

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования сбытовой деятельности (на примере ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»)»

Студент

А.С. Копылов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

канд. экон. наук Васильева С.Е.

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: А.С. Копылов.

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования сбытовой деятельности (на примере ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»»).

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

Целью работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» на основе совершенствования его сбытовой деятельности.

Объектом исследования работы является ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»», основным видом деятельности которого является производство и сбыт светотехнических изделий, а предметом исследования – процессы повышения конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» на основе совершенствования его сбытовой деятельности.

Краткие выводы по работе. В первом разделе рассматривается понятие конкурентоспособности, ее основные факторы и характеристика сбыта. Второй раздел содержит технико-экономические показатели, анализ конкурентоспособности предприятия и его сбытовой деятельности. В третьем разделе представлены мероприятия, которые позволят повысить конкурентоспособность предприятия на основе его сбытовой деятельности.

Практическая ценность работы заключается в том, что отдельные её материалы могут быть использованы при деятельности других хозяйствующих субъектов.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 35 источников и одного приложения. Общий объем работы 93 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 12.

Abstract

The title of the graduation work is Increase of Competitiveness of Enterprises on the Basis of Improving Sales Activity (on an Example of Volzhskiy Lighting Engineering Plant Luch LLC).

The aim of the work is to give some information about organizational and technical measures to increase the competitiveness of Volzhskiy Lighting Engineering Plant Luch LLC.

The object of the graduation work is Volzhskiy Lighting Engineering Plant Luch LLC, the main activity of which is production and marketing of lighting products.

The subject of the graduation work is the competitive ability and marketing activity of Volzhskiy Lighting Engineering Plant Luch LLC.

The issues of competitive ability and marketing activity are highlighted in the project's general part.

To increase a competitive ability of Volzhskiy Lighting Engineering Plant Luch LLC we outline different ways to achieve it and then we analyze technical and economic results of Volzhskiy Lighting Engineering Plant Luch LLC operations.

The graduation work describes in detail the approaches to the organization of activities that will improve the financial results of the enterprise associated with dealers, increase advertising activities and expand the range.

The results of the study showed that improvement of advertising activities had a positive impact on competitive ability and marketing activity of Volzhskiy Lighting Engineering Plant Luch LLC.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации	8
1.1 Сбытовая деятельность предприятия как фактор конкурентоспособности организации.....	8
1.2 Основные направления повышения конкурентоспособности организации.....	16
2 Оценка конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия	27
2.2 Анализ сбытовой деятельности как фактора конкурентоспособности организации.....	33
2.3 Анализ конкурентоспособности организации	45
3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» на основе совершенствования сбытовой деятельности	51
3.1 Предложения по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия как основы его конкурентоспособности.....	51
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	72
Заключение	84
Список используемой литературы	87
Приложение	90

Введение

В современных реалиях одной из важнейших особенностей социально-экономического развития РФ является усиление конкуренции. Конкуренция способствует применению опыта и знаний, а также более полному удовлетворению потребностей потребителей путем рационального поведения на рынке.

Достижение высокого уровня конкурентоспособности является стратегической целью любой организации. Для решения этой задачи необходимо изучить источники формирования и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия [4]. Применение их в практической деятельности в текущих условиях гарантирует успех предпринимательской деятельности. Для руководства предприятия немаловажно знать, какие факторы повышают уровень конкурентоспособности, с целью того, чтобы осуществлять управление ими, или, наоборот, отказаться от лишнего смысла соперничества в областях, где перспективы довольно туманны.

Исследование посвящено актуальной проблеме – повышению конкурентоспособности организации и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ в ответ на усиление конкурентной борьбы, за счет совершенствования сбытовой деятельности.

Актуальность темы работы обусловлена тем, что в условиях современного развития рыночных отношений и усиления конкуренции предприятиям необходимо быстро реагировать на происходящие изменения, повышая свою конкурентоспособность, в том числе и за счет эффективной сбытовой деятельности.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» на основе совершенствования его сбытовой деятельности.

Объектом исследования работы является ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»», основным видом деятельности которого

является производство и сбыт светотехнических изделий, а предметом исследования – принцип управления сбытовой деятельностью и способы повышения конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» на основе совершенствования его сбытовой деятельности.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

1. Проанализировать теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия на основе сбыта;
2. Провести анализ сбытовой деятельности и конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»;
3. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» на основе совершенствования сбытовой деятельности.

В работе были применены такие методы исследования как анкетирование, экономический анализ, синтез, индукция и дедукция, наблюдение, метод сравнительного анализа, прогнозирование.

Актуальному вопросу повышения уровня конкурентоспособности предприятий посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных авторов, в том числе и Ф. Котлера, В. В. Никишкина, Ф. Г. Панкратова и ряда других. В работе также использованы материалы периодических изданий, отражающие проблемы формирования конкурентоспособности организаций.

Во введении обоснована важность исследования выбранной темы, описаны цели и задачи, отражены объект и предмет исследования, содержится перечень важных из использованных информационных источников, а также коротко изложенный анализ структуры бакалаврской работы.

В первом разделе рассматривается понятие «конкурентоспособность», основные факторы конкурентоспособности, конкурентные преимущества предприятий и характеристика сбыта. Второй раздел содержит анализ конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» и его сбытовой деятельности. В третьем разделе представлены мероприятия,

которые позволят повысить конкурентоспособность ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» на основе совершенствования сбытовой деятельности. В заключении даётся обобщающая информация, полученная по результатам исследования.

Структура работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка, включающего 35 источников и одного приложения. Всего в работе содержится 93 страницы текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 12.

1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации

1.1 Сбытовая деятельность предприятия как фактор конкурентоспособности организации

Сбытовая деятельность сочетает в себе рыночные аспекты экономических связей и маркетинговые цели развития предприятия. В современных условиях сбытовая деятельность превращается в основное направление повышения конкурентоспособности предприятия.

Сбытовая деятельность имеет первостепенное значение для определения эффективности современного хозяйствования и уровня конкурентоспособности в рамках рыночных условий [9].

Она выступает в качестве одного из главных направлений в деятельности предприятия. Сбытовая деятельность включает процесс создания и реализации комплекса действий по формированию оптимальной реализационной сети для эффективных продаж производимой продукции (построение разветвленной сети магазинов, специализирующихся на оптовой и розничной торговле, складов промежуточного хранения, определения маршрутов движения товаров, организацию их перемещения, обеспечение эффективности транспортировки продукции и т. д.). В сущности, ее можно определить, как деятельность по реализации продуктов труда [15, с.78].

Если посмотреть с другой стороны, то сбытовую деятельность можно охарактеризовать, как двусторонний процесс, в котором контакты осуществляются с целью увеличить количество продаж товаров в конкретном рыночном сегменте.

Правильным будет и определение сбытовой деятельности, как процесса продвижения готовой продукции на рынке и проведения организационных мер для осуществления товарного обмена с целью получения учетной прибыли. Под

готовой продукцией следует понимать не только товары, но и работы, услуги, которые могут быть представлены организацией в качестве товара.

Сбыт, как основной промежуточный этап между производством и потреблением, позволяет пользователю получить в свое распоряжение продукты и услуги в заранее определенном месте и в конкретное время [12, с.57].

Все главные функции сбыта товара разделяются на три группы: планирование, организация, контроль и регулирование [3, с.90].

Планирование подразумевает создание перспективных и оперативных планов продаж, анализ и оценку конъюнктуры рынка, формирование ассортиментного плана производства по заказам покупателей, выбор каналов распределения и товародвижения, планирование рекламных кампаний и разработку мер по стимулированию реализации, составление смет-затрат по сбыту и их оптимизацию [1].

Особое внимание стоит уделить функциям организации, которые позволяют организовать:

- складское и тарное хозяйство для готовой продукции;
- продажи и доставку продукции потребителям;
- предпродажное и послепродажное обслуживание потребителей;
- каналы товародвижения и распределительные сети;
- организацию эффективной рекламы для стимуляции реализации;
- обучение торгового персонала и управление деятельностью торговых представительств;
- взаимодействие всех подразделений предприятия для выполнения целей по реализации.

В функции контроля и регулирования включены: оценивание итогов реализационной деятельности, контроль реализации поставленных планов реализации, своевременное регулирование сбытовой деятельности предприятия в зависимости от появления внутренних или внешних помех, оценивание и

проведение стимуляции деятельности сбытового аппарата, бухгалтерский и оперативный учет сбытовой деятельности [14, с.76].

Сбытовые функции предприятия отличаются разнообразием. Важно принять во внимание особенность их реализации каждым отдельным товаропроизводителем, что обусловлено следующим рядом факторов:

- перечнем товаров и объемом производства;
- численностью и территориальным расположением потребителей;
- количеством и интенсивностью каналов распределения;
- характером и формой организации каналов товародвижения;
- имиджем производителя товаров и его торговой сети и т. д.

В список ключевых элементов сбытовой политики входят:

- транспортировка продукции, то есть перевозка товара из пункта А (производитель) в пункт Б (потребитель);

- доработка продукции, то есть повышение уровня доступности и готовности продукции к потреблению путем подбора и осуществления сборки изделия;

- хранение продукции, то есть создание необходимых условий для содержания оптимального количества ее запасов;

- контакты с потребителями, то есть непосредственно сама физическая передача товара, оформление заявок на товар, организация процесса платежно-расчетных операций, а также правильное юридическое оформление этапов по передаче прав собственности на продукцию, предоставление всей необходимой информации о товаре и фирме-производителе, кроме того, повышение конкурентоспособности продаваемого изделия и уровня сервиса предприятия.

При адекватной рыночной политике сначала осуществляется анализ цены, которой предприятие может получить за свою продукцию, а после определяются объемы производства и рынок сбыта. В реальной ситуации, в первую очередь планируют количество товаров, которые будут произведены, и покупатели, которым их можно предложить. Затем выявляются фактические

затраты на процессы производства и сбыта. Изначально предприятие назначает цену, которую реально получить за свой товар. Поэтому с учетом первостепенной цели предприятия – максимизировать свою прибыль, решение большей части задач сбытовой политики определено возможностью фирмы варьировать количество и цену продаж своих товаров [18, с.71].

Определение оптимального объема продаж и цены, позволяющей реализовать этот объем, теоретически возможно. Чтобы это осуществить, важно получить полную и достоверную информация о спросе на выбранном рынке, а также о максимальных затратах и возможностях производственного процесса. Как показывает практика, в реальной ситуации такие данные довольно сложно получить. В этом случае объем продаж является вероятностной величиной при одной логичной закономерности: реализовать больший объем товара предприятие сможет только тогда, когда снизит цену. В результате можно получить как отрицательный, так и положительный эффект. У этой медали две стороны: предприятие получает больше продукции, от реализации которой можно получить прибыль, но тут же совершенно очевидно, выручка от каждого дополнительно проданного товара будет меньше, что снизит общую прибыльность бизнеса [10].

Прибыль в данном случае относительна, возникает прямая зависимость этого аспекта от того, смогут ли прийти к компромиссу продавец и покупатель на рынке, а также потребуются для этого посредник или нет [11].

Каждая фирма в условиях прямой реализации должна определить желаемую цену на свою продукцию, учитывая при этом теоретически достижимый максимум. С такой ценой должен стать возможным рост продаж и увеличение дохода или уменьшение убытков. Обуславливается такое решение видом товара и тем, какую позицию на рынке занимает фирма-производитель [32]. По этим признакам определяется категория, к которой относится предприятие: либо к фирмам, которые формируют цены, либо к тем, кто за ними следует. У последних власти почти нет, поэтому им остается лишь следовать заданному лидерами вектору, уделяя больше внимания затратам и

динамике цен, поиску новых путей реализации и расширению клиентской базы. Стоит учесть, что в такой ситуации маневренность предприятия весьма ограничена. Фирма сосредотачивается на запасе прибыли, который необходим для покрытия затрат по маркетинговым исследованиям и сбытовой политике (работа над совершенствованием системы доведения товара до потребителя, уровня сервиса и т.д.). Если этого запаса нет, то построение сбытовой политики базируется на поддержании текущего уровня продаж [35].

В итоге, те предприятия, которые следуют за установленными лидерами рынка ценами, могут увеличить количество продаж и свою прибыль, только снизив цену на свою продукцию. Кроме того, меньшая цена позволит предприятию закрепиться на рынке, если она производит продукцию стандартного качества, а целевой аудиторией являются менее обеспеченные группы потребителей. Такая стратегия, основанная на принятии решений для конкретных задач, будет осуществляться при явной зависимости продвижения товаров от величин затрат [19, с.75].

Меры по поддержанию стандартов качества при обслуживании покупателя, текущего уровня качества продукции, дистрибуции товаров и послепродажного сервиса входят в список первоочередных задач логистического менеджмента любому зарубежному предприятию [2]. Популярная у иностранных предприятий идеология всеобщего управления качеством, обязательная сертификация товаров и услуг с помощью серии стандартов ISO-9000 (International Standart Organization) заставляют фирмы прикладывать непрерывные усилия, а также применять логистические методы по сравнению с конкурентами. Именно логистика определяет, как будут протекать операции по транспортировке товара требуемого качества в указанное время и место, и как услуги будут доводиться до потребителя.

Маркетинговая деятельность по стимуляции роста реализации продукции является одной из форм повышения конкурентоспособности. Стимулирование продаж обеспечивает поддержку, доведение информации и мотивацию всех участников процесса сбыта, для того чтобы был создан непрерывный поток

реализации товара. Также это позволяет координировать рекламу и продажу продукции между собой и, кроме того, координировать мероприятия, проводимые, производителем или посредником, чтобы обеспечить дополнительное воздействие на посредника, его сотрудников, персонал службы внешних связей и на покупателя.

С учетом целей стимулирования продаж можно выделить три группы мероприятий, проводимых для оказания воздействия на повышение конкурентоспособности товара:

- содействие производителю;
- содействие посреднику;
- содействие потребителю.

Содействие производителю осуществляется внутренними и внешними службами изготовителя продукции. Содействие посреднику заключается в повышении квалификации сотрудников, стимуляции мотивации персонала. Содействие потребителю являет собой работу с потребителем благодаря стимулированию вторичных покупок, оперативному представлению прайс-листов, осуществлению бесплатной апробации товара [25, с.115].

Стимулирование продаж имеет тактический характер и кратковременно по своей природе. Его используют в тех ситуациях, когда требуется быстрый эффект от оказания воздействия на посредника или потребителя товара. Стимулирование продаж не гарантирует устойчивый спрос и появление новых потребителей, но дает возможность получить все это в короткие сроки.

Ситуации, в которых стимулирование продаж применяется наиболее широко:

- на рынке представлены семейства товаров-конкурентов с идентичными потребительскими характеристиками;
- на рынке отмечается отсутствие или спад спроса;
- происходит выведение нового товара на рынок или предприятие хочет занять свою нишу на новом рынке с товаром, который ранее получил одобрение потребителей;

- происходит переход товара в фазу насыщения;
- на рынке потребители мало знают про предлагаемые фирмой товары.

Проведение мероприятий по содействию производителю осуществляется с целью увеличить объем сбыта путем стимулирования внутренних и внешних служб фирмы, поощрения сотрудников с высокой производительностью труда, мотивирования труда менеджеров этих служб, активирования процесса внутреннего и внешнего бенчмаркинга между работниками, занимающихся продвижением товара.

Содействие росту объемов продаж, поощрение увеличения максимального объема партий продукции при создании заказов и заключении договоров на поставку, активизация процессов обмена опытом по реализации продукции, сокращение временных колебаний при поступлении заказов от посредников – это основные виды мероприятий по содействию посреднику.

Мероприятия по содействию потребителю направлены на ознакомление его с новым товаром или услугой, побуждение потребителя к совершению покупки, увеличению объемов приобретаемой посетителем или заказчиком товарной массы, стимулирования непрерывного совершения заказов, уменьшения сезонной неравномерности покупки товара [22, с.79].

К основным особенностями системы стимулирования реализации товаров относятся привлекательность, информативность и кратковременность эффекта воздействия, ненавязчивость способов воздействия, многообразие приемов и способов стимулирования.

Результативность системы стимулирования реализации увеличивается при совмещении ее использования с иными формами и элементами продвижения товара, в частности с рекламой.

Наибольшего результата можно добиться, если применять специальные скидки, систему купонов, правильно презентовать товар, гарантировать возврат денег, предоставлять возможность покупки товара в кредит, использовать систему премий, устраивать лотереи. Эти приемы и способы стимулирования наиболее результативны [13].

