

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)

38.03.06 «Торговое дело»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование работы отдела сбыта (на примере ООО «ИНДИГО»)»

Студент	<u>М.Д. Скоробогатов</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Руководитель	<u>Е.Г. Пипко</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Консультант	<u>М.М. Бажутина</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) _____
(личная подпись)

« ___ » _____ 20 ___ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Скоробогатов Максим Денисович

Тема работы: «Совершенствование работы отдела сбыта»

Научный руководитель: д.э.н, доцент Е.Г. Пипко

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по совершенствованию работы отдела сбыта на примере конкретного предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические основы совершенствования работы отдела сбыта;
- Провести анализ работы отдела сбыта;
- Выявить недостатки в работе отдела сбыта предприятия;
- Предложить рекомендации по совершенствованию работы отдела сбыта сбыта на предприятии.

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрано следующее предприятие: ООО «ИНДИГО».

Предметом исследования в работе выступает отдел сбыта исследуемого предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, дедукция, прогнозирование и др.

Границы исследования – 2016 – 2018 гг.

Практическая значимость работы состоит в том, что её отдельные положения в виде материала 2 и 3 глав могут быть использованы специалистами ООО «ИНДИГО».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения и списка используемой литературы из 33 источников. Общий объем работы 61 страница машинописного текста с приложениями.

Abstract

The bachelor's thesis is completed by Skorobogatov Maxim Denisovich

The title of the bachelor's thesis is "Improvement work of the sales department"

The academic adviser is Ph.D. of Sciences (Economics), associate professor E.G. Pipko.

The aim of the bachelor's thesis is to develop of measures to improve the work of the sales department.

In order to achieve the goal, the following tasks were set:

- consider the theoretical aspects of the sales department;
- to conduct the organizational and economic characteristics of enterprise LLC «Indigo» ;
- analysis the work of the sales department at the enterprise;
- development of recommendations for improving the work of the sales department.

«INDIGO» LLC was selected as the subject of the research.

The subject of research in the work is the sales department at the enterprise.

The research methods are factor analysis, deduction, forecasting, etc.

The boundaries of the study are 2016 - 2018.

The practical significance of the work is that its individual provisions in the form of material 2 and 3 chapters can be used by specialists of LLC «INDIGO».

Structure and amount of work. The work consists of an introduction, 3 chapters, conclusion and list of used literature from 33 sources. The total volume of the work is 61 pages of typewritten text.

Оглавление

Введение.....	5
1 Теоретические основы совершенствования работы отдела сбыта	7
1.1.Особенности и содержание работы отдела сбыта	7
1.2.Совершенствование работы отдела сбыта	17
2.Анализ работы отдела сбыта на предприятии ООО «ИНДИГО»	23
2.1.Общая характеристика ООО «ИНДИГО» и анализ основных организационно-экономических показателей деятельности предприятия	23
2.2 Анализ эффективности отдела сбыта и его работы на предприятии ООО «ИНДИГО»	31
3 Рекомендации по совершенствованию работы отдела сбыта	45
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию работы отдела сбыта.....	45
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий	48
Заключение	55
Список используемых источников.....	57
Приложения	60

Введение

Рынки настолько насыщены товарами, что компании вынуждены бороться за своего покупателя, что приводит к осознанию важности сбыта в деятельности фирмы

Продукция либо услуги, производимая предприятием, должна быть правильным образом реализована: то есть, с учетом всех пожеланий покупателя, и с получением большей прибыли. Отталкиваясь от этого главной задачей любого предпринимателя является – прекрасно совмещенные желания покупателей и своих возможностей. В такой ситуации предприниматель будет иметь возможность доказать клиенту ценность своего товара, или услуги.

Актуальность бакалаврской работы на тему: «Повышение эффективности работы отдела сбыта на примере ООО «ИНДИГО» обусловлена тем, что в нынешних условиях развития рынка, работа отдела сбыта является важной и необходимой составляющей для реализации товаров и услуг. Сбыт остается главным во всей системе маркетинга. И это аргументировано тем, что именно в процессе сбыта готового товара либо услуги становится видно, насколько эффективными были все использованные концепции и стратегии по продвижению товара на рынок. И если все стратегии были построены и применены верно, то заметив товар покупатель захочет его купить и результат в виде прибыли не заставит себя ждать. В другом случае при ошибке результат будет отрицательным, то есть либо прибыль будет очень низкой, либо вовсе будет отсутствовать.

Теоретическую и методологическую базу данного исследования составляют работы российских и зарубежных экономистов, маркетингов, специалистов по сбыту Игнатъев Д.М., Голошьян В.Г., Браун К., Захарова Ю.А., Галимзянов Р.Ф., Ланкастер Д., Вермон С., Котрофф Дж., Шнаппауф Р.А., Иванова С., Витт Ю., и других.

Информационную базу исследования составили российская и зарубежная

монографическая литература, публикации в периодической печати, законодательные и нормативные акты РФ.

В процессе исследования использовались монографический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, экономико-математический, абстрактно-логический методы, а также методы системного, экономического и статистического анализа, экспертных оценок, сравнений, прогнозирования и моделирования и др.

В данной работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, дедукция, моделирование экономико-статистическая обработка результатов.

1 Теоретические основы совершенствования работы отдела сбыта

1.1. Особенности и содержание работы отдела сбыта

Для организации деятельности по реализации готовой продукции на предприятиях создается отдел сбыта. Отдел сбыта играет важную роль на любом предприятии, где возникает необходимость в реализации продукции. Эффективная работа отдела сбыта обеспечивает прибыльность предприятия, что является основной задачей функционирования предприятия.

Отдел сбыта на предприятии имеет свои основные цели и функции. Для успешного достижения целей отдела сбыта он должен выполнять ряд функций. Основными целями работы отдела сбыта являются продажа товаров, обеспечение качества сервисного обслуживания, подготовка информации, административная поддержка сбытовой деятельности. Все эти цели помогают фирме успешно продавать свой товар и удерживаться на рынке. Прибыль напрямую зависит от того как работает отдел сбыта. Для того чтобы выполнять цели работы отдела сбыта, он должен выполнять ряд функций, таких как:

1. Продажа товара;
2. Организация обратной связи для планирования производственной и сбытовой деятельности;
3. Контроль за осуществлением гарантийного обслуживания;
4. Обеспечение организации послепродажного обслуживания (гарантия на ремонт, запчасти и т.д);
5. Предложения по улучшению сервиса;
6. Прием и обработка рекламаций;
7. Организация обратной связи с посредниками;
8. Обработка бумажных потоков;
9. Обеспечение организационной поддержки.

Самая основная функция отдела сбыта, по которой и определяется

эффективность его работы это продажа товаров. Объем продаж увеличивает товарооборот предприятия, что способствует увеличению прибыли.

Организация работы отдела сбыта может осуществляться в разных вариантах. К ним относится организация отдела сбыта «по функциям» представляет собой такую ситуацию, в которой и товары и рынки представляют собой некоторые однородности, тем самым, делает необходимым организацию специальных отделов, в том числе и управления сбытом. Использование данной структуры может быть целесообразным при том условии, что и товаров, и рынков у предприятия немного.

Организация «по видам товаров» обязует производителя на создание специальных условий сбыта, производства и обслуживания в общности большого количества товаров. В данной организации формируются «рабочие» группы и каждая такая группа занимается своим товаром. Организуется функциональная служба сбыта по отношению к конкретному товару. Это позволяет уделять внимание всем аспектам маркетинга. Но при данной организации имеет место дублирование исследовательских и сбытовых функций, к тому же слабые связи между группами одного отдела зачастую приводят к тому, что творческие открытия не получают распространения только потому, что они «чужие».

Организация «по рынкам» требует обладание информацией по торговле продукцией определенной отрасли промышленности. В ней организуются группы работников каждая из которых занимается своей группой потребителей. Группы потребителей настолько разнообразны, что данную специфику стоит учитывать не только при организации сбыта, но а так при всем объеме маркетинговых действий.

Организация по территориям позволяет учесть особенность потребления товаров в разных регионах, жители которых близки по демографическим и культурным характеристикам. Она считается выгодной, когда в каждом из данных регионов разнообразие товаров не очень велико, а различия между

потребителями минимальны.

Структура службы сбыта объединяет в себе производственные и управленческие подразделения. К производственным подразделениям относят: склады готовой продукции, цехи производства, упаковки готовой продукции. К управленческим подразделениям относят:

- подразделение заказов,
- изучения спроса,
- плановое,
- товарное (оперативное),
- договорно-претензионное,
- экспортное,
- монтажное,
- наладки и технического обслуживания поставляемой продукции.

Различают две формы сбыта децентрализованную и централизованную. При централизованной форме управление складским хозяйством ложиться на плечи непосредственно руководителю отдела сбыта. При децентрализованной форме отдел сбыта отделен от складов готовой продукции.

Важным для каждого предприятия является установка верных границ централизации отдела сбыта, отсутствие дублирования функции, правильная работа самого отдела сбыта, установка верных коммуникаций для сотрудничества со всеми остальными отделами.

Структура службы сбыта в организации должна соответствовать используемой маркетинговой стратегии. Она зависит от масштабов и специализации производства, местонахождения предприятия и возможности самостоятельной работы его хозяйственных подразделений, от особенностей продукции выпускаемой данным предприятием, от направленности и принципов работы предприятия.

Сбыт продукции основывается на маркетинговых исследованиях, которые являются основными для всех совершаемых маркетинговых действий.

К этим исследованиям в данной области относятся исследование спроса на продукцию и потребностей потребителя, определение емкости рынка, измерения доли фирмы в общем объеме реализации товаров данного ассортимента, анализ ситуаций на рынке, анализ каналов сбыта, исследование покупательских мнений и предпочтений потребителей данного сегмента.

Маркетинговые исследования являются основой для осуществления разнообразных видов деятельности предприятия в области управления сбытом.

Содержание функций сбытовой деятельности готовой продукции на основе маркетинга включает три направления: планирование (прогнозирование), организацию, контроль и координацию. Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике данного направления.

Планирование сбыта включает: изучение внешних и внутренних условий; определение целей; разработку прогнозов конъюнктуры и спроса; подготовку прогнозов реализации товаров; составление планов поставок готовой продукции; планирование оптимальных хозяйственных связей; выбор каналов распределения товара; планирование дополнительных услуг, внешнеторговых операции, рекламной деятельности; составление сметы расходов на управление сбытом и распределением, планирование доходности.

Организация сбыта включает:

- организацию сбора информации о спросе;
- заключение с потребителями хозяйственных договоров на поставку продукции;
- выбор форм и методов реализации продукции, способов доставки ее потребителю;
- подготовку продукции к отправке потребителю;
- технологию товародвижения;
- организацию информационно-диспетчерской службы, отчетности;
- организацию торговой коммуникации, правовой и претензионной

работы;

- организацию стимулирования спроса и рекламной деятельности.

Подбор персонала службы сбыта

Работник службы сбыта является важным и крайне необходимым сотрудником для предприятия. В своей работе он тесно соприкасается с хорошо подготовленными и тщательно информированными людьми в фирмах-клиентах. Правильно и качественно обученный специалист по сбыту может приносить хорошую прибыль организации. Именно поэтому подготовке специалистов отдела сбыта уделяется большое внимание. Так же при подготовке затрачиваются достаточно большие суммы. Принимая во внимание как длительность подготовки так и большие материальные вложения, стоит подходить к выбору кандидата с особым вниманием.

Подбор кандидатов на работу начинается с изложения предъявляемых требований и ознакомления с обязанностями. Разумеется, конкретные задачи представителя службы сбыта вытекают из характера деятельности его фирмы, однако некоторые требования являются общими для большинства служащих.

