сроки (1-2 дня в летнее время, 2-3 дня в зимнее время) по той причине, что продукция является пищевой, и долгие периоды отгрузки-загрузки могут отразиться на ее качестве, что испортит имидж компании у потребителей (посредников). Также обязательным условием является предоставление транспорта для перевозки продукции от центрального склада в г.Тольятти, если маршрут составляет не более 200км.

Для оценки каналов сбыта необходимо проанализировать структуру сбыта по сегментам (таблица 2.4), поделив весь рынок по географическому расположению потребителей, воспользовавшись данными итоговой финансовой отчетности компании за 2017г.

Таблица 2.4 – Структура сбыта готовой продукции ООО «ПК Фабрика качества» по сегментам реализации (по итогам 2017г)

Сегмент сбыта	Сбыт готовой продукции,		Рейтинг региона
	тонн	%	
Россия:			
– Самарская обл. (Самара, Тольятти, Сызрань)	242	13	3
– Саратовская обл. (Саратов)	98	5,27	7
– Пензенская обл. (Пенза)	32	1,72	13
– Оренбургская обл. (г.Оренбург)	85	4,57	8
– Ульяновская обл. (г.Ульяновск и Димитровград)	52	2,79	11
– Волгоградская обл. (г.Волгоград)	154,5	8,3	6
– Свердловская обл. (г.Екатеринбург)	79	4,24	9
– Московская обл. (г.Москва)	275	14,77	1
– Ленинградская обл. (г.Санкт-Петербург)	254	13,65	2
– Респ. Татарстан (г.Казань, Набережные Челны)	224	12,03	4
– Удмуртия (г.Ижевск)	46	2,47	12
– Респ. Башкортостан (г.Уфа)	24	1,29	14
– Респ. Крым (г.Севастополь)	64	3,44	10
Казахстан	218	11,71	5
Итого	1861,5	100	14 пунктов

На рисунках 2.7 и 2.8 представлены результаты анализа структуры сбыта по сегментам в виде диаграмм. Анализ структуры сбыта показал, что на первом месте по сбыту готовой продукции находится Московская обл. (г.Москва) с результатом равным 275 тонн или 14,77% от общего объема сбыта, на втором – Ленинградская обл. (г.Санкт-Петербург) (254 тонны равные 13,65%), на третьем – Самарская обл. (города Самара, Тольятти, Сызрань) (242 тонны равные 13%). В остальных регионах объем продаж

существенно меньше объемов данных регионов, кроме Казахстана, его показатели составляют 218 тонн, что равно 11,71%. Всего же объем сбыта, т.е. объем продаж готовой продукции составляет 1861,5 тонн в год (по данным 2017г.)

