

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Логистика»
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Оптимизация сбытовой деятельности организации на основе логистики (на примере ООО «Гамма-Стандарт»)»

Студент

Р.А. Рупп

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.п.н., доцент

О.Н. Ярыгин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«__» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав. кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студенту Рупп Родиону Андреевичу

1. Тема «Оптимизация сбытовой деятельности организации на основе логистики (на примере ООО «Гамма-Стандарт»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 31 мая 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гамма-Стандарт».

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1.Сущность, задачи, методы управление сбытом на основе логистики....

1.1 Основные понятия, цели, этапы сбытовой деятельности на основе логистики

1.2 Средства и методы стимулирования сбыта

2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Гамма-Стандарт»

2.1 Общая характеристика деятельности фирмы

2.2 Анализ сбытовой деятельности хозяйствующего субъекта

3 Предложения по оптимизации сбытовой деятельности

ООО «Гамма-Стандарт» на основе логистики

3.1 Мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности организации

3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предлагаемых

мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, объект, предмет, информационная база и задачи исследования;
3. Табличные и графические материалы по разделам 2 и 3;
4. Организационная структура исследуемой фирмы;
5. Основные экономические показатели деятельности фирмы;
6. Табличные и графические данные по результатам исследования
7. Предложения по оптимизации деятельности исследуемой в ВКР проблемы;
8. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О.Н. Ярыгин

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Р.А. Рупп

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав. кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Рупп Родиона Андреевича
по теме «Оптимизация сбытовой деятельности организации на основе логистики (на примере ООО «Гамма-Стандарт»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.05.2016	30.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	06.06.2016	06.06.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	14.06.2016	14.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	20.06.2016	20.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Р.А. Рупп

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

О.Н. Ярыгин

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Рупп Р.А.

Тема работы: «Оптимизация сбытовой деятельности организации на основе логистики (на примере ООО «Гамма-Стандарт»))»

Научный руководитель: к.п.н., доцент О.Н. Ярыгин

Цель исследования – разработать мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности фирмы на основе логистики в ООО «Гамма-Стандарт»)).

Объектом исследования является ООО «Гамма-Стандарт», а предметом исследования – инструменты и методы оптимизации сбытовой деятельности ООО «Гамма-Стандарт» на основе логистики.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2012-2014 гг.

Краткие выводы по работе - под сбытом следует понимать систему мероприятий по реализации товара на рынке (стимулирование спроса, формирование и систематизация заказов, группировка и подготовка продукции к отправке потребителям, отправка продукции на транспортных средствах и доставка к месту продажи или заказа) и организацию взаиморасчетов за нее. Главная задача продажи продукции — обеспечение экономического интереса продавца продукции за счет удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

В работе акцент сделан на обеспечении результативности сбытовой деятельности на основе логистики.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Гамма-Стандарт» при разработке мероприятий по повышению результативности сбытовой деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 39-и источников и одного приложения. Общий объем работы 92 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1.Сущность, задачи, методы управление сбытом на основе логистики.....	10
1.1 Основные понятия, цели, этапы сбытовой деятельности на основе логистики.....	10
1.2 Средства и методы стимулирования сбыта.....	26
2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Гамма-Стандарт».....	33
2.1 Общая характеристика деятельности организации.....	33
2.2 Анализ сбытовой деятельности хозяйствующего субъекта.....	39
3 Предложения по оптимизации сбытовой деятельности ООО «Гамма-Стандарт» на основе логистики	59
3.1 Мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности организации	59
3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий.....	72
Заключение.....	77
Библиографический список	82
Приложения.....	86

Введение

В хозяйственной деятельности фирмы существует немало вопросов, являющихся важными и требующими внимания со стороны руководства. Однако, несомненно, результирующим, итоговым этапом всей цепочки производственно-хозяйственной деятельности является сбыт продукции, который и определяет, по сути эффективность всех предшествующих этапов. Формально, но именно сбыт позволяет оценить результативность снабжения, производства, управления, осуществления всех бизнес-процессов, в виде продажи готовой продукции. Последняя предполагает сбыт завершенных в процессе производства в конкретной фирме товаров (изделия, услуги), которые могут быть предложены на рынке покупателю продавцом. Именно результативная продажа продукции позволяет продавцу достигнуть главных целей своей деятельности – извлечения прибыли и удовлетворения потребительского спроса.

Хотя реализация — завершающая стадия хозяйственной деятельности товаропроизводителя, в рыночных условиях планирования сбыта предшествует производственной стадии и состоит в изучении конъюнктуры рынка и возможностей фирмы производить пользующуюся спросом (перспективную) продукцию, а также в составлении планов продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства. Грамотное управление сбытом способно обеспечить конкурентоспособность компании.

Актуальность бакалаврской работы заключается в том, что анализ системы управления сбытом играет существенную роль, т.к. от оптимальной ее фирмы зависят результативность и прибыльность деятельности фирмы.

Целью работы является исследование сбытовой деятельности в ООО «Гамма-Стандарт» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на основе логистики.

В соответствии с поставленной целью в ходе выполнения работы необходимо решить следующие задачи:

— рассмотреть теоретические основы управления сбытом;

- выполнить анализ управления сбытом в ООО «Гамма-Стандарт»;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса управления сбытом в ООО «Гамма-Стандарт» на основе логистики.

Объектом исследования является ООО «Гамма-Стандарт», а предметом исследования методы и инструменты управления сбытом в ООО «Гамма-Стандарт» и пути его совершенствования.

Бакалаврская работа включает введение, три раздела, заключение, список использованных источников и литературы, заключение, приложения.

Во введении обоснована актуальность темы, поставлена цель дипломной работы, определены задачи, объект и предмет исследования, сформулирована практическая значимость работы.

Первый раздел представляет собой теоретическую часть дипломной работы. Для написания теоретического раздела, удалось детально ознакомиться с учебно-методической и научной литературой по разработке систем управления сбытом. Особое внимание при этом уделялось раскрытию основных этапов процесса управления сбытом в фирмы, а также средствам и методам стимулирования этой деятельности, как одного из важнейших этапов управления сбытом.

Второй раздел посвящен анализу управления реализацией на примере ООО «Гамма-Стандарт». В рамках этого раздела был проведен анализ целей, задач, структуры и особенностей деятельности данной фирмы, анализ организационной структуры управления реализацией, исследование ассортимента товаров и товарооборота, анализ рынка реализации товара и конкуренции на рынках реализации, методов и стратегий стимулирования сбыта, применяемых в деятельности ООО «Гамма-Стандарт». Анализ показал, что ООО «Гамма-Стандарт» имеет необходимость совершенствования управления сбытом.

Третья глава работы посвящена рекомендациям по совершенствованию управления реализацией в ООО «Гамма-Стандарт», выявлению необходимых изменений, корректировке процесса управления, разработке мероприятий для

более эффективной деятельности фирмы.

В заключении раскрываются основные выводы и результаты исследования, приводятся выработанные рекомендации.

Основные сведения для проведенного анализа были получены методом изучения документов. Рынок реализации товаров исследовался методом опроса потребителей. Для выяснения динамики ассортимента и товарооборота, конкуренции использовался метод сравнительного анализа. Также в работе были использованы математические и графические методы обработки и представления информации.

При подготовке настоящей работы проанализированы опубликованные материалы по вопросам фирмы и управления реализацией на предприятии, изучена специальная литература отечественных и зарубежных авторов, статьи и материалы научных конференций, опубликованные в периодической печати. В качестве основных источников использована учебно-методическая литература по управлению реализацией и маркетингу таких авторов как: Н.Н. Павлова, Ф. Котлер, В.П. Хлусов, А.И. Ерчак, Дж. Болт, Э.В. Новаторов, Е.П. Голубков, В.В. Бурцев, А.М. Годин и др.

Практическая значимость заключается в выработке рекомендаций по совершенствованию управления реализацией с целью увеличения прибыльности деятельности ООО «Гамма-Стандарт».

1. Сущность, задачи, методы управление сбытом на основе логистики

1.1. Основные понятия, цели, этапы сбытовой деятельности на основе логистики

Деятельность хозяйствующих субъектов в условиях рынка предполагает активизацию всех функциональных областей деятельности организаций, но главным образом это касается областей реализации готовой продукции.

При этом под реализацией следует понимать всю систему связей производства и торговли, включая оптовую и розничную продажу, транспортировку, хранение. Таким образом, сбыт может быть определен как процесс продвижения готовой продукции на рынке от продавца к покупателю с учетом реализации всего комплекса мероприятий (создание спроса; работа с заказами; комплектация, подготовка и отправка продукции; транспортировка; взаиморасчеты, передача покупателю, сервисное обслуживание) [2, с.45].

При этом следует понимать, что в хозяйственной деятельности фирмы существует немало вопросов являющихся важными и требующими внимания со стороны руководства. Однако, несомненно, результирующим, итоговым этапом всей цепочки производственно-хозяйственной деятельности является сбыт продукции, который и определяет по сути эффективность всех предшествующих этапов. Формально, но именно сбыт позволяет оценить результативность снабжения, производства, управления, осуществления всех бизнес-процессов, в виде продажи готовой продукции. Последняя предполагает сбыт завершенных в процессе производства в конкретной фирме товаров (изделия, услуги), которые могут быть предложены на рынке покупателю продавцом. Именно результативная продажа продукции позволяет продавцу достигнуть главных целей своей деятельности – извлечения прибыли и удовлетворения потребительского спроса. [3]

Существуют две принципиальных формы сбыта (рис. 1.1.):

— прямой – организация выстраивает свою собственную структуру

реализации и берет на себя все расходы по финансированию, управлению и другие функции;

— опосредованный – через торговых посредников, которые осуществляют продажу товаров за счет собственных средств и несут полную финансовую ответственность за финансовые результаты деятельности.

«Совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю» получили название «канал распределения».



Рисунок 1.1 - Формы реализации (сбыта) [5]

Ведущие ученые в области менеджмента и практики фирмы по реализации в настоящее время определяют управление реализацией, как целенаправленную деятельность руководства предприятия (фирмы) по комплексу процедур продвижения готовой продукции на рынок, разработке принципов и методов управления движением продукта от производителя к потребителю, позволяющие наиболее эффективно решать стратегические задачи фирмы.

Управление реализацией включает в себя: организацию исследовательской работы, стимулирование реализации; установление контактов, приспособление товара; устранение конфликтов между участниками канала сбыта; организацию товародвижения (обработку заказов, складирование, поддержание товарно-материальных запасов, транспортировку); принятие решений о методах распространения товаров и др. [10]

Цель управления сбытом состоит в том, чтобы своевременно предложить такую номенклатуру товаров и услуг, которая бы соответствовала в целом профилю производственной деятельности фирмы и, возможно, полнее удовлетворяла потребности покупателей.

Основными задачами управления реализацией являются:

— определение существующих и перспективных потребностей покупателей;

— анализ способов использования данной продукции, исследование закономерностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

— критическая оценка продукции фирмы, осуществляемая с позиции покупателя;

— оценка конкурирующих изделий по различным показателям конкурентоспособности;

— принятие решения о том, какие изделия следует исключить из-за недостаточной конкурентоспособности и снизившейся рентабельности, а какие следует добавить в номенклатуру выпускаемой продукции, в том числе, за счет развития других направлений производства, выходящих за рамки сложившейся специализации предприятия;

— изучение возможностей производства новых или модернизации выпускаемых изделий;

— прогнозирование возможных объемов продаж продукции, цен, себестоимости и рентабельности;

— проведение рыночных тестов новой продукции для выяснения ее приемлемости потенциальными покупателями.

Решением указанных задач в фирмы должен заниматься специализированный отдел, который может носить название «отдел сбыта». Разумеется, организационная структура управления реализацией на конкретном предприятии, или в торговой фирме зависит от многих факторов, в первую очередь от его величины, количества занятого персонала, широты ассортимента предлагаемых товаров, но также и от того, насколько большое внимание руководство уделяет этому направлению деятельности.

В статье Бурцева В.В. предлагается, например, такая модель организационной структуры управления реализацией (рис. 1.2.). [5]

Отдел реализации и маркетинга возглавляет начальник отдела, находящийся в непосредственном подчинении заместителя директора по коммерческим вопросам. Отдел имеет структурные подразделения - четыре бюро (сектора, подотдела).

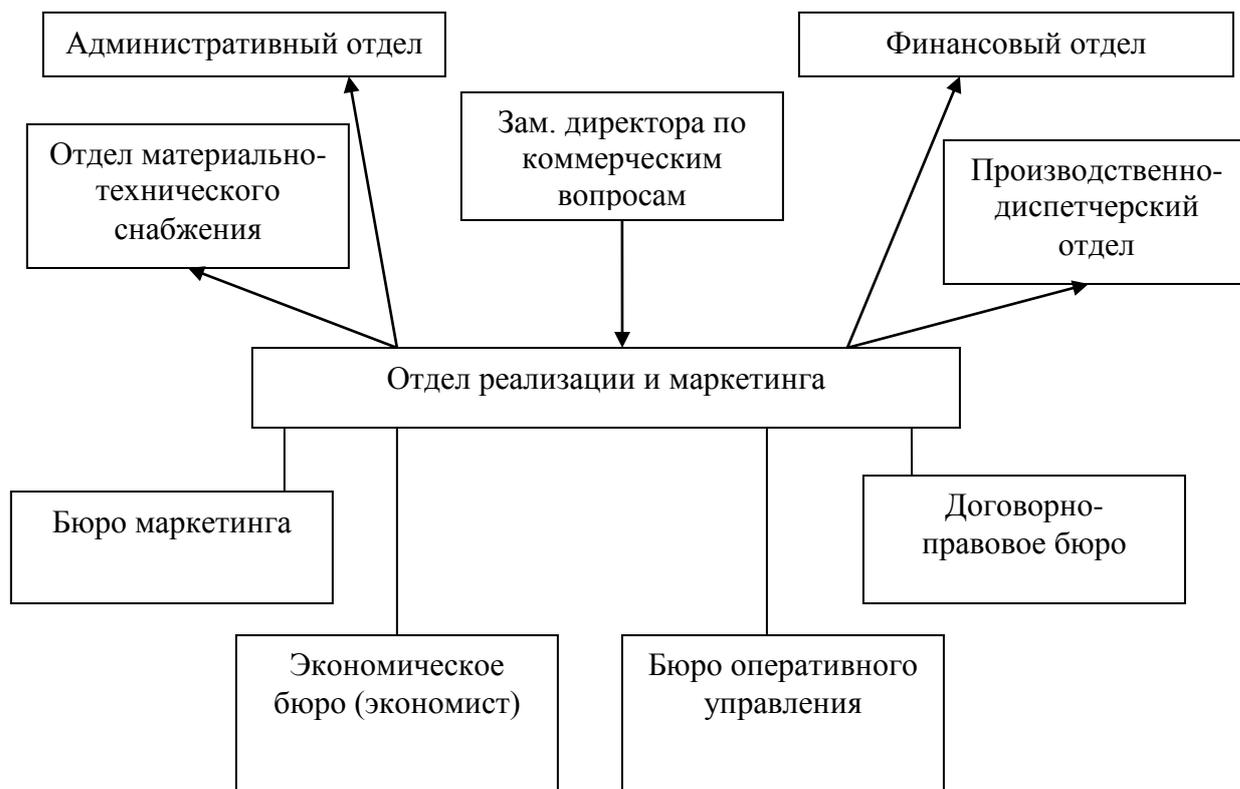


Рисунок 1.2 - Организационная структура управления реализацией [5]

Основные задачи бюро маркетинга:

— организация сбора, обработка, систематизация и анализ данных по основным конъюнктурообразующим факторам реальных (освоенных) и потенциальных (новых) рынков реализации серийно выпускаемой и новой (планируемой к выпуску) продукции фирмы;

— наблюдение за деятельностью основных конкурентов и составление заключений об их возможной политике на рынке;

— определение новых рынков реализации и круга потенциальных покупателей старой и новой продукции фирмы;

— анализ перемен в специфике требований больших контингентов потребителей;

— разработка краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных прогнозов потенциальной емкости освоенных и новых рынков для серийно выпускаемой и новой продукции.