Специалист по сбыту товаров должен обладать определенным рядом качеств таких как дисциплинированность, ответственность, быть достаточно инициативным и дисциплинированным. Он так же должен быть хорошо уведомлен о существующем ассортименте товаров, быть открытым к общению. Немаловажным фактором будет являться умение и возможность использования ресурсов фирмы для решения проблем клиента. Специалист сбыта должен быть своеобразным собирателем информации, а также генератором идей, которые могут быть полезны для его клиентов независимо от получения коммерческого эффекта в ответ.

Важным качеством представителя службы сбыта товаров является настойчивость. Необходимо быть готовым нанести потенциальному покупателю целую серию визитов. Если закупка важна для покупателя, необходимо получить одобрение нескольких ответственных служащих. Все это

зачастую требует времени, и во многих случаях выигрывает тот, кто продолжает свою работу с настойчивостью и тактом даже тогда, когда дело кажется проигранным.

Одними из важнейших черт специалиста сбыта является адаптация к различным ситуациям, правильная и грамотная речь, а также умение вести себя соответствующе со служащими различного уровня. По своему характеру данный специалист должен быть тактичным, вежливым и всегда готовым оказать помощь своему клиенту. Подобное поведение привязывает к нему закупщиков потребителя, и конкурентам, как правило, весьма трудно пробить брешь в таких отношениях.

Специалист по сбыту товаров безусловно, должен быть честным. Описание данных о товаре должно быть основано на достоверных фактах. В том случае если специалист говорит о том, что его фирма выполнит условия, либо доставит товар в срок, это обещание необходимо выполнить чтобы не потерять репутацию и доверие клиента. Обман или умолчание разрушает доверие покупателей так же быстро, как и открытая ложь.

Контроль работы персонала службы сбыта предполагает:

- оценивать то насколько верно реализуются сбытовые функции согласно маркетинговым исследованиям;
- проводить анализ действий сбытового отдела, а так же его совершенствования;
- контроль и оценку эффективности стимулирования сбыта;
- осуществлять контроль за поставками продукции, выставлением счетов, соблюдением условий договоров;
- внесение изменений в программу производства.

Начальным этапом планирования сбыта, является изучение внешних и внутренних условий функционирования предприятия.

Выполняется поиск проблем в сбыте продукции предприятия, а также осуществляется постановка целей для их решения. Такими целями могут быть:

достижение определенных размера дохода, объема продажи, доли рынка сбыта повышение эффективности работы сбытового персонала; выбор оптимальных каналов реализации продукции; оптимизация всех видов затрат по сбыту. Цели для каждого предприятия различны, более того, они могут быть различны даже на одном предприятии в разное время.

Значимость целей сбытовой деятельности будет зависеть от ранга производителя и рынка потребителя. Список целей и проблем подвержен своему расширению в зависимости от постановки целей на предприятии.

После того как определены проблемы и цели намечаются пути и разрабатывается программа работы для отдела сбыта.

Прерогатива в решении данных вопросов принадлежит самому предприятию.

При гибкой системе планирования нет жесткой привязки времени принятия решения к плановому периоду, появляется возможность отдельным подразделениям службы сбыта более оперативно управлять сбытовой деятельностью.

Гибкость планирования сбыта находится в зависимости от статуса предприятия на рынке и сферы его деятельности.

Предприятия, которые давно на рынке, осуществляют работу ориентируясь на жесткое управление сбытом и жесткое планирование разрабатываемое заранее.

Предприятия, работающие недавно, чаще ориентируются на гибкое управление сбытом по мере возникновения потенциально опасных ситуаций или появления новых перспектив сбыта.

Для определения остатков готовой продукции на складе на начало планируемого года к фактическому остатку на определенную ближайшую дату прибавляется плановый объем выпуска товарной продукции за период между данной датой и началом планируемого года и вычитается запланированный за этот период времени объем поставки.

Нормативный, переходящий запас на конец планируемого периода рассчитывается по соответствующим методикам

На основании годовых, квартальных и месячных планов поставок в соответствии с договорами отдел сбыта составляет номенклатурный и календарный планы-графики поставки готовой продукции.

В этих планах общие объемы поставки расшифровываются по типам, маркам, видам, размерам производимой продукции, срокам поставки и конкретным потребителям.

При широком ассортименте продукции и большом количестве потребителей разрабатываются два вида ассортиментных планов поставки:

- план поставки конкретного вида производимой продукции в ассортименте всем потребителям

- каждому потребителю всего заказанного ассортимента продукции.

Данные планы позволяют предприятию контролировать ход поставки конкретной продукции в разрезе каждого конкретного потребителя. Они используются для оперативного планирования производства и сбытовой деятельности.

Организация сбыта должна осуществляться в соответствии со всем комплексом рыночных и производственных факторов деятельности предприятия. Без выполнения этого учета система сбыта вступает в конфликт с установками маркетинговой стратегии.

Именно в системе сбыта концентрируется результат всей маркетинговой деятельности. Поэтому, даже хорошо разработанная, и правильно рассчитанная стратегия маркетинга может провалиться, если система сбыта не соответствует поставленным задачам.

В условиях рыночных отношений при организации сбыта исключительное значение придается индивидуальному подходу к предприятиям-потребителям, важности личных контактов с потребителями, специализации персонала сбытовой деятельности на продаже отдельных видов

продукции (особенно технически сложных).

Сбыт продукции может осуществляться предприятиями тремя основными способами: через собственную сбытовую сеть; через систему независимых или зависимых агентов, дистрибьюторов и брокеров.

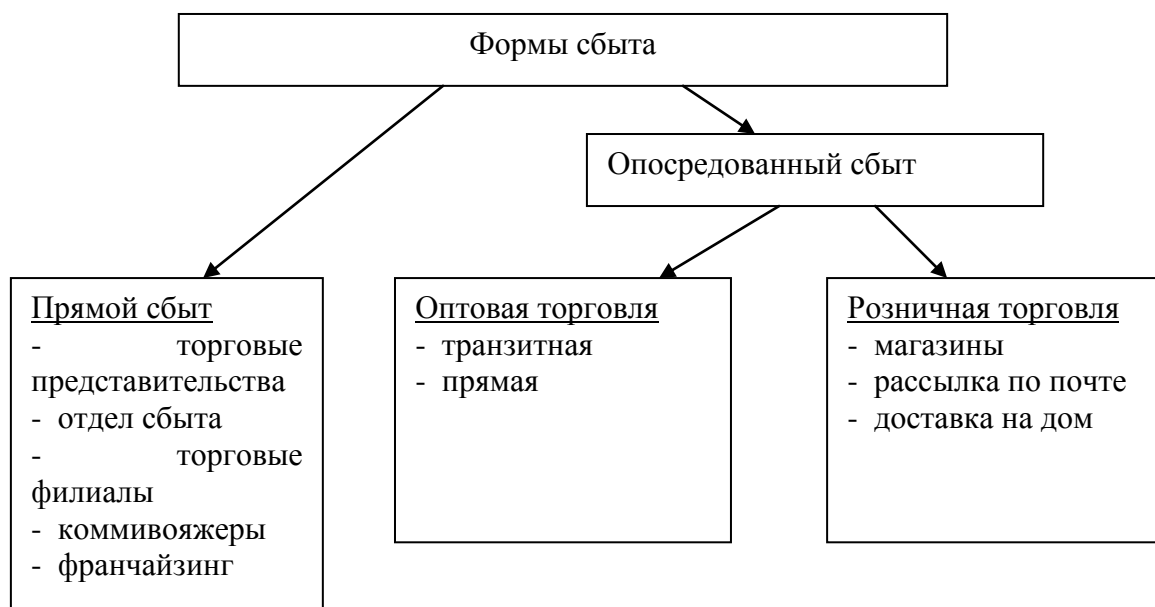


Рисунок 1.1 - Прямая и опосредованная формы сбыта

Собственная сбытовая сеть сориентирована исключительно на реализацию продукции своего предприятия в соответствии с осуществляемой стратегией. И таким образом предприятие непосредственно контролирует ход реализации своей стратегии на рынке. Кроме того, такая система сбыта позволяет предприятию поддерживать прямой контакт с потребителями продукции.

На существующей стадии развития маркетинга целесообразно использовать собственную сбытовую сеть, а не услуги агентов или дистрибьюторов. Над своими сотрудниками может осуществляться лучший контроль, и, если необходимо, они могут получать подкрепление или перенаправляться в другие сферы производства с лучшими перспективами. Расходы на собственный персонал по сбыту в целом ниже, а его

эффективность — выше.

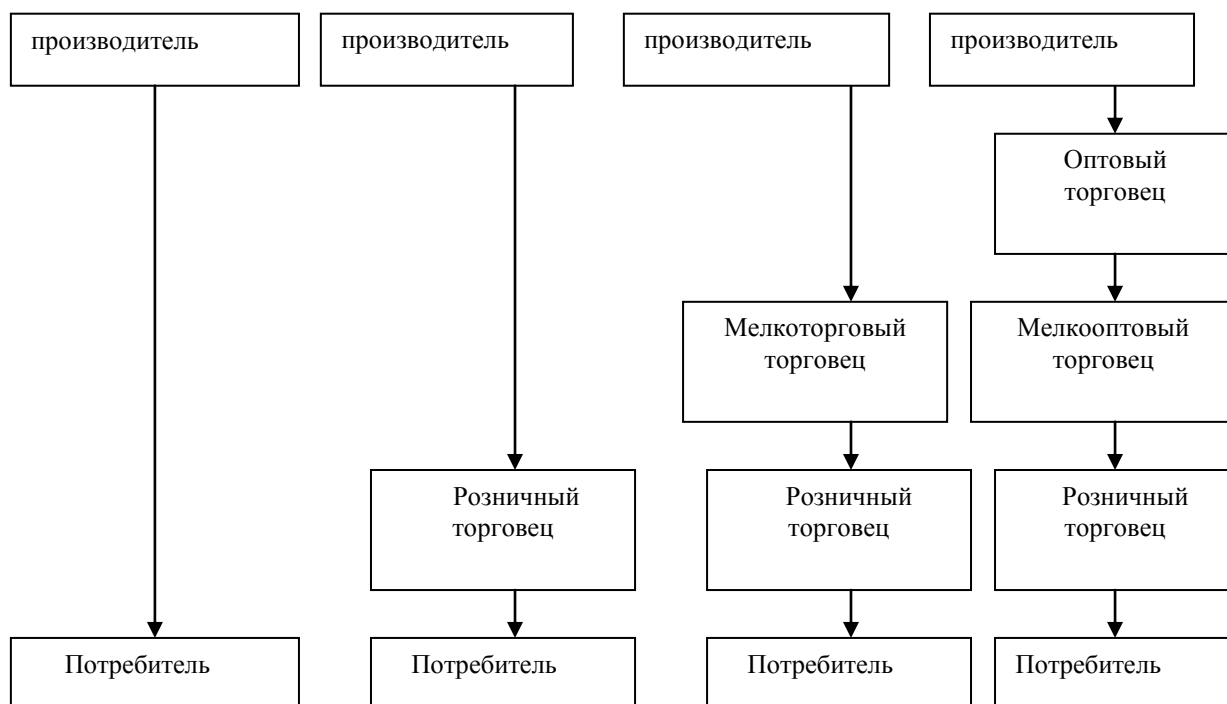


Рисунок 1.2 - Каналы сбыта

Вместе с тем организация собственной сбытовой сети представляется целесообразной при достаточном объеме продаж на рынке. При обслуживании узких сегментов рынка и отдельных непостоянных заказчиков использование собственного штата сотрудников по сбыту нецелесообразно. Предприятие этот метод сбыта, как правило, комбинирует со сбытом через посредников: дистрибьюторов, агентов и брокеров.

Система сбыта через независимых посредников в определенных ситуациях имеет свои преимущества, например, при внедрении продукции предприятия на новые рынки сбыта, когда собственная сбытовая система еще не создана. В ряде случаев использование независимой сбытовой сети необходимо и на основном рынке, если данная сеть представлена сильными конкурирующими предприятиями по причине хорошего освоения ими рынка, наличия тесных контактов с потребителями или в силу их финансовой мощи.