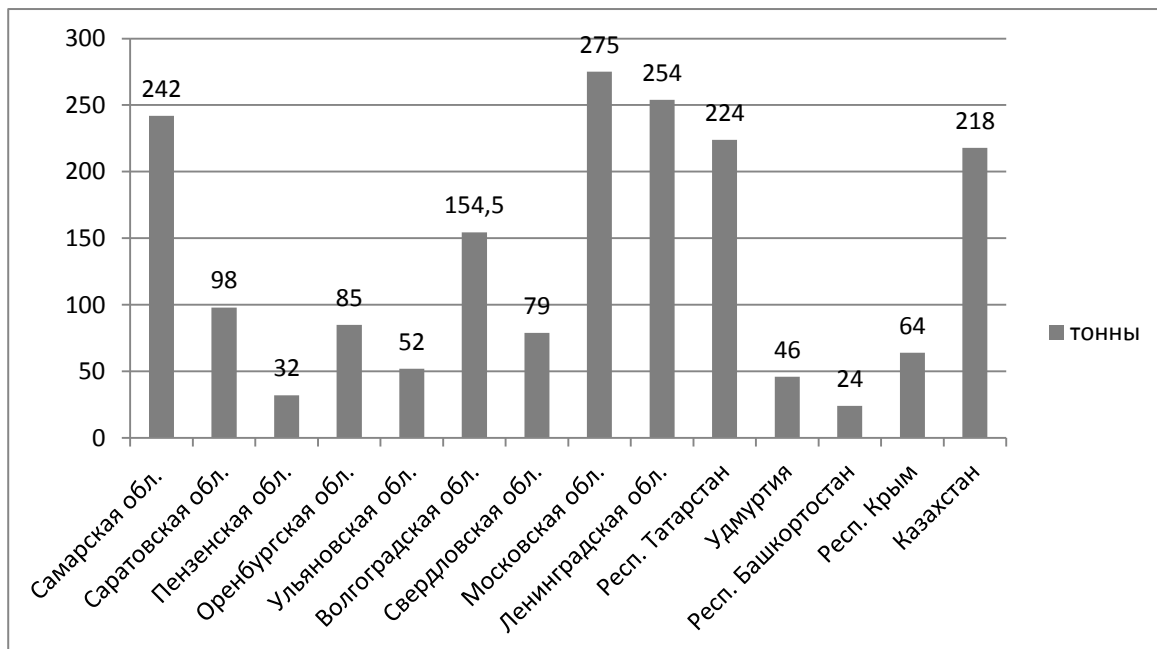


Рисунок 2.7 – Результаты анализа структуры сбыта готовой продукции ООО «ПК Фабрика качества» по сегментам реализации (в тоннах)



Рисунок 2.8 – Результаты анализа структуры сбыта готовой продукции ООО «ПК Фабрика качества» по сегментам реализации (в процентах)

В целом, по результатам данного анализа можно сделать вывод, что из 14 только в 5 регионах объем реализации превышает 200 тонн, в 8 регионах он не доходит до отметки в 100 тонн, и лишь в одном из регионов он равен 154,5 тонны. Эти данные помогают понять, на какие регионы нужно обратить внимание при планировании объемов реализации на будущие периоды руководству компании.

Также важно, чтобы имеющийся уровень объема сбыта в 5 ведущих областях как минимум не снижался, для этого отделу сбыта необходимо контролировать ритмичность производства, то есть изготовление и поставки продукции на склад по графику, а также своевременно отгружать ее дистрибьюторам для дальнейшего сбыта. Только в этом случае процесс реализации будет происходить непрерывно, а соответственно не будет появляться многих непроизводительных расходов и трудностей в начале и конце месяца.

К основным показателям ритмичности производства можно отнести коэффициент ритмичности (формула 2.1):

$$K_{\text{ритм}} = \frac{РП_{\text{пред.плана}}}{РП_{\text{план}}}, \quad (2.1)$$

где $РП_{\text{пред. плана}}$ – фактически выпущенная продукция в пределах плана,
 $РП_{\text{план}}$ – плановый объем выпуска.

Для вычисления данного коэффициента необходимо воспользоваться некоторыми показателями оперативной отчетности компании, представленными в таблице 2.5, показывающими плановый и фактический объем выпуска продукции поквартально с его фактическим объемом в пределах плана.

Таблица 2.5 – Показатели объема выпущенной продукции предприятия за 2017г (по кварталам), в тоннах

Кварталы 2017г	Объем продукции (тонн)		
	По плану	По факту	Фактически в объемах предела плана
1	350	278	278
2	450	319,5	319,5
3	500	564	500
4	600	700	600
Итого	1900	1861,5	1697,5

На основе этих данных коэффициент ритмичности составляет:

$$K_{\text{ритм}} = 1697,5 / 1900 = 0,89.$$

Данный результат показывает, что только 89% от всего объема произведенной продукции было выпущено и передано на склад по графику. Если наладить ритмичность производства, то объем выпущенной предприятием продукции ($V_{\text{вып.прод.}}$) может возрасти на 209 тонн:

$$V_{\text{вып.прод.}} = \frac{1900 * (100\% - 89\%)}{100\%} = 209 \text{ тонн}$$

Для полного анализа состояния сбыта на предприятии необходимо также проанализировать выполнение договорных обязательств поставок продукции. Для предприятия невыполнение планов по договорам влечет за собой снижение выручки и прибыли с начислением штрафных санкций со стороны заказчика, а в условиях жесткой конкуренции данные обстоятельства могут повлечь за собой потерю рынка сбыта.

В таблице 2.6 представлена статистика показателей выполнения обязательств по договорам поставок ООО «ПК Фабрика качества»

дистрибьюторам, также показывающих плановую и фактическую отгрузку продукции с фактическим объемом в пределах плана.

Таблица 2.6 - Анализ выполнения договорных обязательств по отгрузке продукции за 2017 год (в руб.)