В задачи экономического бюро отдела реализации входит:

— составление проектов годовых, квартальных, месячных и декадных (календарных) общих и вспомогательных (по номенклатуре, ассортименту, рыночным сегментам) планов продаж;

— контрольное сопоставление и увязка данных проектов с прогнозными данными; с данными планово-экономического отдела по расчетам критического объема продаж и оптимального объема выпуска продукции;

— осуществление первичного контроля хода выполнения планов реализации.

Договорно-правовое бюро ведет контроль оформления и исполнения договоров купли-продажи.

Бюро оперативного управления отдела реализации занимается организацией товародвижения.

Отчеты отдела реализации и маркетинга необходимы для работы целого ряда отделов и служб фирмы [6]

Таким образом, в условиях рынка управление реализацией является

важной составляющей системы управления организацией в целом, так как только эффективная деятельность по реализации продукции способна обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами.

По своей сущности управление реализацией - это один из процессов управления, в силу чего его основные характеристики имеют общие черты с другими процессами, образующими в совокупности процесс управления организацией.

На рисунке 1.3. представлена трехмерная модель управления, и место в ней реализации. Как один из функциональных типов управления, управление реализацией имеет такую же структуру, как и любой процесс управления. [12]

Рассмотрим подробнее основные этапы процесса управления реализацией.

1. Выработка политики.

Деятельность по управлению реализацией должна основываться на реализационной политике фирмы.

Под реализационной политикой фирмы (предприятия), в широком смысле, следует понимать выбранные ее руководством совокупность реализационных стратегий (стратегии охвата рынка, позиционирования продукции и т.д.) и комплекс мероприятий (решений и действий) по формированию ассортимента выпускаемых товаров и ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию реализации (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки), заключению договоров продажи (поставки) продукции, товародвижению, транспортировке, по инкассации дебиторской задолженности, организационным, материально-техническим и прочим аспектам реализации.

Реализационная политика должна соответствовать бизнес-концепции фирмы (что собой представляет организация, чем она сильнее конкурентов, каково желаемое ею место на рынке и т.д.), а также принятому курсу действий (ориентирам). Общая модель формирования реализационной политики фирмы в

рыночных условиях хозяйствования представлена на рисунке 1.4.



Рисунок 1.3 - Трехмерная модель управления сбытом [12]

Как видно из рисунка 1.3 сбытовая политика зависит от внутренних и внешних условий среды функционирования фирмы, и для ее разработки необходим их детальный анализ, а также возможностей фирмы. Рынок предоставляет конкретному производителю разные возможности для реализации и одновременно накладывает на его деятельность определенные ограничения. Производитель, заинтересованный в результативности реализации своей продукции, должен знать реальное положение дел на рынке и на этой основе принимать обоснованные решения по реализации продукции.

На основе результатов изучения среды формулируются общие цели деятельности фирмы, а также вытекающие из них цели реализации. Для достижения поставленных целей формулируются задачи реализации, которые влияют и на планирование реализации, и на определение реализационной политики фирмы (предприятия). Реализационная политика фирмы должна служить базой для разработки ее снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики. [10]

Деятельность фирмы в соответствии со сбытовой политикой в свою очередь должна повлечь за собой изменение внешней и внутренней среды.

2. Планирование.

Важнейшим этапом всякого процесса управления является планирование. Планирование можно определить как продуманное определение и систематизацию факторов, способствующих успешной деятельности предприятия. В рыночных условиях планирование реализации состоит в изучении конъюнктуры рынка и возможностей фирмы производить пользующуюся спросом (перспективную) продукцию, а также в составлении планов продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства. [16]

Важным фактором, влияющим на реализацию, является воздействие внешней среды. Любая организация осуществляет свою деятельность в рамках конкретной экономической ситуации. И, естественно, ощущает ее воздействие, а также необходимость решения проблем, связанных с четырьмя независимыми областями: мировая экономика (условия торговли, реализационные издержки, валютные курсы и т.д.); национальная экономика (циклические подъемы и спады, политика правительства и т.д.), потребительский рынок в широком смысле (например, электроэнергия, газ, уголь составляют конкуренцию центральному отоплению на мазуте), непосредственный рынок реализации (например, конкуренция других производителей котлов для центрального отопления). "Эффект давления" со стороны этих четырех областей на деятельность фирмы также должен обязательно приниматься в расчет при

составлении планов маркетинга и реализационной деятельности.

Еще один аспект воздействия внешней среды на реализации заключается во влиянии неконтролируемых внешних факторов, а именно: привычки и склонности потребителя или пользователя; конкуренция; торговые традиции; контроль со стороны правительства: технологический, социально-культурный, экономический, правовой и т.д.

В планах реализации необходимо выделить и учитывать проблемы и использовать благоприятные возможности, которые связаны с перечисленными факторами. Это должно находить отражение в реализационной политике фирмы (фирмы). [21]

3. Постановка задач

Управление реализацией в фирмы целесообразно ориентировать на:

1) получение предпринимательской прибыли в текущем периоде, а также обеспечение гарантий ее получения в будущем;

2) максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;

3) долговременную рыночную устойчивость фирмы, конкурентоспособность ее продукции;

4) создание положительного имиджа фирмы на рынке и признание ее со стороны общественности.

Для достижения этих целей необходимо решить такие задачи как:

— формирование предпочтений потребителей и стимулирование их к покупкам;

— налаживание контактов и заключение договоров с покупателями;

— обеспечение взаимовыгодных сделок;

— организация хранения и подготовки готовой продукции к продаже;

— отгрузка (поставка) продукции;

— обеспечение погашения дебиторской задолженности.

4. Прогнозирование [11]

Для планирования и постановки задач немаловажное значение имеет прогнозирование вероятного развития событий, возможностей фирмы и

результатов, динамики реализации и изменений спроса, конкуренции, технологий, учет мировой и национальной экономики, финансов, социальных и культурных процессов, емкости рынка и объема реализации. Окончательная оценка общего плана производственной деятельности фирмы зависит от прогноза вероятных объемов продаж продукции или прогнозируемой величины выручки от реализации. Бюджет компании, в конечном счете, зависит от объемов продажи ее продукции. Поэтому прогнозирование реализации играет центральную роль, не только в управлении реализацией, но и является решающим фактором для определения других направлений деятельности (например, в производстве — при планировании загрузки производственных мощностей, в снабжении — при определении потребностей в сырье, в финансовой областях — при планировании денежных ожиданий и капиталовложений). [23]

Центральным пунктом прогнозирования в области реализации является определение следующих показателей:

— краткосрочные: продажа каждого вида продукции (объем и стоимость); реализация по географическим направлениям (объем и стоимость); продажа по видам покупателей (объем и стоимость); цены конкурентов; целевые установки торговому персоналу; уровень запросов;

— среднесрочные: общие продажи по категориям продукции; цены; общеэкономические условия; особенности продвижения продукции на рынке; внедрение новой продукции;

— долгосрочные: общий объем реализации по категориям продукции; точки насыщения рынка; внедрение новой продукции; уход существующей продукции с рынка; важнейшие особенности исследований маркетинга и т.д.

5. Организация и координация [25]

Должны быть также выработаны необходимые методики, которые, по мнению управляющего по реализации, позволяют наилучшим образом проводить в жизнь политику компании и решать поставленные специфические задачи, а значит, служить средством «управления на расстоянии».

Управляющий по реализации нуждается также в хорошо продуманной стратегии и тактике действий, имея в виду использование находящихся в его распоряжении ресурсов с таким расчетом, чтобы, учитывая конкуренцию, организовать реализацию в наиболее удобное время, в нужном месте и на условиях, которые обеспечивают фирмы наибольшие преимущества или наименьшие потери.

Если политика компании и постановка целей составляют основу менеджмента, то организация является его стержнем. Организация связана с решением следующих задач: [29]

— оптимальное распределение ресурсов (рабочей силы, машин, технологии, финансовых средств) для достижения поставленных целей;

— создание эффективных информационных систем для обеспечения внутренних и внешних контактов;

— определение функций, статуса, компетенции и ответственности каждого должностного лица, рабочего места, секций и отделов фирмы;

— определение в рамках установленной компетенции отношений соподчиненности.

Разработка организационной структуры имеет особое значение для управляющих по реализации вследствие территориального рассредоточения аппарата коммивояжеров и нестандартного характера работы торгового персонала.

Для того чтобы объединить рассмотренные выше различные стороны деятельности управляющего в единое целое, необходимо интегрировать их в рамках соответствующей организационно-информационной системы. Управляющий должен обеспечить разработку, управление и укрепление этой системы, которая должна выполнять функции, обеспечивающие учет как внешних условий (экономических, политических, юридических, культурных и т.д.), так и внутренних факторов (технические, управленческие, поведенческие, структурные и др.). [31]

Административные решения по оперативным вопросам управления

реализацией оформляются приказами, инструкциями, указаниями. Создаются определенные методики управления, предназначенные для конкретных условий, которые позволяют определить, насколько успешно выполняются те или иные задачи. Однако только инструкций недостаточно. Непосредственным объектом руководства являются люди.

6. Стимулирование

Стимулирование реализации – одна из основных задач реализации – деятельность по распространению сведений о достоинствах продукции и убеждению целевых потребителей покупать его. В стимулирование реализации также входит формирование у потребителя устойчивого спроса, побуждение к последующим покупкам данной продукции. Мероприятия по стимулированию продаж особенно важны, когда на рынке имеется много конкурирующей между собой продукции, мало отличающейся по своим потребительским свойствам, а также когда продажа товара идет через розничную сеть. [23]

Практика стимулирования реализации накопила значительное количество стратегий, методов и средств, которые будут подробно рассмотрены нами ниже.

7. Подготовка персонала [37]

В управлении реализацией одна из сторон обучения персонала сводится к тому, чтобы дать сотруднику знания, навыки и понимание в пяти главных областях: товар (услуги), техника реализации, рынок (потребители и конкуренты), областей применения и правила пользования продукцией.

Другие аспекты обучения связаны с подготовкой контактного персонала, то есть сотрудников, вступающих в непосредственный контакт с клиентами (например, продавцы-консультанты). Поскольку от поведения контактного персонала во многом зависят удовлетворенность клиента и успех маркетинга, многие фирмы проводят обучение общению с клиентами, умению поддерживать имидж фирмы, и даже уходу за внешним видом.

В тесной связи с понятием руководства находится мотивация деятельности. Она основывается на побуждениях, определяемых как

«внутренняя движущая сила, определяющая, насколько значительными будут предпринятые усилия».

Любому управляющему необходим специальный план мероприятий по работе с подчиненными, направленных на:

— развитие и стимулирование посредством динамичного руководства и личного примера глубокого чувства преданности фирмы в целом и своему отделу в особенности;

— привитие персоналу чувства престижа от принадлежности к фирме и гордости за то, что фактически успехи компании в немалой степени зависят от него лично;

— воспитание безоговорочного признания авторитета руководства компании;

— внедрение в работу трудовых групп духа благожелательного соперничества.

Принципиальное значение для фирмы информационных потоков и процесса принятия решения имеет способ фирмы (формальная сторона) системы информации. Но она должна получить поддержку со стороны системы неформальных связей, выражением которой являются межличностные отношения между руководителями и персоналом на различных уровнях фирмы. Такие системы должны быть созданы для обратной связи, а также для передачи той или иной информации.

Дополнительные трудности возникают в связи с руководством и деятельностью отдельных сотрудников, реализация нового аппарата, действующих на значительном удалении и самостоятельно ведущих с покупателями переговоры, содержание которых сложно установить. Задача управляющего — добиться того, чтобы в этом случае разъездные торговые уполномоченные действовали так же, как если бы они трудились рядом с ним. Решение этой задачи обеспечивают только динамичное руководство, действенная мотивация и установление эффективных контактов.