Налаживание связей с независимыми сбытовыми организациями может

способствовать вытеснению с рынков конкурирующих предприятий, которые сотрудничают с теми же агентами на менее выгодных условиях.

Особое значение имеет использование независимых посредников в случаях, если предприятие заинтересовано в обеспечении потребителя сопутствующими услугами, которые оно не в состоянии оказывать самостоятельно, тогда, как сбытовые фирмы занимаются оказанием таких услуг.

Крупные предприятия, как правило, стремятся превратить независимую систему сбыта в систему сбыта через финансово зависимых посредников, особенно на рынках, имеющих первостепенное значение для предприятия.

Взвешивая целесообразность затрат на финансовое подчинение сбытовой организации, например, через участие в акциях и т.п., предприятие сопоставляет выгодность такого мероприятия с преимуществами и издержками создания собственной сбытовой сети.

Продвижение готовой продукции до потребителя обеспечивается поиском оптимального варианта всех элементов товародвижения с учетом требований потребителей.

Каждый элемент товародвижения занимает свое место в общей ее системе. Исходя из этого положения, необходимо разрабатывать несколько вариантов системы товародвижения, различающихся видом транспорта, маршрутами перевозки и др., чтобы выбрать оптимальный вариант.

1.2. Совершенствование работы отдела сбыта

Успешное функционирование предприятия во многом зависит от работы отдела сбыта. Отдел сбыта занимается реализацией готовой продукции до магазинов или оптовых покупателей. Продукция должна сбываться в объемах определенных планами сбыта на определенный период. Основные показатели

эффективности отдела сбыта определяют объем реализуемой продукции, сроки реализации, уменьшение издержек обращения.

Один из путей повышения эффективности работы отдела сбыта это повышение квалификации персонала. Качество кадров определяет стаж работы, уровень образования, выработка на одного работника. В связи с постоянным развитием рынка продаж повышение квалификации персонала поможет не только укрепить базу уже имеющихся знаний, а также приобрести новый багаж знаний впоследствии раскрыв свой потенциал в большей мере. С увеличением квалификации так же возрастает ценность человека как сотрудника данной организации. Временные и материальные затраты окупятся для предприятия увеличением объемов реализуемой продукции, а также количеством заключенных договоров на поставку той или иной продукции предприятия.

Любое производство напрямую зависит от спроса клиентов на продукцию данного предприятия. Разработка планов сбыта на каждого сотрудника, и система поощрений за перевыполнение плана, позволит повлиять не только на объем реализации продукции данного предприятия, но также будет стимулировать сотрудников сбыта на перевыполнение данных планов сбыта. Для обеспечения правильного планирования сбыта необходимо знание предпочтений и пожеланий потребителя. Планирование сбыта продукции необходимо составлять таким образом, чтобы оно было направлено не на максимизацию прибыли, а на удовлетворение каждой группы потребителей, так чтобы каждая группа получала именно тот товар, который ждет. Большое значение в данном планировании будет иметь определение параметров покупателей данного сегмента рынка.

Совершенствование информационной обеспеченности работников имеет большое влияние на деятельность предприятия. Оно представляет собой целое направление, которое состоит в более продуктивном использовании методов и форм работы с информацией, таких как информация о товаре, характеристике, а также информация об основных покупателях. С помощью совершенствования

информационного обеспечения работников в дальнейшем решаются такие задачи как улучшения качества информации, увеличение производительности, избежание увеличения количества персонала, необходимого для обработки информации, а также наиболее полное применение программного обеспечения.

Существуют определенные требования к информационному обеспечению на предприятии такие как:

- Удовлетворение информационных потребностей органов управления
- Правильная систематизация и классификация информации
- Непрерывность процесса сбора информации
- Приведение информации к общему формату
- Отсутствие дублирования информации

Совершенствование деятельности отделы возможно за счет разработки скриптов продаж. Создание скриптов продаж определенно хороший шаг для повышения эффективности работы отдела сбыта. Скрипты представляют собой продуманную базу возможных вопросов клиента и ответов на них. Тем самым применение скрипта наделяет специалиста уверенностью при общении с клиентом. Так же скрипт заставляет работника анализировать и структурировать информацию о товаре. Существует определенный шаблон, который можно с легкостью переделать под конкретного человека. Наличие определенного скрипта так же полезно при введении в работу нового персонала. Скрипт становится определенным уровнем качества разговора с клиентом, ниже которого опуститься сложно. При анализе работы специалиста легче проверять проделанную по скрипту работу, так как затраты времени на уже написанный материал гораздо меньше возможных.

Аналитика работы отдела сбыта, необходима для отслеживания продуктивности работы и дальнейшего совершенствования. Каждый руководитель заинтересован в эффективной работе своего отдела, руководитель отдела сбыта тому не исключение. Анализ работы данного отдела должен производиться регулярно и иметь своеобразные отчеты. Данная проверка

может производиться на усмотрение руководителя раз в неделю, месяц, квартал, либо год. Имея на руках данные анализа, руководитель вправе использовать различные стратегии для увеличения эффективности работы отдела. Правильный анализ будет представлять собой изучение данных о качестве и количестве продаж каждого сотрудника отдельно. Количественные показатели будут отображать данные об объемах заказов и продаж каждого сотрудника, количестве клиентов, а так же объеме продаж отдела в целом. В дальнейшем данные показатели помогут начальнику определить насколько эффективна работа каждого сотрудника и отдела в целом. Качественные показатели отражают такие данные как знания и умения персонала отдела, так же определение потребностей клиента, правильный подход к нему, отношение к своим задачам и обязанностям, инициативность и заинтересованность работника.

Разработка CRM системы для отдела сбыта помогает отслеживать работу отдела сбыта и собрать единую базу клиентов. Определение или аббревиатура CRM расшифровывается как CustomerRelationshipManagement, то есть «управление отношениями с клиентами». CRM при помощи автоматизации процессов помогает эффективнее выстраивать диалог с покупателем, не допускать ошибок в работе и в итоге продавать ему больше.

Как это выглядит в CRM? Представьте таблицу Excel с вашей клиентской базой, но только при щелчке на имя клиента открывается удобная карточка, в которой содержится вся хронология работы с ним — от первого звонка до покупки. Здесь можно прослушать звонки, посмотреть историю покупок, создать документы по шаблону, написать e-mail или sms, поставить задачу.

Когда клиент звонит вам, CRM предлагает открыть его карточку, и вы сразу приветствуете его по имени. Даже если раньше этого покупателя вел другой менеджер, вы легко ответите на его вопросы без всяких «уточню и перезвоню». CRM сама отправит клиенту sms-сообщение о статусе заказа

и напомнит о встрече. В итоге вы экономите время — и свое, и клиента. А значит, делаете его более лояльным и настроенным на покупку.

Чтобы отслеживать эффективность и активность каждого менеджера, заведите CRM-систему, в которой будут отражаться все действия по отделу, а также фиксироваться результаты по каждому клиенту. Здесь можно проследить работу с каждым клиентом в отдельности, план созвона и встречи с клиентом, увидеть возражения клиентов и послушать звонки менеджеров. В качестве CRM-системы можно использовать Bitrix24, Trello, Megaplan. CRM-система поможет вам наладить правильную работу отдела продаж.

Стимулирование персонала

Принимая к себе на работу сотрудников, руководителю хочется увидеть в них достойных, целеустремленных и нацеленных на работу людей.

Для поддержания постоянной заинтересованности в работе необходима правильно построенная система стимулирования труда.

«Работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии).

Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине» [1, ст. 191]

Существует два вида стимулирования персонала: материальное и нематериальное.

К материальному стимулированию относят:

- Премии и доплаты за достижения в работе
- Компенсации больничных и отпусков
- Льготы либо ссуды персоналу

К нематериальному стимулированию можно отнести скорее моральные потребности к ним может относиться

- сотовая связь для всей семьи
- оплата личного автомобиля
- отпуск для всей семьи
- подарки на праздничные даты

Таким образом, человек не будет получать материального эквивалента, но при этом его моральные потребности будут удовлетворены, что способствует улучшению качества и производительности его труда.

Все люди разные и в зависимости от нужд будет изменяться желание получать тот или иной эквивалент стимулирования.

Имеет место система штрафов за нарушения, которая рассматривается как один из видов материального стимулирования, она может, применяться: за нарушения в виде опозданий, курения в неположенном для этого месте, недоработка. Такая система не может быть применена по отношению к заработной плате, но при этом может воздействовать на премии, то есть уменьшать или лишать их.

Сбытовая политика предприятия понимается как система сбытовых стратегий маркетинга и комплекс мероприятий, направленных на формирование ассортимента выпускаемой продукции, ценообразования, спроса, стимулированию сбыта, заключение договоров продажи товаров, товародвижение и транспортировка и т.д.

Система управления сбытом – это совокупность объектов, субъектов, методов и функций при помощи элементов, взаимосвязанных друг с другом и служащих оптимизации управления товарными запасами компании, складирования, транспортировки. Эффективная система управления сбытом приносит компании увеличение объема продаж, рост прибыли и стабильность на рынке за счет правильного выбора каналов сбыта и организации комплекса сбытовой логистики, которые являются сегодня огромным конкурентным преимуществом.

Система управления сбытом основана на организации сбытовых процессов. Вследствие этого повышение эффективности сбытовых процессов является обязательным условием успешного функционирования, и развития системы сбыта организации. Именно процессное рассмотрение функции сбыта в организации дает возможность определить «узкие места» на предприятии и эффективно управлять сбытовой деятельностью. Анализ работы отдела сбыта на предприятии ООО «ИНДИГО»

2. Анализ работы отдела сбыта на предприятии ООО «ИНДИГО»

2.1. Общая характеристика ООО «ИНДИГО» и анализ основных организационно-экономических показателей деятельности предприятия

ООО «ИНДИГО» образована в 2004 году в г. Белебей, Республики Башкортостан. За время работы фирма зарекомендовала себя как отличный поставщик и производитель корпусной и метало-каркасной мебели для розничных и оптовых покупателей. ООО «ИНДИГО» удостоено дипломов и премий в мебельной отрасли в номинации выдающееся предприятие среднего и малого бизнеса.

В 2006 году предприятие ООО «ИНДИГО» освоило производство метало-каркасной мебели. С 2008 года предприятие освоило производство ученических парт, столов и стульев для оснащения учебных заведений. В настоящее время ООО «ИНДИГО» является одним из основных поставщиков метало-каркасной, а также корпусной мебели для предприятий, школ и жителей города и района.

ООО «ИНДИГО» выпускает большой ассортимент кухонных гарнитуров, мебели для гостиных, ТВ-тумб, спален, кроватей, шкафов купе, гардеробных, детской мебели, столов, стульев, как для домашнего, так и для офисного пользования.

Фактический адрес ООО «ИНДИГО» город Белебей, ул.Интернациональная, д.116.

Генеральный директор ООО «ИНДИГО» - Коновалова Вера Сергеевна.

Основным видом деятельности предприятия является производство и продажа корпусной, а также метало-каркасной мебели для общего пользования, а также специализированного назначения.

Производственная структура предприятия представляет собой совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, которые выполняют определенные функции, обеспечивающие ритмичную и непрерывную работу предприятия.

Организационная структура управления ООО «ИНДИГО» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1- Организационная структура управления ООО «ИНДИГО»

Главой организации является генеральный директор, который осуществляет контроль и управление, деятельностью предприятия, основываясь на отчётности о результатах деятельности предприятия.

Главный бухгалтер занимается вопросом финансов на предприятии:

ведением бухгалтерского учёта, распределением бюджета предприятия, составлением отчётов о проделанной работе.