Стоит учитывать недостатки и преимущества каждого инструмента стимулирования продаж при обосновании средств коммуникаций (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Достоинства и недостатки инструментов стимулирования сбыта продукции для повышения конкурентоспособности предприятия

Инструмент стимулирования	Достоинства	Недостатки
Премии	Стимулирование, направленное на увеличение объемов продаж при небольшом росте затрат по сбыту; привлечение нового контингента потребителей	Недолго длящийся эффект воздействия на потребителей ввиду ответных действий конкурентов – слабый стимул для постоянных потребителей
Скидки с цены	Увеличение объема сбыта; понятные и удобные в использовании	Слабая избирательность к потенциальным группам потребителей; может негативно отразиться на престижности бренда
Гарантии возврата денег	Повышение престижа предприятия; возможность создания новых рынков	Слабое влияние на увеличение объемов продаж; медленный отклик со стороны потребителей
Купоны	Интересно потребителям; инструмент для стимуляции потребления новых товаров с высокой результативностью воздействия	Высокие издержки; охват аудитории потребителей ограничен
Предоставление бесплатных образцов	Расширение знаний о товаре и фирме покупателя	Существенные расходы; прогнозирование объемов продаж неточное

Купоны представляют собой сертификаты, позволяющие их владельцам получить эксклюзивную льготу или скидку при покупке определенных товаров. Распространение купонов осуществляется агентами по сбыту посредством почты, через печатные СМИ, путем вложения их при упаковке товара.

Презентация товара включает проведение демонстраций, показов, семинаров с целью привлечения внимания покупателей и специалистов к потребительским характеристикам товара.

Гарантированный возврат денег позволит сохранить имидж товара и предприятия в случае неудовлетворенности потребителя приобретенной продукции. Деньги возвращаются покупателю, если он возвращает его в сохранности.

Под премией понимаются товары, которые предоставляются бесплатно или по низкой стоимости для поощрения за покупку другого товара.

Лотереи позволяют повысить активность постоянных покупателей и привлечь новых потребителей. Самая распространенная версия лотереи – та, в которой разыгрываются купоны.

В рыночных условиях перед производителями возникают задачи, в числе которых представлены: определение новых рынков реализации и исследование спроса на продукцию, повышение результативности системы управления сбытом, выявление оптимального объема продаж и улучшение конкурентоспособности предприятия.

Успешное разрешение этих задач зависит от адекватной стратегии сбытовой деятельности, которую необходимо сформировать предприятию. Это обусловлено тем, что, по сути, стратегическое управление сбытовой деятельностью одновременно рассматривается и как функция, и как процесс управления предприятием, позволяющий повышать уровень конкурентоспособности организации.

1.2 Основные направления повышения конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность – это качество объекта, которое характеризуется его реальной или потенциальной возможностью удовлетворить потребности потребителя относительно возможностей аналогичных объектов, которые

представлены на данном рынке. Способность выдерживать конкуренцию по сравнению с похожими объектами на определенном рынке определяется конкурентоспособностью.

Конкурентоспособность предприятия – это грамотная оценка своих сильных сторон, на основе которых она может занять лидирующие позиции на внутренних и внешних рынках относительно своих конкурентов, а также противостоять другим поставщикам и производителям по степени удовлетворения потребностей покупателей.

Эффективность самого бизнеса чаще обычного анализируется специалистами предприятия, а оценка конкурентных преимуществ отводится потребителям, которые сравнивают предложения фирмы и ее непосредственных конкурентов. В этом случае можно говорить об относительности понятия конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества определяют степень приверженности потребителей, соответственно оказывают определяющее воздействие на конкурентную стратегию предприятия, то есть на то, как происходит процесс конкурирования [33].

Согласно определению Ф.Г. Панкратова, конкурентное преимущество – это превосходство предприятия над остальными конкурентами, выраженное в тех или иных свойствах товара или марки. [22, с.80].

По мнению исследователя А.Н. Матанцев конкурентное преимущество - это положение фирмы на рынке, которое позволяет ей преодолевать силы конкуренции и привлекать потребителей [20, с .85].

Под собственным потенциалом фирмы понимается совокупное количество финансовых, денежных, трудовых, управленческих ресурсов, определяющих уровень ее конкурентоспособности.

Конкурентные преимущества позволяют предприятию получить рентабельность выше средней для организаций, характерных для выбранной отрасли или сегмента рынка. При выработке конкурентной стратегии важно иметь правильное представление о сильных и слабых местах в деятельности

предприятия, его рыночной позиции, а также хорошо ориентироваться в структуре национальной экономики в целом и структуре отрасли, в которой осуществляется деятельность предприятия. Пути, по которым определяются конкурентные преимущества, отображены на рисунке 1.1.

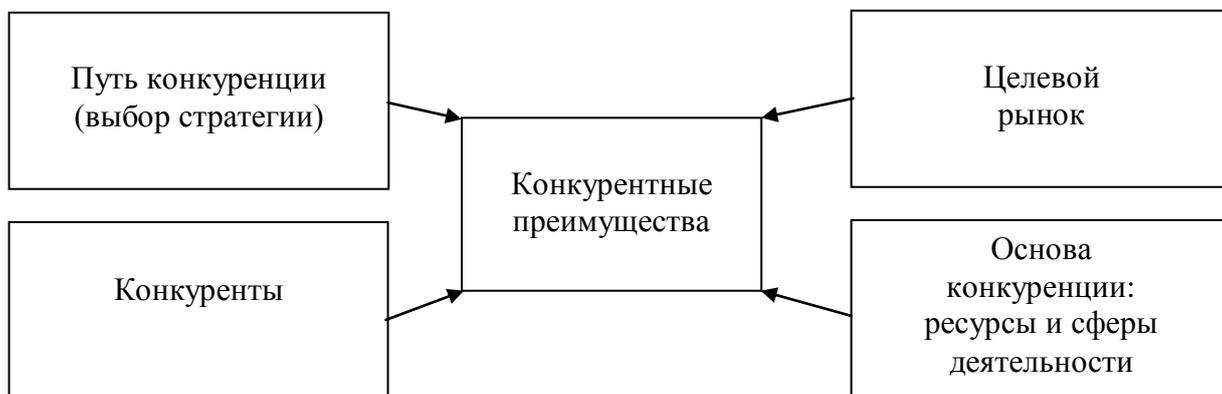


Рисунок 1.1 - Определение конкурентных преимуществ

Под конкурентным преимуществом системы следует понимать некую уникальную ценность, обладание которой определяет ее преимущество перед конкурентами.

Факторы, вытекающие из требований рынка, которые могут дать фирме преимущество перед ее конкурентами, считаются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе.

Чаще всего основной целью соперничества между конкурентами становится более выгодное положение относительно других фирм. Для этого используется тактика ценовой конкуренции и продвижения товаров на рынок, а также активная рекламная кампания [12, с.18].

Объективная оценка возможностей организации и источников конкурентного влияния помогает определить направления, где предприятие может вступить в открытую борьбу с конкурентами, а где – действовать осмотрительнее. Если у предприятия низкие издержки, то она находится в выгодном положении для противопоставления себя власти потребителей,

поскольку продаваемые ей товары, неуязвимы со стороны товаров-заменителей. Источников весьма много, но чаще всего они основываются:

– на операционной эффективности. Когда просчеты в деятельности конкурентов конвертируются в преимущества предприятия. Если у других участников рынка качество продукции и скорость обслуживания оставляет желать лучшего, логично повысить эти показатели в своем предприятии и получить преимущество, тогда реализация той или иной деятельности будет эффективнее, чем у конкурентов.

– на стратегическом позиционировании. Основа стратегического позиционирования – это ведение деятельности отличной от конкурентов или схожей с ней, но другими способами. Это ключевое конкурентное преимущество должно быть недостижимо для конкурентов. К таким показателям можно отнести уникальность выпускаемого товара, бренд, под которым выпускается продукция, технологическое лидерство или уникальность комбинирования видов деятельности.

Лучшим способом для выявления того, насколько крепко предприятие удерживает свою конкурентную позицию, – это количественная оценка каждого из определяющих факторов успеха по сравнению с соперниками и каждого значимого индикатора конкурентной силы. Выявление ключевых факторов успеха и конкурентных критериев происходит в процессе анализа отрасли и конкурентного анализа. Они и определяют, кто на рынке лидер, а кто аутсайдер. Важность данных, полученных в результате изучения конкурентов и их сравнения, заключается в их первостепенности для определения преимуществ и возможностей главных соперников.

Во-первых, нужно составить список ключевых факторов успеха в данной отрасли и значимых показателей их конкурентных преимуществ или недостатков (обычно в списке указывается 6-10 показателей).

Во-вторых, провести оценку предприятия и ее прямых конкурентов по каждому показателю. Лучше всего пользоваться шкалой от 1 до 10, но не менее удобно будет применение оценок сильнее (+), слабее (-) и примерно одинаково

(=), в том случае, когда есть недостаток в информации или количественная оценка субъективна.

В-третьих, суммировать оценки сильных сторон каждого из конкурентов и рассчитать итоговые показатели их конкурентной силы.

В-четвертых, сделать заключение о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка, а также определить те сферы, в которых позиция предприятия сильнее или слабее. Фирма, получившая оценку выше, чем у других по данному фактору, обладает конкурентным преимуществом. Размер такого конкурентного преимущества отражен в разнице между оценкой фирмы и ее соперников.

Общая оценка предприятия получается из сложения всех оценок. Чем эта цифра больше и выше, чем у конкурентов, тем прочнее позиция фирмы на рынке.

Оценивание фирмы по каждому показателю в сравнении с конкурентами позволяет выявить, кому и в чем предприятие уступает, или же, наоборот, над кем и в чем преобладает.

Анализ характеристик фирмы необходим для разработки долгосрочной стратегии. Предприятие должно стремиться превратить свои сильные стороны в конкурентные преимущества и принимать такие стратегические решения, которые защитят ее от конкурентных недостатков [34].

Разработка карты стратегических групп является одним из способов оценки конкурентной позиции предприятия по сравнению с конкурентами в отрасли. Благодаря этому приему происходит анализ самой отрасли и определение положения в ней каждого участника.

«Многоугольник конкурентоспособности» позволяет товаропроизводителю, и не только ему, сделать взвешенные выводы по сильным и слабым местам собственного предприятия и предприятий конкурентов с учетом определенной совокупности показателей.

На основе оценок по указанным факторам строится гипотетический «многоугольник конкурентоспособности» (рис. 1.2).

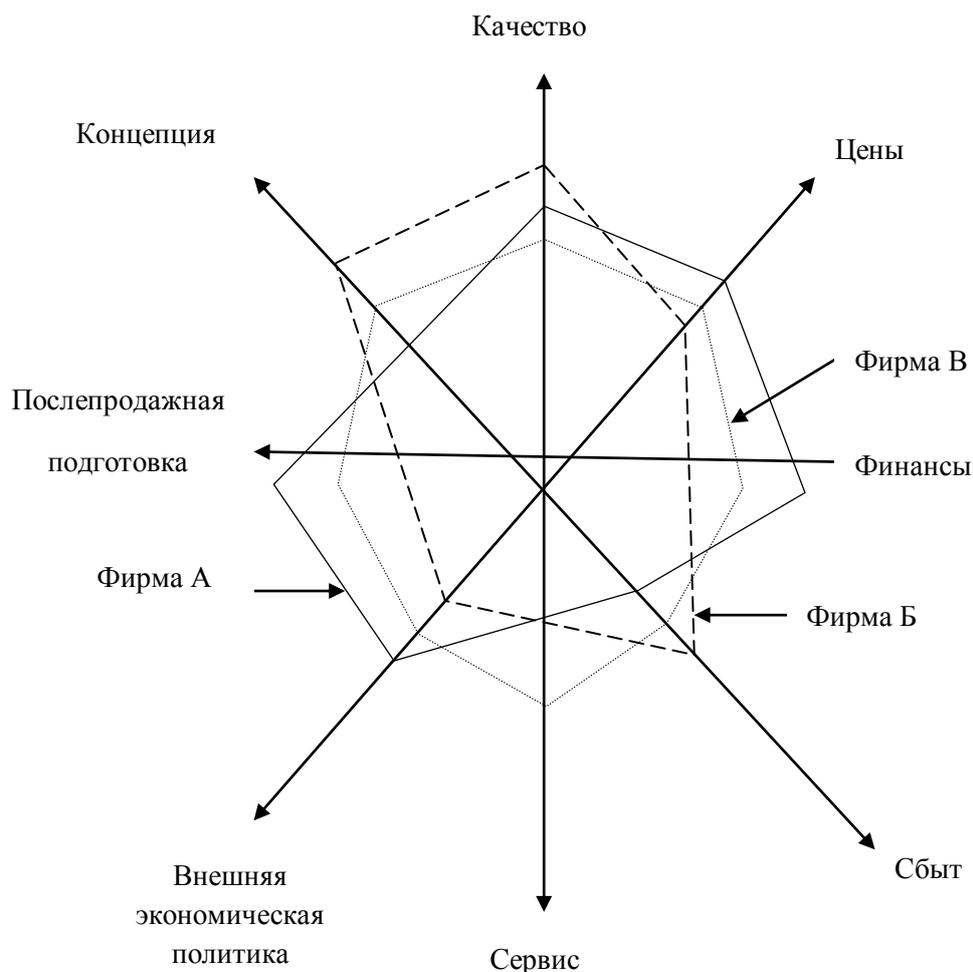


Рисунок 1.2 – «Многоугольник конкурентоспособности» фирмы

Количество учитываемых характеристик также, как и количество фирм, не ограничено, что позволяет детальнее рассмотреть конкурентоспособность фирм – соперников. Довольно очевидно преимущество в области послепродажной подготовки, внешнеэкономической политики, финансов и цен предприятия А. У фирмы Б явные конкурентные преимущества в области сбыта и концепции. А предприятие В имеет преимущество в области сервиса.

Отечественные экономисты солидарны во мнении со своими французскими коллегами. К ключевым факторам успеха относят:

- финансовое положение предприятия;
- использование инновационных технологий;

- персонал, состоящий из специалистов и высококвалифицированных работников;
- способность к продуктовому (и ценовому) маневрированию;
- налаженная сбытовая сеть и опытных кадров сбытовиков;
- уровень технического обслуживания;
- эффективность рекламы и схемы связей с общественностью;
- кредитоспособность основных покупателей.

Под факторами понимаются явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, способные влиять на уровень абсолютной и относительной величины затрат на производство, и, в итоге, на саму конкурентоспособность предприятия [27, с.49].

Изучение выбранных факторов помогает выявить преимущества и недостатки сторон как в функционирование своей организации, так и в работе конкурентов. Это поможет избежать открытого противостояния в невыгодном положении для предприятия, но в тоже время продолжать вести активную деятельность, используя информацию о сильных и слабых сторонах конкурента (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Макет таблицы анализа основных преимуществ товаров-конкурентов

Товар	Простота использования (эксплуатации)	Универсальность	Надежность	Простота обслуживания	Низкая цена	Другие преимущества
А						
Б						
В						

Портер Ф. разделяет все факторы, которые определяют конкурентные преимущества предприятия и фирмы отрасли, на несколько групп:

1. Людские ресурсы – количество единиц рабочей силы, ее уровень квалификация и стоимость.

2. Физические ресурсы – участки, воду, полезные ископаемые, лесные ресурсы, источники гидроэлектроэнергии, рыболовные угодья, а также их качество, доступность и стоимость; климат и территориальное расположение страны, в которой располагается предприятие.

3. Ресурс знаний – совокупность научных, технических и рыночных информационных ресурсов, которые влияют на конкурентоспособность товаров и услуг. Она сосредоточена в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных лабораториях, специализирующихся на исследованиях, банках данных об исследованиях рынка.

4. Денежные ресурсы – размер и общая стоимость капитала, ресурсы которого могут быть направлены на финансирование промышленного сектора и отдельного предприятия. Капитал неоднороден, в нем также представлены и необеспеченная задолженность, и обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. Эти формы обладают своими условиями функционирования. Именно они будут определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах, так как там условия их движения будут различаться.

5. Инфраструктура – транспортная система страны, система связи, почтовая система, денежные переводы из банка в банк, внутри и за рубеж, система здравоохранения и культуры, жилой фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы. А также эту группу входят тип, качество имеющейся инфраструктуры и стоимость за пользование ей, влияющие на характер конкуренции. [31, с.78].

Внешние факторы представляют собой социально-экономические и организационные отношения, которые позволяют предприятию производить продукцию с более привлекательными ценовыми и неценовыми характеристиками [27, с.36].

Факторы конкурентоспособности организации делятся на внутренние и внешние (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Совокупность внутренних и внешних факторов конкурентоспособности организации

Внешними факторами являются:

1. Меры воздействия государства, имеющие:

– экономический характер (амортизационная и налоговая политика, финансово-кредитная и инвестиционная политика, участие в международном разделении труда);

– административный характер (разработка, корректировка и реализация законодательных актов, меры по ограничению деятельности монополий в экономике, государственная система стандартизации и сертификации, правовая защита потребительских интересов);

2. Основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия, под которыми понимается его тип и емкость, а также наличие конкурентов и их возможности;

3. Деятельность общественных и негосударственных институтов;

4. Деятельность политических партий, движений, блоков, которая формирует социально-экономическую обстановку в стране.