8. Контроль и оценка

Управление и контроль дают хорошие результаты, когда они менее всего ограничивают индивидуальные действия и инициативу. Наибольшие достижения имеют место как раз при наименее заметном руководстве и наставлениях, минимальном подавлении и ограничении самостоятельности. Предпочтительнее рекомендовать, чем отдавать команды, стремиться к повышению чувства личного достоинства для стимулирования работы с полной отдачей. Это самым прямым образом относится к коммерческому персоналу, особенно к аппарату разъездных агентов. Руководство новыми сотрудниками включает развитие начальных знаний, завоевание доверия и убежденности в результативности реализационной политики и методов компании в этой области. Что касается опытного персонала, то по отношению к нему руководство должно быть направлено на создание уверенности в том, что реализационная политика и методы компании неуклонно выполняются, а отношения между торговыми представителями и потребителями постоянно улучшаются; на искоренение вредных привычек, содействие в выработке новых методов и консультаций по разным вопросам. [31]

Контроль как управленческая деятельность предполагает оценку конечных результатов в сравнении с поставленными в плане целями по решению конкретных задач. Функции контроля заключаются в следующем:

- повышать стандарты исполнения и поведения;
- устанавливать частоту посещений каждого типа или класса потребителей и при необходимости изменять ее;
- устанавливать эффективную систему отчетности для скорейшего анализа исполнения по каждому изделию, продавцу и территории;
- периодически и систематически анализировать деятельность каждого продавца и всего персонала;
- постоянно наблюдать за исполнением;
- определять, в каких регионах исполнение прогрессирует в соответствии с планом;
- исследовать причины невыполнения планов и принимать меры по их

устранению;

— контролировать затраты.

Необходимыми элементами контроля являются:

— наличие необходимой информационной системы с обратной связью, для того чтобы быть в курсе любой относящейся к делу ситуации (через отчеты сбытовых агентов, руководство реализацией по территориям, данные о продажах и прибылях на различных сегментах рынков и т.д.);

— применение эффективной методики анализа полученных результатов в сравнении с поставленными и согласованными установками, задачами и показателями, по которым могут оцениваться итоги деятельности (контрольные цифры продажи, персональные задания по реализации или посещению потребителей), цели, поставленные перед отдельным сотрудником или организацией и т.д. Сюда входит также оценка отклонений от установленных планов реализации;

— сопоставление результатов с намеченными целями и с соответствующими показателями за предшествующий период, качественная оценка тенденций и обусловивших их факторов. При этом главное внимание должно быть уделено не просто констатации неудач, а выявлению факторов, воздействие которых определило отклонение реальных результатов от первоначальных установок в ту или иную сторону;

— представление о том, где, как и когда следует предпринять корректирующие действия. Это связано с осуществлением руководящих функций, регулированием, выдачей инструкций и приказов, принятием решений о свертывании или ограничении масштабов реализационной деятельности. При необходимости должны быть сделаны новые прогнозы, внесены изменения в первоначальные целевые установки и переработана программа управления реализацией.

Еще один элемент контроля — это накопление информации для создания статистической базы планирования операций на перспективу.

Если торговый персонал достаточно компетентен, хорошо подготовлен и

правильно ориентирован, то работники сами будут выявлять трудности, находить объяснения отклонениям результатов от запланированных установок и предпринимать корректирующие действия, не дожидаясь подключения управляющего по реализации.

9. Проведение корректирующих мероприятий[28]

Корректирующие мероприятия включают в себя выяснение причин расхождения результатов оценки реализационной деятельности (объема продаж, издержек реализации и т.д.) с запланированными результатами, планирование, постановку задач по устранению расхождений, прогнозирование результатов и т.д. Корректирующие мероприятия предполагают прохождение тех же этапов управленческого процесса, но с принятием во внимание выявленных недостатков, неучтенных влияний внешней и внутренней среды.

10. Оценка результатов

Окончательная оценка результатов проводится в конце запланированного периода. Если реализационная политика была выработана верно, результаты реализационной деятельности должны быть близки к запланированным.

Таким образом, для достижения своей основной цели - увеличения объемов продаж и, соответственно, получение большей прибыли в деятельности фирмы - управление реализацией должно включать все важнейшие слагаемые эффективного процесса управления. При этом, одним из действенных инструментов обеспечения эффективности реализации продукции является логистика сбыта.

В общем смысле логистику сбыта следует предусматривать как состоящую из 2-х областей:

- 1) как исследование запросов рынка, то есть – маркетинг;
- 2) как инструмент более результативного обеспечения этих потребностей, через эффективную реализацию транспортного и складского процесса, а также обслуживание потребителей.

Причем, принципиальное отличие распределительной логистики от стандартных методов сбыта заключается в следующем:

- процессы управления материальными потоками и сбытом определяются целями и задачами маркетинга;
- взаимозависимость бизнес-процессов обеспечения (закупок) , производства и сбыта продукции;
- взаимосвязь всех функций внутри самой системы распределения и сбыта продукции.

Существенное значение логистики распределения (сбыта) заключается в том, что в отличие от других сфер и направлений деятельности (например производство) результат от капитальных вложений получается и быстрее, и рентабельнее. При этом, следует отметить, что в данном случае кроме всего прочего и объем затрат требуется намного меньше чем например все в той же сфере производства продукции. То есть высокая рентабельность и конкурентоспособность в логистике реализации обеспечивается не за счет «больших денег», а за счет эффективности применения управленческих техник логистики сбыта.

1.2 Средства и методы стимулирования сбыта

Как уже подчеркивалось, стимулирование реализации (сбыта) – одна из основных задач управления реализацией. Под стимулированием реализации понимают кратковременные побудительные меры поощрения покупки продукции. В комплексе стимулирования реализации различают деятельность по информированию потребителей и формированию у них образа товара и потребительских предпочтений, и непосредственное стимулирование к покупке. [24]

К информативным мероприятиям относят, прежде всего, рекламу во всем ее многообразии: прямая, в прессе, печатная, наружная, на транспортных средствах, на месте продажи, выставки и ярмарки, сувениры и подарки.

Мероприятия, направленные на стимулирование покупки, также отличаются многообразием. Поставленные цели обуславливают выбор средств

стимулирования. Все их можно разделить на три группы:

- осуществление продаж с использованием льготных купонов, талонов, обеспечивающих скидку, что является предложением цены;
- предложение дополнения к товару без прямой связи с ценой;
- проведение конкурсов для покупателей или лотерей считается активным предложением.

Виды стимулирования можно классифицировать иначе, например, по происхождению и воздействию на клиентов. В результате можно выделить обобщенные группы типов стимулирования: [2]

1. Стимулирование на месте продаже или общее стимулирование. Основной характерной чертой считается определенность темы, например, годовщина или церемония открытия, что помогает общему оживлению торговли.

2. Выкладка товара на выгодной позиции, а так же вне общей композиции выкладки является избирательное стимулирование. К этой группе так же относится сосредоточение продукции в определенном месте магазина.

3. В рамках общей экспозиции производитель может осуществить индивидуальное стимулирование посредством установки афиши или указателя, оповещая покупателей о том, что проводится какой-то конкурс или произошло снижение цены. Это стимулирование воздействует на покупателя только после того, как он обратит внимание на полку.

Стоит отличать способы стимулирования продаж от прямого маркетинга. Первые нацелены на создание потока потребителей, информирование широких масс, а второй обращен напрямую к конкретным клиентам и побуждению их к покупке продукции за рамками места торговли.

У краткосрочного снижения цены на продукцию есть свои плюсы и минусы. Часть предприятий придерживается мнения о том, что выгоднее пойти по пути наименьшего сопротивления и удовлетворить экономические пожелания покупателя, чем долго разбираться в запросах относительно качества и разнообразия продукции.

Существенным недостатком такой политики является ненадежность получаемых потребителей, они будут бесконечно переходить от одного производителя к другому, следуя за периодами снижения цен.

Инициаторы подобного стимулирования для того, чтобы не подвергнуть опасности положение предприятия и продукции, уточняют, что предложение цены временное, или делают упор на снижении цены с отсрочкой предоставления скидки. [5]

Преимуществом этого метода считается предварительная стоимостная оценка операции, организация в простых формах, сокращение сроков проведения в соответствии с поставленными целями. Для торговой сети это незаменимый инструмент, который позволяет оперативно реагировать на действия конкурентов и корректировать ценовую политику предприятия.

Снижение цены может быть осуществлено по инициативе производителя, когда он нацелен на увеличение продаж и расширения круга потребителей, либо организацией, которая пытается создать имидж фирмы с невысокими ценами. Так же возможно взаимное соглашение между производителем и торговой сетью, когда предоставленная скидка от производителя частично или полностью переносится на потребителей. [5]

Снижение цен должно быть заметным, чтобы можно было составлять привлекательные для покупателей рекламные обращения, которые бы стимулировали рост, компенсирующий падение прибыли, вызванное снижением цен.

Виды стимулирования, основывающиеся на продажной цене, разделяются на три группы: прямое понижение цены, распространение купонов, позволяющих осуществить покупку со скидкой и снижение цен с отсрочкой получения скидки.

Основной задачей стимулирования считается процесс упрощения продажи продукции, однако прежде чем она дойдет до предполагаемого адресата, торговая сеть должна принять и представить ее в соответствии с правилами.

Отсюда возникает необходимость постоянного проведения специальных

операций по мотивации и стимулированию торговой сети.

Торговая сеть выбирает производителей, предложения которых соответствуют ее целям, а так же тех, кто поможет поддерживать рентабельность за счет проведения стимулирующих акций. Производители же в сложившейся ситуации сталкиваются с необходимостью предлагать большее количество временных льгот, чтобы его продукция находилась на полках магазинов. [9]

Каждая из форм реализации имеет свои особенности в выборе средств стимулирования. В связи с темой данной работы остановимся на выяснении особенностей выбора средств стимулирования реализации в розничной торговле.

По отношению к розничному торговцу Ф. Котлер выделяет следующие маркетинговые решения по стимулированию реализации:

1. Выбор целевого рынка. От этого решения зависит согласованность и последовательность принимаемых решений в области товарного ассортимента, оформления торгового зала, рекламной и ценовой политики. Многие розничные торговцы не имеют точного представления о своих целевых рынках, что приводит к попытке удовлетворить не совместимые между собой рынки, в результате такие торговцы проигрывают на обоих фронтах. [12] Маркетинговые исследования в рамках розничной торговли должны проводиться регулярно, чтобы выявлять степень удовлетворенности потребностей своих клиентов.

2. Выбор товарного ассортимента, комплекса услуг и атмосферы магазина. Ассортимент, предлагаемый магазином это ключевой фактор в конкурентной борьбе. Розничному торговцу необходимо принять решение о широте и глубине товарного ассортимента. Например, для заведений общественного питания узкий и мелкий ассортимент представляет собой наличие небольшой буфетной стойки, широкий и мелкий, в свою очередь, будет характерен для кафетерия.

Одним из решающих факторов в неценовой конкуренции является комплекс предоставляемых услуг. Раньше магазины предлагали доставку своей

продукции на дом клиенту и продажу в кредит, на сегодняшний момент торговые сети почти уже не предоставляют такие услуги. [18]

Атмосфера в магазине должна соответствовать представлениям целевого рынка и благотворно влиять на уровень продаж. Для этого необходимо правильно сочетать раздражители для всех органов чувств. [20]

3. Решение о ценах. Цены, которые устанавливает розничный торговец, не только являются ключевым фактором конкуренции, но и в тоже время отражают качество реализуемой продукции. Продуманность закупок - залог успешной деятельности. Некоторые товары можно превратить в «приманки» для потребителей. Это делается для того чтобы попутно с приобретением товара с низкой наценкой они, возможно, приобрели более дорогие товары.

4. Решение о методах продвижения. Для охвата потребителей розничные торговцы пользуются обычными средствами продвижения — рекламой, методом личной продажи, мерами по стимулированию реализации и связями с общественностью. Розничные торговцы дают рекламу в газетах, журналах, по радио и телевидению. Время от времени массовую рекламу дополняют письмами, которые вручают лично, отправлениями прямой почтовой рекламы. Личная продажа требует тщательного обучения продавцов приемам установления контакта с покупателями, удовлетворения покупательских нужд, порядку разрешения сомнений и жалоб клиентов.

5. Решение о месте размещения фирмы. Выбор места расположения магазина — один из решающих конкурентных факторов с точки зрения возможностей привлечения покупателей. Клиенты, например, как правило, выбирают тот банк, который находится к ним ближе всех. Сети универмагов, нефтяные компании и владельцы привилегий в области общепита быстрого обслуживания особенно тщательно выбирают места размещения своих предприятий, пользуясь для этого самыми совершенными методами выбора участков.

Следовательно, можно сделать вывод, что в настоящее время правильно организовать и спланировать реализационную политику, а также управлять ей

на предприятии довольно сложно. Поэтому в этих условиях отделу, который отвечает за реализацию продукции, необходимо построить реализационную политику так, чтобы потребители хотели приобрести данную продукцию именно в этой фирме. Рассмотренные теоретические основы системы управления реализацией можно применить к исследуемой фирме ООО «Гамма-Стандарт».

Выводы по разделу 1. Цель управления реализацией состоит в том, чтобы своевременно предложить такую номенклатуру товаров и услуг, которая бы соответствовала в целом профилю производственной деятельности фирмы и возможно полнее удовлетворяла и потребности покупателей.

Основными задачами управления реализацией являются:

— определение существующих и перспективных потребностей покупателей;

— анализ способов использования данной продукции, исследование закономерностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

— критическая оценка продукции предприятия, осуществляемая с позиции покупателя;

— оценка конкурирующих изделий по различным показателям конкурентоспособности;

— принятие решения о том, какие изделия следует исключить из-за недостаточной конкурентоспособности и снизившейся рентабельности, а какие следует добавить в номенклатуру выпускаемой продукции, в том числе, за счет развития других направлений производства, выходящих за рамки сложившейся специализации фирмы;

— изучение возможностей производства новых или модернизации выпускаемых изделий;

— прогнозирование возможных объемов продаж продукции, цен, себестоимости и рентабельности;

— проведение рыночных тестов новой продукции для выяснения ее приемлемости потенциальными покупателями;

— разработка рекомендаций производственным подразделениям фирмы относительно потребительских свойств параметрического ряда изделий, их цен, упаковки, предпродажного и послепродажного сервиса в соответствии с результатами тестирования.

Решением указанных задач в фирме должен заниматься специализированный отдел, который может носить название «отдел реализации».

Процесс управления реализацией включает следующие основные этапы:

1. Выработка политики.
2. Планирование.
3. Постановка задач.
4. Прогнозирование.
5. Организация и координация.
6. Стимулирование.
7. Подготовка персонала.
8. Контроль и оценка.
9. Проведение корректирующих мероприятий.
10. Оценка результатов.

Грамотное управление реализацией должно также включать все важнейшие этапы процесса управления.