Коммерческий директор занимается вопросами сбыта и реализации товара. У него в подчинении находится отдел сбыта, персонал которого занимается непосредственно сбытом и реализацией продукции. Так же в обязанности начальника коммерческого отдела входит поиск новых ниш на рынке, контролирование изменений на рынке, отслеживание работы конкурентов для должного конкурирования на данном рынке. На более крупных предприятиях решением этих вопросов занимается отдел маркетинга.

Для того чтобы проанализировать экономическую деятельность предприятия необходимо рассмотреть основные технико-экономические показатели ООО «Индиго» за последние три года работы. Показатели работы предприятия, а также их анализ приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1- Основные организационно-экономические показатели ООО «ИНДИГО»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение	
				Темп прироста 2017-2016гг.	Темп прироста 2018-2017гг.
1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	49653	50370	53271	101,4	105,7
2. Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	35491	36900	37215	103,9	100,8
3. Управленческие расходы, тыс.руб.	8866	8890	9127	100,3	102,6
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	362	370	381	102,2	102,9
3. Прибыль, тыс. руб.	14162	13470	16056	95,1	119,2
4. Среднесписочная численность работников, чел	16	19	20	118,7	105,2
5. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	5580	6384	6744	114,4	105,6
6. Выработка одного работающего, тыс. руб.	3103	2651	2663	85,4	100,4
7. Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	348	336	337,2	96,5	100,3
8. Рентабельность реализованной продукции, %	39,9	36,5	43,1	92,5	118
9. Рентабельность продаж, %	28,6	26,7	30,1	93,3	112,7

10. Затраты на рубль выручки, коп	71,4	73,3	69,9	102,6	95,3
-----------------------------------	------	------	------	-------	------

В данной таблице видно изменение основных показателей за три года. Из таблицы можно сделать ряд выводов, таких как:

В 2018 году мы наблюдаем увеличение выручки от реализации продукции на 7 процентов по сравнению с 2016 годом, что в наибольшей степени связано с увеличением числа работников на 20% за 3 года.

Так же в таблице отображено увеличение себестоимости продукции в период с 2016 по 2018 год на 5 процентов связанное с увеличением затрат на перевозку, а также повышением цен на производственные материалы с 2016 по 2018 год.

В период с 2016-2017 году мы наблюдаем падение прибыли на 5%, что произошло по причине роста себестоимости непропорционально с выручкой.

Фонд оплаты труда за представленный период увеличился на 20%, что напрямую зависит от выросшего количества работников на предприятии.

При этом за анализируемый период наблюдается падение уровня среднегодовой заработной платы работника.

Выработка за анализируемый период уменьшилась, несмотря на найм новых сотрудников и увеличение количества персонала. Это говорит о низкой эффективности нанятых работников.

Снизившиеся затраты на рубль выручки говорят о более эффективном применении ресурсов производства и сокращении издержек.

Возросшая рентабельность, вызванная рядом факторов, может говорить о повышении экономической эффективности предприятия, а также укрепления и устойчивости предприятия на рынке.

Чтобы проанализировать динамику выручки, себестоимости и прибыли вынесем основные данные по этим показателям в рисунок 2.2:

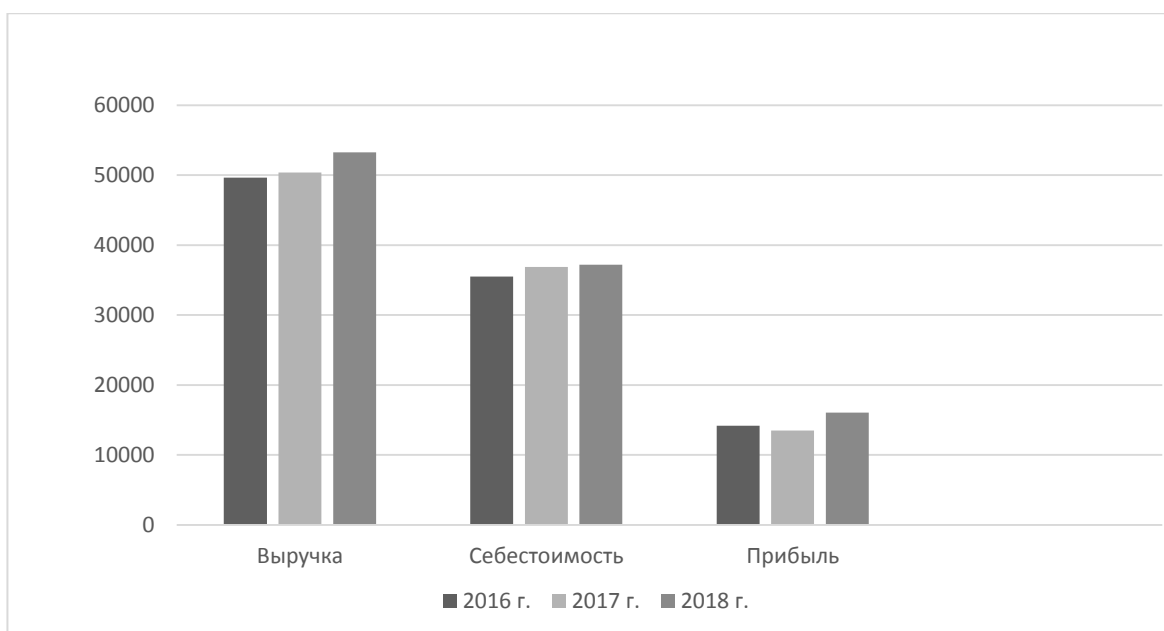


Рисунок 2.2 –Динамика выручки, себестоимости и прибыли с 2016 года по 2018 год

Выручка за три года имела устойчивую тенденцию к росту. Прирост за три года составил 3564 тыс. руб., что является незначительным, но стабильным увеличением. Себестоимость выросла за три года на 1724 тыс. руб. Рост себестоимости связан с увеличением транспортных расходов и ростом затрат на материалы.

Прибыль была неустойчива на протяжении анализируемого периода. В 2017 году было уменьшение прибыли на 692 тыс. руб. Так как выручка увеличилась незначительно, а рост себестоимости оказался больше чем рост выручки, то мы можем наблюдать падение прибыли относительно предшествующих показателей. В 2018 году ситуация нормализовалась и прибыль стала расти и увеличилась на 2586 тыс. руб., в итоге прибыль к 2018 году стала выше чем в 2016 году.

На рисунке 2.3 отображена динамика управленческих и коммерческих расходов за 3 года.

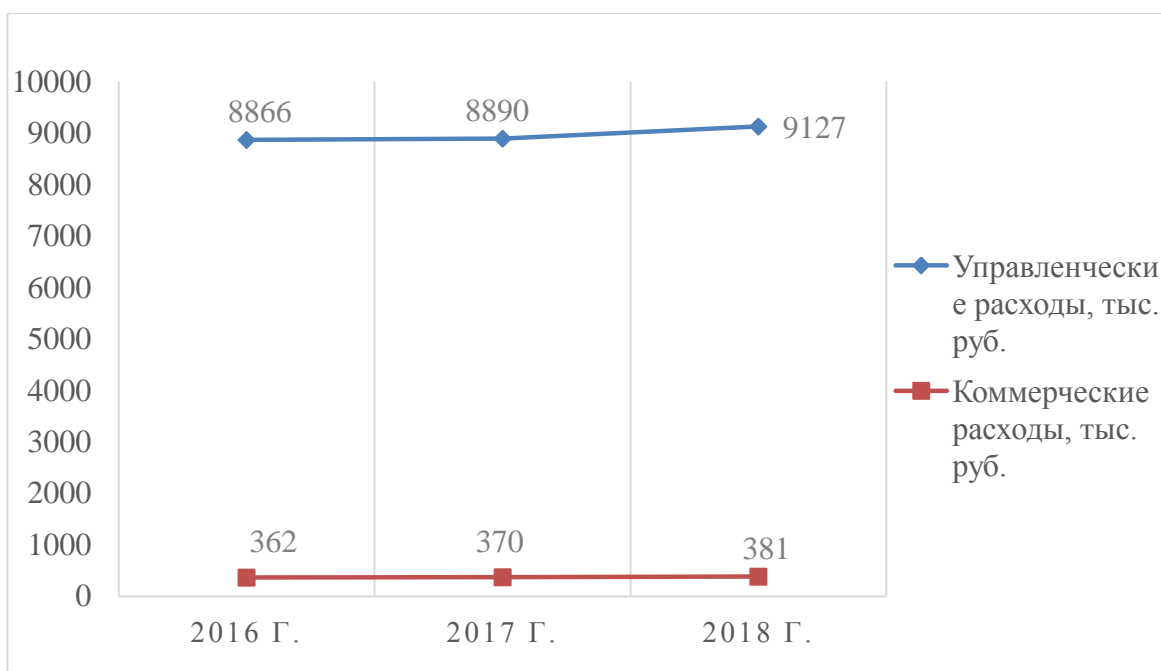


Рисунок 2.3- Динамика управленческих и коммерческих расходов ООО «ИНДИГО» в 2016-2018 г.

Так как в статью управленческих расходов включаются затраты на подготовку и переподготовку кадров рост управленческих расходов за последние 3 года напрямую связан с наймом новых сотрудников на предприятии а так же их подготовкой.

Повышение коммерческих расходов напрямую связано с увеличением количества реализуемой продукции, соответственно рост коммерческих расходов за анализируемый период связан с увеличением количества реализуемой продукции.

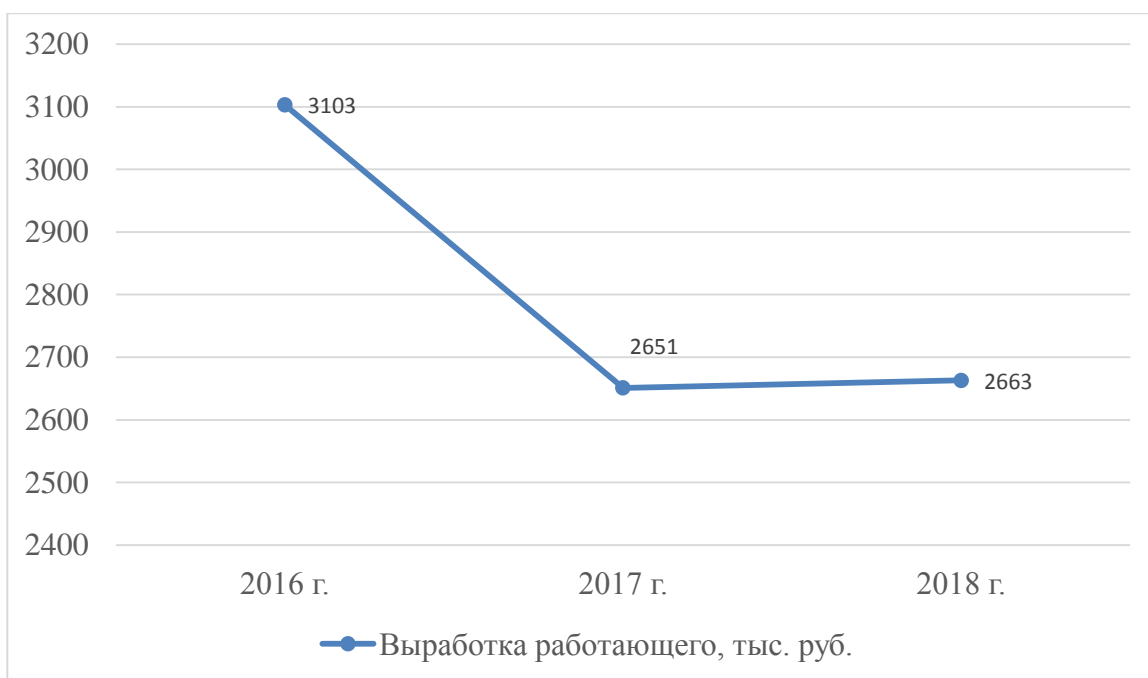


Рисунок 2.4- Динамика показателя выработки ООО «ИНДИГО» в 2016-2018 г.