Внутренние факторы – это объективные критерии, определяющие возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности. Их составляют:

- потенциал служб маркетинга;
- научно-технический потенциал;
- производственно-технологический потенциал;
- финансово-экономический потенциал;
- кадровый потенциал (структура, профессионально – квалифицированный состав);
- результативность сформированной рекламной кампании и эффективность средств, стимулирующих сбыт;
- степень материально-технического обеспечения;
- упаковка продукции, условия ее хранения и транспортировки;
- качество проводимых работ по погрузке и разгрузке, а также уровень транспортных услуг в соответствии с требованиями;
- подготовка и разработка производственных процессов, выбор оптимальной технологии производства;
- результативность контроля производства, испытаний, обследований;
- качество технического обслуживания в пост производственный период;
- степень сервисного и гарантийного обслуживания [31, с.127-128].

В итоге конкурентоспособность предприятия – это совокупность характеристик самого предприятия относительно его факторов (внутренних и внешних). Они могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия. Именно факторы

позволяют превратить возможности в действительность. Они имеют определяющее значение в выборе средств и способов использования резервов конкурентоспособности. Однако одно их наличие не обеспечит конкурентоспособность. Важно правильно определять отрасль и способ применения, чтобы на их основе получить конкурентное преимущество.

Оценкой и анализом конкурентоспособности сейчас занимаются различные участники рынка: конкуренты, инвесторы и т.д. Обычно аналогичных объектов бывает представлено определенное количество (если исключить редкие случаи монополий), и делая вывод из выше описанного понятия, ко всем из них можно применить определение конкурентоспособности. В любом случае каждый их субъектов оценки конкурентоспособности, вне зависимости от преследуемых целей, стремится определить, в какой степени каждый из объектов конкурентоспособен. Отсюда вытекает проблема количественной оценки конкурентоспособности. Здесь мы сталкиваемся с понятием сравнительной оценки, названной в специализированной литературе «уровнем конкурентоспособности».

Большинство авторов, используя понятие «конкурентоспособность», подразумевают степень превосходства одного объекта над другим, которое и отражает уровень конкурентоспособности. В обозначенном ракурсе трактовка категории «уровень конкурентоспособности» опирается на факт существования конкуренции, предполагающее наличие соперников. Именно относительно их характеристик и определяется степень превосходства. В противном случае, говорить о конкурентоспособности каких-либо объектов некорректно [31, с.318].

2 Оценка конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» разрабатывает и производит современную энергосберегающую светодиодную и люминесцентную светотехническую продукцию под торговой маркой «Lumier» общего и специального назначения.

Высококачественное оборудование завода, передовые технологии производства, комплектующие ведущих мировых производителей, эффективная система контроля качества на каждом этапе производства и высококвалифицированные сотрудники с большим опытом в производстве светильников позволяют производить продукцию, соответствующую самым высоким стандартам качества, отличающуюся высокой эффективностью и надежностью.

Собственный конструкторско-технический отдел разрабатывает новые модели энергосберегающих светильников, применяя самые последние технологии в области мировой светотехники.

В настоящее время «ООО Волжский Светотехнический Завод «Луч»» ежемесячно производит более 50000 высококачественных современных энергосберегающих светодиодных и люминесцентных светильников.

В ассортименте предприятия более 2000 модификаций светильников, которые позволяют потребителям подобрать светотехническое решение для любых нужд организации – освещения любых помещений, зданий, сооружений (от самых простых до самых сложных) и улиц.

Вся продукция, выпускаемая ООО «Волжским Светотехническим Заводом «Луч»» под торговой маркой «Lumier» сертифицирована и обязательно проходит 100% контроль качества перед каждой отгрузкой. Светильники

полностью соответствуют всем нормам СНиП, СанПиН и современным Государственным стандартам РФ.

К настоящему моменту производство составляет более 50000 светильников ежемесячно. Модельный ряд увеличился свыше 2000 модификаций и продолжает пополняться. Такой ассортимент продукции позволяет обеспечить все потребности рынка светотехники. Территория завода к настоящему моменту составляет уже около 5000 кв. м. Дилерская сеть также значительно разрослась и покрывает значительную часть регионов страны. В скором времени будет запущено производство взрывозащищенных светильников (на данный момент сертификация по данному направлению работ уже успешно пройдена и идет активная подготовка производства). Одним из основных направлений деятельности завода является работа с проектными институтами. Это направление является приоритетным для предприятия в данный момент.

ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» – один из крупнейших в Поволжье производителей светового оборудования, бытовых и промышленных светильников.

Предприятие было зарегистрировано в 2008 году. В момент формирования численность персонала составляла не более 10 человек, а занимаемая площадь около 200 кв. м. Практически все комплектующие покупались на стороне, а на предприятии осуществлялась только сборка. Основная работа предприятия была нацелена на разработку и запуск новых моделей светильников. В 2009 году было приобретено несколько единиц оборудования, что позволило часть операций по изготовлению приборов освещения осуществлять на собственных площадях. К этому моменту модельный ряд светильников составлял порядка 30 позиций. Так же в этот период были подписаны договора на поставку кронштейнов на светильники для известных российских производителей. В 2010 году происходило активное развитие производства, приобретается новое оборудование, которое позволяет сосредоточить все производство в рамках завода и полностью отказаться от

услуг сторонних организаций. В связи с этим объемы производства и модельный ряд стремительно увеличиваются с каждым месяцем. Были спроектированы и изготовлены новые оснастки для производства алюминиевого профиля, пройдена сертификация ЕАК, а также получен пожарный и санитарный сертификаты.

В этот же период формируется собственный отдел продаж и дилерская сеть. Одним из этапов формирования было привлечение сторонних специалистов для обучения менеджеров и руководителей техники продаж, учитывая специфику продукта. Портфолио завода пополнилось большим количеством значимых объектов общероссийского уровня.

К настоящему моменту производство составляет более 50000 светильников ежемесячно. Модельный ряд увеличился свыше 2000 модификаций и продолжает пополняться. Такой ассортимент продукции позволяет закрыть всю необходимость потребности рынка светотехники. Территория завода составляет уже около 5000 кв. м.

Дилерская сеть значительно выросла и покрывает значительную часть регионов страны. Численность персонала составляет около 288 человек. Это высококвалифицированные специалисты и профессионалы высокого уровня по части светотехники, способные решить любые задачи.

Свою деятельность Общество осуществляет в соответствии с ГК РФ, Федеральным законом от 08.02.98 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также придерживаясь устава ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»

Целью ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» заключается в получении прибыли за счет насыщения потребительского рынка товарами и услугами.

В качестве предмета деятельности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» выступает:

– производство товаров народного потребления их реализация, в том числе через собственную торговую сеть;

- выполнение торгово-закупочных, торговых, посреднических, бартерных и иных операций, открытие коммерческо-комиссионных магазинов и других торговых предприятий;
- товарно-посреднические услуги по продвижению товаров на экспорт и проведение импортных закупок, инновационная деятельность;
- оказание посреднических торговых, информационных и бытовых услуг;
- проведение мероприятий в сфере маркетинга, рекламы, организации, экспортно-импортные операции;
- формирование самостоятельных торговых предприятий, создание пунктов общественного питания, организация хранилищ и баз хранения продовольственной и промышленной продукции.

На ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» есть вправо осуществлять деятельность иного характера, которая не находится под запретом у действующего законодательства РФ.

На ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» организационно-управленческая структура является линейно-функциональной. Ее структуру составляют 7 отделов: экономический и закупочный отделы, складское хозяйство, отдел оптовых продаж, маркетинговый и производственный отделы.

Схема системы взаимосвязей структурных подразделений изображена в приложении А. Отличительной особенностью организационно-управленческой структуры ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» являются хорошо развитые горизонтальные связи, что позволяет в процессе работы каждому из отделов своевременно реагировать на различные ситуации в рамках динамичных изменений внешней среды.

В таблице 2.1 представлены основные экономические показатели ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» за последние 3 отчетных года.

Как следует из данных таблицы 2.1 деятельность ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» за 2013-2015 гг. следует считать положительной, что прослеживается из показателей, анализируемых далее.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2014-2013	2015-2014	2014 /2013	2015 /2014
1. Выручка, тыс. руб.	42541,0	114003,0	165049,0	71462,0	51046,0	267,9	144,8
2. Себестоимость продукции, тыс. руб.	33348,0	96695,0	124679,0	63347,0	27984,0	289,9	128,9
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	9193,0	17308,0	40370,0	8115,0	23062,0	188,3	233,2
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	1506,0	6803,0	16279,0	5297,0	9476,0	451,7	239,2
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	7210,0	8145,0	13350,0	935,0	5205,0	112,9	163,9
6. Прибыль от сбыта, тыс. руб.	477,0	2360,0	10741,0	1883,0	8381,0	494,7	455,1
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	376,0	202,0	365,0	- 174,0	163,0	- 53,7	180,7
8. Основные средства, тыс. руб.	42,0	85,0	94,0	43,0	9,0	202,4	110,6
9. Оборотные активы тыс. руб.	11,0	51,0	63,0	40,0	12,0	463,6	123,5
10. Численность сотрудников, чел.	25,0	90,0	95,0	65,0	5,0	360	105,5
11. Фонд оплаты труда сотрудников, тыс. руб.	1156,0	4508,0	5203,0	3352,0	695,0	389,9	115,4
12. Производительность труда работников, тыс. руб.	1701,6	1266,7	1737,3	434,9	470,6	- 25,5	137,2
13. Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	46,2	50,1	54,7	3,9	4,6	108,4	109,2
14. Затраты на 1 рубль продукции, коп.	98,8	97,9	93,4	- 0,9	- 4,5	-1,0	- 4,8

Выручка, как следует из первой строки таблицы 2.1, увеличилась за три года с 42541 тыс. руб. до 165049 тыс. руб., темп роста в 2014 г. по сравнению с

2013 г. увеличился на 267,9% и 144,8% в 2015 г. по сравнению с 2014 г. Её рост связан с поступлением на рынок г. Тольятти и других регионов конкурентоспособной продукции под торговой маркой "Lumier" в приемлемом ценовом диапазоне и желанием потребителя её купить.

Аналогично росла и себестоимость, которая в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 63347 тыс. руб., и на 27984 тыс. руб. в 2015 г. по сравнению с 2014 г., что объясняется увеличением затрат на производственную и другие виды деятельности в целом [24]. При этом увеличение себестоимости было максимальным в 2014 г. по сравнению с 2013 г., темпы роста данного показателя составили 289,9%.

На рисунке 2.1 отображена динамика изменения выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»».

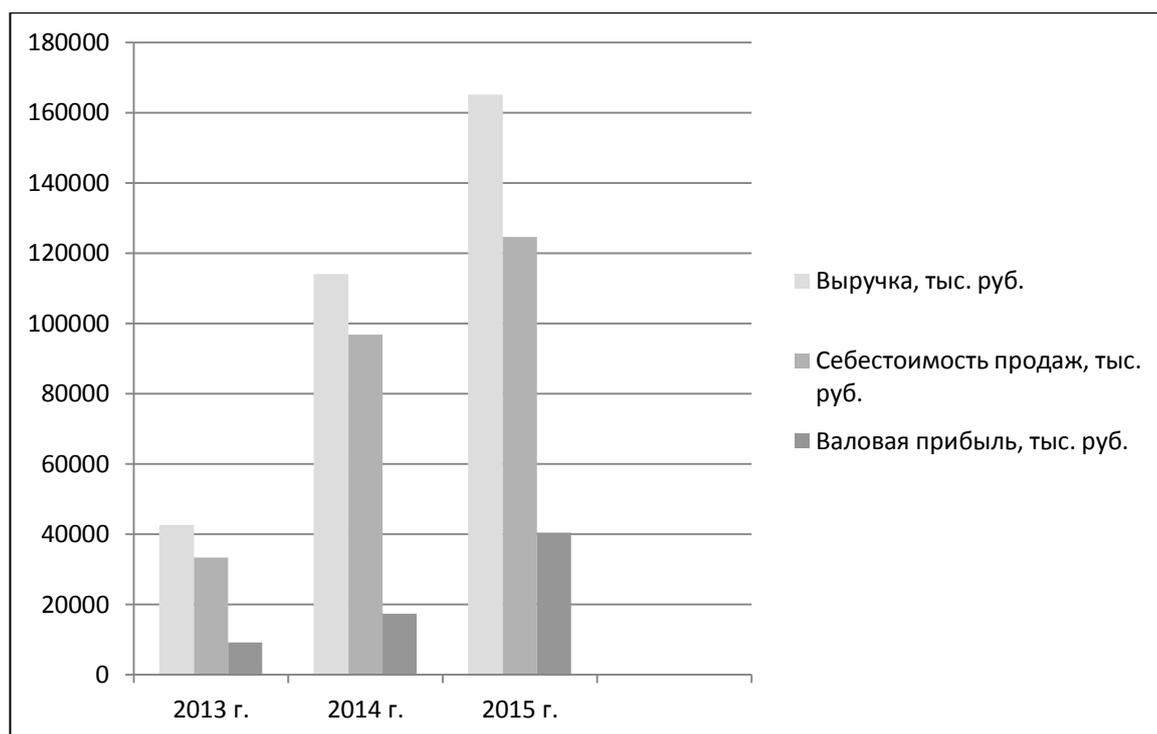


Рисунок 2.1 – Динамика изменения Выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» за 2013-2015 гг.

Несмотря на существенный рост себестоимости валовая прибыль составила в 2013 г. 9193 тыс. руб., а прибыль от продаж – 477 тыс. руб. При

этом рост прибыли от продаж в 2014 г. по сравнению с 2013 г. составил 1883 тыс. руб., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. – 8381 тыс. руб.

Таким образом, анализ деятельности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» за 2013-2015 гг. показал существенную динамику роста по основным показателям деятельности. Снижение отдельных показателей ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» (чистая прибыль, производительность труда) связано с увеличением производственных мощностей, непроизводственными затратами, связанными с наладкой оборудования.

2.2 Анализ сбытовой деятельности как фактора конкурентоспособности организации

Важная роль в деятельности предприятия отводится коммерческим операциям и процессам, которые связаны с обращением и доведением товаров до покупателя. В этом случае важна координация и взаимодействие торгового предприятия со смежными и территориальными коммерческими структурами. Кроме того, важно учитывать ситуацию в отрасли, регионе и в общем по стране.

На ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» путем обобщения положительного опыта определены отправные положения в разрешении сбытовых задач, в число которых входят:

- четко описанная цель предприятия и соответствующая область сбытовой деятельности;
- создание обоснованной организационной структуры коммерческой службы и организация ее взаимодействия с функциональными службами предприятия;
- проведение коммерческих сделок, товарно-денежных и торгово-обменных операций по купле-продаже продукции, учитывая потребительский спрос;

- поиск смежных и ранее не охваченных целевых рынков товаров и их заполнение;
- информационно-компьютерное обеспечение, которое позволяет быстро принимать решения и управлять сбытовыми процессами;
- противостояние коммерческим рискам в условиях нестабильности и непредсказуемости конъюнктуры рынка.

Стратегия построения коммерческой деятельности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» в представлен на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Стратегия построения сбытовой деятельности в ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»

Для анализа сбытовой деятельности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» проведен анализ дилерских организаций, которые сотрудничают с рассматриваемым предприятием.

Для достижения поставленных целей руководством предприятия сформированы четко выраженные стратегия и цели и интегрированы с общим процессом организации. Они являются его динамичной и движущей силой, поскольку направлены на сокращение издержек организации, увеличение объема реализации продукции, отстаивание интересов покупателей.

На рисунке 2.3 представлена модель процесса организации сбытовой деятельности, используемая на ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»».