№ п/п	Потребитель	План поставки	Фактически отгружено	Недоставка товара	Зачетный объем в пределах плана
1	ООО «Торговый Дом Качества»	9872000	12369000		9872000
2	ООО «Аркадия»	7892100	11574100		7892100
3	ООО «Торговый дом Качество»	5698740	5923890		5698740
4	ООО «Колбасы от Фабрика качества»	3268420	4502480		3268420
5	ООО «Торговый дом Фабрика Качества Казань»	4615260	4232100	-383160	4232100
6	ООО «Фабрика Челны»	2770740	3925300		2770740
7	ООО «Регион трейд»	1773540	3145770		1773540
8	ООО «Торговый дом Фабрика Качества»	3262150	2934780	-327370	2934780
9	ООО «Фабрика Качества Екатеринбург»	2784360	2657120	-127240	2657120
10	ООО «КрымПродОпть»	2218000	2256320		2218000
11	ООО «Альфа Регион»	1589630	1963210		1589630
12	ООО «Фабрика Качества Ижевск»	1752360	1598700	-153660	1598700
13	ООО «Вкусная жизнь»	569870	885200		569870
14	ООО «Бизнес Регион»	260080	368400		260080
	Итого	48327250	58336370	-991430	47335820

2.2 Рассчитаем процент выполнения договорных обязательств по формуле

$$K = \frac{ОП_{пл} - ОП_{н}}{ОП_{пл}} * 100\%, \quad (2.2)$$

где K – искомый процент выполнения плана договорных обязательств,

ОП_{пл} – плановый объем отгрузки продукции,

ОП_н – невыполненный план отгрузки продукции.

$$K = \frac{48327250 - 991430}{48327250} * 100\% = \frac{47335820}{48327250} * 100\% = 0,9795 * 100\% = 97,95\%$$

Данное значение показывает, что план реализации товара по договорам составляет 97,95% от общего объема, соответственно невыполнение плана составляет 2,05% от общего объема поставок. Из таблицы 2.6 видно, что за отчетный период невыполнение плана в денежном эквиваленте составило 991430руб.

Невыполнение плана отрицательно сказывается не только на итогах работы ООО «ПК Фабрика качества», но и на работе торговых и транспортных компаний, задействованных в реализации и транспортировки продукции.

Таким образом, по результатам проведенных анализов следует наметить мероприятия, направленные на увеличение объемов реализации продукции и устранение причин недопоставок товаров, и разработать пути внедрения этих мероприятий.

3 Направления совершенствования управления каналами распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления каналами распределения продукции ООО «ПК Фабрика качества»

Благодаря проведенным анализам структуры сбыта по сегментам, ритмичности производства и анализу выполнения договорных обязательств по отгрузке продукции, был выявлен ряд проблем в сбытовой политике предприятия, таких как:

- недостаточный объем реализации продукции в 9 регионах из 14 (не доходит до 200 тонн),
- недопоставка товара (2,05%, равные 991430руб.).

Данные проблемы говорят о неэффективной сбытовой политике предприятия и, в частности, о некачественной работе отдела сбыта.

Так причинами недостаточного объема реализации продукции являются потеря интереса и недостаточное стимулирование спроса к продукции предприятия у посредников и потребителей, что в перспективе может повлечь за собой снижение выручки предприятия.

К причинам недопоставки товара, т.е. невыполнению договорных обязательств по отгрузке продукции, относится отсутствие контроля своевременной отгрузки товаров со стороны службы сбыта, из-за чего посредники могут начислять штрафные санкции предприятию, которое, в свою очередь, в условиях жесткой конкуренции может потерять рынок сбыта.

Для совершенствования управления каналами распределения продукции автором предлагается поэтапное решение рассмотренных проблем путем проведения мероприятий, представленных на рисунке 3.1.

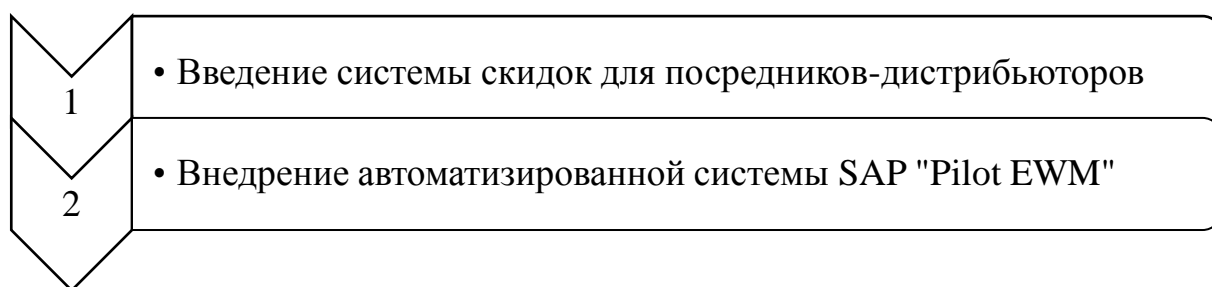


Рисунок 3.1 – Мероприятия по повышению эффективности совершенствования управления каналами распределения