По данным рисунка 2.4 видно, что выработка за анализируемый период уменьшилась, несмотря на найм новых сотрудников и увеличение количества персонала. Это говорит о низкой эффективности нанятых работников. Что может быть связано с недостаточной квалификацией нанятых работников, а так же малой обеспеченностью информацией.

Для того чтобы рассмотреть предприятие в матрице SWOT – анализа, необходимо провести всесторонний анализ внутренней среды предприятия, то есть выделить ряд факторов по каждому из направлений деятельности и оценить эффективность каждого из них. Для удобства внесем все факторы внутренней среды по разделам в таблицу 2.2 и оценим их качество.

Таблица 2.2-Управленческое обследование внутренней среды ООО «ИНДИГО»

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность
	5	4	3	2	1	
1. Маркетинг:						

1.1. Известность организации на рынке			+			0,04
1.2. Доля рынка			+			0,04
1.3. Репутация в отношении качества		+				0,05
1.4. Репутация в отношении обслуживания		+				0,05
1.5. Реклама			+			0,06
1.6. Эффективность продаж			+			0,04
1.7. Месторасположение				+		0,02
2. Финансы:						
2.1. Стоимость капитала			+			0,05
2.2. Доступность капитальных ресурсов		+				0,02
2.3. Доходность капитала		+				0,03
2.4. Финансовая стабильность		+				0,05
3. Торговля:						
3.1. Современное оборудование		+				0,04
3.2. Удовлетворение покупательского спроса	+					0,05
3.3. Соблюдение сроков поставок	+					0,04
3.4. Ассортимент продукции		+				0,05
4. Организация:						
4.1. Квалификация руководства		+				0,04
4.2. Малый штат сотрудников менеджмента		+				0,04
4.3. Квалификация и способности менеджеров		+				0,05
4.4. Преданность работе сотрудников			+			0,03
5. Менеджмент						
5.1. Эффективность управления персоналом			+			0,05
5.2. Уровень исполнения обязанностей				+		0,03
5.3. Донесение информации до сотрудников				+		0,02
5.4. Система поощрения персонала				+		0,04
5.5 Корпоративная культура					+	0,03

Известность организации на рынке составляет 3 балла, что говорит о недостаточном применении рекламы для привлечения клиентов, которая так же оценена в 3 балла. Доля рынка аналогично прошлым показателям имеет оценку 3 так как напрямую зависит от количества клиентов. При этом репутация предприятия в отношении качества и обслуживания была оценена в 4 балла. Месторасположение данного предприятия, оцененное в 2 балла так же негативно влияет на спрос продукции данного предприятия.

Стоимость капитала на предприятии оценена в 3 балла, что является средним показателем. Доступность капитальных ресурсов составляет 4 балла. Доходность капитала так же оценена в 4 балла. Предприятие имеет финансовую стабильность, оцененную в 4 балла.

Предприятие имеет не самое новое оборудование для производства, поэтому пункт современное оборудование оценен в 4 балла. Несмотря на современность оборудования, предприятие удовлетворяет покупательский спрос на 5 баллов. Поставки проходят точно в заданные строки и имеют оценку 5 баллов. Ассортимент продукции данного предприятия имеет оценку 4 балла.

Квалификация руководства оценена в 4 балла, так как не все руководители имеют максимальную квалификацию в своей отрасли. Предприятие так же имеет небольшой штат сотрудников менеджмента этот пункт так же оценен в 4 балла. При этом квалификация менеджеров более чем удовлетворительна и составляет 4 балла. Преданность работе сотрудников составляет 3 балла, из-за достаточно высокой текучести кадров цехов.

2.2 Анализ эффективности отдела сбыта и его работы на предприятии ООО «ИНДИГО»

Отдел сбыта на предприятии ООО «ИНДИГО» состоит из двух человек. Которые занимаются работой с розничными и оптовыми покупателями, оформлением продаж, заключают договоры на поставку товаров, осуществляют контроль за исполнением договоров на поставку.

Основные реализуемые функции отдела сбыта осуществляются с помощью ряда методов управления. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки при использовании. Приведенные данные методы в таблице вместе с реализуемыми функциями, а также рассмотрены достоинства и недостатки данных методов в таблице 2.3.

В данной таблице 2.3 описаны основные реализуемые начальником службы сбыта функции, используемые методы, их плюсы и минусы. Планирование на предприятии в основном осуществляется с помощью расчетно-аналитического метода, а так же с учетом нормативного метода, этим методы одни из самых простых в использовании и эффективные для расчета

плановых показателей.

Таблица 2.3 - Основные используемые методы осуществления функций реализации начальником отдела сбыта, их достоинства и недостатки

Реализуемые функции	Используемые методы (технологии) управления	Достоинства и недостатки
Начальник службы сбыта и маркетинга		
Планирование	Расчётно-аналитический метод, оптимизационное моделирование, нормативный метод	Учет воздействия множества факторов на результирующий показатель, выбор оптимального соотношения показателей в будущем, сведение к минимуму отклонений от законодательно установленных норм, отсутствие формализации результатов планирования
Организация управления, координация, регулирование	Нормативный метод	Соответствие нормам и стандартам, но наличие ограничений в отдельных сферах деятельности
Мотивация и стимулирование	Объективное материальное стимулирование через механизм премирования	Повышение заинтересованности работников в результатах труда, сплоченное движение к достижению целей и выполнению плановых заданий
Анализ	Факторный анализ, вертикальный, горизонтальный и сравнительный анализ, нормативный метод	Объективное отражение сложившегося финансового положения организации
Контроль	Сравнение плановых значений с фактическими	Выявление резервов, ликвидация непроизводительных расходов, развитие в направлении повышения отдачи от вложенных средств

Основным недостатком такого планирования является отсутствие формализации результатов. Процессы организации управления осуществляются с помощью нормативных методов, стандартов принятых в организации. Стимулирование персонала происходит за счет материальных вознаграждений в виде премий по окончанию года, премий за повышение квалификации, а так же за перевыполнение плана сбыта. Анализ на предприятии с помощью указанных в таблице методов проводится нерегулярно что уменьшает его результативность и не отражает полной ситуации в финансовом положении.

Контроль за отделом сбыта в ООО «ИНДИГО» осуществляется коммерческим директором. С помощью сравнительного анализа определяется эффективность работы отдела, а так же выявляются неиспользованные резервы. Анализирует эффективность работы персонала, выработка на каждого человека в отделе сбыта.

Таблица 2.4 – Показатели, характеризующие движение персонала

Показатель	2016	2017	2018
1. Численность персонала на начало года, чел.	16	19	20
2. Численность принятых на работу, чел.	3	4	2
3. Численность выбывших, чел. в том числе:	-	3	1
3.1. По собственному желанию	-	3	1
3.2. Уволены за нарушения трудовой дисциплины	-	-	-
4. Численность персонала на конец года, чел. (стр.1+стр.2-стр.3)	19	20	21
5. Среднесписочная численность персонала, чел.	16	19	20
6. Число работников, проработавших весь отчетный период, чел.	16	19	20
7. Коэффициент оборота по приему работников (стр.2/стр.5)	0,18	0,21	0,1
8. Коэффициент оборота по выбытию работников (стр.3/стр.5)	-	0,15	0,05
9. Коэффициент текучести кадров ((стр.3.1+стр.3.2)/стр.5)	-	0,15	0,05
10. Коэффициент постоянства кадров (стр.6/стр.5)	1	1	1
11. Коэффициент замещения ((стр.2-стр.3)/стр.5)	0,18	0,05	0,05

По данным таблицы 2.4 коэффициент текучести кадров в 2018 году вырос с 0 до 0,15, а в 2017 году снизился до 0,05, что является положительной тенденцией. Также отмечается снижение коэффициента оборота по выбытию работников на 0,1 в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Количество принятых работников за последние года превышает количество уволенных работников. Соответственно, показатели оборота по приему работников выше, чем показатели по выбытию.

Для определения качества поставщиков проведем расчет каждого из поставщиков, сотрудничающего с ООО «ИНДИГО». Расчет рейтинга поставщиков приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Расчет рейтингов поставщиков ООО «ИНДИГО»

Критерий выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия	Итоговая оценка
Расчет рейтинга поставщика ООО «Боярд»			
1. Надежность поставки	0,20	7	1,4
2. Цена	0,26	7	1,82
3. Качество товара	0,24	7	1,68
4. Условия платежа	0,09	4	0,36
5. Возможность внеплановых поставок	0,10	7	0,7
6. Финансовое состояние поставщика	0,11	6	0,66
Итого:	1		6,62
Расчет рейтинга поставщика ООО БКС Уфа			
1. Надежность поставки	0,20	5	1
2. Цена	0,26	8	2,08
3. Качество товара	0,24	6	1,44
4. Условия платежа	0,09	4	0,36
5. Возможность внеплановых поставок	0,10	5	0,5
6. Финансовое состояние поставщика	0,11	4	0,44
Итого:	1		5,82
Расчет рейтинга поставщика ООО Парус			
1. Надежность поставки	0,20	8	1,6
2. Цена	0,26	4	1,04
3. Качество товара	0,24	6	1,44
4. Условия платежа	0,09	4	0,36
5. Возможность внеплановых поставок	0,10	3	0,3
6. Финансовое состояние поставщика	0,11	5	0,55
Итого:	1		5,29

Исходя из данных таблицы по расчету рейтинга поставщиков наибольшую итоговую оценку получил поставщик ООО «Боярд». Основными критериями имеющими наибольший удельный вес являлись: надежность поставки, цена, и качество товара. По показателю надежности высокие оценки получили первый и третий поставщики, по цене наиболее высокую оценку имеет поставщик ООО «БКС Уфа». По качеству товара самую высокую оценку имеет первый поставщик. Учитывая важность всего комплекса критериев, оптимальным решением будет выделение одного поставщика, имеющего самую высокую итоговую оценку по всем показателям.

Перейдем к рассмотрению каналов сбыта ООО «ИНДИГО». Для этого обратимся к таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Типы каналов сбыта

Тип канала	Особенность	Эффективность	Реализация в ООО «ИНДИГО»
Прямой маркетинг - продажа продукции без привлечения посредников			Реализуется
Продажи без привлечения торгового персонала - заказ по каталогам, почтовые заказы, интернет продажи.	Характерно для товаров широкого потребления.	Посредники отсутствуют.	Реализуется
Торговый персонал - продажи осуществляются собственным торговым персоналом компании	Характерно для продаж B2B в своем регионе	Как правило, сосуществует с дилерскими продажами	Реализуется
Каналы распределения с участием посредников - состоит из сети независимых организаций, участвующих в процессе поставки товара или услуг конечному потребителю.	Характерно для торговли товарами массового спроса.	Обычно в канале участвует огромное количество компаний - торговцы, агенты и вспомогательные организации	Не реализуется

Продолжение таблицы 2.6

Конвенционные каналы - тип посреднического канала, образованный сетью независимых посредников, которые стремятся максимально увеличить собственную прибыль, не заботясь об общей прибыли канала.	Каждый из посредников "сам за себя", и каждый из них стремится оптимизировать политику закупок и сбыта. Конфликты между участниками канала - повседневность. Функции участников канала дублируются	Посредников много, они не организованы. Их совокупная эффективность весьма низка.	Реализуется за счет розничных и оптовых предприятий
Вертикальные маркетинговые системы (ВМС) - представляют собой интегрированные сети производителей и посредников, профессиональное управление которыми направлено на достижение максимальной эффективности канала в целом.	Деятельность участников канала согласована и интегрирована в единую систему. Конфликты редки. За счет исключения дублирования функций снижаются расходы канала в целом.	Деятельностью канала управляет один из его участников - крупный производитель.	Не реализуется

В результате исследования сбытовой политики были выявлены сильные и слабые стороны мебельной фабрики. К числу слабых сторон относится недостаточная эффективность системы анализа клиентов.