Управление реализацией включает в себя такие функции, как:

- организацию исследовательской работы;
- стимулирование реализации;
- установление контактов.

Наука и практика управления реализацией располагает широким спектром средств и методов стимулирования реализации: рекламу во всем ее многообразии, предложение цены, товарный ассортимент и др.

Множество слагаемых эффективного управления реализацией, а также сильнейшая конкуренция на потребительском рынке делают его довольно сложным процессом.

2. Анализ сбытовой деятельности ООО «Гамма-Стандарт»

2.1. Общая характеристика деятельности организации

Общество с ограниченной ответственностью «Гамма-Стандарт» создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и Федеральным законом РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью" № 14-ФЗ от 08.02.98 г. Оно начало свою деятельность с 12 мая 2004 г.

Учредителями ООО «Гамма-Стандарт» являются физические лица.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Основными видами деятельности ООО «Гамма-Стандарт» являются:

- розничная торговля;
- услуги в области розничной торговли, общественного питания, бытового обслуживания населения;
- производство продуктов питания;
- сбор, переработка и продажа сельскохозяйственной продукции и продуктов рыбоводства и др.

Для осуществления розничной торговли открыт магазин «Эконом».

ООО «Гамма-Стандарт» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства. Устав соответствует нормам законодательства и не противоречит им.

ООО «Гамма-Стандарт» вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством, в том числе: розничная торговля, открытие магазинов и продажа продукции отечественного и зарубежного производства, торгово-закупочная деятельность и др.

Высшим органом управления является общее собрание участников общества. Текущее руководство деятельностью общества осуществляет исполнительный орган в лице генерального директора, который решает все вопросы деятельности ООО «Гамма-Стандарт», кроме тех, которые входят в

исключительную компетенцию собрания участников.

Организационная структура ООО «Гамма-Стандарт» представлена на рисунке 2.1.

ООО «Гамма-Стандарт» занимает помещение площадью около 400 кв.м. и, помимо служебных и складских помещений, имеет торговый зал, вино-водочный отдел, гастроном и кулинарию общей площадью 264 кв.м. ООО «Гамма-Стандарт» имеет свое производство продуктов питания, включающее мясной, салатный цех и кулинарный цех.



Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Гамма-Стандарт»

Динамика выручки от продаж фирмы отрицательная, но очень незначительная. Наблюдается тенденция к снижению себестоимости приобретаемой продукции. Прибыль фирмы от реализации в период с 2013 по 2014

Деятельность фирмы, за последние два года, дала следующие результаты (табл. 2.1.):

Таблица 2.1 - Основные результаты деятельности ООО «Гамма-Стандарт» за 2013-2014 годы

№ п/п	Показатели				Изменение (+, -)		Темп роста, %	
		2012	2013 год	2014 год	2013/2012	2014/2013	2013/2012	2014/2013
1	Выручка от реализации (тыс. руб.)	67256,4	67162,2	67032,4	94,2	-129,8	-0,15	- 1,5
2	Себестоимость (тыс. руб.)	55685,3	56039,1	55744,6	353,8	-294,5	+ 0,65	- 0,5
3	Прибыль от реализации (тыс. руб.)	11724,6	11123,1	11287,8	601,5	+164,7	-5,1	+1,5
4	Рентабельность продаж (%)	18	16	17	-2	+1	- 11	+ 5,8
5	Среднесписочная численность (чел.)	29	31	26	+2	-5	+ 6,5	- 16
6	Средняя зар. плата (руб.)	15464,3	17914,0	17709,3	2249,7	-204,7	+ 13,5	- 1,5

год увеличилась незначительно, в основном за счет снижения себестоимости продукции. Рентабельность продаж рассчитана по следующей формуле:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль от реализации}}{\text{Выручка от реализации}} \times 100\% \quad (2.1.)$$

Последние два года рентабельность продаж находится на низком уровне, и за этот период практически не возросла. Наблюдается ухудшение положения фирмы, оно является низкорентабельным. Среднесписочная численность за анализируемый период сократилась незначительно. Средняя заработная плата была также сокращена, видимо с целью уменьшения расходов.

Торговый зал и отделы супермаркета оснащены современным оборудованием. Открытый доступ покупателей к продукции, расположенной в торговом зале, современный интерьер, широчайший товарный ассортимент долгое время обеспечивали популярность потребителей.

Сегментирование по географическому принципу, показывает, что основными потребителями ООО «Гамма-Стандарт» являются жители 8 квартала Автозаводского района г.Тольятти (рис. 2.2.).

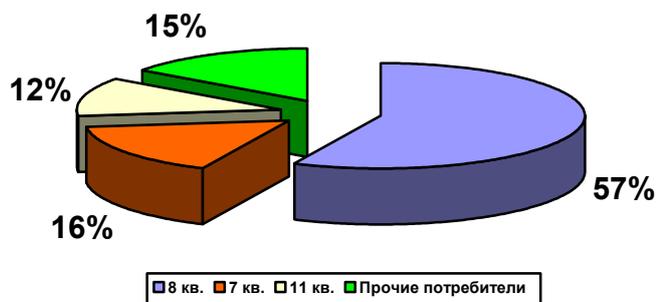


Рисунок 2.2 - Сегментирование потребителей по географическому принципу

Сегментирование по уровню доходов ООО «Гамма-Стандарт» показывает, что основными потребителями являются покупатели со средним уровнем доходов (рис. 2.3.).

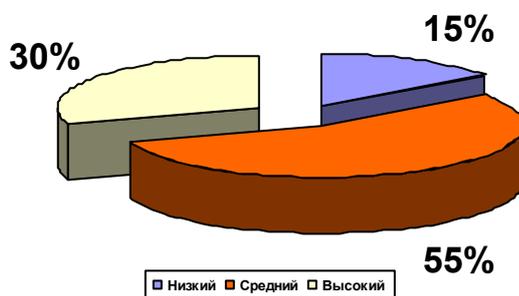


Рисунок 2.3 - Сегментирование потребителей по уровню доходов

При сегментации по полу и возрасту потребителей, можно сказать, что основными потребителями ООО «Гамма-Стандарт» являются мужчины и женщины в возрасте от 25 до 45 лет (рис.2.4.).

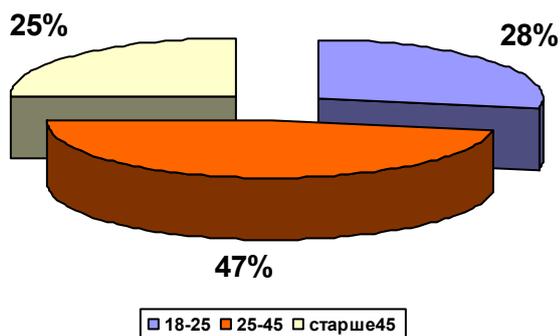


Рисунок 2.4 - Сегментация потребителей по полу и возрасту

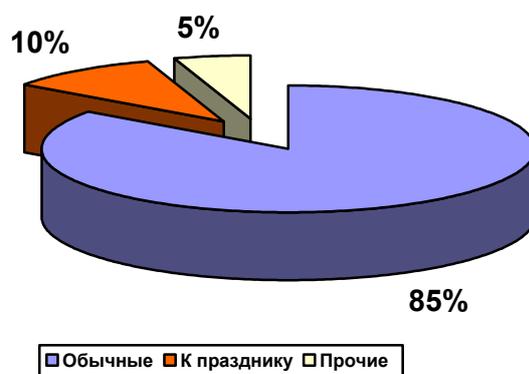


Рисунок 2.5 - Сегментирование потребителей по поведенческому принципу (в зависимости от повода для совершения покупок)

Сегментирование по поведенческому принципу - основывается на делении покупателей на группы в зависимости от повода для совершения покупок (рис. 2.5.), искомых выгод (рис. 2.6.), статуса пользователя (рис. 2.7.). В основном в супермаркете ООО «Гамма-Стандарт» совершаются обычные, повседневные покупки, искомой выгодой которых являются умеренные цены и хорошее качество продукции (рис. 2.5.).

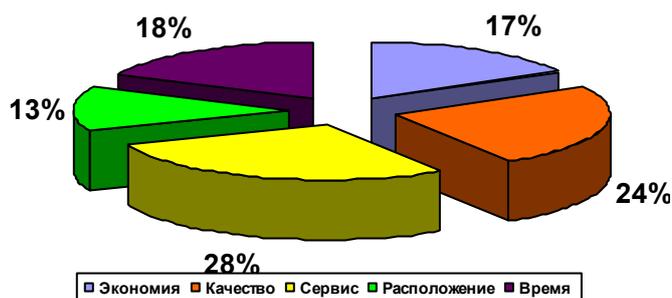


Рисунок 2.6 - Сегментирование потребителей по поведенческому принципу (в зависимости от искомых выгод)

Таким образом, основными потребителями супермаркета ООО «Гамма-Стандарт» являются жители (мужчины и женщины в возрасте от 25 до 45 лет) 8 квартала Автозаводского района г.Тольятти со средним уровнем дохода в целях удовлетворения повседневных нужд, являющиеся регулярными пользователями

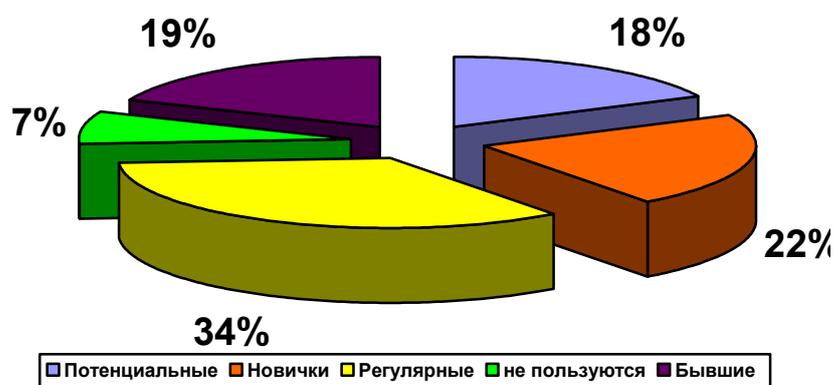


Рисунок 2.7 - Сегментирование потребителей по поведенческому принципу (в зависимости от статуса пользователя)

по причине экономии времени и высокого качества продукции.

Основным конкурентом ООО «Гамма-Стандарт» на данный момент является супермаркет «Миндаль». Конкуренцию составляют также супермаркет «Эконом», сеть магазинов «Елисейский».

Рассмотрев розничные цены четырех крупнейших супермаркетов города можно сказать, что практически по всем основным товарным группам цены ООО «Гамма-Стандарт» намного превышают цены супермаркетов «Эконом» и «Елисейский», а также супермаркета «Миндаль», но в меньшей степени. Особенно большая разница в розничных ценах на свежее мясо и птицу, а также на свежие овощи и фрукты, шоколадные конфеты в коробках, алкогольную продукцию. Очевидно, что причина снижающегося оборота товара ООО «Гамма-Стандарт» связана в первую очередь с высокими розничными ценами.

Таким образом, ООО «Гамма-Стандарт» в первую очередь теряет покупателей с низким достатком, а также и со средним достатком. Поскольку последние, хотя и имеют возможность приобретать продукцию по предлагаемой цене, предпочитают очевидную выгоду в виде экономии средств.

К тому же конкурирующие торговые предприятия не только не уступают ООО «Гамма-Стандарт» по ассортименту, но и превышают его по занимаемой площади, а также более удобно расположены. Например, около супермаркета «Эконом» имеется большая автостоянка, что привлекает потребителей на

автомобилях и позволяет делать большие покупки товаров.

Самым опасным является то, что заметная разница в ценах заставляет жителей 8 и 7 кварталов, составляющих в сумме 73% потребителей ООО «Гамма-Стандарт» предпочесть «Миндаль».

Наиболее низкие розничные цены и удобство для покупателя представляет продукция собственного производства ООО «Гамма-Стандарт»: всего 148 позиций, составляющие 66% ассортимента полуфабрикатов данной фирмы. Но и в этом направлении у ООО «Гамма-Стандарт» есть серьезный конкурент – гастроном «Русь», 155 позиций которого (62% ассортимента полуфабрикатов) – продукция собственного производства ЗАО «Жигулевское».

Конкурентными преимуществами ООО «Гамма-Стандарт» являются: расширенный товарный ассортимент, удобный режим работы.

2.2. Анализ сбытовой деятельности хозяйствующего субъекта

Как видно из рисунка 2.1., отдела реализации как самостоятельного подразделения в организационной структуре управления ООО «Гамма-Стандарт» нет, также как нет отдела исследования рынка. Отдельные функции управления реализацией возложены на товароведов. Должностная инструкция товароведа предусматривает следующие обязанности:

- изучение спроса населения на продукцию;
- формирование заказов на поставку товаров, участие в разработке договоров поставки; формирование заказов на доставку продукции со склада;
- приспособление товара;
- принятие мер к ускорению оборачиваемости продукции;
- изучение причин образования сверхнормативных остатков и «неликвидов», принятие мер по их реализации;
- организация выставок-продаж, покупательских конференций.

Для выполнения этих функций товаровед должен знать основные характеристики и свойства продукции, владеть методами изучения

покупательского спроса и тенденций формирования потребностей населения, быть знакомым с передовым отечественным и зарубежным опытом по фирмы торговли, знать основные технологические процессы производства и продажи продукции и многое другое.

Выполнение вышеуказанных функций в ООО «Гамма-Стандарт» осуществляют четыре товароведа. Каждый из них отвечает за реализацию определенных ассортиментных групп товаров, которые распределены следующим образом:

1) колбасные изделия, копчености; молоко, молочные продукты (в том числе йогурты, сыры, молочные консервы, кисломолочная продукция);

2) свежее мясо, птица; мясные консервы; масло подсолнечное, овощные консервы; безалкогольные напитки; алкогольные изделия;

3) рыбная продукция; чай, кофе; бакалея; детское питание; макаронные изделия; пищевые концентраты; корма для животных; табачные изделия; жевательная резинка, леденцы, ирис (штучные);

4) фрукты и овощи свежие и замороженные; фруктовые консервы; полуфабрикаты; грибы; диетическое питание; кондитерские изделия; шоколад; непродовольственные товары.