Разработка и реализация данных мероприятий позволит достигнуть совершенствования управления каналами распределения предприятия, а также улучшить финансовые показатели коммерческой деятельности в целом.

Мероприятие 1. Для устранения недостаточного объема реализации продукции необходимо постоянное стимулирование интереса и спроса у посредников-дистрибьюторов (в 9 регионах из 14 с низкими показателями), для этого следует ввести систему скидков.

Чтобы ввести систему скидков необходимо рассчитать, при каком объеме продаж дистрибьютора какой будет процент скидки. Эта система для каждой организации-посредника рассчитывается с помощью разделения объема продаж по категориям (таблица 3.1)

Таблица 3.1 – Процент скидки для дистрибьюторов в зависимости от объема продаж

Объем продаж, в тыс.руб.			
От 100-500	От 501-2000	От 2001-5000	От 5001-15000
0,5%	0,7%	1%	1,2%

Теперь распределив дистрибьюторов в зависимости от объема сбыта, можно проследить какой была закупочная стоимость до и после введения скидки (таблица 3.2)

Таблица 3.2 – Изменение себестоимости продаж у посредников в результате введения скидочной системы предприятием

№ п/п	Дистрибьютор	Объем продаж за 2016г, в руб.	Процент скидки, %	Себестоимость продаж, в руб.		Изменение, в руб.
				До введения	После введения	
1	ООО «Торговый Дом Качества»	12369000	1,2	9872000	9753536	118464
2	ООО «Аркадия»	11574100	1,2	7892100	7797394,8	94705,2
3	ООО «Торговый дом Качества»	5923890	1,2	5698740	5630355,12	68384,88
4	ООО «Колбасы от Фабрика качества»	4502480	1	3268420	3235735,8	32684,2
5	ООО «Торговый дом Фабрика Качества Казань»	4232100	1	4615260	4569107,4	46152,6
6	ООО «Фабрика Челны»	3925300	1	2770740	2743032,6	27707,4
7	ООО «Регион трейд»	3145770	1	1773540	1755804	17736
8	ООО «Торговый дом Фабрика Качества»	2934780	1	3262150	3229528,5	32621,5
9	ООО «Фабрика Качества Екатеринбург»	2657120	1	2784360	2756516,4	27843,6
10	ООО «КрымПродОпть»	2256320	1	2218000	2195820	22180
11	ООО «Альфа Регион»	1963210	0,7	1589630	1578502,59	11127,41
12	ООО «Фабрика Качества Ижевск»	1598700	0,7	1752360	1740093,48	12266,52
13	ООО «Вкусная жизнь»	885200	0,7	569870	565880,91	3989,09
14	ООО «Бизнес Регион»	368400	0,5	260080	258779,6	1300,4
	Итого	58336370		48327250	47810087	517162,8

В результате после введения скидочной системы разница составила 517162,8руб. Это сумма денежного вложения предприятия в стимулирование интереса у посредников, так как скидочный процент стимулирует дистрибьюторов к получению большей выручки за счет создания и реализации большего объема продукции. Поэтому выручка дистрибьюторов может суммироваться из выручки от продажи продукции и прибыли от

предприятия-поставщика в виде скидки. Это всегда очень хорошо сказывается на повышении лояльности посредников.

Несмотря на то, что данное вложение создало предприятию дополнительные расходы, в конечном счете, оно положительно отразилось в целом на увеличении объемов продаж (таблица 3.3), которые во много раз перекрыли сумму первоначальных вложений.