Таблица 2.7 – Система показателей, обеспечивающих реализацию сбытовой политики ООО «ИНДИГО»

Обеспечивающее направление	Балл
Система организационных показателей, обеспечивающих формирование и реализацию сбытовой политики предприятия	
Разделение прав и полномочий при реализации функций в области сбытовой политики	1
Формализация труда работников при реализации функций в области сбытовой политики	1

Соответствие квалификации персонала занимаемым должностям	1
---	---

Продолжение таблицы 2.7

Рациональность структуры управления	1
Обеспеченность должностными инструкциями	1
Надежность исполнения принятых управленческих решений в области сбытовой политики	1
Система правовых параметров, обеспечивающих формирование и реализацию сбытовой политики торгового предприятия	
Выполнение планов обучения работников по вопросам правового обеспечения процесса сбыта	1
Закрепление кадров за выполнением соответствующих функций в области сбытовой политики	1
Система информационных показателей, обеспечивающих формирование и реализацию сбытовой политики торгового предприятия	
Обеспеченность информацией, полученной в результате анализа внешней среды, необходимой для формирования и реализации сбытовой политики	1
Эффективность использования информации, необходимой для формирования и реализации сбытовой политики	1
Достоверность информации, необходимой для формирования и реализации сбытовой политики	2
Полнота предоставленной информации, необходимой для формирования и реализации сбытовой политики	1
Непрерывность информационных потоков, способствующих формированию и реализации сбытовой политики	1
Обеспеченность прогрессивными методиками обработки информации	1
Система методических показателей, обеспечивающих формирование и реализацию сбытовой политики торгового предприятия	
Обеспеченность прогрессивными методиками обработки информации	1
Обеспеченность компьютерными программами, необходимыми для управления сбытом	1
Эффективность использования методик	1
Регламентированность процесса сбыта	1

Результаты анализа проведенного в данной таблице показывают недостатки и позволяют разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия, которую необходимо реализовывать только при наличии соответствующего информационного обеспечения, анализа информации о спросе, обеспеченности методиками обработки информации а так же современном ПО для работы с покупателями, и др.

Анализ данных таблицы 2.7 показывает, что методические и правовые направления, обеспечивающие формирование и реализацию сбытовой политики в ООО «ИНДИГО», слабо развиты.

Система информационных показателей, обеспечивающих формирование и реализацию сбытовой политики предприятия, функционирует малоэффективно, так как информация, необходимая для принятия решений, предоставляется несвоевременно и малом объеме, длительность управленческого цикла, рассчитанного по сроку прохождения документа, выше нормативной. Имеется большое количество недостатков организационного характера.

Проведенный анализ позволил выявить следующие недостатки в управлении сбытом на данном предприятии: - неэффективность использования информации, необходимой для формирования и реализации сбытовой политики; - превышение срока прохождения документов; - несвоевременность принятия соответствующих управленческих решений, ведущая к снижению товарооборота исследуемого предприятия.

Основная деятельность предприятия ООО «ИНДИГО» направлена на обслуживание потребителя в плане производства необходимого ассортимента продукции. Для обеспечения потребителя продуктом надлежащего качества, необходимо обеспечение сбалансированной работы всего производства.

Таблица 2.8 – Объем реализованной продукции по основным направлениям.

Наименование	Объем реализованной продукции, тыс.руб.			Темп роста 2017/2016 г., %	Темп роста 2018/2017 г., %
	2016 год	2017 год	2018 год		
Белебей	14051	14598	16027	103,9	109,7
Уфа	18514	12816	11145	69,2	87
Туймазы	8995	10519	9458	116,9	89,9
Иваново	1894	4420	4562	233,3	103,2
Новосибирск	3254	5663	7490	174	132,2
Мурманск	2855	2354	4589	82,4	195
ИТОГО	49653	50370	53271	101,4	105,7

Для более подробного анализа сбытовой деятельности предприятия ООО «ИНДИГО» рассмотрим основные элементы данной политики: - использования косвенных каналов движения товара; - доставка товара от производителя до потребителя; - участие в процессе доставки одного или нескольких посредников.

Основными направлениями являются 6 основных городов: 1. Белебей; 2. Уфа; 3. Туймазы; 4. Иваново; 5. Новосибирск; 6. Мурманск. Рассмотрим товарооборот по направлениям:

По данным таблицы 2.8 можно увидеть, что объем реализованной продукции по каналам сбыта увеличился в 2018 г. по сравнению с 2016 г. на 7,2% что показывает малый и незначительный рост. Это говорит о малоразвитой системе сбыта предприятия.

Объем реализации продукции по каждому направлению реализации представлен в виде графика на рисунке 2.3

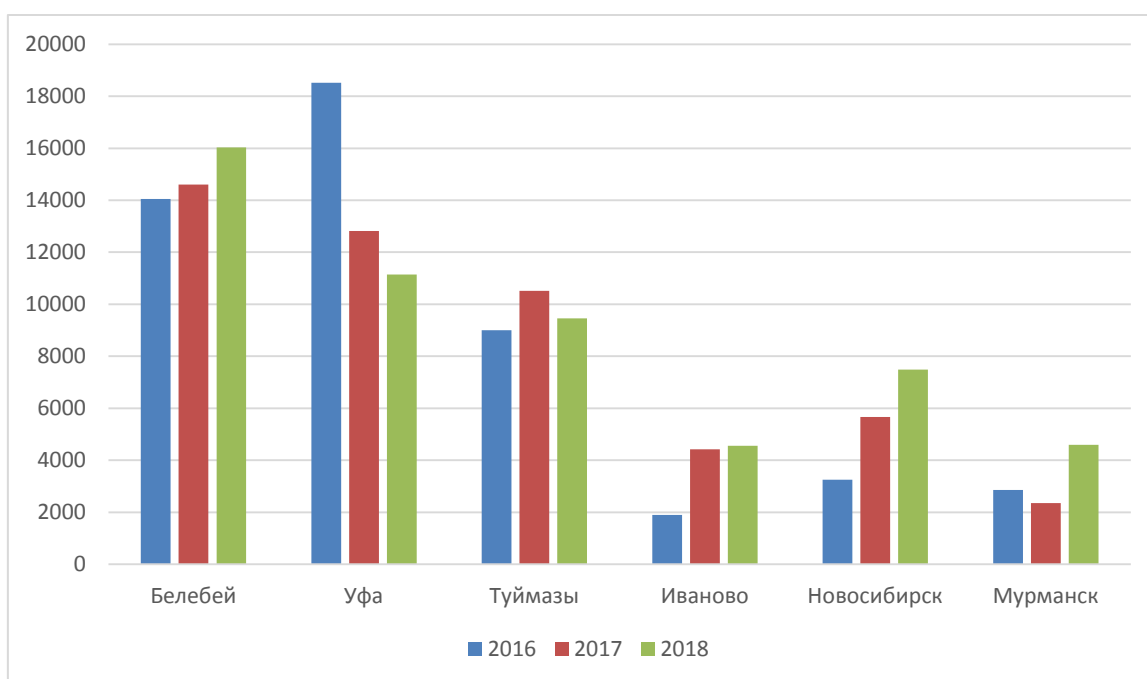


Рисунок 2.5 – Объем реализованной продукции по основным направлениям.

Доля от общей выручки по основным направлениям за 3 года представлена в таблице 2.9

Таблица 2.9 - Доля от общей выручки по основным направлениям сбыта

Наименование	Доля от общей выручки			Темп роста 2017/2016 г., %	Темп роста 2018/2017 г., %
	2016	2017	2018		
Белебей	28,3	28,9	30,1	102,1	104,1
Уфа	37,3	25,4	20,9	68,9	82,2
Туймазы	18,1	20,9	17,7	115,4	84,7
Иваново	3,8	8,8	8,5	231,6	96,6
Новосибирск	6,5	11,2	14,1	172,3	125,9
Мурманск	5,7	4,6	8,6	80,7	187
ИТОГО	100%	100%	100%	100	100

На основании данных таблицы 2.8 можно сказать о том, что в одном из основных направлений реализации г. Белебей в течение 3 лет наблюдался слабый но стабильный рост показателей от общей выручки предприятия. В направлении реализации Уфа за последние 3 года данные показатели очень сильно упали. По направлению Иваново и Новосибирск можем заметить рост показателей в 2017 году, а так же их сохранение почти на том же уровне и в 2018 году. В направлении Мурманск доля от общей выручки в 2017 году показала падение в сравнении с 2016 годом, но при этом значительно увеличилась в 2018. Так как на предприятии отсутствует отдел логистики, отправка готовой продукции покупателям является проблемой и может принести убытки в виде уменьшения количества реализуемой продукции в некоторые регионы сотрудничества. Одним из регионов с упавшей долей выручки является г. Уфа, где главным фактором являлась цена и из-за повышения расходов на доставку готовой продукции, была потеряна часть клиентов.

Так же в Приложении 1 представлена таблица анкетирования персонала отдела сбыта в соответствии с которой были получены и проанализированы следующие результаты.

На основании оценки сбытовой политики исследуемой организации проведен SWOT–анализ (анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз на рынке), что представлено в таблице.

Оценка сильных и слабых сторон организации ООО «Индиго» по отношению к возможностям и угрозам является выявлением стратегических перспектив развития организации ООО «Индиго». Выявляем взаимосвязь нашего исследования в таблице 2.10.

Таблица 2.10 –SWOT–анализ предприятия ООО «Индиго»

	Возможности	Угрозы
	– увеличение экспорта мебельной продукции	– растущая конкуренция на рынке; – рост цен на материалы; –снижение покупательской способности
Сильные стороны	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
– ориентация на предпочтения потребителей; – разнообразие каналов распределения; – стабильные результаты эффективности сбытовой деятельности	Так как на предприятии имеется высококвалифицированные трудоспособные кадры, возникает возможность внедрения на предприятия инновационных проектов	Кризисные явления, происходящие в регионе, могут негативно сказаться на падение спроса продукции, а также на текучесть кадрового состава предприятия.
Слабые стороны	«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»
– недоступность некоторых видов продукции ввиду высокой цены; – ограниченность в сфере стимулирования сбыта; – наличие регионов со слабыми каналами сбыта; – неравномерность структуры продаж	Уменьшение количества конкурентов может благотворно повлиять на повышение конкурентоспособности производимой предприятием продукции.	В связи с падением основных показателей финансовой устойчивости предприятия возникает угроза банкротства предприятия.

В ходе проведенного SWOT–анализа внутренней и внешней среды были выявлены достоинства и недостатки внутренней среды предприятия, а так же возможности и угрозы из внешней среды. Проведение SWOT–анализа помогает разработать стратегию дальнейшего развития организации.

В настоящий момент, в связи с падением покупательской способности, которая может привести к банкротству организации, наиболее эффективной возможностью для ООО «Индиго», является расширение целевой аудитории. Расширение целевой аудитории возможно после устранения такой слабой стороны, как низкий уровень сервиса. Для повышения уровня сервиса необходимо повысить квалификацию сотрудников имеющих контакт с потребителем. Одним из эффективных способов является расширение рынка сбыта за счёт активного участия в специализированных выставочных мероприятиях.

На основе проведённого анализа, можно также сделать вывод, что сильные стороны организации ООО «Индиго» обладают возможностью снижать риск возникновения угроз со стороны микросреды. Так, например, угрозы появления новых конкурентов и/или появления у существующих конкурентов новых товаров и услуг нейтрализуются за счёт таких конкурентных преимуществ, как соотношение цена и качество, широкий ассортимент, наличие постоянных клиентов. Следовательно, для организации ООО «Индиго» конкуренты – это не угроза, а, скорее стимул для постоянного развития и усовершенствования собственной сбытовой деятельности. Рекомендуемой стратегией развития является стратегия развития рынка, которая предполагает поиск новых рынков для уже производимого продукта.