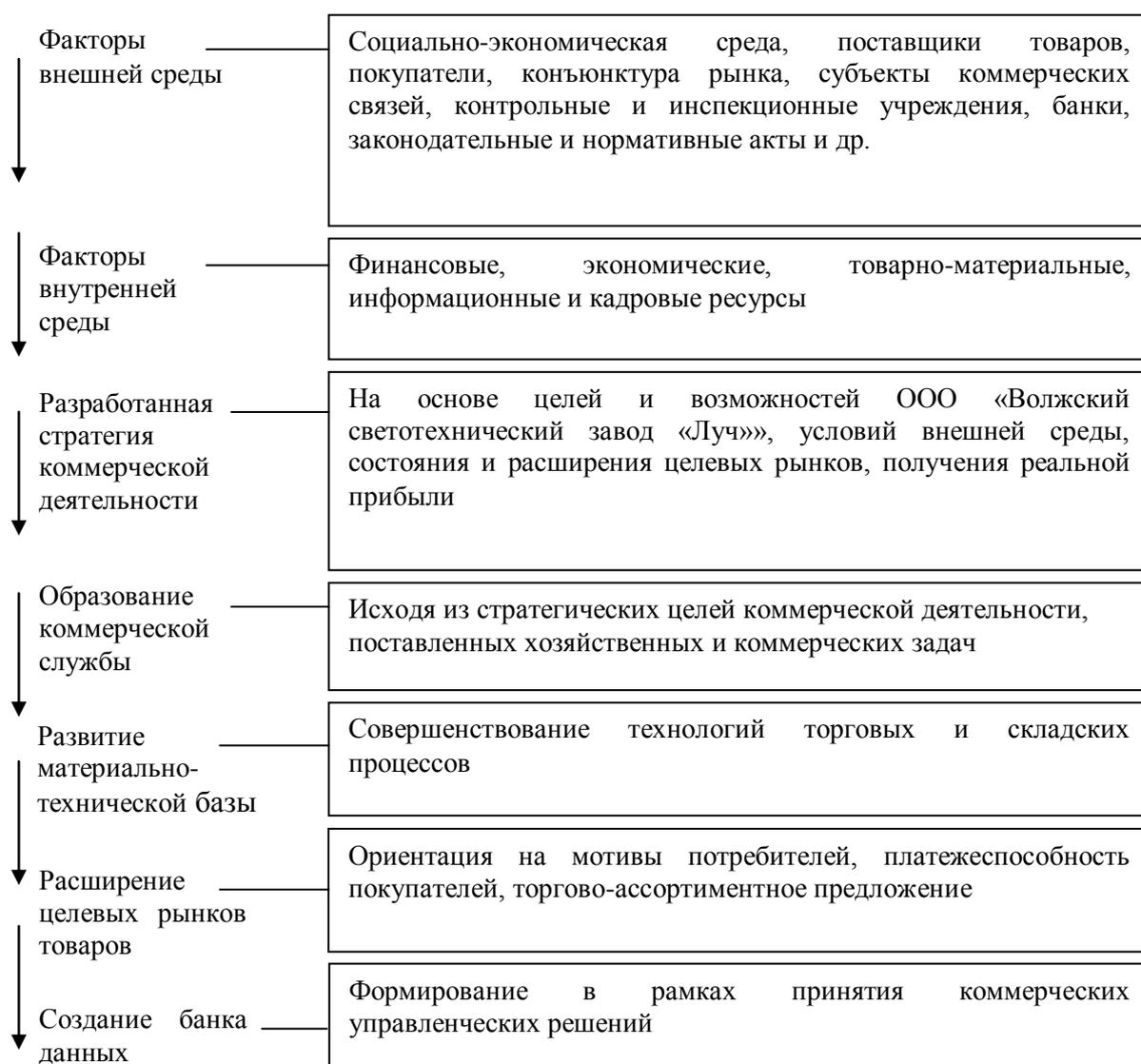


Рисунок 2.3 – Модель процесса организации сбытовой деятельности в ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»

Организация и осуществление сбытовой деятельности на предприятии зависят от множества факторов, которые следует рассматривать во взаимодействии и совокупности. За исходные позиции в модели приняты: факторы внешней и внутренней среды, стратегия коммерческой деятельности, образование коммерческой службы, развитие материально-технической базы.

Для дальнейшего успешного развития ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» стремится усиливать свои конкурентные преимущества. Для выполнения этой задачи предприятие постоянно расширяет спектр коммерческих функций и повышает уровень коммерческой работы.

Сбытовая деятельность ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» характеризуется определенными формами, методами и организацией реализации. Форма реализации определяется организационно-правовыми отношениями субъектов реализационной системы. На исследуемом предприятии наличествует собственная сбытовая система. Она представлена отдельными филиалами, расположенными в различных городах Поволжья и иных регионах. Основными потребителями промышленной продукции (светильников) являются различные предприятия, например, ООО «DHL», ООО «Лента», ОАО «Куйбышевазот», «Тольяттиазот» и другие.

Таким образом, можно отметить, что ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» осуществляет реализацию продукции через управляемые системы продаж.

Процесс выбора и организации сбытовой системы ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» осуществляется на основе следующих факторов:

- факторы рынка, которые включают территориальные масштабы рынка, его конъюнктуру, характер потребления, характер конкуренции, общее число и состав покупателей и потребителей);

- факторы продукции предприятия, включающие в себя товарный ассортимент, потребительские, технические, конструктивные свойства товаров,

которые определяют характер его потребления, цену, особенности и объем потребления;

- факторы предприятия, представленные конкурентным потенциалом предприятия, размерами предприятия, объемом производства и реализации, структурой издержек;

- показателями конкурентной среды.

Возможности предприятия в сфере продвижения продукции ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» определены используемым методом реализации и собственной сбытовой системой. В список этих возможностей включается:

- полный контроль и управление сбытовой деятельностью;
- координирование хозяйственных связей и деловых отношений с потребителями посредством прямого взаимодействия;
- регулирование всей функциональной деятельностью предприятия как единой системы производства продукции;
- экономию сбытовых издержек за счет исключения необходимости оплаты услуг посредников.

Организация сбытовой деятельности во многом зависит от распределения функций, прав и обязанностей между структурными элементами в период осуществления реализационной деятельности, нежели от определения ее состава.

По своему содержанию сбытовая работа предприятия включает этап разработки графиков отгрузки купленных товаров покупателям, организацию процесса отгрузки продукции, утверждение необходимых документов, продажу продукции и проведение мероприятий, которые будут способствовать продвижению товаров на рынок. Существенным аспектом является контроль платежеспособностью потребителей. К сбытовым функциям ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» относится и сервисное обслуживание, которое являет собой оказание тех или иных услуг покупателям, непосредственно связанных с приобретением и потреблением ими товаров предприятия.

Анализируемое предприятие оказывает как предпродажное, так и послепродажное обслуживание, а также консультирует потребителей.

На ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» сервисная политика, являясь в некоторой степени самостоятельным средством сбытовой политики, планируется как дополнение к товарной и ассортиментной политике.

Последние несколько лет происходит рост затрат на стимуляцию реализации готовой продукции относительно затрат на рекламу. Причиной такой тенденции является трудность в оценке результативности использования средств рекламы, а стимулирование продаж позволяет воздействовать на конкретную аудиторию, поэтому точность оценки затрат здесь значительно возрастает.

Наиболее часто используемым методом стимулирования сбыта на ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» является ценовое стимулирование. Например, при крупных оптовых заказах покупателям делается скидка. Вероятность их предоставления, а также их размер определяется объемом и временем покупки. Например, приобретение товара до 100000рублей – 2%, от 200000 до 500000 – 3%, от 500000 до 700000 рублей – 7%.

Постоянным мелкооптовым покупателям предприятие предоставляет возможность воспользоваться отсрочкой платежа на 14 дней, а крупным постоянным заказчикам – до 21 дня.

Отдел продаж занимается сбытовой деятельностью предприятия, его организационная структура представлена в приложении А.

Координирует сбытовую деятельность – начальник отдела продаж, ему подчиняется 8 менеджеров по продажам.

В таблице 2.2 представлена структура рынка сбыта предприятия ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»

Таблица 2.2 – Структура рынков сбыта в 2013-2015 гг.

Регион	Значение показателя по годам, %.			Отклонение, (+/-)			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2013г. от 2012г.	2014 г. от 2013 г.	2015г от 2014г	2013г. от 2012г.	2014г. от 2013г.	2015г от 2014г
Тольятти	86	84,3	82,2	-1,7	-2,1	-3,80	98,02	97,51	95,58
Самара	4	4,5	5,1	0,5	0,6	1,10	112,50	113,33	127,50
Самарская область	3,8	4	4,1	0,2	0,1	0,30	105,26	102,50	107,89
Саратов и Саратовская область	2,4	2,5	2,7	0,1	0,2	0,30	104,17	108,00	112,50
Уфа	1,7	1,8	2,1	0,1	0,3	0,40	105,88	116,67	123,53
Казань	2,1	2,9	3,8	0,8	0,9	1,70	138,10	131,03	180,95
Итого	100	100	100	0	0	0	-	-	-

Наибольший удельный вес в структуре реализации имеет Тольятти (82,2%), с остальными городами Приволжского региона предприятие сотрудничает слабо. Это обусловлено небольшим штатом сотрудников отдела продаж, которые не в состоянии должным образом охватить весь рынок, а также наличием серьезного конкурента, находящегося в Самаре – ООО «Светотехника». В связи с этим, целесообразно создание маркетингового отдела, который будет ориентироваться на развитие торговли во всех городах региона.

Структура товарооборота по реализации отражает сильные и слабые стороны работы. Сильной стороной является способность специалистов своевременно изучать спрос и потребность в профильном товаре, оценивать возможность потребностей и определять рынок реализации.

На рисунке 2.4 представлена диаграмма, отражающая структуру внутреннего рынка реализации в 2015 году.

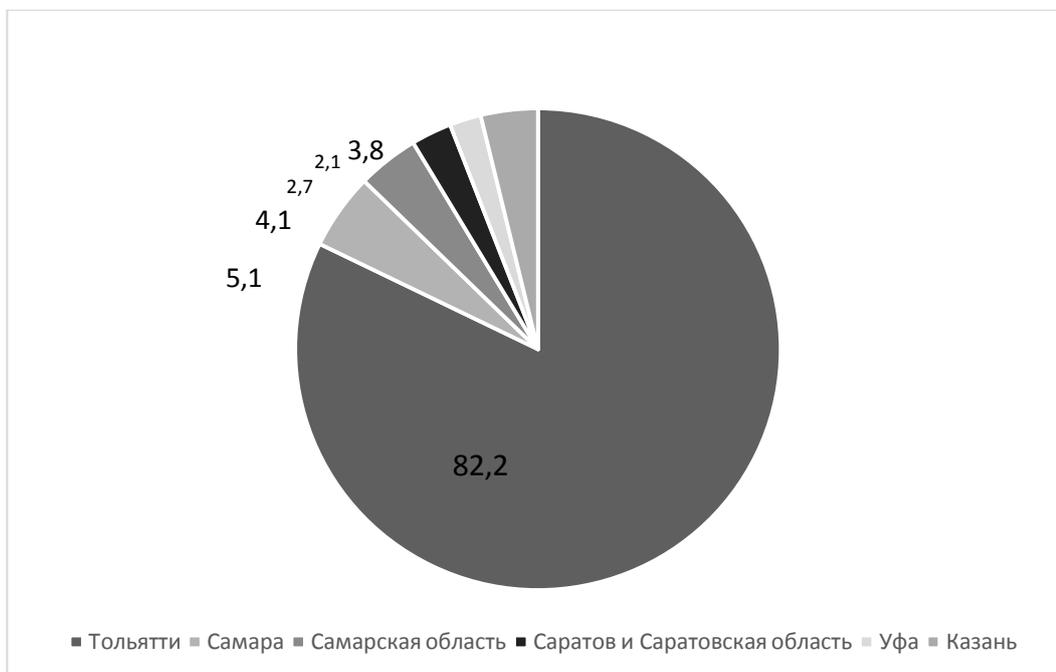


Рисунок 2.4 – Структура внутреннего рынка сбыта
ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»

На предприятии ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» отсутствует маркетинговый отдел, его функции исполняет отдел продаж. Для поддержания торгового сотрудничества с покупателями, состоящими с заводом в длительных договорных отношениях, реализуются дополнительные меры, кроме того, проводится комплекс работ по расширению клиентской базы.

Исследование спроса на продукцию проводится сотрудниками отдела продаж самостоятельно. Они проводят анализ на основе данных по объему и структуре продаж за конкретный промежуток времени, сведений о деятельности конкурентов и информации, поступающей из периодических изданий, получаемой на специализированных выставках и напрямую от покупателей.

ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» в виду ограниченности масштабов деятельности и доступа информации не располагает возможностями для более глубокого изучения спроса на рынке товара. Вследствие чего уделяет повышенное внимание исследованиям, которые проводятся Государственным комитетом статистики. Основываясь на данных из этого источника,

предприятие делает обзорную характеристику регионального рынка, сегментирует по уровню доходов, определяет целевые группы, с учетом особенностей требований к товару.

Сбор социологической информации происходит путем изучения главных участников рынка товара-потребителей.

Исследователи применяют методику прогнозирования спроса на продукцию, которая основывается на комплексном использовании нормативных методов, методов прогнозирования, а также информации, содержащейся в анкетах, полученных после проведения опросов участников рынка.

Чтобы определить степень потребности в продукции работники предприятия ООО «Волжский светотехнический Завод «Луч»» анализируют ряд вопросов: Насколько были обеспечены потребители конкретным видом товара в предыдущем году? Каково количество покупателей и каков коэффициент их изменения? Какой норматив обеспеченности данным продуктом?

Обладая хорошей материально-технической базой с наличием транспортных средств и специалистов с высоким уровнем профессиональной подготовки, предприятие способно обеспечить снабжение розничной сети на достаточно высоком уровне.

Для формирования правильной оценки результативности сбытовой деятельности важно провести анализ рентабельности. Именно этот показатель дает представление об окончательном результате хозяйствования, потому что отражает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Абсолютная сумма прибыли не дает точного понимания результатов работы, так как в этом случае остается неизвестным полный объем проведенных работ.

Успех функционирования организации зависит от системности и глубины анализа результатов работы.

Осуществим оценку по реализации плана и динамики продаж продукции ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» на основе данных таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Ритмичность развития сбыта за 4 квартал 2015 года, (тыс. руб.)

Месяцы	Фактически за прошлый 2014 год	Отчетный 2015 год			Отклонения		В % к прошлому году
		План	Фактически	% Выполнения плана	от плана	от прошлого 2013 г.	
Октябрь	10021	9152	9187	100,4	35	-834	-8,3
Ноябрь	12345	11500	11380	98,9	-120	-965	-7,8
Декабрь	12650	12000	11700	97,5	-300	-950	-7,5
Итого за 4 квартал	35016	32652	32267	98,8	-385	-2749	-7,85

Из приведенных данных следует, что выполнение плана по объему продаж выполнен на 98,8%. Сумма от невыполненного остатка составила 385 тыс. руб. Падение розничного товарооборота равно 7,85% или 2749 тыс. руб. относительно 4 квартала. Отсюда напрашивается вывод, что при прочих равных условиях на снижение объема товарооборота значительное влияние оказал упавший спрос на продукцию, вызванный снижением платежеспособности потребителей, которая в свою очередь развилась из-за кризисного периода.

Выполнение анализа реализации плана и динамики продаж осуществляется не только на основе данных за квартал, но и в месячном разрезе. Таким образом, выясняется ритмичность развития реализации, и равномерно ли удовлетворение спроса потребителей на товары.

Успешное выполнение плана по сбыту ООО «Волжский

Светотехнический Завод «Луч» было осуществлено только в первом месяце отчетного квартала, и сумма перевыполнения плана составила 35 тыс. руб. Потери товарооборота, вызванные невыполнением плана во втором и третьем месяце четвертого квартала равны 320 тыс. рублей.

Обеспечение системного управления сбытом продукции предприятия зависит от ритмичности поставки товаров и тенденций в колебаниях спроса в разные периоды времени.

В сбытовой политике ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч» предусмотрено, где и каким видом продукции лучше всего торговать, чтобы максимально удовлетворить спрос покупателей. Сам ассортимент продукции формируется из разновидностей товаров, которые соответствуют спросу потребителей и могут максимально удовлетворить имеющиеся потребности.

Анализ сбытовой политики продукции ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч» показал, что сбыт формируется в три стадии:

1. Определяются совокупности продаваемых товаров;
2. Выявляется процентное соотношение между отдельными товарными группами, при этом учитывается размер и типы магазинов, уровень товарооборота. Ответственными за выполнение этого этапа являются менеджеры отдела сбыта;
3. Фиксируется количество разновидностей товара в рамках каждой группы, или другими словами определяется внутригрупповой ассортимент. Для определения вида товара используются ассортиментные перечни, а определение разновидности осуществляется отделом сбыта после оценки спроса.

Отмечены существенные изменения в структуре реализуемых товаров. Доля реализации бытовых светильников сократилась на 1%, в то время как доля промышленных светильников наоборот возросла на 1%, рост объемов продаж плафонов составил 2%, доля крепежных изделий осталась на прежнем уровне.

Анализ динамики и структуры сбыта продукции ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ динамики и структуры сбыта продукции ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» в розничной сети за 4 квартал 2015 года, тыс. руб.

Товарные группы	Фактически за 4 квартал 2014 года		Фактически за 4 квартал 2015 года		Изменение в динамике		Розничный товарооборот текущего года в % к прошлому году
	сумма	удельный вес, %	сумма	удельный вес, %	розничного товарооборота	структуры товарооборота, %	
Бытовые светильники	23460	67	23810	68	350	1	1,49
Плафоны	3501	10	3151	9	-350	-1	-10
Промышл. светильники	2801	8	3151	9	-350	1	12,5
Крепёжные изделия	2451	7	2451	7	0	0	0
Всего	35016	100	30270	100	-4745	-	-13,55

Итак, предприятие является лидером в своем сегменте рынка в таких городах как Тольятти и Самара. В остальных городах известность ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» ниже за счет малого количества дилеров. Качество сервиса на предприятии на основе опросов покупателей является хорошим и достаточным. Все менеджеры по продажам соблюдают фирменные стандарты, принятые на предприятии.

Таким образом, по результатам исследования выявлено, что план выполнен на 98,8%, а его невыполненный процент в денежном эквиваленте составил 385 тыс. руб. При сравнении 4 квартала 2014 г. с 2015 г. отмечено падение товарооборота на 7,85% или 2749 тыс. руб. в последнем. Выявлена также неравномерность распределения товарооборота по месяцам. Пик напряжения пришелся на первый месяц и наименее напряженным выдался

третий месяц. Равномерность выполнения плана товарооборота составила 98,58%. Для повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» необходимо совершенствовать сбытовую деятельность.