Таблица 3.3 – Изменение объема продаж предприятия за 2016-2017гг

№ п/п	Дистрибьютор	Объем продаж за 2016г, в руб.	Объем продаж за 2017г, в руб.	Изменение, в руб.
1	ООО «Торговый Дом Качества»	12369000	16625536	4256536
2	ООО «Аркадия»	11574100	12689494,8	1115394,8
3	ООО «Торговый дом Качество»	5923890	8329095,12	2405205,12
4	ООО «Колбасы от Фабрика качества»	4502480	6504155,8	2001675,8
5	ООО «Торговый дом Фабрика Качества Казань»	4232100	6184367,4	1952267,4
6	ООО «Фабрика Челны»	3925300	5513772,6	1588472,6
7	ООО «Регион трейд»	3145770	3529344	383574
8	ООО «Торговый дом Фабрика Качества»	2934780	3491678,5	556898,5
9	ООО «Фабрика Качества Екатеринбург»	2657120	3540876,4	883756,4
10	ООО «КрымПродОпть»	2256320	3413820	1157500
11	ООО «Альфа Регион»	1963210	2168132,59	204922,59
12	ООО «Фабрика Качества Ижевск»	1598700	2192453,48	593753,48
13	ООО «Вкусная жизнь»	885200	1035750,91	150550,91
14	ООО «Бизнес Регион»	368400	418859,6	50459,6
	Итого	58336370	75637337,2	17300967,2

Таким образом, благодаря вложению в стимулирование интереса и сбыта посредников в размере 517162,8 руб., увеличение объема сбыта составило 17300967,2 руб., т.е. на 16783804,4 руб. или в 33,45 раз. Поэтому можно считать, что изначальная цель повышения объемов реализации готовой продукции достигнута.

Мероприятие 2. Для устранения недопоставок товаров и тем самым выполнения более качественно договорных обязательств руководству компании следует внедрить автоматизированную систему распределения продукции для отслеживания и контроля ее отгрузок. Для этого по результатам проведенного тендера был определен такой программный продукт, как SAP «Pilot EWM».

В начале тендера группой экспертов на предприятии был составлен список критериев для отбора качественного ПО. В процессе тендера рассматривались многие программные продукты, но в результате большинству критериев соответствовали такие программные продукты, как «1С: Управление производственным предприятием», «Эксперт» и «Pilot EWM».

У данных систем есть множество одинаковых преимуществ (с несущественными расхождениями) и свои определенные недостатки, к которым относятся, например, высокая цена за ПО («1С:Управление производственным предприятием») или недостаточное количество необходимых функций и инструментов для более эффективного рабочего процесса сотрудников («Эксперт»). Поэтому по итогам анализа было выявлено, что лучшим ПО в соотношении цена-качество и более широким набором необходимых инструментов и функций обладает система «Pilot EWM».

Данная система предоставляет широкие прикладные возможности для создания отчетности предприятия, в разных его подразделениях, одним из которых является сбытовое. Для решения задач сбытовой деятельности программа предлагает инструменты, позволяющие повышать эффективность работы каждого из сотрудников, от руководителя подразделения до простого менеджера по сбыту готовой продукции.

К преимуществам системы Pilot можно отнести:

- моментальное получение отчетностей любой сложности;

- сегментированный доступ к информационной базе (в зависимости от занимаемой должности сотрудника);
- возможность выбора формата для сохранения документов (Excel, Word, PowerPoint);
- предоставление оперативной информации в интуитивно понятном виде для пользователя (диаграммы, таблицы, графики);
- максимально точное прогнозирование и выявление корпоративных трендов на базе полноты полученной для анализа информации;
- интеграция с другими продуктами SAP. [1]

Система автоматизации дистрибуции поддерживает управление такими ключевыми процессами, как:

- учет — бухгалтерский, налоговый, финансовый;
- анализ и стратегическое планирование деятельности;
- складской учет;
- управление цепочками поставок;
- взаимоотношения с клиентами и поставщиками;
- управление отраслевыми спецпроцессами. [1]

В рамках настроенного по умолчанию прикладного решения осуществляется комплексная автоматизация дистрибуции по всем ключевым направлениям деятельности. В результате внедрения продукта возрастает уровень дохода компании, снижаются издержки обращения товаров, и повышается результативность труда персонала.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Стоимость внедрения предложенной системы «Pilot EWM» будет складываться из расходов, представленных в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Затраты на внедрение системы «Pilot EWM»

№ п/п	Вид расходов	Значение, в руб.
1	Лицензия	245 000
2	Покупка ПО	350 000
3	Техническая поддержка	60 000
4	Внедрение ПО и услуги компании по его установке	400 000
5	Обучение персонала работе в данном ПО	125 640
	Итого:	1 180 640

Данные статьи затрат и их значения показывают, что стоимость внедрения «Pilot EWM» составит 1180640 руб.