Помимо указанных в должностной инструкции обязанностей товароведы проводят постоянный анализ результатов обращения товаров отдельных товарных групп и влияющих на них факторов; разработку объемов продаж; разработку долгосрочных и текущих планов реализации товаров и их координацию.

Руководство деятельностью товароведов осуществляет заместитель директора по производству. Его основная функция - координация деятельности товароведов, заведующих торговым залом, секциями, складом, производством, а также администратора и подчиненного ему персонала для достижения общих целей фирмы, в том числе и для проведения эффективного управления реализацией в фирмы.

Таким образом, управление реализацией является одной из основных задач

заместителя директора по производству ООО «Гамма-Стандарт». В его функции по управлению реализацией входят:

— организация исследовательской работы, определение методов сбора информации, необходимой для прогнозирования спроса, реализации продукции;

— на основе статистической, экономической информации и результатов специальных исследований осуществляет анализ и прогнозирование развития рынка; вырабатывает предложения в области ценовой политики;

— установление контактов с производителями и предприятиями оптовой торговли по поставке продукции, устранение конфликтов, возникающих в процессе функционирования канала реализации;

— организация обращения товара, решение вопросов фирмы складирования, хранения, транспортировки товара;

— принятие решений о методах распространения продукции;

— определение стратегии деятельности по стимулированию реализации, организация и ответственность за качественную и своевременную подготовку и проведение рекламных и других мероприятий по продвижению продукции; оценка результативности применяемых методов;

— определение общих направлений деятельности отделов в рамках общих целей и задач, ответственность за результаты деятельности фирмы;

— оценка результативности управления реализацией и организация выработки рекомендаций по его совершенствованию.

Помимо продуманной структуры управления реализацией, его результативность в значительной степени зависит от товарно-ассортиментного профиля и свойств продукции, предлагаемых покупателю.

ООО «Гамма-Стандарт» ставит своей целью удовлетворять потребность потребителей быстро, удобно, с минимальной затратой сил и времени, приобретать нужную продукцию в условиях свободного выбора из широкого ассортимента, недалеко от места проживания, в нужном количестве.

Ассортимент товаров ООО «Гамма-Стандарт» по итогам 4 квартала 2014 года представлен в следующем виде:

- 1) хлебобулочные изделия (12 видов, 154 позиции);
- 2) кондитерские изделия (26 видов, 668 позиций);
- 3) мясопродукты, колбасные изделия (21 вид, 256 позиций);
- 4) молочная продукция (15 видов, 594 позиции);
- 5) рыба, морепродукты (14 видов, 348 позиций);
- 6) полуфабрикаты и продукция собственного производства (11 видов, 495 позиций);
- 7) овощи, фрукты, консервы (14 видов, 946 позиций);
- 8) алкогольные изделия (19 видов, 1439 позиций);
- 9) безалкогольные напитки (10 видов, 677 позиций);
- 10) бакалея (18 видов, 841 позиция);
- 11) приправы, соусы, пищевые добавки (9 видов, 374 позиции);
- 12) детское питание (8 видов, 403 позиции);
- 13) сопутствующая продукция (25 видов, 484 позиции).

В целом ассортимент товаров рассматриваемой фирмы составляет 7 679 позиций.

Ассортимент помимо товарных групп классифицируется также по группам производителей продукции.

Товарный ассортимент ООО «Гамма-Стандарт», предлагаемых потребителям на конец 4 кв. 2014 г. составляют: продукция, произведенная в Тольятти (1016 позиций); товары, произведенные в Самарской области (564 позиции); продукция из Москвы и Московской области (1050 позиций); прочие отечественные товары (2132 позиции); импортная продукция (2913 позиций).

Исследовав ассортимент можно отметить, что среди товаров, произведенных в Тольятти, наибольшая доля приходится на полуфабрикаты, кулинарные изделия, кондитерские изделия. Остальные ассортиментные группы тольяттинской продукции составляют не более 2% от общего ассортимента фирмы.

Товары, произведенные в Самарской области, занимают небольшую долю в ассортименте (7,3%), наибольшая доля (2%) приходится на безалкогольные

напитки.

Наибольший процент продукции из Москвы и Московской области приходится на молочные продукты и майонезы.

Значительную часть в общем ассортименте занимают отечественные товары (кроме московских и самарских) – 27,8%. Среди них выделяются алкогольная продукция, безалкогольные напитки, кондитерские изделия, бакалея, рыба и морепродукты, детское питание.

Наибольшую долю общего ассортимента фирмы составляют импортная продукция (38%). 9,8% всех товаров составляют импортные алкогольные изделия; 8,3% - овощи, фрукты, овощные и фруктовые консервы; 5,6% - бакалейные товары; 3,4% - сопутствующие товары. Более 2% общего ассортимента составляют такие группы импортной продукции, как: приправы, молочные продукты, детское питание.

Данные об обороте товара ООО «Гамма-Стандарт» за 2013-2014 гг. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2.- Товарооборот ООО «Гамма-Стандарт» за 2013-2014 гг.

Ассортиментная группа товаров	2013г		2014г		Изменения в %
	Удельный вес к общему т/о	Тыс.руб.	Удельный вес к общему т/о	Тыс.руб.	
Мясо; мясо птицы	5,5	3667,0	2,9	1960,0	-2,6
П/ф мясные	2,7	1831,9	1,3	880,1	-1,4
Колбасные изделия	6,6	4401,4	5,4	3650,0	-1,2
Рыбная продукция	3,9	2597,5	2,2	1484,6	-1,7
Масло сливочное	0,6	415,1	0,5	370,4	-0,1
Масло растительное	0,6	379,1	0,6	420,6	0,0
Яйцо; яичные товары	0,9	627,9	1,3	875,6	+0,4
Молоко, кисломолочная продукц.	4,4	2929,6	3,1	2104,0	-1,3
Йогурты	1,1	752,1	1,9	1273,2	+0,8
Мороженое	0,6	374,7	0,6	411,1	0,0
Сыры	2,5	1649,0	1,9	1317,6	-0,6
Бакалея , специи	3,0	2013,6	2,9	1987,2	-0,1
Макаронные изделия	0,7	443,4	0,6	383,2	-0,1
Кондитерские изделия	7,8	5247,9	7,5	5122,0	-0,3
Торты и пирожные	3,5	2332,1	2,6	1792,0	-0,9

Продолжение таблицы 2.2

Чай, кофе	2,4	1595,0	2,7	1870,8	+0,3
Овощи и фрукты свежие	4,3	2898,6	5,9	4028,4	+1,6
Овощи и фрукты замороженные	0,4	239,7	0,8	529,6	+0,4
Сухофрукты, орехи	1,4	909,1	1,4	945,6	0,0
Соки	2,9	1967,7	3,1	2102,4	+0,2
Овощи., фрукт. консервы, грибы	4,7	3141,1	3,8	2558,8	-0,9
Безалкогольные напитки	2,1	1439,9	1,9	1284,0	-0,2
Пиво	3,0	2012,6	4,0	2742,6	+1,0
Жевательная резинка	0,3	197,5	0,5	361,6	+0,2
Детское питание	1,1	758,7	0,8	576,1	-0,3
Корма для животных	0,7	437,8	0,4	295,2	-0,3
Диетическое питание	0,2	142,5	0,4	254,4	+0,2
Хлебобулочные изделия	1,5	1000,0	1,1	759,6	-0,4
Табачные изделия	1,3	859,9	1,6	1080,3	+0,3
Вино-водка	12,1	8093,0	14,3	9740,0	+2,2
Продукция собств. производства	10,7	7152,0	13,2	8020,0	+2,5
Непродовольственные товары	6,8	4525,0	8,9	5981,2	+2,1

Анализируя обращение товаров ООО «Гамма-Стандарт» по основным ассортиментным группам за 2013-2014 г.г. можно сказать, что:

— объем увеличился по следующим группам: яйцо и яичные товары; чай, кофе; йогурты; овощи и фрукты свежие и замороженные; соки, пиво; жевательная резинка; диетическое питание; табачные изделия; вино-водка; продукция собственного производства; непродовольственные товары;

— объем значительно уменьшился по мясу, мясной продукции, мясным полуфабрикатам, рыбной продукции;

— незначительно уменьшился объем товарооборота по кондитерским, хлебобулочным и молочным изделиям.

В целом в 2014 году по сравнению с предыдущим годом он снизился на 1,8%.

Сравнительный анализ обращения товаров предприятия в 2013 и в 2014 году (с разбивкой по отделам) также показывает стойкое снижение (табл. 2.3.).

Таблица 2.3 - Анализ товарооборота ООО «Гамма-Стандарт» за 4 кв.2013

г. и 4 кв. 2014 г.

Отделы супермаркета	4 кв. 2013 г.			4 кв. 2014 г.	
	план	факт	отклонения	факт	отклонения
Торговый зал	10 000,00	8 876,39	-1 123,61	8 539,38	-337,01
Вино-водка	1 780,00	2 132,81	352,81	2 073,45	-59,36
Гастроном	2 470,00	1 295,33	-1 174,67	1 105,37	-189,96
Кулинария	2 350,00	2 027,13	-322,87	1 891,85	-135,28
Среднедневной т/оборот	184,44	159,24	-25,20	151,22	-8,02
ВСЕГО:	16 600,00	14.331,66	-2 268,34	13 610,05	-721,61

Средний процент наценки на товар в 4 квартале 2014 г. составляет 26,93% (табл. 2.4.).

Таблица 2.4 - Процент наценки на товар (по отделам)

Отделы супермаркета	Средний процент наценки
Торговый зал	26%
Вино-водка	33,22%
Гастроном	17,83%
Кулинария	31%
В целом по магазину	26,93%

При этом ассортимент продукции по основным ассортиментным группам в период 2012-2014 гг. увеличивался и в ширину и в глубину (табл. 2.5.), за счет чего и планировалось увеличение товарооборота.

Таблица 2.5 - Динамика ассортимента ООО «Гамма-Стандарт»

Основные товарные группы	2012 г.	2013 г.	2014 г.
хлебобулочные изделия	7 видов, 84 позиции	12 видов, 108 поз-й	12 видов, 154 поз.
кондитерские изделия	16 видов, 243 позиции	20 видов, 418 позиций	26 видов, 668 позиций
мясопродукты, колбасные изделия	11 видов, 151 позиций	21 вид, 207 позиций	21 вид, 256 позиций
молочная продукция	13 видов, 397 позиции	15 видов, 535 позиции	15 видов, 594 позиции

Продолжение таблицы 2.5

рыба, морепродукты	8 видов, 157 позиции	11 видов, 219 позиции	14 видов, 348 позиции
полуфабрикаты и продукция соб. пр-ва	7 видов, 215 позиций	11 видов, 398 позиций	11 видов, 495 позиций
овощи, фрукты, консервы	10 видов, 573 позиций	13 видов, 805 позиций	14 видов, 946 позиций
алкогольные изделия	12 видов, 596 позиций	19 видов, 1019 позиций	19 видов, 1439 позиций
безалкогольные напитки	7 видов, 367 позиций	10 видов, 578 позиций	10 видов, 677 позиций
бакалея	10 видов, 449 позиция	16 видов, 652 позиция	18 видов, 841 позиция
приправы, соусы, пищевые добавки	5 видов, 211 позиции	8 видов, 303 позиции	9 видов, 374 позиции
детское питание	4 вида, 108 позиции	8 видов, 343 позиции	8 видов, 403 позиции
сопутствующие товары	18 видов, 162 поз-и	21 вид, 295 поз-и	25 видов, 484 поз.

Как видно из таблицы 2.5. расширению и углублению ассортимента товаров уделялось достаточно внимания. Стойкое ухудшение обращения товаров в течение двух лет подряд, очевидно, связано с другими факторами деятельности фирмы.

Исследование рынка является первым этапом процесса управления реализацией в ООО «Гамма-Стандарт». В п. 2.1. данной работы приведены результаты исследования потребительского рынка и конкурентов, проведенного в 2013-2014 гг. Однако подобные исследования проводятся нерегулярно, а по распоряжению руководства.

Для проведения опроса потребителей привлекается персонал, работающий в торговом зале. Результаты опроса используются для разработки новой рекламной компании, рассчитанной на выявленную целевую аудиторию.

Исследование конкурентных преимуществ других предприятий розничной торговли города того же масштаба, что и ООО «Гамма-Стандарт», ведутся товароведами самостоятельно.

Качество и профессионализм проведенных исследований не высок. Результаты этих исследований не используются для составления прогнозов и планов реализации (возможно, из-за недостаточности полученных данных). Об

этом говорит тот факт, что планы продаж ООО «Гамма-Стандарт» не выполнялись на протяжении всего 2013 г., а также в 2014 г. (табл. 2.3.).

Помимо рекламной компании, незаметно влияние проведенных исследований на изменение реализационной политики ООО «Гамма-Стандарт».

Исследование реализационной деятельности ООО «Гамма-Стандарт» показало, что в фирме нет четко сформулированной и документально оформленной реализационной политики. Если говорить о реальности, то руководство ООО «Гамма-Стандарт» в реализационной деятельности придерживается определенных правил и преследует определенные долгосрочные цели, что позволяет абстрактно представить содержание существующей политики реализации. Судить о ее содержании можно по результатам анализа реализационной деятельности ООО «Гамма-Стандарт», проведенного в разделе 2 данной работы. Однако отсутствие грамотно сформулированной и документально оформленной реализационной политики фирмы:

1) повышает возможность злоупотреблений (сговор реализаторов с покупателями и т.д.) и ошибок;

2) не позволяет увидеть взаимосвязь различных аспектов сбытовой деятельности и иметь единое видение реализационной работы и возникающих проблем всеми ответственными работниками, что приводит к непониманию проблем не только своего отдела, но и других подразделений фирмы;

3) не способствует четкой координации предпринимаемых усилий по реализации;

4) ведет к формальному установлению показателей реализационной деятельности для контроля;

5) делает организацию не подготовленной к внезапным переменам;

6) оставляет функциональных специалистов без базы, на основе которой они должны разрабатывать свои подробные планы — например, планы исследований различных аспектов рынка, планы рекламных мероприятий, сметы затрат на реализационную деятельность, планы формирования портфеля

заказов и т.д.;

7) заставляет руководителей мыслить только в оперативной перспективе и менее ответственно относиться к своим решениям.