Проведя анализ предприятия и анкетирование сотрудников отдела сбыта, можно сказать о том, что несмотря на существенное количество сильных сторон, отдел сбыта нуждается в совершенствовании, так как выработка существенно уменьшилась с 2016 года, несмотря на небольшой рост в 2018 году, разница оказалась существенной, это может быть связано с недостаточной квалификацией сотрудников.

Так же в связи с увеличением количества реализуемой продукции нагрузка на уже имеющихся сотрудников возрастает, возникает необходимость в расширении отдела сбыта.

В дальнейшем для поддержания связи с уже имеющимися клиентами и упрощения коммуникации, предлагается заменить устаревшие базы данных и ввести систему CRM.

Далее описаны основные пути решения имеющихся проблем и их плюсы.

– недостаточное количество кадров в отделе сбыта.

При организации сбытовой работы особое значение уделяется отправке готовой продукции с предприятия и оформлению сопроводительной документации. Именно посредством логистического подхода к управлению организацией в современных условиях становится возможным обеспечение наиболее быстрой реакции на изменение условий хозяйственной деятельности.

– отсутствие автоматизированной системы для работы с клиентами.

На выполнение элементарных заданий в работе в отделе сбыта затрачивается слишком много времени. Внедрение системы CRM все чаще встречается на предприятиях. Именно эта система позволит объединить имеющиеся базы данных в одну. Наличие данной системы упростит работу с клиентами объединив в себе мессенджеры, почтовые клиенты, смс-рассылки и телефонию.

– повышение квалификации персонала

Вопрос переподготовки и повышения квалификации персонала не теряет свою актуальность по причине постоянно развивающегося рынка сбыта. Повышение квалификации по профессии направлено на достижение некоторых целей, таких как: обеспечение качественно нового уровня знаний в профессиональной сфере, - подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов.

3 Рекомендации по совершенствованию работы отдела сбыта

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию работы отдела сбыта

В ходе анализа проведенного во второй главе данной работы были найдены слабые стороны функционирования предприятия. Недостаточная эффективность работы отдела сбыта препятствует получению максимальной прибыли и росту товарооборота. Без улучшения основных экономических показателей предприятие не будет развиваться, и совершенствовать свою деятельность.

В настоящее время ключевой целью развития компании является увеличение прибыли, которая включает в себя развитие и реализацию производственных мощностей на основе современных экологических технологий. В связи с этим предприятию необходимо еще более усовершенствовать свою сбытовую политику, чтобы максимизировать прибыльность деятельности.

На основе проведенного анализа управления сбытовой деятельности ООО «Индиго» предлагается провести следующие мероприятия, приведенные в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Проблемы и предполагаемые пути совершенствования сбытовой политики ООО «Индиго»

Выявленные проблемы	Пути решения
Низкий уровень профессиональных знаний	Курсы повышения квалификации персонала
Отсутствие автоматизированной системы для работы с клиентами	Внедрение автоматизированной системы CRM
Недостаточное количество кадров в отделе сбыта	Увеличение количества сотрудников в отделе сбыта

Во-первых, необходимо повысить уровень квалификации сотрудников отдела сбыта. Самым эффективным для предприятия на данный момент будет

являться повышение квалификации сотрудников данного отдела для повышения количества успешных сделок, и для эффективной работы предприятия, необходимо и в дальнейшем совершенствовать именно этот сектор, чтобы приобрести дополнительные конкурентные преимущества.

Сотрудники отдела сбыта после прохождения курсов повышения квалификации будут предоставлять услуги с большим качеством, в качестве консультанта с которым потребители смогут проконсультироваться в выборе продукции, задавать свои актуальные вопросы и оставлять отзывы. Это позволит осуществлять поставки заказчикам по их индивидуальным пожеланиям, т.к. на серийную продукцию много конкурентов. Возможно будет проконсультироваться по вопросам заказа индивидуальной продукции.

Также для дальнейшего продвижения бренда на рынок с целью информирования потребителей о преимуществах продукции ООО «Индиго», влияния на осознание потребности в продуктах под данной торговой маркой, позиционирования и стимулирования к совершению покупки рекомендуется к курсам повышения квалификации рекомендуется добавить курсы повышения эффективности личных и телефонных продаж. Активнее проводить обзвон клиентов, предлагать им дополнительные услуги и опрашивать их мнение о качестве продукции ООО «Индиго».

В качестве одного из направлений совершенствования отдела сбыта мебельной фабрики предлагается внедрить систему CRM – Customer Relationship Management (управление взаимоотношениями с клиентами). CRM концепция сегодня стала важным инструментом и все активнее применяется в управлении сбытом. На основе данных, полученных при сборе информации о клиентах, должны вноситься изменения в производственные программы, чтобы иметь возможность обеспечить более полное удовлетворение потребностей потребителей.

CRM — это сразу и почтовый клиент, и телефония, и база данных, и Excel, мессенджеры и соцсети, сервис смс-рассылок и т.д. Менеджер работает

со всеми сервисами через одно окно, а не разрывается между десятком вкладок. А значит, экономит время и ничего не упускает из виду. Каждый клиент получает еще больше внимания, становится лояльнее, и продажи растут.

Автоматизирует любые бизнес-процессы. Например, формирует документы по шаблону, выставляет счета, отслеживает важные даты и дедлайны. Менеджеры не тратят время на рутину, занимаясь главным — продажами. А значит, то же самое количество специалистов за тот же период времени проведет больше сделок, следовательно, можно увеличить объем продаж.

Данная система хранит информацию о клиентах и сделках в одном месте. Менеджер в два клика найдет контакт, документ, запись телефонного разговора или давнее письмо, и всегда будет готов ответить на вопросы покупателя. Каждый клиент будет чувствовать себя важным и значимым, поэтому, неизбежен рост повторных продаж, хорошие рекомендации и приток новых клиентов.

Расширение отдела.

В сбытовой деятельности ООО «ИНДИГО» наблюдается нехватка кадров. Слишком большая нагрузка для двух работников, что уменьшает производительность работы. На каждого работника приходится целый перечень обязанностей, которые выполнить в полной мере не представляется возможным.

В зависимости от специфики деятельности компании необходимо сформировать оптимальную структуру отдела и определиться с численностью продающего подразделения. Чаще всего целесообразно разделять отдел сбыта на несколько подотделов, каждый из которых берет на себя определенное направление работы. Необходимо также определить концепцию формирования численности продающего подразделения: либо организация нанимает небольшое количество сотрудников – продавцов высочайшей квалификации с соответствующим уровнем оплаты, либо за эти же деньги компания нанимает

большее количество менеджеров средней квалификации.

Эффективность расширения отдела зависит от большого количества самых различных факторов: своевременности ее осуществления; правильного выбора пути и методов; наличия или возможности набора, подготовки необходимых кадров; финансовой подготовленности к расширению и т.д. Количество и качество этих факторов уникально для любого вида расширения отдела и в первую очередь зависит от его масштабов.

Для качественного проведения расширения потребуется определённая подготовка в виде оценок и анализов, таких как:

оценка рыночного потенциала компании;

оценка человеческих ресурсов: численность отдела, уровень подготовки менеджеров и специалистов

оценка материальных ресурсов;

оценка финансового состояния и финансовых ресурсов и т.п.

Внедрение нового подразделения позволит снять нагрузку с отделов продаж, повысит их общую эффективность, снизит затраты на транспортировку продукции, основанное на выборе наиболее выгодного из различных вариантов транспортировки. Опыт развитых стран мира показывает, что логистический подход к управлению сбытовой политикой предприятия в современных условиях является важнейшим фактором обеспечения эффективности его хозяйственной деятельности.

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

После предложенных мероприятий по повышению эффективности работы отдела сбыта необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность сбытовой деятельности включает в себя решение задач стоящих перед организацией ООО «Индиго». Она будет зависеть от правильного и эффективного использования располагаемых

ресурсов. Таким образом, сбытовая деятельность носит двухстороннюю направленность – с одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой – работников.

Затраты на повышение квалификации и совершенствование личных и телефонных продаж составят 24000 руб.

Затраты на внедрение системы CRM – Customer Relationship Management включают в себя единовременные затраты на создание данной системы в размере 143500 руб. и ежегодные затраты на технической обслуживании в размере 35000 руб.

В состав отдела логистики рекомендуем включить две штатные единицы: логист складского хозяйства и логист транспортного подразделения.

Функциональные обязанности работников отдела логистики устанавливаются в служебных регламентах.

Учет затрат на заработную плату работников отдела логистики произведен в Приложении Б.

В таблице наглядно представлены затраты на заработную плату служащих, которые составляют 48000 рублей в месяц или 576000 рублей в год.

В здании офиса ООО «Индиго» имеется помещение для размещения данного отдела, в связи с этим возникает необходимость расчета оборудования отдела в Приложении В.

В результате расчета затрат на оборудование отдела общая их стоимость составляет 16000 руб.

Для дальнейшего учета затрат на расширение отдела сбыта необходимо рассчитать затраты на информационное обеспечение отдела (Приложение Г).

Общая сумма затрат на информационное обеспечение отдела составляет 91000 рублей. В процессе проведенного анализа наличия информационного обеспечения было выявлено:

– отсутствие современного принтера (имеется необходимость его приобретения);

– отсутствие современных персональных компьютеров (то есть возникает необходимость их приобретения);

– отсутствие программного обеспечения (возникает необходимость приобретения).

Первоначальные затраты по расширению отдела сбыта в ООО «Индиго» будут составлять 91000 рублей. На заработную плату новым сотрудникам необходимо 576000 рублей в год.

Представим суммарные затраты на внедрение предложенных мероприятий в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Затраты на предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельности ООО «Индиго»

Перечень мероприятий	Затраты, руб. в год
Повышение квалификации	24000
Внедрение системы CRM	178500
Расширение отдела сбыта	667000
ИТОГО:	869500

На основании приведенных выше затрат можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес составляют затраты, направленные на расширение отдела сбыта на предприятии.

По данным аналитического центра «Нафи» реализация предложенных мероприятий обеспечит рост выручки на 13,1%.

Экономический эффект от внедрения данных мероприятий рассчитан в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Прибыль ООО «Индиго» до и после внедрения предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменение, в тыс.руб
Выручка	53271	60249,5	6978,5

По экономическим расчётам прибыль до внедрения мероприятий составляет 53271, а после внедрения мероприятий составляет 60249,5, а

плановая выручка рассчитывается как выручка предыдущего периода, умноженная на предполагаемый тем роста (в нашем случае 13,1%).

Таблица 3.4 – Исходные данные для расчета эффекта от внедрения мероприятий

№	Показатель	Значение
1	Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	21
2	Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	23
3	Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс.руб.	53271
4	Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.	60249,5
5	Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	337,2
6	Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30
7	Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	5984
8	Нормативный коэффициент экономической эффективности	0,25
9	Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий	869,5

Прирост объема производства после внедрения мероприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$P = \frac{B_2 - B_1}{B_1} \times 100, \quad (3.1)$$

$$P = \frac{60249.5 - 53271}{53271} \times 100 = 13.1$$

где, P – прирост объема продаж;

B_1 – объем выручки до внедрения мероприятия;

B_2 – объем выручки после внедрения мероприятия

Относительное высвобождение численности:

$$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (3.2)$$

$$\text{Эч} = 21 \times \left(1 + \frac{13,1}{100}\right) - 23 = 0,75$$

где, Эч – относительное высвобождение численности работников;

ЧР₁ – Численность работников до внедрения мероприятия;

ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия.

Рост производительности труда:

$$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (3.3)$$

$$\text{ПТр} = \frac{0,75}{23 - 0,75} \times 100 = 3,37$$

где, ПТр – рост производительности труда;

ЧР – численность работников.