Далее следует рассчитать экономическую эффективность от внедрения данной системы, для этого воспользуемся формулой 3.1

$$\mathcal{E} = \text{П} * \text{Р} - \text{П}, \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – экономия денежных средств от внедрения системы «Pilot EWM»;

П – сумма недопоставки товаров до внедрения системы;

Р – результат от внедрения системы на предприятии ООО «ПК Фабрика качества»

Чтобы вычислить экономию денежных средств от внедрения системы, нужно найти Р, а точнее $\Delta\text{Р}$ (таблица 3.5), которая будет показывать разницу показателей недопоставки товаров 2016 и 2017 года.

Таблица 3.5 – Изменение показателя недопоставки товаров за 2016-2017гг

№ п/п	Потребитель	Недопоставка товара в 2016г, в руб.	Недопоставка товара в 2017г., в руб.
1	ООО «Торговый Дом Качества»	-	-
2	ООО «Аркадия»	-	-

Продолжение таблицы 3.5

3	ООО «Торговый дом Качество»	-	-
4	ООО «Колбасы от Фабрика качества»	-	-
5	ООО «Торговый дом Фабрика Качества Казань»	-383160	-287370
6	ООО «Фабрика Челны»	-	-
7	ООО «Регион трейд»	-	-
8	ООО «Торговый дом Фабрика Качества»	-327370	-245527,5
9	ООО «Фабрика Качества Екатеринбург»	-127240	-95430
10	ООО «КрымПродОпть»	-	-
11	ООО «Альфа Регион»	-	-
12	ООО «Фабрика Качества Ижевск»	-153660	-115245
13	ООО «Вкусная жизнь»	-	-
14	ООО «Бизнес Регион»	-	-
	Итого	-991430	-743572,5

Процент уменьшения недопоставки можно рассчитать по формуле 3.2

$$\Delta P_0 = \frac{N_2 * 100\%}{N_1}, \quad (3.2)$$

где ΔP_0 – процент уменьшения недопоставки;

N_2 – показатель недопоставки товара в 2017г.;

N_1 – показатель недопоставки товара в 2016г.

Таким образом, процент уменьшения недопоставки составил:

$$\Delta P_0 = \frac{743572,5 * 100\%}{991430} = 75\%,$$

тогда изменение недовыпуска составило:

$$\Delta P = 100\% - 75\% = 25\% \text{ или } 0,25$$

Из подглавы 2.2 и таблицы 3.5 известно, что $\Pi=991\,430$ руб., P (результат от внедрения системы на предприятии, в процентах) $=1,25\%$ (до внедрения было $P=1$), соответственно:

$$\Delta = 991430 * 1,25 - 991430 = 247857,5 \text{руб}$$

Таким образом, недопоставка товара на предприятии в результате внедрения системы «Pilot EWM» сократилась на 247857,5руб. и составила 743572,5руб. При правильном дальнейшем использовании системы данная сумма будет уменьшаться.

Далее рассчитаем срок окупаемости капитальных затрат на разработку и внедрение автоматизированной системы, который определяется по формуле 3.3:

$$PP = \frac{K_0}{\text{ЧП}_{\text{год}}}, \quad (3.3)$$

где PP – срок окупаемости капитальных затрат на разработку и внедрение;

K_0 – стоимость внедрения системы (табл. 3.4);

$\text{ЧП}_{\text{год}}$ – чистая прибыль после внедрения системы (за 2017г., показатель таблицы 2.2).

$$PP = \frac{1180640}{24651000} = 0,0479 \text{года}$$

Таким образом, срок окупаемости составил 0,0479 года, что равняется 17,4835 дней или 18 дням.

Далее также следует рассмотреть коэффициент экономической эффективности капитальных затрат на разработку и внедрение «Pilot EWM», который рассчитывается по формуле 3.4

$$K_p = \frac{ЧП_{год}}{K_0}, \quad (3.4)$$

где K_p – коэффициент экономической эффективности капитальных затрат на разработку и внедрение;

$ЧП_{год}$ – чистая прибыль после внедрения системы (за 2017г., показатель таблицы 2.2);

K_0 - стоимость внедрения системы (табл. 3.4).

$$K_p = \frac{24651000}{1180640} = 20,88$$

Подводя итог, можно считать, что мероприятие по внедрению системы «Pilot EWM» на предприятии ООО «ПК Фабрика качества» проведено успешно и эффективно. Так как коэффициент экономической эффективности капитальных затрат на разработку и внедрение составляет 20,88 (при норме предприятия 1,5), срок окупаемости капитальных затрат составляет 18 дней, а сумма недопоставки товаров уменьшились на 25% или 247857,5руб, т.е. составила 743572,5руб.