Анализ каналов реализации показал, что поскольку ООО «Гамма-Стандарт» - организация розничной торговли, оно включено в многочисленные разноуровневые каналы распределения производителей продукции и предприятий оптовой торговли и является в них заключительным звеном. Наиболее протяженные из них по количеству уровней – это каналы распределения импортной продукции и товаров, произведенных в Москве и Московской области, а также отечественных товаров из некоторых других областей.

Многоуровневые каналы распределения импортных и некоторых отечественных товаров в значительной степени повышает их закупочную цену, а значит и цену, предлагаемую потребителю. Но зато ООО «Гамма-Стандарт» может предложить своим покупателям продукцию популярных марок и общепризнанных производителей, известных высоким качеством своих товаров, а также значительно расширить свой ассортимент.

У рассматриваемой фирмы за несколько лет ее деятельности на рынке сложились устойчивые и обширные (около 160 контрагентов) связи с предприятиями-производителями и оптовыми поставщиками. На выбор контактов повлияли такие факторы, как:

- предоставляемые услуги по отгрузке и доставке продукции;
- своевременная доставка товара;
- готовность поставщика удовлетворить экстренные нужды;
- готовность поставщика поддерживать товарно-материальные запасы;
- предлагаемый товарный ассортимент.

За 2013-2014 гг. наиболее эффективных результатов ООО «Гамма-Стандарт» достигло в сотрудничестве со следующими поставщиками (табл. 2.6.).

Подавляющее большинство указанных в таблице 2.6. предприятий

являются предприятиями оптовой торговли, результат результативности сотрудничества с которыми значительно превышает результативность поставки продукции с заводов-производителей, таких как ЗАО «ТОЛЬЯТТИ-ХЛЕБ», ЗАО «Комсомольский МК». Причина таких результатов в более широком товарном ассортименте, предлагаемых оптовыми продавцами. С другой стороны сотрудничество с производителями позволяет установить более низкую розничную цену на продукцию, а значит повысить конкурентоспособность.

Как и многие другие предприятия, организовывая процесс товародвижения, руководство ООО «Гамма-Стандарт» пыталось создать систему доставки продукции к месту продажи в точно обусловленное время с максимальным уровнем обслуживания с минимально возможными издержками.

Таблица 2.6 - Наиболее эффективные контакты ООО «Гамма-Стандарт» в среднем по результатам 2013-2014 гг.

Наименование контакта	Результативность, руб. (в среднем за два года)	Результативность, % (в среднем за два года)
Арсенал	225 168	42,04
Босфор	232 201	18,94
ВОЛГА СПИРИТС ГРУПП	357 420	45,26
Волга Реализациясервис-1	113 699	13,93
ВолгаОптТорг	130 716	21,14
Джюса-А	220 818	13,76
Ерина Н.И.	340 962	17,36
КРАТОС-ХОЛОД	176 774	11,97
КУСТО	224 638	18,36
Комсомольский МК	99 744	12,10
МАГНАТ ТРЕЙД ЭНТЕРПРАЙЗ	122 551	19,40
Мр.МИКО	217 526	43,20
НАВИКОМ	171 504	17,66
ОНСЕ	121 776	19,80
ОРАНЖ	337 973	18,45
Опторг-Сервис	242 904	28,56
Продукт-Сервис плюс	181 724	18,31
САН	133 440	53,66
Средняя Волга	174 708	20,61
ТОЛЬЯТТИ-ХЛЕБ	130 903	14,83
ТРУБА-1	254 464	14,31
ТРУБА-С	729 297	35,19

Процесс товародвижения в ООО «Гамма-Стандарт» включает следующие

этапы:

- транспортировка продукции;
- хранение запасов и складирование;
- управление запасами;
- доставки продукции к месту реализации.

Каждый из этих этапов в ООО «Гамма-Стандарт» отработан и не изменялся на протяжении последних 3 лет.

Поставщики ООО «Гамма-Стандарт» оптовые продавцы, как и заводы-производители самостоятельно осуществляют транспортировку продукции на место складирования и розничной продажи. Это один из важных критериев, влияющих на выбор поставщика.

ООО «Гамма-Стандарт» имеет складские помещения в том же здании, где располагается супермаркет. Прием продукции, автоматизированный учет, организация хранения и выдача продукции по заявкам зав. секциями осуществляется кладовщиками. Таким образом, организовано бесперебойное обеспечение потребителей необходимыми товарами. В то же время складские помещения имеют небольшую площадь, что сокращает возможность покупки продукции крупным оптом, и ставит организацию в зависимость от мелкооптовых продавцов: от своевременности поставок ими товара, их возможностей поддерживать необходимые товарно-материальные запасы, а также влияет на повышение розничной цены.

ООО «Гамма-Стандарт» является также и производителем. Имеющиеся мясной, салатный и кулинарный цеха производят следующую продукцию: мясные полуфабрикаты (61 позиция), бутерброды, блинчики, тесто (34 позиции); выпечка сладкая (27 позиций), салатная продукция (19 позиций), рыбные полуфабрикаты и закуски (6 позиций). Всего 148 позиций, составляющие 66% ассортимента полуфабрикатов. Сроки хранения данной продукции очень ограничены, в связи с этим система реализации продукции ООО «Гамма-Стандарт» довольно проста. В существующей системе реализации организация, минуя склад, направляет продукцию в место ее потребления.

Таким образом, схема канала распределения продукции для данной фирмы выглядит следующим образом (рис. 2.8.):



Рисунок 2.8 - Схема канала распределения продукции ООО «Гамма-Стандарт»

Как мы видим, из множества способов доведения своей продукции до конечного потребителя организация выбрала только один, самый простой и не требующий от самой фирмы каких-либо особых усилий и затрат на реализацию своей продукции. Такая организация распределения продукции позволяет устанавливать наиболее низкие розничные цены. В результате результативность от продажи продукции собственного производства ООО «Гамма-Стандарт» в среднем по результатам 2013-2014 гг. составила 25,35% (1 398 466 р.).

Как мы установили, ООО «Гамма-Стандарт» не имеет обширной сети складов, обшуживающих какую-либо территорию, у него нет потребности в создании разветвленной складской инфраструктуры, поэтому оно не несет дополнительных расходов на содержание дополнительных складов.

Кроме того, организация не несет больших транспортных издержек, т.к. при существующей системе распределения продукции организация не содержит значительного парка транспортных средств в связи с тем, что само не осуществляет самостоятельных перевозок ни продукции, которую производят, ни товаров, которые закупают.

В условиях существующей распределительной системы организация достаточно сильно зависит от своих оптовых поставщиков. В данном случае эти оптовые поставщики могут в определенной ситуации диктовать фирме свои

условия, добиваясь для себя определенных выгод и пользуясь тем, что организация достаточно сильно от них зависит. А это, в свою очередь, может негативно сказаться в будущем на конкурентоспособности фирмы. Снижающееся обращение товаров говорит о том, что потребителей привлекают низкие цены на продукцию, предлагаемые конкурентами.

Можно сделать вывод, что выбор поставщиков ООО «Гамма-Стандарт» не всегда целесообразен и приводит к завышенной розничной цене.

В то же время простейшая схема распределения продукции собственного производства, хоть и компенсирует высокие цены на другую продукцию, а также привлекает потребителей своим качеством, но приводит к тому, что организация в перспективе теряет часть своей прибыли, поскольку могла бы удовлетворять потребности не только своего супермаркета, но и других розничных точек.

Розничную торговлю ООО «Гамма-Стандарт» осуществляет через свой магазин. По ценовой концепции его можно отнести к фирмы низко-высоких цен (очень низкие цены на ограниченный ассортимент для привлечения покупателей).

По форме продажи товаров магазин сочетает форму самообслуживания (покупатели самостоятельно осматривают, отбирают и доставляют отобранную продукцию к единому узлу расчета) в торговом зале, и продажу «через прилавок» (покупателя обслуживает продавец - помогает выбрать и осматривать товар, консультирует, контролирует оплату и производит отпуск продукции покупателю) в отделе кулинарии и вино-водочном отделе. Формы продажи товаров не изменялись со времени создания супермаркета.

Для продажи в форме самообслуживания в ООО «Гамма-Стандарт» организовано также приспособление товара. Приспособление заключается в расфасовке бакалейных товаров в объеме 1-2 кг., расфасовке и упаковке овощей, фруктов в объеме от 500 г. и зелени – от 200 г. для удобства потребителя. Это также снижает цену разовой покупки и делает даже дорогие импортные фрукты доступными потребителю. Кроме того, в отношении овощей и фруктов

применяют подсортировку, назначая розничную цену в зависимости от сорта, увеличивая тем самым возможности выбора потребителя.

В отделах, осуществляющих продажу «через прилавок», предусмотрены дополнительные услуги, которые мы рассмотрим подробнее при анализе используемых методов стимулирования реализации.

Исходя из результатов анализа, можно сделать вывод, что в ООО «Гамма-Стандарт» выстроены основные элементы системы управления реализацией, однако функционирование данной системы недостаточно эффективно.

Роль стимулирования реализации в деятельности ООО «Гамма-Стандарт» обусловлена следующими обстоятельствами:

- приспособившая сбытовую сеть к запросам потребителей, создавая им максимальные удобства до, во время и после приобретения продукции, производитель имеет значительно больше шансов для выигрыша в конкурентной борьбе;

- именно во время реализации наиболее эффективно происходит выявление вкусов и предпочтений потребителей.

Сбытовая стратегия ООО «Гамма-Стандарт» предполагает решение следующих задач:

1. Поддержание высокого уровня сервиса.
2. Расширение ассортимента продуктов собственного производства
3. Широкое информирование потребителя о продукции и сервисе ООО «Гамма-Стандарт»
4. Выбор оптимального метода стимулирования реализации;

ООО «Гамма-Стандарт» предлагает своим покупателям комплекс услуг, связанных с обслуживанием клиентов, такие как:

1. Предпродажные услуги: оборудование витрин, внутренние экспозиции. Так как торговля в некоторых отделах (кулинария, вино-водочный) осуществляется методом обслуживания «через прилавок», то здесь предоставляются следующие услуги: встреча с покупателями в целях выявления их желаний, предложение и показ товаров, помощь в выборе продукции и

оказание сопутствующей консультации, а также комплекс услуг, связанных с продажей продукции - нарезка, взвешивание.

2. Послепродажные услуги: обычная упаковка (или затаривание) покупок; услуги, связанные с реализацией товаров (упаковка и выдача купленной продукции); возврат товаров.

3. Дополнительные услуги: связанные с продажей товаров расчетные операции, инкассирование чеков. Расчетные операции осуществляются при помощи контрольно-кассовых машин.

Для продвижения продукции на рынке ООО «Гамма-Стандарт» использует и рекламу, и стимулирование продаж.

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции предприятия понимают, что без рекламы успешное продвижение товара на рынке невозможно. Ведь роль рекламы стала настолько очевидна, что ее назначение в развитии любого бизнеса практически невозможно переоценить. Не исключением является и розничная продажа продовольственных товаров ООО «Гамма-Стандарт».

Достоверная и полная информация о продукции - важнейшее условие успешной рекламы, которая, как известно, призвана обратить внимание потенциальных покупателей и придает товару эмоциональную привлекательность. Но для того, чтобы удержать клиента и сделать его поклонником той или иной марки рекламы явно недостаточно, а важное значение здесь принимает своевременная и полная информация о действительных свойствах предлагаемой продукции, ее ассортименте, новинках и т.д.

Поскольку ООО «Гамма-Стандарт» является и производителем хлебобулочных и кондитерских изделий, мясных полуфабрикатов и салатов, то основная реклама направлена не столько на информирование потребителя о продукции других производителей, сколько о ценах, которые предлагаются потребителю на известные марки товаров, а также на информирование о собственной продукции.

Основная идея всех видов рекламы ООО «Гамма-Стандарт»: забота о покупателе.

ООО «Гамма-Стандарт» использует наружную рекламу, витрины, рекламные плакаты, большая роль отводится таким печатным видам рекламы, как буклеты. ООО «Гамма-Стандарт» может себе позволить дорогостоящие виды рекламы, такие как рекламные ролики на телевидении, выставки, ярмарки.

Стимулирование продаж играет важную роль в управлении реализацией ООО «Гамма-Стандарт». Стимулирование влияет на поведение потребителя, превращая потенциального покупателя в реального. Такое стимулирование эффективно, когда оно используется вместе с рекламой и не очень долгое время, т.е. кратковременно. Для продвижения продукции ООО «Гамма-Стандарт» использует следующие средства стимулирования продаж:

— презентация (дегустация) новых видов продукции собственного производства;

— распространение дисконтных карт с 8% скидкой (причем распространение только выигравшим в широко разрекламированных конкурсах);

— ежедневная 15% скидка на весь товар в период с 24 ч. ночи до 12 ч. дня.

Последние две акции, начатые в 2013 году, свидетельствуют о том, что руководство фирмы в условиях жесткой конкуренции на рынке потребления решило бороться за утерянные целевые группы потребителей.

Новый слоган «ДОМ, СЕМЬЯ. «ГАММА-СТАНДАРТ», как нельзя более понятно говорит об этом.

Немаловажным средством стимулирования реализации является подарок каждому покупателю в праздничные периоды.

Продажа товаров во многом непосредственно зависит от тех, кто занимается этим процессом, т.е. от обслуживающего персонала, который обязательно должен иметь торговое образование, от умения вежливо и квалифицированно общаться с клиентами. Для этих целей в ООО «Гамма-Стандарт» периодически проводится подготовка и переподготовка рабочего

персонала.

Расчет заработной платы в фирмы осуществляется, исходя из Положения о порядке формирования средств, направляемых на оплату труда в структурных подразделениях ООО «Гамма-Стандарт». Данное Положение было введено в 2012 году с целью материальной заинтересованности коллектива и подразделений в наиболее полном использовании трудового потенциала, создании коллективной заинтересованности в достижении высоких конечных результатов в работе подразделений и фирмы в целом. В соответствии с этим Положением при формировании средств на оплату труда применяют приростные нормативы. В состав фонда оплаты труда, образуемого по нормативам, включаются выплаты по тарифным ставкам (окладам) и выплаты стимулирующего характера, определенные данным Положением. Основу оплаты труда составляют тарифные ставки и должностные оклады, определенные действующим тарифным соглашением отраслей торговли, которые увеличены Правлением ООО «Гамма-Стандарт» в среднем в 1,75 раза в целях мотивации роста профессиональных знаний и добросовестного исполнения должностных обязанностей.