2.3 Анализ конкурентоспособности организации

Аналитическая оценка рыночной ситуации и ориентация фирмы на наиболее полное удовлетворение потребностей рынка обладает существенным условием – это непрерывный мониторинг конкурентной среды.

Чтобы обеспечить высокое качество управления на ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»», необходимо сформировать план перспективных стратегий в области конкурентоспособности, и, кроме того, предусмотреть организационные меры по всем аспектам хозяйственного управления, которые могут понадобиться.

В основной список конкурентов предприятия входят предприятия-производители светильников, действующие на территории Самарской области: ООО «Светотехника», ООО «Световой спектр», ООО «Тамара», ООО «Мега Свет».

По данным рисунка 2.5 на сегодняшний день завод занимает 22% регионального рынка среди специализированных продавцов, с учетом того, что не является лидером сегмента. Позиция лидера принадлежит ООО «Светотехника», его доля составляет 38%, следом идут ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» и ООО «Тамара», чья доли составляют по 22 % каждая. На рисунке 2.5 видна доля ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» на рынке производства светильников, а также доля, которую занимают его основные конкуренты.

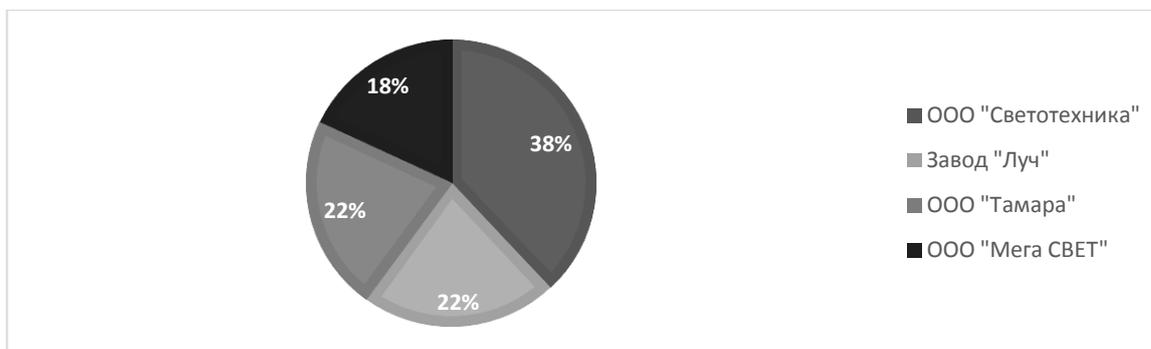


Рисунок 2.5 – Распределение долей рынка специализированных продавцов бытовых и промышленных светильников

Усиление конкуренции при одновременном расширении рынка продаж создает дополнительные требования к обновлению ассортимента и повышению качества продукции ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»». Преимущества конкурентов могут привести, к потере клиентов как существующих, так и потенциальных, а также к потере занимаемой доли рынка.

Чтобы этого не произошло, ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» следует найти и устранить причины отставания от конкурентов, а также сформировать новые конкурентные преимущества.

По существу, любое превосходство над конкурентами достигается за счет инноваций, и поэтому способность к внедрению новых технических и технологических элементов в деятельности предприятия, обеспечивающих конкурентные преимущества, является необходимой составляющей конкурентоспособности предприятия. В условиях жесткой конкуренции превосходство по качеству, цене и сферам сбыта является сегодня жизнеобеспечивающим фактором успеха предприятия на рынке.

Специалистами отдела продаж был проведен мониторинг цен конкурентов по более, чем 50 товарным позициям, который показал, что средний уровень отпускных цен ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» превышает цены основного конкурента – ООО «Светотехника» на 5,5%, что свидетельствует о низкой конкурентоспособности предприятия по фактору «цена».

Начальником отдела продаж совместно с директором и заместителем директора ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» экспертным путем была проведена оценка уровня конкурентоспособности предприятия.

Из выполненного анализа сравнения конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» с аналогичными предприятиями торговли следует вывод, что фирма по количеству конкурентных преимуществ занимает второе место после ООО «Светотехника», уступая по цене и рекламной активности. Проблема, связанная с недостаточной рекламной деятельностью ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»», отражается на недостаточности спроса на реализуемую продукцию.

Важным конкурентным преимуществом ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» является наличие товаров, выпущенных под собственной торговой маркой «Lumier». По средним ценам продукция предприятия ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» уступает аналогичной продукции ООО «Светотехника». Во многом, это связано с большим количеством дилерских точек у этих конкурентов и их широким охватом рынка.

Оценки специалиста представлены в таблице 2.5.

Сравним продукцию «Волжский Светотехнический завод «Луч»» с продукцией основных конкурентов (табл. 2.5 и рис. 2.6).

Таблица 2.5 – Уровень конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»»

Параметры	ООО «Тамар а»	ООО «Свето техник а»	Завод «Луч»	ООО «Мега СВЕТ»
Цена	3	5	4	2
Внешний вид изделий	4	5	5	4
Квалификация персонала	4	4	5	3

Параметры	ООО «Тамара»	ООО «Светотехника»	Завод «Луч»	ООО «Мега Свет»
Ассортимент	4	5	5	3
Соответствие гигиен. требован.	5	5	5	5
Рекламная активность	3	5	3	3
Качество продукции	4	5	5	4
Ритмичность сбыта	4	4	3	4
Наличие товаров собственной торговой марки	0	0	1	0

Так, например, ООО «Светотехника» представлена более, чем в 15 регионах страны, естественно, предприятие осуществляет очень большие закупки товаров и получает скидку от поставщика, поэтому не в ущерб прибыли может выставлять цены ниже, чем ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»». Анализ внешней среды доказывает тенденцию к высокому уровню конкурентоспособности между продавцами аналогичной продукции, так как с каждым годом открывается все больше торговых сетей, реализующих продукцию светотехники.

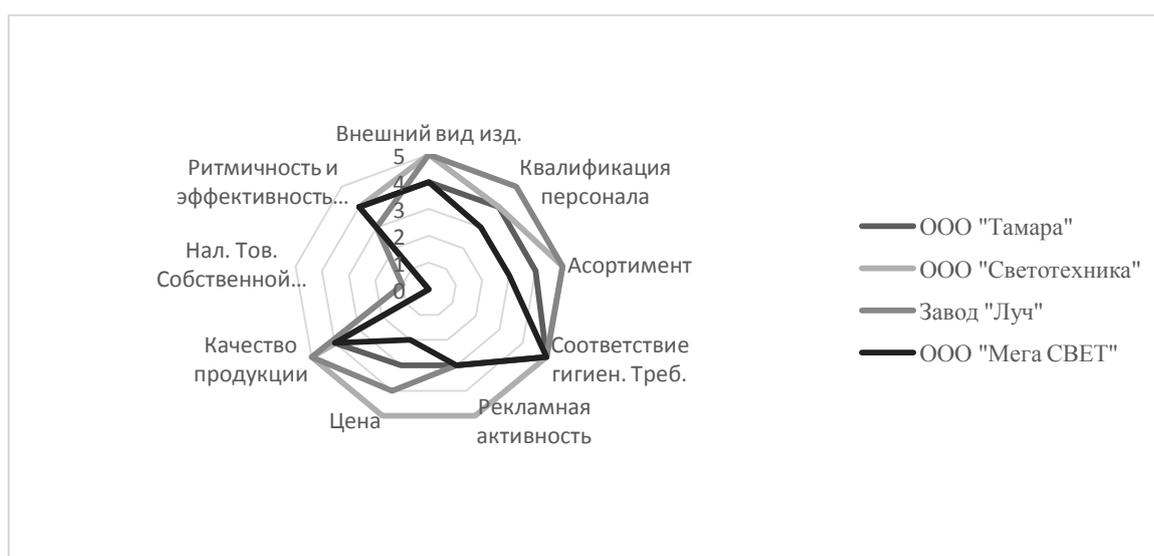


Рисунок 2.6 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»»

Таким образом, многоугольник конкурентоспособности показывает, что ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» уступает по таким показателям как ритмичность и эффективность сбыта, а также рекламная активность, своему основному конкуренту, предприятию ООО «Светотехника».

Внутренняя среда ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» благотворно влияет на реализацию продукции, что объясняется высоким уровнем профессиональных навыков и высокой квалификацией руководящего персонала, а именно менеджеров по закупкам, управляющих магазинами и конечно, высшего руководства.

Среди каналов реализации продукции ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» большую долю занимает реализация через собственную торговую сеть сбыта, при этом небольшую долю имеют оптовые продажи. Оптовыми покупателями ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» являются небольшие торговые предприятия, специализирующиеся на продаже светотехнической продукции, также муниципальные организации.

ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» продолжает работать над повышением конкурентоспособности, постоянно повышая качество обслуживания, увеличивая ассортимент продукции, а также проводит новые акции с ценовыми скидками для повышения спроса. Основными факторами и условиями, влияющими на конкурентоспособность ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» являются:

- обострение конкурентной борьбы на рынках продаж светового оборудования;
- увеличивающийся износ оборудования;
- недостаточное качество отечественных товаров в сравнении с более дорогими импортными.

В результате оценки конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» были выявлены следующие проблемы:

- постоянное обострение конкуренции на рынке продаж светильников;

- достаточно высокие цены по сравнению с конкурентами;
- низкая рекламная активность предприятия;
- увеличивающийся износ оборудования;
- недостаточный ассортимент промышленных светильников.

При этом основными проблемами сбытовой деятельности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»», снижающими уровень конкурентоспособности предприятия, являются:

- неравномерная структура сбыта по товарным группам и рыночным сегментам. В частности, наибольшую долю занимает широко известная продукция – бытовые светильники, в то время как уникальная продукция – промышленные светильники остается невостребованной по причине низкой осведомленности покупателей;

- требуется оптимизация организационной структуры ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»», в связи с тем, что нет должности специалиста, занимающегося непосредственно продвижением и сбытом товара;

- недостаточная эффективность продвижения товара, в связи с фактическим отсутствием рекламы продукции фирмы;

- отсутствие гибкой ценовой политики и более широкая продажа светильников собственной торговой марки;

- проблемы в каналах сбыта, в связи с отсутствием специализированных розничных точек по продаже бытовых светильников и дилерской сети.

3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» на основе совершенствования сбытовой деятельности

3.1 Предложения по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия как основы его конкурентоспособности

Результативность деятельности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» в конечном итоге определяется объёмом сбываемой продукции и получаемой при этом прибыли.

Сбытовую деятельность ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, принципы и методы осуществления которой призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю. Основной её задачей является создание таких условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на продукцию ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»».

Уточняя сущность сбытовой деятельности завода, обобщенно можно отметить, что она укрупненно будет состоять из трёх элементов:

- непосредственно сбыта (выбор канала распределения, выбор маркетинговых посредников, решение вопросов складирования, транспортировки и создания запасов);
- физического распространения продукции (доставка товаров к местам продажи в точно определенное время с максимальным уровнем обслуживания покупателей);
- продвижения товара, как совокупности разных методов стимулирования продаж (реклама и непосредственное стимулирование при личной продаже).

При этом само совершенствование сбытовой деятельности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» будет предполагать решение (рис. 3.1) следующих вопросов (что объясняется выявленными в главе 2 проблемами):

1. Введение в штатную структуру должности «специалист по сбытовой деятельности»
2. Расширение целевого рынка и его сегмента, за счет создания дилерской сети;
3. Оптимизация ассортимента продукции и ценового диапазона на неё для выбранного рынка (сегмента). Данное мероприятие будет реализовано, за счет; выпуска продукции под собственной торговой маркой «Lumier» и регулирования цен с учетом конкурентов.
4. Оптимизация каналов и методов сбыта, за счет создания дилерской сети;
5. Совершенствование форм и методов продвижения продукции и стимулирования сбыта в виде рекламы.

Направления повышения конкурентоспособности отображены на рисунке 3.1.

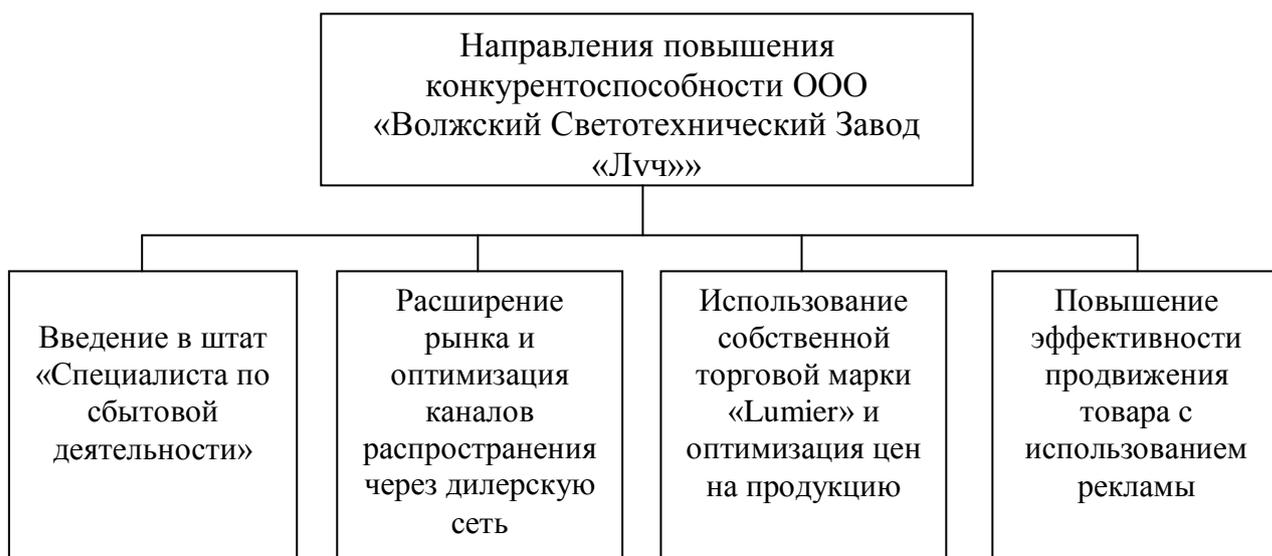


Рисунок 3.1 - Направления повышения конкурентоспособности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

При этом сбытовая политика должна соответствовать бизнес-концепции завода, а также принятому курсу действий (ориентирам). Общая модель формирования сбытовой политики ООО «Волжский светотехнический завод «Луч» в современных рыночных условиях хозяйствования предлагается в соответствии с рисунком 3.2.



Рисунок 3.2 – Предложения по содержанию элементов управления сбытом ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

Как следует из рисунка 3.1, сбытовая политика ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» должна определяться внутренними и внешними

условиями среды функционирования фирмы, и для ее разработки необходим их детальный анализ. Предложение по содержанию сбытовой политики представлено в разделе 3.

На сегодняшний день на продукцию завода «Луч» имеется спрос у покупателей, однако, как показали данные исследований, степень осведомленности об этих товарах у потребителей достаточно низкая. Посредством анкетного опроса было выявлено, что потребители готовы покупать детские светильники с торговой марки «Lumieg». Это значит, что ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» следует направить свои усилия на данный сегмент рынка и осуществить заключение производственных контрактов на выпуск этих групп ассортимента.

Для ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» важно активно сотрудничать с представителями дилерской сети из регионов, а также по созданию продукции под собственной торговой маркой «Lumieg». Это обусловлено тем, что потребители ожидают увидеть под собственной торговой маркой «Lumieg» большое разнообразие светильников.

Важно не забывать про контроль качества выпускаемой продукции. Это значит, что предприятие должно держать под контролем производственный процесс товаров под частными торговыми марками «Lumieg», начиная с этапа отбора материалов до упаковки и непосредственной доставки товаров, поскольку именно на ней лежит вся ответственность за выпускаемую продукцию.

Прежде чем делать выбор в пользу выпуска той или иной ассортиментной группы товаров под собственным брендом, следует принять во внимание ожидания покупателей.

Важно, чтобы ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» устанавливало цены на продукцию с учетом перечисленных ниже факторов: – цена, обеспечивающая реализацию продукции, не ниже минимально допустимого для этой организации;

– объем реализации этой продукции, который возможен при таком

уровне цен;

- общее количество товаров, которые нужно создать, при таких объемах реализации;

- усредненные затраты, соответствующие предполагаемому количеству товаров, которые нужно создать;

- рентабельность продукции к затратам и активам предприятия, которые могут быть достигнуты при выбранных ценах и достигнутых количествах производства товаров.

Предпочтительней всего именно активная сбытовая политика. Здесь важным является то, что в условиях рыночной организации сбыта продукции ценовой уровень определяет то количество продукции, которое вероятно может быть реализовано, а, следовательно, и сколько единиц товара необходимо произвести. Кроме того, благодаря эффекту масштаба производства это позволит выявить степень удельных затрат на создание единицы товара. При увеличении масштабов производства и с ростом количества продаж, которые обусловлены оптимальным уровнем цен, происходит снижение суммы постоянных затрат, которые определяются на единицу товара, а, значит, и уменьшение величины средних расходов на ее выпуск.