Таким образом, внедрение системы SAP «Pilot EWM» будет эффективным решением проблемы, связанной с устранением недопоставок товаров со стороны предприятия посредникам-дистрибьюторам. Это приведет к увеличению выручки и прибыли предприятия без возможности начисления штрафных санкций со стороны дистрибьюторов, а в условиях жесткой конкуренции - и без потери рынка сбыта, что благоприятно скажется в целом на экономических показателях предприятия.

Мероприятие по устранению недопоставок товаров и, следовательно, по невыполнению договорных обязательств со стороны предприятия является рекомендацией по совершенствованию управления каналами распределения продукции предприятия и не несет затрат, угрожающих предприятию банкротством или резким снижением финансовых показателей.

Заключение

Распределительный канал представляет собой систему, включающую юридические и физические лица, которые оказывают помощь в передаче кому-либо права собственности на определенный вид продукции, на период их движения из точки их происхождения до точки потребления, либо берут его на себя. Как правило, долговременные разрывы в периодах и пунктах доставки, а также права на продукцию являются теми факторами, которые разделяют продукцию и лиц, которые желают их использовать. Распределительные каналы оказывают помощь в снижении влияния перечисленных факторов, либо их полного устранения.

В том случае, если применение тех или иных распределительных каналов начинает терять свою актуальность, нужно их изменять. Толчком в развитии каналов распределения стало появление горизонтальных, вертикальных, а также многоканальных маркетинговых систем, которые пришли на смену традиционным.

В прошлом, работая только на одном рынке, компания применяла только один канал распределения. В настоящее время рынок включает несколько сегментов, поэтому все больше компаний внедряют системы многоканального маркетинга, то есть используют два и более каналов распределения.

Улучшение транспортной системы является еще одной тенденцией развития каналов распределения. Впоследствии это приводит к сокращению сроков хранения, а также сроков реализации товаров, уменьшению количества работников, увеличению дохода производителя и качества информации о товародвижении. Поставки «день-в-день» или на следующее утро превращаются в норму для снабженцев.

Также новой тенденцией стали изменения ритмов жизни людей. В современном мире экономия времени становится такой же важной, как и

экономия денежных средств. В связи с этим, супер- и гипермаркеты становятся более популярными, ведь в целях экономии времени современному потребителю предпочтительнее делать закупки в одном торговом пространстве.

Еще одной и очень важной тенденцией является увеличение ширины распределительных каналов при одновременном уменьшении их глубины. Процесс снижения глубины осуществляется путем сокращения промежуточных элементов, а расширение каналов дает возможность приумножения сбыта от использования новых каналов.

Для того, чтобы организация могла функционировать и достигать поставленных целей, ей также необходимо постоянно быть в курсе данных тенденций, чтобы не ошибиться при выборе того или иного канала распределения.

Главной проблемой не только отечественных, но и ряда зарубежных предприятий выступает неумение эффективного управления и контроля над каналами распределения произведенной готовой продукции.

В первой главе данной выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы управления каналами распределения продукции, даны понятия распределительного канала и сбыта, предпосылки создания каналов сбыта, этапы их формирования, объяснено отличие сбыта от продаж, а также приведены преимущества сбыта через посредников для производителя и тенденции развития каналов сбыта в настоящее время.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования – ООО «ПК Фабрика качества» и проанализирована динамика основных экономических показателей деятельности предприятия. В результате анализа, был сделан вывод об эффективной экономической деятельности предприятия, так как с каждым годом увеличиваются все финансовые показатели предприятия, такие как выручка, себестоимость продаж, валовая прибыль и другие. Анализ

управления каналами распределения продукции предприятия ООО «ПК Фабрика качества» показал, что на исследуемом предприятии существует ряд проблем, связанных с неэффективным управлением каналами сбыта, такие как:

- недостаточный объем реализации продукции, по причине потери интереса и недостаточного стимулирования спроса к продукции предприятия у посредников и потребителей;

- недопоставка товара, из-за отсутствия контроля своевременной отгрузки товаров со стороны службы сбыта.