Годовая экономия себестоимости по заработной плате:

$$\text{Эз/п} = 3 \times \text{Эч}, \quad (3.4)$$

$$\text{Эз/п} = 337,2 \times 0,75 = 253,24$$

Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате;

3 – среднегодовая заработная плата работника.

Годовая экономия по отчислениям на социальные службы:

$$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} \times \frac{H}{100}, \quad (3.5)$$

$$\frac{\text{Эс}}{\text{о}} = 253,24 \times \frac{30}{100} = 76$$

Эс/о – годовая экономия по отчислениям на социальные службы;

H - Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды.

Годовая экономия по условно-постоянным расходам:

Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия:

$$\text{Эу/л} = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (3.6)$$

$$\begin{aligned} \text{Эу/л} &= \left(\frac{5984}{53271} - \frac{5984}{60249,5} \right) \times 60249,5 \\ &= 1205 \end{aligned}$$

$$\text{Эу/г} = \text{Эз/п} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л} \quad (3.7)$$

$$\begin{aligned} \text{Эу/г} &= 253,24 + 76 + 1205 \\ &= 1534 \end{aligned}$$

где, Эу/г – условно годовая экономия от внедрения мероприятия.

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия:

$$\text{Эг} = \text{Эу/г} - \text{Ен} \times \text{Зед}, \quad (3.8)$$

$$\begin{aligned} \text{Эг} &= 1534 - 0,25 \times 869,5 \\ &= 1317 \end{aligned}$$

Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;

Ен – Нормативный коэффициент экономической эффективности;

Зед – Затраты на мероприятие.

Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию работы отдела сбыта организации позволит повысить эффективность её функционирования в перспективе, обеспечивая её дальнейшее развитие.

Таким образом, изучив финансовое состояние ООО «Индиго» следует отметить, что в организации прослеживается тенденция увеличения выручки продаж, при детальном рассмотрении динамики продаж, видно, что данное повышение осуществляется за счет роста цен, а не за счет увеличения объемов реализации. Данная тенденция сказывается на уменьшении величины чистой прибыли организации.

Подводя итог финансового положения ООО «Индиго» следует отметить что, организация находится в устойчивом финансовом состоянии, несмотря на

динамику снижения чистой прибыли и объемов производства. В целом ООО «Индиго» занимает лидирующее положение на рынке.

Анализ деятельности предприятия показал, что ООО «Индиго» является динамично развивающимся предприятием, с каждым годом, увеличивающим свой объем товарооборота и улучшающим показатели эффективности деятельности.

В процессе анализа сбытовой деятельности организации были выявлены следующие проблемные аспекты:

- недостаточное количество кадров в отделе сбыта;
- слабо развита политика продвижения товара на рынок;
- отсутствие автоматизированной системы для работы с поставщиками

На основе проведенного анализа предлагается совершенствовать отдел сбыта путем проведения ряда мероприятий:

- расширение отдела сбыта;
- повышение квалификации работников;
- внедрение автоматизированной системы CRM.

Реализация предложенных мероприятий по повышению эффективности работы отдела сбыта ООО «Индиго» позволит организации улучшить результаты своей деятельности и повысить ее эффективность, что способствует укреплению позиций организации.

Заключение

Сбытовая политика торгового предприятия представляет собой целенаправленную деятельность по формированию ассортимента товаров и спроса, ценообразованию, стимулированию сбыта, организации складирования, товародвижения, и прочим аспектам сбыта, ориентированную на обеспечение устойчивой конкурентной позиции, максимизации прибыли и формирование положительной репутации компании.

Организация эффективной сбытовой деятельности предприятия, позволяет повышать его конкурентную позицию на товарном и финансовом рынках, обеспечивать стабильное экономическое развитие в стратегической перспективе.

В настоящее время реализация продукции является сложным процессом, представляющим собой совокупность определенных видов деятельности, которые взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга. На процессы сбытовой деятельности также оказывают влияние множество факторов внешней и внутренней среды. Поэтому рассмотрение процесса управления сбытовыми запасами предприятия должно осуществляться как часть процесса реализации продукции. Механизм управления запасами нельзя исследовать обособленно от управления предприятием в целом, так как изменение отдельного звена логистической цепи сбыта влечет незамедлительное изменение в запасах.

Изучив финансовое состояние ООО «Индиго» следует отметить, что в организации прослеживается тенденция увеличения выручки продаж. При детальном рассмотрении динамики продаж, видно, что данное повышение осуществляется за счет роста цен, а не за счет увеличения объемов реализации. Данная тенденция сказывается на величине чистой прибыли организации.

Подводя итог финансового положения ООО «Индиго» следует отметить, что, организация находится в устойчивом финансовом состоянии, несмотря на

динамику снижения чистой прибыли, и объемов производства. В целом ООО «Индиго» занимает лидирующее положение на рынке.

Анализ деятельности предприятия показал, что ООО «Индиго» является динамично развивающимся предприятием, с каждым годом, увеличивающим свой объем товарооборота и улучшающим показатели эффективности деятельности.

Проведенный анализ деятельности предприятия ООО «Индиго» выявил резервы совершенствования управления сбытовой деятельности предприятия. В процессе анализа сбытовой деятельности организации были выявлены следующие проблемные аспекты:

- низкий уровень профессиональных знаний в отделе сбыта;
- недостаточное количество кадров в отделе сбыта;
- отсутствие автоматизированной системы для работы с поставщиками;
- отсутствие гибкой системы скидок;

На основе проведенного анализа предлагается расширить сбытовую деятельность путем проведения ряда мероприятий:

- повышение квалификации персонала;
- реструктуризация отдела сбыта;
- внедрение автоматизированной системы CRM.
- внедрение гибкой системы скидок.

Экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, поскольку затраты на мероприятия по совершенствованию работы отдела сбыта ООО «Индиго» увеличили на 8,1%.

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельности ООО «Индиго» позволит организации улучшить результаты своей деятельности и повысить ее эффективность, что способствует укреплению позиций организации.

Список используемых источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197–ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 07.01.2002. – № 2 (Ч. 1). – Ст. 91
2. Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management) [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml> (дата обращения: 15.11.2018).
3. Бреусова, Е.А. Основы сбытовой деятельности в функционировании современной организации // Научно–методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 203–206.
4. Бухаркова О.В. Управление продажами. СПб. 2015. 337 с.
5. Внутризаводское планирование и менеджмент предприятия: учебное пособие / Н.И. Новицкий и др. — Москва: Русайнс, 2016. — 168 с.
6. Дубинин, Н.И., Демчук О.В. Проблемы формирования экономической политики производственно–сбытовой деятельности предприятия / Н.И. Дубинин, О.В. Демчук // Символ науки. – 2017. – №2. – С. 50–52.
7. Инвестиционный менеджмент: учебник / Н.И. Лахметкина под ред., Л.Д. Капанова, С.Н. Малофеев, Т.Н. Седаш. — Москва: кнорус, 2016. — 262 с.
8. Инновационный менеджмент: учебник / Н.А. Жданкин. — Москва: кнорус, 2017. — 315 с. — Для бакалавров.
9. Каменецкий В. CRM–системы: правила и особенности внедрения [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Мегаплан». – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3735-crm-sistemy> (дата обращения: 15.11.2018).
10. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес- среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ Р. Каплан, Д. Нортон - М.: Бизнес-Олимп, 2015. – 416 с.
11. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию: пер. С англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. –2-е изд., исправленное и

дополненное. – М.: Олимп-Бизнес, 2016.–320 с.

12. Карасева, Н. В. Выбор показателей результативности в стратегическом управлении предприятием/ Н. В. Карасева// Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика.–2014.– № 8.– С. 214–219.

13. Комиссарова, М.А. Стратегическая карта как инструмент управления угледобывающими предприятиями / М.А. Комиссарова // Российское предпринимательство. – 2015. – № 12 (1). – С. 45-52.

14. Леонов, С.А. Методическое совершенствование процесса принятия решений в сбытовой деятельности предприятия / С.А. Леонов // Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности . – 2017. – № 4(14). – С. 161–164.

15. Маркетинг: учебник / Т.Н. Парамонова под ред. И др. — Москва: кнорус, 2016. — 358 с.

16. Маркетинг: учебное пособие / В.А. Даеничева, А.В. Костенко. — Москва: РГСУ, 2017. — 201 с.

17. Методы исследования в менеджменте: учебное пособие / А.О. Блинов, И.И. Савельев, С.В. Никифорова, О.С. Рудакова. — Москва: кнорус, 2017. — 196 с.

18. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учебное пособие / В.Д. Грибов. — Москва: кнорус, 2016. — 224 с.

19. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, В.С. Парамонов, Н.И. Литвина. — Москва: Русайнс, 2016. — 350 с.

20. Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта: учебное пособие / А.К. Покровский. — Москва: кнорус, 2016. — 160 с.

21. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. — Москва: кнорус, 2017. — 496 с.

22. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие /

С.С. Носова, и др. — Москва: Русайнс, 2017. — 179 с.

23. Толмачёва Е. А. Статистическое изучение товарооборота и сбыта продукции // Science Time. 2014. №7 (7) С.401-408.

24. Управленческий учет затрат на промышленных предприятиях в условиях инновационной экономики: монография / Л.В. Юрьева, Е.В. Долженкова, М.А. Казакова. — Москва: Русайнс, 2017. — 289 с.

25. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Р.И. Найденкова, А.Ф. Виноходова, А.И. Найденов. — Москва: кнорус, 2017. — 208 с.

26. Экономика организации (предприятия): учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. — Москва: кнорус, 2016. — 281 с.

27. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / О.М. Фокина и др. — Москва: кнорус, 2017. — 126 с.

28. Экономика предприятия: учебное пособие / А.Т. Романова. — Москва: Проспект, 2016. — 94 с.

29. Philip Kotler. Marketing Decisions Making. N.Y., Holt, Rinehart &Winston, 2016

30. The basic rules of trade. Collection of normative materials. - Moscow: Economics, 2017. - 448 с.

31. Herrmann A, Huber F, Braunstein C (2014) Market-driven product and service design: Bridging the gap between customer needs, quality management, and customer satisfaction. International Journal of Production Economics 66: 77– 96.

32. Ulonska S., Welo T. On the use of product portfolio and variant maps as visualization tools to support platform-based development strategies [Text] / S. Ulonska, T. Welo – Trondheim, Norway: Concurrent Engineering: Research and Applications, 2016. – PP. 1-2

33. S. Lipovetsky, S. Magnan and A. Zanetti-Polzi, "Pricing Models in Marketing Research," Intelligent Information Management, Vol. 3 No. 5, 2011, pp. 167-174

Приложения

Приложение А

Анкета для сотрудников отдела сбыта

Наименование критериев	Да	Нет
1 . Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации?		
2. Устраивает ли вас размер заработной платы?		
3. Сильно ли вы загружены обязанностями на своем рабочем месте		
4. Успеваете ли вы выполнять план работы на день?		

Затраты на заработную плату

Наименование должности	Зарботная плата в месяц, руб.	Годовая заработная плата, руб.
Логист складского хозяйства	25000	300000
Логист транспортного подразделения	23000	276000
Итого	83000	576000

Источник: Источник: Составлено автор на основе представленных данных отдела маркетинга ООО «Индиго»

Затраты на оборудование отдела

Наименование оборудования	Количество, шт.	Стоимость затрат, руб.
Стол	2	10000
Кресло офисное	2	4000
Тумбочка офисная	1	2000
Итого	5	16000

Источник: Источник: Составлено автор на основе представленных данных отдела маркетинга ООО «Индиго»

Затраты на информационное обеспечение

Наименование	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Компьютеры	2	60000
Принтер	1	5000
Программное обеспечение	2	10000
Итого	5	75000

Источник: Источник: Составлено автор на основе представленных данных отдела маркетинга ООО «Индиго»