Чтобы понизить средние цены на продукцию, которая реализуется ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»», необходимо заключить контракты с поставщиками на более выгодных условиях. В настоящих условиях, контракты на приобретение ряда товарных позиций достаточно разрозненны по территориальному принципу, другими словами, заказ отдельных партий осуществляется у торговой компании-посредника в Казани, Ульяновске, и Тольятти, у Самары и Сызрани совместно. Для предприятия целесообразнее заказывать продукцию непосредственно у заводоизготовителей сразу из всех регионов за один раз. С экономической точки зрения это намного выгоднее, потому что затраты на хранение значительно меньше, чем скидка за крупную покупку.

На рынке города Тольятти предприятие ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» занимается реализацией конкурентной сбытовой стратегии по укреплению своих позиций на рынке. Чтобы повысить конкурентные преимущества, ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» должен реализовывать эффективную конкурентную сбытовую политику, приведенную в приложении Б.

В качестве сбытовой политики ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» в будущем можно рекомендовать политику «концентрированного маркетинга». В таком случае сбыт продукции будет направлен на покупателей среднего достатка и основываться на удовлетворении потребностей данного сегмента, как преобладающего в настоящее время в Тольятти и близлежащих регионах.

При этом применяемая в последующем стратегия по завоеванию доли рынка ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» может позволить ему увеличить свой сектор благодаря грамотной рекламной кампании и расширению ассортиментных групп продукции.

Мероприятия по активизации рекламной деятельности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» будут направлены в сторону массовой рекламы и стимулирования продаж.

1. Рекламная политика.

Чтобы устранить проблему слабой осведомленности потребителей о продукции предприятия, важно использовать подходящие инструменты рекламы.

На текущий момент предприятием активно используется наружная и печатная реклама.

Рекламная деятельность ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» недостаточно активна. Она должна иметь массовый характер, ее основной целью является создание положительной репутации предприятия, которая предлагает широкий выбор светильников по доступным покупателям ценам. Для данной организации эффективным будет применение как напоминающей,

так и увещательной рекламы. Целью увещательной рекламы является формирование приверженности потребителя к собственной торговой марке ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» и побуждения потребителя к совершению покупки. В список задач напоминающей рекламы входит напоминание потребителям о скором появлении необходимости приобретения светильников, а также напоминания о том, как и где его можно приобрести [29]. Необходимо указать, что предприятию необходимо развивать такие направления рекламы как:

1. Реклама на телевидении. Потребителями продукции предприятия являются люди разного пола, возраста и с разным уровнем дохода, поэтому результативность от такой рекламы очевидна. Рекламный ролик лучше всего запускать в «prime-time» на региональном телевидении. Для сотрудничества наиболее всего подходит рекламное агентство «Время».

2. Печатная реклама. Один из наиболее удобных видов рекламы, в рамках которого можно дать не только стандартное рекламное объявление, но и напечатать интервью с руководителем предприятия, в котором будет размещена скрытая реклама или же просто заказать статью о самой организации [23]. Для сотрудничества больше всего подходят бесплатные издания, например, газета «Презент».

Особое внимание стоит уделить рекламной кампании в интернете. Здесь важно подобрать правильные формы продвижения продукции бренда.

Относительно общеизвестных медианосителей рекламы интернет обладает некоторыми значительными преимуществами:

1. «targeting» представляет собой маркетинговый механизм, с помощью которого из общей массы пользователей выделяется целевая, аудитория, соответствующая ряду критериев (географическому, социально-демографическому и др.), доносится до нее рекламная информация, определенная предприятием;

2. Свойство 24x7x365. Под ним понимается непрерывное функционирование или транслирование в течение дня, недели, года;

3. Оперативность, заключающаяся в возможности отредактировать или приостановить действие рекламной кампании в любой момент времени;

4. интерактивность, которая позволяет потребителю взаимодействовать с продавцом в онлайн-режиме;

5. масштабность, в сети нет ограничений по размещению различного рода информации.

И самым привлекательным для предприятия преимуществом интернет-рекламы является ее относительно низкая стоимость.

ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» не имеет своего сайта, и организация представлена только информационным листом, который сообщает общие сведения о фирме и данные о руководстве. В этом случае можно смело говорить, о недостаточном освоении ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» интернет-рекламы. Интернет — это наиболее прогрессивный способ доведения информации до потребителей, поэтому предприятию важно создать собственный сайт, чтобы привлечь еще больше новых потребителей.

Размещение баннерной рекламы должно охватывать большую часть тольяттинских серверов и наиболее популярных среди целевой аудитории интернет-ресурсов. Это будет способствовать большей посещаемости сайта предприятия и упрощению обнаружения сайта предприятия потенциальными покупателями.

Стоит уделить отдельно внимание email-маркетингу. Это не потребует значительных расходов, но при грамотном оформлении писем позволит увеличить объем продаж, так как сообщения будут адресованы не случайному пользователю, а потенциальному потребителю или постоянному покупателю.

Все выше сказанное основывается на том, что интернет-реклама достаточно доступный и при этом максимально эффективный инструмент доведения информации до потребителя. Реклама в интернете охватывает все категории аудитории и позволяет работать не со всеми пользователями сразу, а с теми, кто действительно может заинтересоваться продукцией и обладает

оптимальным уровнем дохода для ее приобретения. Кроме того, интернет обладает высоким потенциалом развития и неограниченными возможностями для деятельности.

Публикации в СМИ до сих пор остаются достаточно результативными. Поэтому рекламные сообщения с правильно подобранным шрифтом и грамотно составленным рекламным сообщением обратят на себя внимание многих потенциальных покупателей. В этом случае лучше всего размещать рекламу в местных газетах не только в Тольятти, но и по всей Самарской области. Реклама в печатных СМИ является одной из самых удобных, так как можно размещать не только стандартную рекламу, но и иной контент [21].

Обоснование выбора печатных СМИ для г. Тольятти.

Благодаря экспертным оценкам в группу рекламоносителей, выпускающихся в городе Тольятти, были включены газеты «Презент» и «Телесемь», журнал «Выбирай».

Отлично впишется в этот список и журнал «Миллионер». Его целевая аудитория становится только больше, благодаря качеству полиграфии, цветной печати и льготным условиям подписки. Ниже в форме таблицы была произведены характеристики изданий, которые позволят провести грамотный сравнительный анализ.

Выбор объемов рекламных объявлений продиктован макетами газет (реклама не должна «теряться») и экономической целесообразностью (большой объем – неоправданные затраты).

Характеристики печатных СМИ отображены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристики печатных СМИ города Тольятти

Наименование издания	Тираж, тыс. экз.	Средняя аудитория 1 номера, тыс. чел.	Коэффициент чтения	Эффективность	Число рекламных контактов
«Телесемь»	560	3180	2,76	2,786	23,3

Продолжение таблицы 3.1

Наименование издания	Тираж, тыс. экз.	Средняя аудитория 1 номера, тыс. чел.	Коэффициент чтения	Эффективность	Число рекламных контактов
«Презент»	300	2691,5	2,69	8,905	8,7
«Выбирай»	250	245	0,7	36,735	0,8

Примечание:

1) коэффициент чтения находится отношением средней аудитории одного номера к тиражу;

2) эффективность размещения рекламы определяется отношением стоимости одного см² рекламы к средней аудитории одного номера газеты, умноженным на 100 тысяч читателей;

3) число рекламных контактов, которое обеспечивает один номер газеты, рассчитывается по следующему алгоритму: средняя аудитория одного номера, скорректированная с учетом доли постоянных и переменных читателей, специально изучающих рекламные объявления, к общему числу читателей в Тольятти и Самарской области (в %).

Важна периодичность размещения материалов. Эффект достигается повторением объявления не менее раза в неделю. Актуально и распространение контента, который не несет откровенный рекламный характер. Такой контент представлен специальными статьями. Читатели испытывают к ним большее доверие, поэтому воздействовать через них будет проще [30].

Экспертный анализ также позволил выявить наиболее популярную радиостанцию, какой является «Август». Это имеет важное значение при выборе средств радиорекламы.

По экспертным оценкам самой популярной радиостанцией в Тольятти является радиостанция «Август», что отразилось на выборе средств радиорекламы. Главные характеристики радиостанции:

1. Обхват аудитории – 673 тысяч человек;

2. Среди них, кто часто слушает станцию – 61%, мужская аудитория- 50,3%, женская аудитория – 49,7%;

3. Количество тех, кто слушает радио в транспорте – 99,4 тыс. чел.;

4. Наиболее активна аудитория в следующие периоды времени:

08.00-10.00 – 50%

12.00-15.00 – 38%

17.00-20.00 – 45%;

5. Цена за 30 секунд в «prime-time» – 12000 руб. (включая НДС);

6. Возможное количество рекламных контактов - 1172 тысячи.

Размещение на столбах городского освещения рекламоносителей целесообразно, так как его стоимость дешевле (не нужна специальная подсветка), виден всем – от водителей до пешеходов.

Цена рекламоносителя включает расходы на дизайн, процесс сборки и непосредственной установки и составляет – 54300 тысяч руб. (табл. 3.2)

Арендовать и установить отдельно стоящий рекламный щит будет стоить от 25000 рублей (без НДС). Цена будет расти в зависимости от выбора размера щита и способа его установки.

В таблице 3.2 представлена стоимость элементов наружной рекламы.

Таблица 3.2 – Сравнительная стоимость элементов наружной рекламы

Показатели	Предлагаемый вариант рекламоносителя	Отдельно стоящий щит
Стоимость одного рекламоносителя, руб.	6000	25000
Подсветка, руб.	-	3000
Полная стоимость работ, руб.	54300	168000

Охватывая все возможные направления, невозможно уложиться в заложенный бюджет проекта по установке рекламоносителей на опорах уличного освещения.

Расчет финансовой выгоды от предлагаемого варианта рекламоносителя

производится по формуле 3.1.

$$Фв = Ощ - Пн, \quad (3.1)$$

где $Фв$ – финансовая выгода от предлагаемого варианта рекламоносителя, тыс. руб.;

$Ощ$ – отдельно стоящий щит;

$Пн$ – предлагаемый вариант рекламоносителя.

В формуле 3.2 представлен расчет финансовой выгоды от предлагаемого варианта рекламоносителя.

$$168000 - 54300 = 113700 \text{руб.} \quad (3.2)$$

Из этого следует, что предлагаемый вариант предпочтительнее, так как финансовая выгода составит около 113700 руб. Стоит отметить, чтобы принять правильное решение относительно средств распространения, необходимо располагать точными сведениями о них.

В основе грамотного планирования и распределения средств распространения рекламы лежит сопоставление характеристик целевой аудитории выбранного сегмента рынка с теми, на которые ориентируется рекламодатель [26]. Цифры, отражающие численность населения безусловно важны для рекламодателя, но это все же не самое важное. Необходимо иметь представление среднем уровне доходов, образовании и возрасте аудитории – эти сведения могут стать решающим фактором при принятии решения о покупке или отказе от приобретения средств распространения рекламы.

Эти исследования носят длительный характер и требуют обработки огромного количества различных статистических материалов, что представляет большую трудность для ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»». Проведение исследований, которые позволили выявить наиболее выгодные средства распространения рекламы, были в свое время выполнены и размещены

предприятием «Экро», специализирующейся на изучении и структурировании полученной информации. Обращение к этим данным, размещенным организацией в информационном агентстве «Рос-информ», было произведено во время исследования основной массы читателей газет г. Тольятти. Выбор средств распространения рекламы осуществлялся на основе количества расчетной и постоянной аудитории, среднего заработка читателей, уровня образования и др.

Сбор данных и взвешенный анализ, осуществляемые специалистами по рекламе, позволили составить график использования средств распространения рекламы.

2. Улучшение системы качества труда.

Устаревшее оборудование создает проблемы для завода. Оно не только занимает больше пространства, но и не позволяет повысить производительность труда.

План рекламных мероприятий на 2018 год представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - План рекламных мероприятий для завода «Луч» на 2018 год

Мероприятия	Сроки				Итого за 2018 год
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Организация размещения рекламного сообщения в выбранных СМИ			18270		
Организация и контроль размещения обращения на телевидении		39068			
Выпуск печатных листовок		2000		2000	
Совершенствование интернет-сайта	51270				
Итого	51270	41068	18270	2000	112608

На сегодняшний день в организации ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч» уже сформирован процесс управления внутри фирмы. Но рынок торговых предприятий не стоит на месте и постоянно развивается, что способствует увеличению потенциальных конкурентов.

Этим и обусловлен ряд рекомендаций для ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» по улучшению системы качества труда, а также развития уровня квалификации сотрудников и торгового сервиса, факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество предприятия. Ниже приведены направления деятельности, которые требуют непосредственного внимания:

- увеличение списка полномочий исполнителей на местах и корректировка формы контроля;
- принятие решений на совместной основе и формирование доверительной атмосферы
- развитие возможностей карьерного роста для ключевых работников;
- широкое видение проблем и целостный подход к человеческим ресурсам в увязке со стратегическими установками организации;
- применение инновационных подходов к созданию корпоративной культуры.

Сложные социально-экономические проблемы неэффективно решать с помощью шаблонных решений. Рост производительности труда и творческого потенциала персонала зависит от инновационного подхода к управлению человеческими ресурсами, что в свою очередь определяет перспективность методов управления [5].

Менеджерам высшего звена необходим творческий подход к решению задач, связанных с управлением персоналом. На предприятии ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» такой подход к управлению должен стать основой и приобрести статус ведущего направления стратегического управления.

Лучшим вариантом считается пополнение рабочих ресурсов из совокупности выпускников университетов и других учебных заведений, которые обладают высокой способностью к усвоению новой информации, отличаются аккуратностью и добросовестностью. На ООО «Волжский

Светотехнический завод «Луч»» ставка должна быть сделана на работу в команде и активное сотрудничество с уклоном на удовлетворение интересов всего предприятия, а не на стандартное выполнение работы ради самой работы.

ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» должно обозначить широкий спектр вакансий начиная от продавца-кассира и заканчивая руководителем подразделения, чтобы в момент, когда необходимость в той или иной работе отпадает, работника можно было перевести на новую должность, а не увольнять. ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» обеспечивает работника возможностью переобучиться и продолжить деятельность на предприятии, но в новой сфере деятельности.

В процессе переквалификации важно сделать акцент на профессиональную компетентность, социальную зрелость работника, показать важность гибкости и непрерывности, комплексности выдвигаемых целей [17].

В качестве главных способов обучения в сбытовой сети ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» должны преобладать:

- овладение необходимыми навыками происходит в рабочее время с помощью коллег по работе, когда теория сразу же применяется на практике
- ротация (через каждые три года или 5 лет работник переходит на новую должность в другое подразделение, что непосредственно направлено на воспитание профессионала с широким спектром знаний и умений);
- обучение сотрудника с целью углубления его знаний в рамках конкретной должности;
- присутствие наставника в период овладения профессией;
- расширение знаний в профессиональной деятельности непосредственно самим сотрудником.

Персонал предприятия должен оцениваться по итогам полугодия, так как в этот период выплачиваются премии, после года своей работы, когда повышаются заработные платы, а также в долгосрочной перспективе на основании оперативной оценки. Важным аспектом является не индивидуальная

результативность работника, а его усердие в работе, нацеленность на профессиональное развитие и желание развивать предприятие.

На предприятии ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» важным является общественный вклад работника в работу коллектива. Руководитель осуществляет индивидуальную оценку сотрудников, на основе полученных данных от отдела по работе с персоналом, где вся информация оценивается в рамках всего предприятия с целью не допустить некорректность оценок. По итогам вся информация сохраняется в личном деле работника. Эти данные необходимы для индивидуального роста сотрудника и углубления профессиональных знаний. В итоге повышение уровня конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» в сфере развития сбытовой деятельности зависит от:

- повышения качества и увеличения номенклатурного списка продукции, выпускаемой под собственным брендом «Lumier»;
- активного размещения рекламы в СМИ;
- снижения средней стоимости продукции посредством заключения контрактов на выгодных условиях, обеспечивающих увеличение объемов закупок;
- расширения ассортимента выпускаемых для продажи отечественных и детских светильников;
- модернизации оборудования;

3. Совершенствование работы с дилерами предприятия.

Одним из возможных вариантов повышение эффективности сбытовой деятельности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» является формирование собственной дилерской сети. Дилер, как известно – это юридическое или физическое лицо, закупающее у производителя или генерального дилера товар мелким или крупным оптом и реализующим его затем в своем регионе через собственные розничные магазины или продающие его другим розничным сетям и отдельным торговым точкам [28].

Возможность формирования дилерской сети для ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» исходит из реалий бизнеса, когда необходимые денежные и человеческие ресурсы предприятие не может высвободить из процесса своей финансово-производственной деятельности. При этом образование непрофильного сбытового бизнеса с «нуля» – достаточно затратная и длительная процедура. И в данном случае ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» ограничивается поставками своей продукции в основном в рамках своего региона, что понятным образом не позволяет улучшить финансовые результаты функционирования предприятия.