Кроме того, проводится стимулирование персонала: продавцам, работающим с клиентами, выплачиваются премии в размере 5% от нормируемой прибыли и выплачиваются по итогам за каждый квартал.

В связи с уменьшением товарооборота и сокращением прибыли ежеквартальная выплата премий в 2014 г. была сокращена, что привело к уменьшению средней оплаты труда.

Как показал анализ товарооборота, стимулирования реализации, осуществление новой политики ООО «Гамма-Стандарт» в целом требует еще более серьезного подхода и целенаправленных усилий со стороны осуществляющих управление реализацией этой фирмы розничной торговли.

Выводы по главе 2. Анализ управления реализацией в ООО «Гамма-Стандарт», основным видом деятельности которого является розничная торговля, показал, что отдела реализации как самостоятельного подразделения в

структуре управления организацией нет, но отдельные функции по управлению реализацией возложены на товароведов и заместителя директора по производству.

Расширению и углублению товарного ассортимента в ООО «Гамма-Стандарт» уделяется достаточно внимания.

Исследование реализационной деятельности ООО «Гамма-Стандарт» показало, что в фирме нет четко сформулированной и документально оформленной реализационной политики. Если говорить о реальности, то руководство ООО «Гамма-Стандарт» в реализационной деятельности придерживается определенных правил и преследует определенные долгосрочные цели, что позволяет абстрактно представить содержание существующей политики реализации. Судить о ее содержании можно по результатам анализа реализационной деятельности ООО «Гамма-Стандарт», проведенного в разделе 2 данной работы. Однако, как показывает практика, отсутствие грамотно сформулированной и документально оформленной реализационной политики фирмы ведет к снижению результативности реализационной деятельности.

Анализ каналов реализации показал, что поскольку ООО «Гамма-Стандарт» - организация розничной торговли, она включена в многочисленные разноуровневые каналы распределения производителей товаров и предприятий оптовой торговли и является в них заключительным звеном. Наиболее протяженные из них по количеству уровней – это каналы распределения импортных товаров и товаров, произведенных в Москве и Московской области, а также отечественных товаров из некоторых других областей.

Процесс товародвижения в ООО «Гамма-Стандарт» организован так, что поставщики ООО «Гамма-Стандарт»: оптовые продавцы и заводы-производители самостоятельно осуществляют транспортировку продукции на место складирования и розничной продажи.

ООО «Гамма-Стандарт» имеет складские помещения в том же здании, где располагается магазин. Осуществляется прием товара, автоматизированный

учет, организация хранения и выдача товара по заявкам зав. секциями.

Кроме того, ООО «Гамма-Стандарт» производит собственную продукцию, которую распространяет в форме прямого реализации.

Розничную торговлю ООО «Гамма-Стандарт» осуществляет через собственный магазин. По форме продажи товаров магазин сочетает форму самообслуживания в торговом зале, и продажу «через прилавок» в отделах.

В ООО «Гамма-Стандарт» используются такие виды приспособления товара, как расфасовка, упаковка. Применяют подсортировку, назначая розничную цену в зависимости от сорта, увеличивая тем самым возможности выбора потребителя.

Для стимулирования реализации ООО «Гамма-Стандарт» предлагает своим покупателям комплекс услуг, связанных с обслуживанием клиентов. Для продвижения товаров на рынке используется: наружная реклама, витрины, рекламные плакаты, буклеты. Для стимулирования продаж ООО «Гамма-Стандарт» используются: презентации новых видов продукции собственного производства; распространение дисконтных карт; ежедневная скидка на весь товар в период с 24 ч. ночи до 12 ч. дня.

Стимулирование персонала осуществляется путем премирования в размере 5% от нормируемой прибыли по итогам за каждый квартал.

Исходя из результатов анализа, можно сделать вывод, что в ООО «Гамма-Стандарт» выстроены основные элементы системы управления реализацией, однако функционирование данной системы недостаточно эффективно.

Об этом говорит снижение коммерческой прибыли, нарушение планов продаж, стойкое ухудшение товарооборота и низкая рентабельность в течение двух с половиной лет подряд.

3. Предложения по оптимизации сбытовой деятельности

ООО «Гамма-Стандарт» на основе логистики

3.1 Мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности организации

Мероприятие № 1. Нормирование деятельности организации по закреплению принципов логистической поддержки сбыта. Понятие «совершенствование» в широком смысле — это закономерное, качественное изменение какого-либо объекта, направленное на улучшение его состояния и на придание ему новых свойств, необходимых для более полного соответствия целям его функционирования и окружающим условиям. Совершенствование системы реализации — это непрерывный процесс обоснования и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей ее создания (реструктурирования) и развития; рационализация ее отдельных сторон, контроль и выявление «узких мест» на основе непрерывной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям функционирования фирмы.

Исследование управления реализацией ООО «Гамма-Стандарт» показало, что в фирме нет четко сформулированной и документально оформленной реализационной политики. Если говорить о реальности, то руководство ООО «Гамма-Стандарт» в управлении реализацией придерживается определенных правил и преследует определенные долгосрочные цели, что позволяет абстрактно представить содержание существующей политики реализации. Судить о ее содержании можно по результатам анализа реализационной деятельности ООО «Гамма-Стандарт», проведенного в разделе 2 данной работы. Однако, как показывает практика, отсутствие грамотно сформулированной и документально оформленной реализационной политики фирмы ведет к снижению результативности управления реализацией.

По мнению специалистов, управление реализацией в фирме должно строиться не спонтанно, а целенаправленно и на научной основе. Научный

подход предполагает разработку в фирмы «Положения о реализационной политике», которое должно учитывать снабженческую, производственно-технологическую, инновационную и финансовую политику. Реализационная политика должна разрабатываться на каждый отчетный год, а любые изменения (дополнения) — оформляться соответствующим приказом.

В условиях рыночной конкуренции информация, содержащаяся в «Положении о реализационной политике», представляет определенный интерес для конкурентов фирмы и поэтому должна быть отнесена приказом руководителя к сведениям, составляющим коммерческую тайну фирмы. Соответственно, следует определить и документально закрепить приказом руководителя круг должностных лиц, имеющих право доступа к указанным сведениям для осуществления своих функциональных обязанностей.

Персонал, имеющий отношение к реализации готовой продукции, должен быть формально ознакомлен (обязательно наличие отметок об ознакомлении) с информацией в «Положении о реализационной политике» и обязан четко придерживаться принятых решений в своей текущей деятельности. Обязанности по осуществлению контроля на предмет соблюдения утвержденного «Положения о реализационной политике» всеми структурными подразделениями фирмы целесообразно возложить на определенное должностное лицо, снабженное всеми необходимыми полномочиями.

Документальное закрепление реализационной политики приведет к следующим положительным аспектам в ООО «Гамма-Стандарт»:

1) формальное установление и документальное закрепление стандартов деятельности по реализации снизит возможность злоупотреблений (сговор реализаторов с покупателями и т.д.) и ошибок;

2) наглядно продемонстрирует взаимосвязь различных аспектов реализационной деятельности и сформирует единое видение реализационной работы и возникающих проблем всеми ответственными работниками, что заставит их понимать проблемы не только своего отдела, но и других подразделений фирмы;

3) обеспечит более четкую координацию предпринимаемых усилий по реализации;

4) приведет к неформальному установлению показателей реализационной деятельности для контроля;

5) сделает организацию более подготовленной к внезапным переменам;

6) на базе документально закрепленных положений реализационной политики функциональные специалисты смогут разрабатывать свои подробные планы — например, планы исследований различных аспектов рынка, планы рекламных мероприятий, сметы затрат на реализационную деятельность, планы формирования портфеля заказов и т.д.;

7) заставит руководителей мыслить перспективно и более ответственно относиться к своим решениям.

В основу содержания «Положения о реализационной политике» должны быть положены рекомендации по совершенствованию управления реализацией, разработанные в разделе 3 данной работы.

Опыт торговых предприятий показал, что внедрение в деятельность основанной на глубоком исследовании рынка, четко сформулированной и документально оформленной реализационной политики приведёт по прогнозу к росту объемов продаж на 25-30%.

Мероприятие № 2. Перезакрепление функциональных обязанностей сотрудников по логистическому обеспечению сбыта

Анализ управления реализацией в ООО «Гамма-Стандарт», основным видом деятельности которого является розничная торговля, показал, что отдела по реализации, а тем более с учетом логистических задач, как самостоятельного подразделения, в структуре управления организацией нет. При этом вопросы логистического сопровождения сбыта фактически не реализуются.

Поскольку ООО «Гамма-Стандарт» не имеет возможности выделить управление реализацией в специализированный отдел, целесообразно перераспределить сбытовые функции с учетом логистического сопровождения между персоналом. В настоящее время должностные инструкции не полностью

отражают задачи по управлению реализацией, стоящие управленческим персоналом по сбыту и логистике. Это создает предпосылки для пренебрежения важными элементами системы логистического обеспечения сбыта.

В этой связи целесообразным является обучение товароведа вопросам логистического сопровождения сбыта. В его должностные обязанности необходимо включить: сбор, обработку, систематизацию и анализ общей экономической ситуации в регионе реализации, анализ финансового состояния и покупательской способности, оценку реального платежеспособного спроса на конкретные виды продукции и его динамику изменения, предпочтения определенных групп покупателей (сегментов рынка); наблюдение за деятельностью основных конкурентов и составление заключений об их возможной политике на рынке; определение новых рынков реализации и круга потенциальных покупателей; анализ перемен в специфике требований больших контингентов потребителей; прогнозирования рыночной конъюнктуры и возможного годового объема продаж; подбор поставщиков продукции с предложениями по ценообразованию; оптимизация каналов сбыта продукции; вопросы хранения и маркировки продукции, информационное сопровождение сбыта.

Планирование (проекты годовых, квартальных и месячных планов продаж по отдельным категориям товаров), контроль выполнения, составление отчетов и ответственность за результаты выполнения планов необходимо возложить на товароведов, а координацию этой работы, корректировку на основании сделанных прогнозов, планирование и контроль продаж в целом по фирме – на заместителя директора по производству.

В ООО «Гамма-Стандарт» причинами невыполнения планов были нарушения договорных обязательств со стороны поставщиков товаров. Контроль за своевременностью доставки товаров, за количественной и качественной сохранностью продукции при ее транспортировке и разгрузке, соблюдение установленных параметров поставленного товара (производитель, стандарты, условия хранения и транспортировки, сроки годности), надлежащее

оформление приемо-сдаточной документации и ее своевременное представление, а также своевременное поступление на место реализации необходимо возложить на заведующего складом (если товар поступает на склад) и товароведов (если товар поступает сразу на место продажи).

Немаловажной функцией, которая в ООО «Гамма-Стандарт» должна выполняться заместителем директора по производству, является установление контактов, то есть выбор поставщиков товаров. Поскольку таких контактов у рассматриваемой фирмы несколько десятков, необходимо организовать базу данных.

В структуру досье могут быть включены:

— все реквизиты фирмы, в том числе ее наименование, адрес (юридический и фактический) и телефон (факс), платежные реквизиты;

— данные по должностным лицам, принимающим решения по тем или иным пунктам договоров (т.е. влияющим на поставки);

— дату и результаты предварительных переговоров; данные по результатам анализа финансового состояния и надежности (деловой порядочности);

— данные по всем заключенным с этой организацией договорам и их фактическому исполнению, в том числе оперативные данные по полноте и своевременности поставок, по расчетам за продукцию;

— данные по проведенной работе (звонки, уведомления, личные посещения, факты взыскания долгов, споров, конфликтных ситуаций);

— статистические данные по результативности взаимодействия, по частоте заключения и преимущественным срокам договоров, по выполнению заказчиком договорных обязательств (платежная и договорная дисциплина) и другие возможные данные по аспектам взаимоотношений с поставщиком.

Досье (или база данных) должно регулярно пополняться в соответствии с новыми сведениями о контрагентах. Формирование базы данных может вести только человек, обладающий всей полнотой информации о взаимоотношениях с партнерами. В ООО «Гамма-Стандарт» это заместитель директора по производству. Возможно также поручение данной функции отдельному

специалисту, работающему под непосредственным руководством заместителя директора по производству. Кроме того, необходимо контролировать соблюдение порядка ограниченного доступа к документам, материалам и файлам, образующим вышеуказанное досье, и обеспечивать их сохранность.

В целях контроля различных аспектов взаимоотношений с контрагентами по коммерческим договорам и недопущения ухудшения результатов деятельности фирмы из-за неверного их выбора рекомендуется ранжировать их по категориям: поставщиков можно ранжировать по категории результативности взаимодействия с ними для ООО «Гамма-Стандарт», а заказчиков – по категории риска (высокий, средний, низкий или др.).

Ранжирование может производиться заместителем директора по производству, либо специалистом, ведущим досье на контрагентов, по разработанному алгоритму на основе следующих условий:

а) степень выполнения договорных обязательств отдельными контрагентами, а также группами, сформированными по различным признакам (география, размеры фирмы, отраслевая принадлежность и др.); если ранее конкретная фирма (предприятие) не имела хозяйственных связей с ООО «Гамма-Стандарт», т.е. является совершенно «новым» контрагентом, то категория сотрудничества с ним определяется на основе степени выполнения обязательств той характерной группой поставщиков, к которой он отнесен в соответствии с определенными критериями рыночной сегментации;

б) наличие и содержание первичной информации (материалов) о контрагенте (банковские и аудиторские справки, отзывы других организаций и т.п.);

в) условия коммерческого кредитования, которые поставщик предоставляет ООО «Гамма-Стандарт» имеют также немаловажное значение (для этого целесообразно устанавливать параметры коммерческого кредита, т.е. определенные величины задолженности и предельный срок предоставляемого коммерческого кредитования).

Ранжирование по результативности взаимодействия необходимо для

принятия решения о дальнейшем сотрудничестве, объеме покупок у данного поставщика.