В связи с этим, на предприятии ООО «ПК Фабрика качества» была необходимость разработать и реализовать мероприятия, которые будут способствовать оптимизации управления каналами распределения продукции.

В третьей главе работы предложены мероприятия для решения существующих проблем в управлении каналами сбыта предприятия, а именно:

- стимулирование интереса и спроса у посредников-дистрибьюторов путем введения системы скидок для посредников (дистрибьюторов);

- устранение недопоставок товаров за счет внедрения автоматизированной системы SAP "Pilot EWM".

Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий свидетельствует о целесообразности их внедрения в процесс управления каналами распределения ООО «ПК Фабрика качества» и о повышении эффективности деятельности предприятия в целом.

Следовательно, цели выпускной квалификационной работы достигнуты, задачи выполнены.

Список используемой литературы

1. Автоматизация дистрибуции SAP «Пилот» [Официальный сайт]
URL: <http://www.sapretail.ru/industry/distributsiya/> (дата обращения: 10.05.2019)
2. Азимов Т. А. Каналы распределения, их уровни и тенденции развития / Т. А. Азимов, Л. Ю. Безнощук. // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – 4. – С. 10-13.
3. Баркан, Д.И. Эффективное управление сбытом: учебник / Д.И. Баркан. – М.: Академия, 2015. – 347 с.
4. Библия Г.Н., Ермолаева А.А. Методы выбора оптимальных каналов доставки товаров // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам III междунар. науч.-практ. конф. — № 1(3). — М., Изд. «МЦНО», 2017. — С. 44-50.
5. Бурцев, В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В.В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №7. – С.11-17.
6. Бурцев, В.В. Реализация готовой продукции / В.В. Бурцев // Управление продажами. – 2014. – №3. – С.7-12.
7. Галлямова Л. М. Управление каналами сбыта на предприятии // Молодой ученый. - 2015. - №10. - С. 597-600.
8. Глухов Д.П. Особенности функционирования многоуровневых маркетинговых каналов // Научная статья. 2018. №1. С. 15-16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-funktsionirovaniya-mnogourovnevnyh-marketingovyh-kanalov> (дата обращения: 15.04.2019)
9. Голубчик А.М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление. М.: ТрансЛит, 2012. 317 с.

10. Дыбская В.В. Логистика складирования: учебник: по специальности 080506 «Логистика и управление цепями поставок». М.: Инфра-М, 2012. 557 с.
11. Ефимова С.А. Управление сбытом или как увеличить объем продаж: Практическое пособие / С.А. Ефимова. – М.: Прогресс, 2014. – 396 с.
12. Казберова О.М. Анализ системы дистрибуции и ее роль в реализации корпоративной стратегии// Научная статья. 2012. №14 (269). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sistemy-distributsii-i-ee-rol-v-realizatsii-korporativnoy-strategii>
13. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
14. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
15. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
16. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
17. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
18. Машьянова М.А. Методы оценки эффективности каналов распределения // Научно-практический электронный журнал Приволжский научный вестник. 2016. №6(58). С. 46. URL: <http://cyberleninka.ru/article/v/metody-otsenki-effektivnosti-kanalov-raspredeleniya> (дата обращения: 20.04.2019)
19. Портал «За честный бизнес» [Электронный ресурс]// Общие данные и финансовая отчетность ООО «ПК Фабрика качества». URL:

https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1126324015531_6324034804_OOO-PK-FABRIKA-KACHESTVA (дата обращения: 05.04.2019)

20. Посредники [Электронный ресурс] // Онлайн Энциклопедия Маркетинга. URL: <http://marketopedia.ru/83-posredniki.html> (дата обращения: 8.04.2019)

21. Салостей С. Во что обходится компании дебиторская задолженность ее клиентов / С. Салостей // Финансовый директор. – 2015. – № 2. – С.8 – 11.

22. Санников А.А. Эффективное управление сбытом: учебное пособие / А.А. Санников. – М.: Прогресс, 2014. – 389 с.

23. Сорокина Т. Оценка эффективности каналов сбыта // Е-журнал по маркетингу. URL: <http://www.4p.ru>.

Приложение

Часть сети розничных магазинов в г.Тольятти