Предлагаемые этапы построения дилерской сети ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» следующие:

1. Произвести анализ и выбрать между открытием собственного представительства или дилерской сетью, а также целесообразность использования сразу двух направлений.

При этом надо учесть, что собственное представительство всегда будет работать на интересы ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»», тогда как дилер может в любой момент сменить основного поставщика. Поэтому в данном случае более оптимальным вариантом в перспективе будет открытие собственных точек сбыта в наиболее перспективном регионе – Москва и Санкт-Петербург, а также в других субъектах РФ планируется формировать дилерскую сеть. При этом при открытии собственных точек реализации – сбыт планируется по каналу «нулевого» уровня, то есть напрямую к потребителю с 2019 г., а в настоящее время в связи с отсутствием свободных финансовых ресурсов целесообразно открытие только дилерской сети.

2. Осуществить поиск дилеров с использованием таких способов распространения информации как реклама, рассылка коммерческих предложений, конференции, выставки и т.д. При работе с дилером на этапе заключения договора и формирования его условий, главной задачей ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» является формирование у дилера ощущения, что его доля уже и так возможно максимальная, а смена

производителя лишит его многих преимуществ или создаст проблемы.

3. Проработать с дилером стратегию захвата рынка или его сектора. Этот этап является исключительно важным, несмотря на то, что, казалось бы, это должна быть проблема одного дилера. Для того чтобы дистрибьютором успешно решались задачи, и он был рентабельным, ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» должен стать его консультантом и обеспечить ему организацию сбыта продукции, то есть фактически занять место дилера.

В этой связи следует сформировать план реализации бизнеса дилером и спланировать его затраты, прибыль и рентабельность в виде бизнес-плана его деятельности. При этом основная роль должна принадлежать дилеру.

4. Определить с дилером конкретные инструменты реализации бизнеса, в том числе:

- понимание коридора вознаграждения представителя;
- образ мышления потенциальных партнеров;
- стратегию поиска потребителей дилером;
- тактические приемы по развитию продаж в регионе;
- анализ предложений альтернативных поставщиков;
- понимание требующихся ресурсов для бизнеса на данном сегменте рынка.

5. Если дилеров несколько, то определить, на какого именно дилера делать ставку – на «старого» дилера или нового, «мелкого» или «крупного».

При этом следует учитывать, что «крупные» дилеры уже имеют постоянных потребителей их товара и постоянный портфель заказов, что, скорее всего, приведет к тому, что они будут расширять его неохотно [7]. При этом выход на крупных дилеров сопоставим с выходом на федеральный уровень розничных сетей.

6. Определить, предоставлять ли дилеру эксклюзив и какой именно.

В этом случае при подготовке дилерского предложения следует сформировать иерархическую структуру дилеров:

– главный дилер – это эксклюзивный представитель в регионе, ему дается обязательство по объемам, маркетинговая поддержка и самые выгодные ценовые диапазоны;

– значимый дилер – крупный представитель, в регионе их может быть 2-3, таким образом предпочтение как-бы дается, но нескольким представителям сразу. С них тоже требуются объемы, но меньшие и даются удобные цены, но хуже, чем в первом варианте;

– официальный представитель – это представитель, которому не ставятся требования по объему, но и дается самая маленькая скидка.

И такие требования формируются ко всем желающим стать дилерами в различных сегментах рынка. Таким образом, все дилеры ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» будут понимать этот механизм, который в общем определяет, что каждый может стать эксклюзивным дилером с выгодными условиями и предложениями.

7. Четкая формулировка стратегии, целей и уточнение типов формирования дилерской сети для каждого дилера:

– интенсивное – охват максимально возможной территории, стремление к тому, чтобы целевой продукт предлагался в каждом торговом объекте, где может появиться заинтересованный потребитель;

– избирательное – сбыт через сеть с ограниченным числом торговых объектов, что позволяет отбирать наиболее привлекательных участников маркетингового канала и избежать дополнительных рисков. Чаще всего такая стратегия наиболее эффективна при продаже хорошо известных целевой аудитории товаров с высокой степенью лояльности к торговой марке;

– эксклюзивное – минимальное количество посредников в каждом из регионов. Применяется при маркетинговой стратегии производителя, которая не требует присутствия ее продукта «на каждом углу» [8].

8. Принятие решения о работе с данным дилером. На данном этапе целесообразно использовать существующую информацию о дилере в виде таблицы, с отражением следующей информации:

- наименования фирмы-дилера;
- контактная информация;
- классификация торговых объектов;
- ассортимент, оценка уровня услуг;
- уровень мерчендайзинга;
- оценка локации;
- собственная маркетинговая активность.

9. Планирование конкретных показателей для каждого дилера.

Данное условие распространяется на все аспекты ведения бизнеса, в том числе и на построение эффективной дилерской сети [16]. Все сформулированные задачи (вне зависимости, текущие они или стратегические) должны иметь определенное количественное выражение. Это может быть задача о заключении 30 новых договоров с потребителями, прирост продаж на 2% или чистая прибыль в 1 млн. рублей – все зависит от ситуации, но цели обязательно должны быть конкретными и сформулированными в цифрах.

10. На этапе взаимодействия с дилерами обеспечить эффективность управления и контроля над ними.

Основными элементами эффективного управления дилерской сетью являются инструменты, связанные с товаром, продвижением, лояльностью к дилеру и его финансовые результаты.

Для эффективного управления дилерской сетью менеджер должен осуществлять контроль за следующим показателями:

- общее число дилеров, их дифференциация по группам;
- прирост дилерской сети;
- количество отгрузок/продаж, количество отгрузок/продаж с минимальными сроками кредитования;

– рост дебиторской задолженности относительно роста количества дилеров;

– договоренности о мерчендайзинге и акциях стимулирования [6].

Для удобства анализа все эти показатели можно внести в дилерскую карту рынка, о которой упоминалось выше.

11. В процессе работы дилеров - стимулирование дилерской сети.

В общем смысле сбыт продукции ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» можно представить, как цепочку, соединяющую производителя и покупателя через определенное количество посредников. Данная цепь может носить название – маркетинговый канал. И для того, чтобы организовать эффективное воздействие на потребителя и стимулировать его для осуществления покупки можно применить различные способы воздействия на рыночную среду и особенно на её целевую аудиторию. Используя при этом методы мерчендайзинга, трейд-маркетинговых акций и Sales Promotion, дилерам представляется возможность достичь ранее запланированных результатов, в том числе и по:

- увеличению сбыта, объёма проданной продукции;
- стабильному противостоянию конкурентов;
- привлечению потребителей к товару и оживление их внимания.

Стоит помнить, что с точки зрения построения дилерской сети для ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» максимально возможной эффективности, стимулирование сбыта кроме другого может заключаться и в мотивации дилеров. Для чего возможно применение различных льгот как финансового содержания (например, всевозможные скидочные акции), так и различные преференции, имеющие натуральное выражение.

Одним из рекомендуемых для ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» способов стимулирования интереса посредников заключается в проведении глобального конкурса между дилерами (подходит только для крупных, уже имеющих обширную дилерскую сеть), в котором каждый из них может заработать очки, выступая организатором мероприятий. Кроме этого,

возможно применение и других достаточно эффективных методов увеличения интереса дилеров и, как следствие, собственных продаж:

– раздача образцов – сущность заключается в предоставлении ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» своей продукции торговым посредникам для их личного пользования и самостоятельной оценки всех его положительных качеств

– совместные акции ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и дилеров – крупные маркетинговые мероприятия, сопровождаемые, как правило, крупными финансовыми вложениями и носящие чаще всего стратегический характер

– конкурсы витрин – выбор наилучшего способа демонстрации продукции ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» среди всех дилеров.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Рассчитаем экономическую эффективность создания сайта для ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»».

Расчет сметы на проведение мероприятия представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет сметы на создание сайта

№П/П	Мероприятий	Стоимость, руб.
1	Разработка дизайна	21240
2	Программное обеспечение	24780
3	Дальнейшее сопровождение	5250
4	Итого	51270

Возможное увеличение притока покупателей определяется, основываясь на экспертных прогнозах, по формуле 3.3.

$$BP = (2 \times BP_{max} + BP_{min}) / 3, \quad (3.3)$$

где BP – вероятный приток покупателей;

BP_{max} – вероятный максимальный приток покупателей;

BP_{min} – вероятный минимальный приток покупателей.

В качестве экспертов выступили: начальник отдела маркетинга и развития торговой сети, заместитель директора и главный бухгалтер.

Экспертное обоснование роста числа покупателей благодаря воздействию от создания сайта описано в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Экспертное обоснование увеличения количества потребителей под воздействием создания сайта предприятия в Internet

Значение возможного роста, эксперты	5 чел.	8 чел.	10 чел.	15 чел.	20 чел.
Эксперт 1			+		
Эксперт 2					+
Эксперт 3		+			

Расчет возможного увеличения притока покупателей произведен по формуле 3.4.

$$BP = (2 \times 20 + 8) / 3 = 16 \quad (3.4)$$

В результате дополнительный приток потребителей составит 16 человек в сутки. С учетом того, что один потребитель в среднем приносит ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» выручку в размере 200 рублей в день, можно констатировать, что рост объема реализации ДО составит (формула 3.5):

$$\Delta O = 200 \text{руб.} \times 16 \text{потреб.} \times 365 \text{дн.} \times 24 \text{дилеров} = 28032000, \quad (3.5)$$

где ΔO – объем реализации.

Исходные данные для проведения расчета экономической эффективности мероприятия указаны в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Исходные данные для расчета экономической эффективности совершенствования сайта в Internet

Показатель	Единица измерения	Условное обозначение	Цифровое значение
Количества сотрудников до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	178
Количества торговых сотрудников после внедрения мероприятия	чел.	Ч2	178
Объема выручки до внедрения мероприятия	руб.	О1	48261 18
Среднегодовой выработки одного торгового сотрудника	руб.	В1	271131
Величины затрат	руб.	З.	51270
Единовременных затрат, связанных с разработкой и внедрением мероприятия	руб.	З ед.	51270

Проведение расчета показателей экономической эффективности мероприятия приведено в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчет показателей экономической эффективности разработки и внедрения веб-сайта

Показатель	Единица измерения	Метод расчета	Расчет по практическим данным
Роста выручки после внедрения мероприятия	Т. р	$O2 = O1 + \Delta O$	65 781 318
Среднегодовой выработки работника после внедрения мероприятия	Т. р	$B2 = O2 / Ч2$	369 558
Прироста производительности труда после внедрения мероприятия	%	$\Delta ПТ = B2 / B1$	1,36
Экономии за год на затратах	р	$\text{Э.з.} = З. * \Delta ПТ$	69 727,2

Подтверждение обоснованности предложенного мероприятия

заключается в том, что по плану объем выручки после внедрения веб-сайта вырастет на 28 млн. рублей.

Теперь следует рассчитать экономическую эффективность проведения рекламных мероприятий.

В таблице 3.8 приведен расчет сметы на реализацию рекламных мероприятий.

Таблица 3.8 – Расчет сметы на проведение рекламных мероприятий

Мероприятия	Стоимость, руб.
Организация размещения рекламного сообщения в выбранных СМИ	18270
Организация и контроль размещения обращения на выбранном телеканале	39068
Выпуск печатных листовок	4000
Итого	61338

В таблице 3.9 приведено обоснование роста числа покупателей благодаря действию рекламы.

Таблица 3.9 – Обоснование увеличения количества покупателей под воздействием рекламы

Значение возможного роста, эксперты	5 чел.	8 чел.	10 чел.	15 чел.	20 чел.
Эксперт 1	+				
Эксперт 2		+			
Эксперт 3				+	

В формуле 3.6 рассчитывается возможное увеличение притока покупателей под воздействием рекламы

$$BP = (2 \times 15 + 5) / 3 = 11,67 \quad (3.6)$$

В итоге дополнительный приток потребителей составит 11 человек.

Один потребитель в среднем приносит ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» – 200 рублей в день. Тогда увеличение объема выручки по всем 24 торговым точкам предприятия составит (формула 3.7):

$$\Delta O = 200 \text{руб.} \times 1 \text{чел.} \times 365 \text{дн.} \times 24 = 19272000 \quad (3.7)$$

Исходные данные для расчета экономической эффективности приведены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Исходные данные для расчета экономической эффективности рекламных мероприятий

Показатель	Единица измерения	Условное обозначение	Цифровое значение
Численности работающего персонала до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	178
Численности работающего торгового персонала после внедрения мероприятия	чел.	Ч2	178
Выручки до внедрения мероприятия	руб.	O1	48 261 318
Среднегодовой выработки одного сотрудника	руб.	B1	271 131
Величины затрат	руб.	З.	61338
Единовременных затрат, которые связаны с разработкой и внедрением мероприятия	руб.	З ед.	61338

Проведенные расчеты показателей экономической эффективности отображены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Расчет показателей экономической эффективности рекламных мероприятий

Показатель	Единица измерения	Метод расчета	Расчет по практическим данным
Увеличения доходности после внедрения мер.	руб.	$O2 = O1 + \Delta O$	67 533 318
Среднегодовой выработки работника после внедрения мероприятия	руб.	$B2 = O2 / \text{Ч2}$	379 400,5

Продолжение таблицы 3.11

Показатель	Единица измерения	Метод расчета	Расчет по практическим данным
Увеличения производительности труда после внедрения мероприятия	%	$\Delta ПТ = B2/B1$	1,4
Экономии на затратах за год	руб.	Э.з. = 3.* $\Delta ПТ$	85 873,2

Подтверждение обоснованности предложенных мероприятий заключается в том, что годовая экономия на затратах составит 85873,2 рубля, а объем выручки увеличится на 19,3 млн.

В итоге будет достигнут значительный экономический и маркетинговый эффект, а именно, повысится узнаваемость торговых точек и товаров собственной торговой марки.

Описанный во второй главе анализ показал, что причина потери конкурентного преимущества предприятием кроется в низкой рекламой активности и высоком уровне средних цен на продукцию. Кроме того, выявлено негативное влияние на конкурентное преимущество неосведомленности потребителей об ассортименте продукции, которую выпускает под собственной торговой маркой «Lumier», а также износом производственного оборудования и недостаточным разнообразием ассортимента отечественных товаров и светильников для детей по низким ценам.

В связи с этим, на предприятии ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» необходимо совершенствовать свою рекламную деятельность в частности рекомендуется пользоваться следующими инструментами рекламы:

- запустить рекламную кампанию в интернете;
- создать веб-сайт предприятия;
- публиковать рекламу в печатных СМИ и транслировать по телевидению.

В работе приводится обоснование использования каждого из средств рекламы конкретно для ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»». Например, разработка собственного сайта предприятия и реализация

дополнительных рекламных мероприятий позволит в перспективе увеличить доход на 36,8 млн. рублей, то есть почти в 2 раза.

Далее необходимо провести оценку предлагаемых мероприятий с учетом затрат и прогнозируемого сценария развития событий с учетом пессимистического его варианта. При этом параметры изменения конкурентоспособности представлены далее, в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Параметры конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» до и после предлагаемых мероприятий

Параметры	ООО «Тамара»	ООО «Светотехника»	Завод «Луч»		ООО «Мега СВЕТ»
			До	После	
Цена	3	5	4	4	2
Внешний вид изделий	4	5	5	5	4
Квалификация персонала	4	4	5	5	3
Ассортимент	4	5	5	5	3
Соответствие гигиеническим требованиям	5	5	5	5	5
Рекламная активность	3	5	2	5	3
Качество продукции	4	5	5	5	4
Ритмичность и эффективность сбыта	4	4	3	4	4
Наличие товаров собственной торговой марки	0	0	1	1	0

Опыт производственно-торговых организаций показал [12, с.120], что внедрение в деятельность сбытовой политики, разработанной на системе глубокого исследования рынка, четко сформулированной и документально

оформленной, а также использование дополнительно дилерской сети, основанной на анализе рынка, правильной расстановкой сил и средств, позволяет прогнозировать возможное увеличения продаж на 5-10%.

Многоугольник конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» до и после проведения мероприятий представлен на рисунке 3.3.

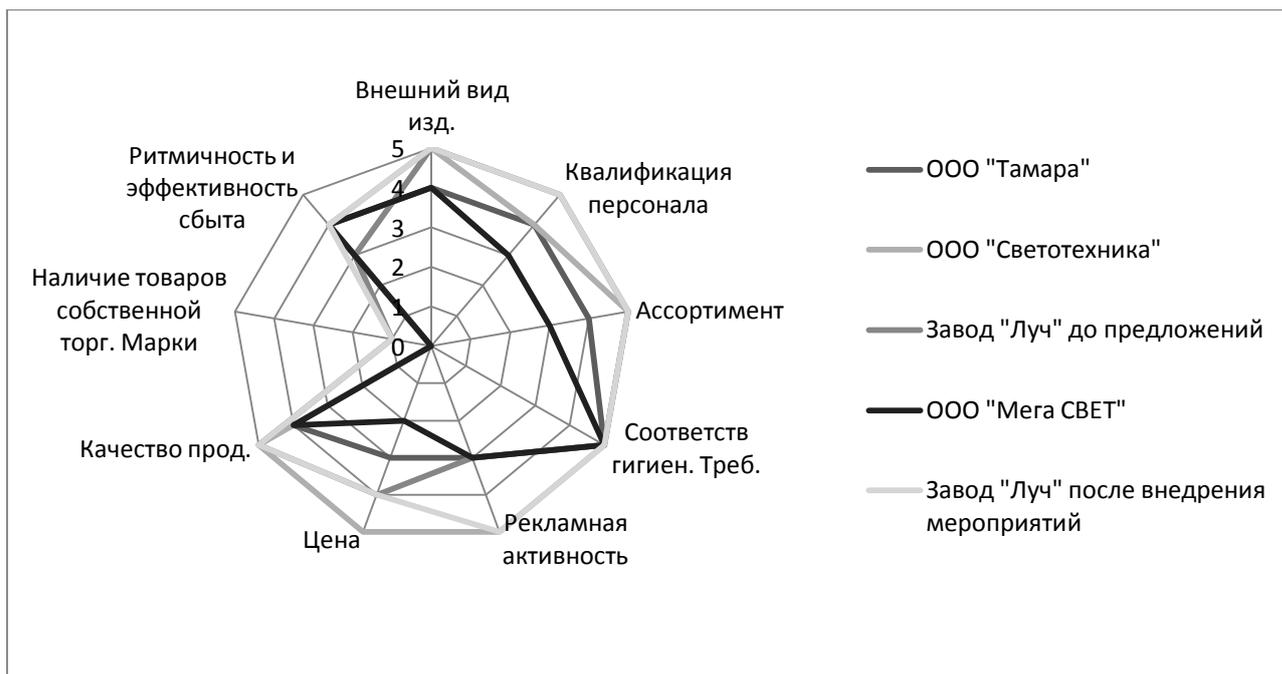


Рисунок 3.3 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» до и после предлагаемых мероприятий

Таким образом, на рисунке 3.3 видно, что после проведения предлагаемых мероприятий показатели «ритмичность и эффективность сбыта», а также «рекламная активность» ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»» увеличились. Следовательно, данное предприятие стало более конкурентоспособным.

Рассчитаем годовой экономический эффект от роста объемов продаж. Для сравнения за базовые примем финансовые результаты деятельности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» в 2018 году.

Затраты от введения должности «специалиста по сбытовой деятельности»

рассчитаны по формуле 3.8.

$$Z_c = Z_{рм} + Z_{вф} + Z_{зн} + ЕСН, \quad (3.8)$$

где Z_c – затраты от введения должности;

$Z_{рм}$ – затраты, связанные с созданием рабочего места;

$Z_{вф}$ – затраты, связанные с выполнением должностных функций;

$Z_{зн}$ – затраты, связанные с выплатой годовой заработной платой;

ЕСН – затраты, связанные с уплатой единого социального налога.

Расчет затрат от введения должности «специалиста по сбытовой деятельности» рассчитаны по формуле 3.9.

$$Z_c = 50 + 15 + 240 + 240 \times 0,3 = 377000 \text{руб.} \quad (3.9)$$

Дополнительный доход от роста объемов сбыта товара составит (формула 3.10):

$$Дд = Vб \times P = 165049 \times 0,05 = 8252,5 \text{тыс.руб.}, \quad (3.10)$$

где $Дд$ – дополнительный доход от роста объемов сбыта товара;

$Vб$ – выручка от реализации товара за 2015 г;

P – прогнозируемый рост объемов реализации товара от внедрения предлагаемых рекомендаций (в долях) на 2018 г.. Принят пессимистичный вариант – 5%.

Дополнительная прибыль от реализации товара составит (формула 3.11):

$$Прп = Дд \times (1 - Cд) - Z_c = 8252,5 \times (1 - 0,83) - 377 = 1025,9 \text{тыс.руб.}, \quad (3.11)$$

где $Прп$ – дополнительная прибыль от реализации товара;

$Cд$ – доля себестоимости в составе стоимости реализованных товаров в 2018 г.

Несомненно, что ожидаемый рост объема реализации также приведет к росту прибыли и рентабельности из-за эффекта операционного рычага.

Эффект операционного рычага заключается в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли.

Для расчета эффекта или силы воздействия рычага используется целый ряд показателей. При этом требуется разделение издержек на переменные и постоянные.

К переменным затратам, которые изменяются от изменения объема выпуска продукции, относятся сырье и материалы, топливо и энергия для технологических целей, покупные изделия и полуфабрикаты, основная заработная плата основных производственных рабочих, освоение новых видов продукции и др. К постоянным (общефирменным) затратам – амортизационные отчисления, арендная плата, заработная плата административно-управленческого аппарата, проценты за кредит, командировочные расходы, расходы на рекламу и др. Разделение издержек на переменные и постоянные осуществляется с помощью промежуточного результата.

Эффект воздействия операционного рычага рассчитывается по формуле 3.12:

$$\mathcal{E}_p = (V_{pp} - Пз), \quad (3.12)$$

где \mathcal{E}_p – эффект воздействия операционного рычага;

V_{pp} – выручка от реализации в 2018 г;

$Пз$ – переменные затраты.

Операционный рычаг (операционный леве́ридж) определяет на сколько темп изменения прибыли от продаж на ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» будет превышать темп изменения выручки от продаж предприятия. Определив значение операционного рычага, представляется возможным осуществлять прогноз изменения прибыли ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» при изменении выручки завода.

Рассчитаем ожидаемое увеличение прибыли для ООО «Волжский

Светотехнический завод «Луч» из-за эффекта воздействия операционного рычага.

Выручка в 2018 г. – 173301,5 тыс. руб.

Себестоимость сбыта с учетом затрат, связанных с введением должности «специалиста по сбытовой деятельности» – 125056 тыс. руб.

Валовая прибыль, рассчитанная с учетом затрат, связанных с введением должности «специалиста по сбытовой деятельности» – 48245,5тыс. руб.

Переменные затраты – 16656 тыс. руб.

Ожидаемый рост выручки – 0,05%.

В формуле 3.13 представлен расчет эффекта операционного рычага.

$$\mathcal{E}p = (48245,5 - 16656) / 48245,5 = 0,65 \quad (3.13)$$

Данный результат означает, что при росте выручки на 1% прибыль должна вырасти на 0,65 %.

Процентный рост прибыли из-за эффекта воздействия операционного рычага составит (формула 3.14):

$$Pr\% = 5 \times 0,65 = 3,25\% , \quad (3.14)$$

где $Pr\%$ – процентный рост прибыли из-за эффекта воздействия операционного рычага.

В абсолютном выражении рост прибыли из-за эффекта воздействия операционного рычага составит (формула 3.15):

$$Pr = 48245,5 \times 0,0325 = 1567,97 \text{ тыс. руб.} , \quad (3.15)$$

где Pr – рост прибыли из-за эффекта воздействия операционного рычага в абсолютном соотношении.

Таким образом, для совершенствования управления сбытом на ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» рекомендуется проведение следующих мероприятий:

- разработка положений по сбытовой политике;
- организация дилерской сети с разработкой пакета документов по ее функционированию;
- разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности рекламной деятельности;
- введение в штатную структуру должности «специалиста по сбытовой деятельности».

Прогноз динамики изменений основных экономических показателей представлен в таблице 3.13

Таблица 3.13 – Прогноз динамики изменений основных экономических показателей предприятия после внедрения мероприятий

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2018г. (прогноз)	Темп роста, % (прогноз)
					2018/2015 гг.
1. Выручки, тыс. руб.	42541	114003	165049	173301,5	104,7
2. Себестоим. продаж, тыс. руб.	33348	96695	124679	125056	100,3
3. Валовой прибыли (прибыли от реализации), тыс. руб.	9193	17308	40370	48245,5	116,3
4. Переменные затраты, тыс. руб.	1506	6803	16279	16656	102,3
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	7210	8145	13350	13411,3	100,78

Общий прогнозируемый рост объемов реализации товара от реализации предлагаемых рекомендаций ожидается в пределах 5-10 %.

В самом пессимистичном варианте за первый год общий ожидаемый экономический эффект от внедрения предлагаемых рекомендаций сложится из дополнительной валовой прибыли от реализации товара в 48245,5 тыс. руб. и дополнительной прибыли из-за эффекта воздействия операционного рычага 1567,97 тыс. руб., и составит суммарно 49813,5 тыс. руб.

Заключение

Сбытовая деятельность является значимой и завершающей стадией деятельности организации, на основании которой делается вывод об эффективности деятельности предприятия вообще. Построение своей конкурентной стратегии предприятие осуществляет с учетом занимаемой позиции на рынке. Все зависит от того, лидирует предприятие на рынке или только претендует на лидерство, является ли последователем или обитателем ниши. Фирма обязательно проводит оценку своих конкурентов и анализирует свои возможности. Только после этого осуществляется выбор оптимального варианта сбытовой деятельности.

Каждому сегменту свойственно уникальное поведение потребителей, а, следовательно, и своя особая конкурентная стратегия, которую предприятие может реализовать лучше всего на этом сегменте.

Конкурентная борьба может иметь как наступательный, так и защитный характер. Все конкурентные преимущества рано или поздно будут атаковаться конкурентами, которые располагают большим количеством ресурсов. Существует две существенные причины открытого противостояния с конкурентами, путем противопоставления друг другу конкурентных преимуществ.

Во-первых, можно попытаться отвоевать рыночное пространство, превзойдя сильные стороны соперника. Атакующая тактика против более слабого соперника в момент пика силы позволит заполучить победу и занять ведущее положение в конкуренции. Во-вторых, нужно отобрать конкурентных преимущества одного или нескольких конкурентов. Степень успеха этой тактики выявляется при сопоставлении затрат на атаку и полученные выгоды. Атакую слабые места соперника, нападающий направляет свои ресурсы и силу преимуществ на заведомо хрупкую структуру, поэтому шансы на успех возрастают в разы. В рамках рыночных отношений ни одно предприятие не застраховано от нападков со стороны конкурентов, удар могут нанести и новые

участники рынка и фирмы, которые стремятся укрепить или улучшить свои позиции.

По факту конкурентная стратегия представляет собой сознательный выбор совокупности действий, направленных на обеспечение покупателя уникальным сочетанием ценностей товара. Основываются эти действия на устойчивом конкурентном преимуществе предприятия.

Маркетологи предприятия выбирают конкурентные стратегии на основе взаимодействия трех показателей:

1. Конкурентной позицией фирмы. Осуществляется анализ, в котором определяется: выступает ли предприятие в качестве лидера рынка, является ли претендентом на лидерство или же занимает позицию последователя или обитателя ниши.

2. Стратегической задачей. Определяется приоритетность доминирования на рынке или необходимость укрепления в удобной и прибыльной нише.

3. Рыночной ситуацией. Определяется на каком этапе роста находится фирма (например, ранний этап, фаза поздней зрелости).

Поставленные цели и задачи были решены в период проведения исследования. В первой главе описывается понятие конкурентоспособности, в широком смысле являющееся способностью определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в определенных условиях. Также первая глава включает исследование основных конкурентных стратегий, таких как стратегия лидера рынка, стратегия претендента на лидерство, стратегия последователя и стратегия обитателя ниши.

Вторая глава исследования посвящена определению характеристик сбытовой деятельности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» и оценке его конкурентоспособности.

По итогам анализа конкурентоспособности и сбытовой деятельности ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» определены следующие проблемы:

– недостаточная рекламная активность и высокий уровень средних цен на продукцию стали основной причиной понижения уровня конкурентоспособности предприятия;

– недостаточная осведомленность потребителей об ассортименте продукции, которая выпускается под собственным брендом «Lumier»;

– устаревшее производственное оборудования снижающее параметры производимого товара, а соответственно и негативно отражающееся на сбыте;

Чтобы решить проблемы, которые были обозначены выше ООО «Волжский Светотехнический завод «Луч»» требуется:

– расширить ассортиментные группы продукции, выпускаемые под собственной торговой маркой «Lumier» и повысить их качество;

– разработать грамотную рекламную кампанию с применением теле- и радиорекламы, публикаций рекламы и контента в печатных СМИ, а также использования средств интернет-маркетинга;

– обеспечить оптимальный уровень цен на продукцию путем заключения контрактов на более выгодных условиях и увеличения объемов закупок;

– ввести в штатную структуру должность специалиста по сбытовой деятельности;

– сформировать дилерскую сеть.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности позволяют повысить конкурентоспособность предприятия.

Список используемой литературы

1. Федеральный закон от 13 марта 2006 г. №38 – №38-ФЗ (редакция от 2017 года) «О рекламе».
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент - М.: Финпресс, 2014.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 512 с.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией - М.: Дело, 2013.
5. Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных кадров. – М.: Экономика, 2014.
6. Саломатин Н.А. Менеджмент организации – М.: Центр, 2012.
7. Цинман И. ДЮСШ в современной России. – М.: ФиС, 2013.
8. Брагина З.В., Ершова М.Л. Основы маркетинга: уч. пособие.— Кострома: Костром. обл. организация общества «Знание», 2014, с. 78-81.
9. Гаджинский А.М. Маркетинг: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений.— 2-е изд.— М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2013, с. 234-238.
10. Голубков Г.Л. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология.- М: Изд-во “Финпресс”, 2014, с. 89-93.
11. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования товара. Маркетинг в России и за рубежом, № 4, 2015, с. 45-49.
12. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013, с. 156-158.
13. Котлер Ф. Маркетинг/Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского.— СПб: Изд-во "Питер", 2012, с. 306-308.
14. Маркетинг: Учебник/Под ред. А. Н. Романова. – М: Банки и биржи, Юнити, 2012, с. 90-94.
15. Маркетинг: анализ, стратегии, управление/Г. А. Васильев, В. А. Поляков, С. И. Шелобаев. – Тула: Гриф и к., 2014, с. 178-181.

16. Матанцев А. Н. Эффективность рекламы. – М.: Финн-пресс, 2014, с. 90-94.
17. Новиков О.А., Уваров С.А. Коммерческая логистика: учеб. пособие.— СПб: Изд-во СПб-ского ун-та экономики и финансов, 2012, с. 110-118.
18. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / Под ред. В.М. Власовой.— М.: Финансы и статистика, 2014, с. 67-69.
19. Панкратов Ф. Г., Серегина Т. К., Шахурин В. Г. Рекламная деятельность: Учебник для студентов высших и средних учебных заведений. – М.: Маркетинг, 2013, с. 169-171.
20. Панкратов Ф. Г., Баженов Ю. С., Серегина Т. К., Шахурин В. Г. Рекламная деятельность. – М., 2016. с. 46-49.
21. Песоцкий Е. В. Современная реклама: Теория и практика. – Р/н Дону, 2013, с. 48-52.
22. Пурлик В.М. Логистика торгово-посреднической деятельности.— М.: Высш. шк., 2015, с. 90-94.
23. Разроев Э.А. Маркетинг сотовой связи. Серия изданий «Связь и бизнес», М. ООО «Мобильные коммуникации», 2012, с. 123-126.
24. Рацкий К.А. Экономика предприятия. М.: ИТК «Дашков», 2014, с. 67-69.
25. Серегина Т. К. , Титкова Л. М. Реклама в бизнесе. – М.: Маркетинг, 2014, с. 345-348.
26. Синяева И. М. Паблик рилейшинс в коммерческой деятельности. – М.: ЮНИТИ, 2014, с.156-158.
27. Старобинский Э. Е. Самоучитель по рекламе. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел – Синтез», 2014, с.167-173.
28. Тимофеев М. Н. Все о рекламе. Умей продавать! – М., 2013, с. 23-26.
29. Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Рекламная деятельность. – М., 2016, с.89-95.
30. Ученова В. В., Старых Н. В. История рекламы: детство и отрочество. –

М.: СМЫСЛ, 2015, с.137-139.

31. Management Concepts and its Four Functions Right Here by Jayashree Pakhare [Электронный источник]. URL: <http://www.buzzle.com/articles/management-concepts-the-four-functions-of-management.html> (дата обращения 22.01.17)

32. Forecasting for Strategic Planning by Abbey Francis [Электронный источник]. URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/forecasting-for-strategic-planning/> (дата обращения 30.02.17)

33. New perspectives on strategic management process/Annals of the University of Oradea: Economic Science by Zenovia Cristiana [Электронный источник]. URL: <https://doaj.org/article/031e7b3cac374554bc77ca41510cd954> (дата обращения 25.03.17)

34. 5 Core Functions of the Management of a Company by Puja Lalwani [Электронный источник]. URL: <http://www.buzzle.com/articles/functions-of-management.html> (дата обращения 7.04.17)

35. Implement These Management Styles and Watch Your Business Soar! By Stephen Rampur [Электронный источник]. URL: <http://www.buzzle.com/articles/management-styles.html> (дата обращения 15.03.17)

Организационно-производственная структура ООО «Волжский Светотехнический Завод «Луч»»