У ООО «Гамма-Стандарт», как производителя собственной продукции, могут появиться и клиенты из разряда оптовых и мелкооптовых покупателей. Тогда необходимо ввести ранжирование их по категориям риска для оценки надежности (деловой порядочности) и финансового состояния, для принятия решения по предоставлению коммерческого кредита конкретным покупателям (параметры кредитования определяются категорией риска). В целях предотвращения (упреждения) ухудшения финансового состояния фирмы вследствие роста просроченной дебиторской задолженности каждому заказчику (покупателю) в соответствии с категорией риска его заказа целесообразно устанавливать параметры коммерческого кредита, т.е. определенный лимит суммы дебиторской задолженности и предельный срок коммерческого кредитования.

Таким образом, введение в штат ООО «Гамма-Стандарт» нескольких узких специалистов, четкое распределение между персоналом отдельных функций по управлению реализацией, научный подход к исследовательской работе и планированию, организация более строгого контроля за выполнением планов реализации и поставками, а также постоянный анализ результативности взаимодействия с поставщиками и их отбор по критериям надежности и наилучших условий кредитования, который возможен при ведении специальной базы данных, - все эти организационные мероприятия должны привести к качественному улучшению системы реализации и к изменениям в управлении реализацией в фирмы.

Мероприятие № 3. Уточнение и диверсификация каналов сбыта продукции. Для максимизации дохода от коммерческих операций ООО «Гамма-Стандарт» необходимо улучшить коммерческие условия сделки с предприятиями-поставщиками.

Из большого количества контрагентов ООО «Гамма-Стандарт» рекомендуется выбрать на основе сведений из базы данных по поставщикам

наиболее эффективные и перспективные связи. Основная проблема этого выбора в том, что сотрудничество с большинством оптовых поставщиков дает достаточно высокий процент результативности.

Исследование конкурентов доказало тот факт, что из числа крупных торговых предприятий, ориентированных на семьи со средним доходом, ООО «Гамма-Стандарт» устанавливает самые высокие розничные цены практически на все товары, кроме товаров собственного производства. В результате в течение 2013-2014 г.г. в ООО «Гамма-Стандарт» идет процесс снижения конкурентоспособности, падения товарооборота, что дает критические цифры по прибыли.

Для начала обратного процесса необходимо изменить ориентацию в сотрудничестве от оптовых продавцов непосредственно к предприятиям-производителям г. Тольятти и Самарской области, при этом сохраняя необходимый процент товара ведущих мировых и отечественных производителей.

Возможно, также было бы целесообразно изменение ориентации фирмы на другой целевой рынок потребителей, а именно на потребителей с более низким уровнем дохода. Меньшая, по сравнению с такими конкурентами, как супермаркет «Миндаль», универсам «Эконом», площадь торгового зала, а также меньшая автомобильная стоянка, вряд ли привлекут людей со средним доходом. В то время как товарно-ассортиментный профиль рассчитан именно на них.

Кроме того, используемый в рекламе слоган «Дом. Семья. «Гамма-Стандарт» предполагает расширение ассортимента и предложение потребителям товаров для дома, бытовой химии, игрушек и др.

Собственное производство успешной и конкурентоспособной продукции необходимо развивать, а реализовывать не только в своей торговой точке. Вполне возможна организация одноуровневого канала распределения и продажа мясных полуфабрикатов, кулинарной и даже салатной продукции, например через кафе, или другое предприятие общественного питания.

Другой вариант, торговля через принадлежащую производителю сеть торговых точек. В настоящее время в городе становится популярным и востребованным возможность купить готовую еду на вынос. Это потребует затрат на транспорт и его обслуживание, а также аренду, либо покупку точки. Но качество продукции ООО «Гамма-Стандарт» и традиционные виды кулинарных изделий составят достойную конкуренцию гамбургерам и продукции «Гриль-Мастер».

Совершенно необходимо увеличить количество сопутствующих услуг и развивать приспособление товара. Так, например, необходимо ввести услугу по нарезке и упаковке колбас и сыров по просьбе покупателя либо в качестве приспособления товара. Также желательно помимо продажи пакетов на кассе ввести в практику бесплатное предоставление покупателю небольших фасовочных пакетов.

Осуществление рекомендаций по использованию дополнительных каналов сбыта, основанных на анализе рынка, позволяет говорить о возможности увеличения продаж на 10-15%.

Мероприятие № 4. Совершенствование системы стимулирования сбытом.

Совершенствование системы стимулирования реализации ООО «Гамма-Стандарт» представляет собой использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить или усилить ответную реакцию рынка. Деятельность по разработке программы стимулирования реализации должна состоять из нескольких этапов:

1. Определение целей.
2. Выбор средств стимулирования.

Разработка мероприятий по стимулированию реализации ООО «Гамма-Стандарт» должна преследовать следующие цели:

- придать товару определенный имидж, чтобы сделать его легко узнаваемым;
- увеличить количество товара, поступающего в торговую сеть;
- повысить заинтересованность персонала в активных продажах товара;

- увеличить число покупателей;
- увеличить число товаров, купленных одним и тем же покупателем.

Так как в настоящее время в условиях жесткой конкуренции фирмы понимают, что без рекламы успешное продвижение товара на рынке невозможно, то роль рекламы стала настолько очевидна, что ее назначение в развитии любого бизнеса практически невозможно переоценить.

Достоверная и полная информация о товаре - важнейшее условие успешной рекламы, которая, как известно, призвана обратить внимание потенциальных покупателей и придает товару эмоциональную привлекательность. Но для того, чтобы удержать клиента и сделать его поклонником той или иной марки, рекламы явно недостаточно, а большое значение здесь принимает своевременная и полная информация о действительных свойствах предлагаемой продукции, ее ассортименте, новинках и т.д.

Для того чтобы принять решение, каким образом лучше проводить рекламную кампанию, необходимо сначала определить результативность различных средств массовой информации.

ООО «Гамма-Стандарт» может использовать рекламу по телевидению, радио, в печатных изданиях, а также с помощью наружной рекламы, рекламных плакатов отдельных товаров и т.д. Оценка результативности этих средств использования рекламы приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Оценка результативности различных средств использования рекламы для деятельности ООО «Гамма-Стандарт»

Вид рекламы	Стоимость	Охват	Степень воздействия
Телевидение	дорого	отличный	отличная
Радио	средняя	средний	средняя
Газеты	недорого	хороший	хорошая
Журналы	средняя	хороший	хорошая
Наружная реклама	средняя	средний	средний

На основе оценки результативности рекламы, ООО «Гамма-Стандарт» необходимо использовать рекламу на радио, рекламные плакаты отдельных

товаров, а самая большая роль должна отводиться печатным изданиям и газетам.

Выбор зависит от того, на кого направлено стимулирование (целевых аудиторий). Потребитель, несомненно, обладает наибольшей значимостью. Вся политика маркетинга сводится к воздействию именно на потребителя. Широкий спектр приемов стимулирования реализации был создан с единственной целью - самым эффективным образом привлечь потребителя к товару и удовлетворить его запросы.

Целевая аудитория ООО «Гамма-Стандарт» - семья со средним достатком в возрасте от 25 до 45 лет.

В связи с этим, эфирное время рекламы на радио должно соответствовать часам «пик» - работающие люди обычно слушают радио в транспорте по пути на работу и с работы.

Хорошие результаты дает наружная реклама, размещенная на щитах вдоль проезжей части дороги.

В перечень печатных изданий должны войти «Цены», журнал «Рынок» - эти издания имеют свои преимущества: достоверность и престижность информации, высокое качество воспроизведения, а также высокая географическая и демографическая избирательность. Размещение рекламы в газетах «Презент» и «Ваш выбор - Тольятти» тоже имеет свои преимущества: для тольяттинцев эти газеты бесплатные, имеют большой тираж, высокую достоверность информации, своевременный выпуск («Презент» - выходит 5 раз в неделю, «Ваш выбор – Тольятти» - 1 раз в неделю), широкое признание и принятие этих газет, хороший охват местного рынка этими газетами. Эти издания пользуются огромным спросом у предпринимателей и жителей города Тольятти.

Стоит активнее использовать такие средства стимулирования реализации как:

— презентация новых товаров, проводимая организацией на площадях розничного продавца;

— бесплатные подарки и бонусы к праздникам.

Продавец не должен быть обойден вниманием производителя, так как от

его способностей и умения продать товар зависит успех фирмы. Цель стимулирования продавца - превратить инертного и безразличного к товару продавца в энтузиаста. В связи с этим сокращение заработной платы в целях экономии затрат фирмы приведет к демотивации персонала, а значит к еще более низким результатам. Премии работникам, которые выплачиваются в процентах от прибыли также не всегда верный подход.

Вопрос об оценке результативности деятельности службы реализации ввиду отсутствия единой методики на каждом предприятии решается самостоятельно. В большинстве случаев главным критерием оценки работы службы считается фактическое поступление денежных средств на счёт предприятия в конкретный период. Такая оценка не в полной мере отражает цели и задачи, стоящие перед службой реализации. Предлагаемая ниже методика оценки результативности работы службы может рассматриваться как один из подходов к решению этой задачи.

Главными критериями оценки результативности работы по управлению реализацией, в соответствии с предлагаемой методикой следует считать:

- качество, своевременность и глубину проведенных работ по анализу конъюнктуры рынка и, как следствие, точность разработанных прогнозов объема реализации по основным видам продукции и группам изделий на кратко-, средне- и долгосрочные периоды;

- осуществление поиска наиболее выгодных поставщиков продукции предприятия и групп изделий (условия поставки и расчетов, степень выполнения договорных обязательств предприятием, уровень обслуживания при отгрузке продукции на предприятии и организация сервисного обслуживания);

- выявление основных причин неудовлетворенности потребителей предлагаемыми товарами (качество, ассортимент, цена, порядок и форма оплаты), освоение новых рыночных ниш;

- качество и своевременность выполнения работ в области разработки предложений по планированию и/или совершенствованию ассортимента,

фирмы товародвижения, рекламы, включая выставочную деятельность и формирование имиджа фирмы, связи с общественностью и программы по стимулированию реализации в соответствии с утвержденными планами работ.

В соответствии с этими критериями фонд заработной платы службы реализации в целом должен формироваться в соответствии со следующей формулой:

$$\Phi ЗПо/сб. = Бтар. + (Пнад. \pm Ппрог.) \quad (3.1)$$

Бтар. - базовый оклад или тариф, определяемый как постоянная составляющая заработной платы сотрудника, размер которой определяется штатным расписанием. Базовый оклад предлагается установить в размере 20-40% от средней заработной платы сотрудника, которую он имел до введения новой системы оплаты труда;

Пнад. - персональная надбавка или денежное вознаграждение, устанавливаемое каждому сотруднику по представлению руководителя отдела реализации в рамках утвержденного общего фонда на персональные надбавки всем сотрудникам отдела. Размер персональной надбавки может составлять 50-60% от *Бтар.*;

Ппрог. - денежное вознаграждение (вычет) сотрудникам службы реализации за точность, результативность реализации основных видов продукции и групп изделий на конкретный период времени. При определении размера вознаграждения по каждому виду продукции или группе изделий установить интервал значений (минимум - максимум);

Для предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления реализацией необходимы дополнительные затраты. В связи с этим на первое место выходит получение прибыли. Получение некоммерческой маржинальной прибыли снижает зависимость торговой фирмы от коммерческой прибыльности.

Так, например, торговая точка может использовать магазин с его традиционным товарным предложением как магнит для привлечения внимания клиентов к предлагаемым сопутствующим услугам.

Оказавшись под крышей магазина, покупатель обнаруживает множество решений его проблем и, чаще всего, делает незапланированные на это посещение покупки дополнительных услуг. Это приводит к тому, что коммерческие операции (торговая надбавка) перестают быть главным источником прибыли.

С точки зрения этой стратегии торговая организация должна выбрать политику цен, позволяющую “ликвидировать” товар и обратить его в денежные потоки в минимальные сроки, по цене, обеспечивающей скорейшее движение этих товаров. Иногда это может идти в разрез с позиционированием товара, выбранного фирмой-производителем.

Говоря о финансовом маржинальном доходе, необходимо рассмотреть понятие товарного кредита, являющегося следствием договорных условий оплаты товаров, представленных на реализацию.

Период погашения товарного кредита – срок оплаты товаров согласно договорным условиям поставки. Период товарооборота – срок оборачиваемости товаров, представленных на реализацию.

В случае, когда период товарооборота меньше, чем срок погашения товарного кредита по этому товару, розничный ООО «Гамма-Стандарт» может инвестировать выручку в другие проекты, например, в краткосрочные ценные бумаги или в закупку дополнительного объема товара для реализации.

Рациональное стимулирование покупательского спроса и продавцов дает возможность предположить рост продаж на 20-30%.

3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий

Опыт торговых организаций показал, что внедрение в деятельность, основанной на глубоком исследовании рынка, четко сформулированной и документально оформленной реализационной политики приводит к росту объемов продаж на 25-30%.

Кроме этого приведение в исполнение рекомендаций по использованию дополнительных каналов реализации, основанных на анализе рынка, позволяет говорить о возможности увеличения продаж на 10-15%.

Рациональное стимулирование покупательского спроса и продавцов также дает возможность предположить рост продаж на 20-30%.

Таким образом, общий прогнозируемый рост объемов реализации товара от реализации предлагаемых рекомендаций ожидается в пределах 55-75%.

Рассчитаем годовой экономический эффект от роста объемов продаж. Для сравнения за базовые примем финансовые результаты деятельности ООО «Гамма-Стандарт» в 2014 году.

Дополнительные затраты будут связаны с введением должности специалиста по исследованию рынка. Они сложатся из единовременных затрат, связанных с созданием рабочего места ($Z_{p.m}$) (установим срок окупаемости один год), годовых затрат, связанных с выполнением должностных функций ($Z_{в.ф}$), годовой заработной платы ($Z_{з.п}$) и затрат, связанных с уплатой единого социального налога ($ЕСН$).

$$Z_c = Z_{p.m} + Z_{в.ф} + Z_{з.п} + ЕСН = 50 + 15 + 120 + 120 \times 0,26 = 216,2 \text{ тыс.руб.}$$

Дополнительный доход от роста объемов реализации товара составит:

$$D_d = B_b \times P = 67032,4 \times 0,55 = 36867 \text{ тыс.руб. ,}$$

где B_b – выручка от реализации товара в 2014 г.

P – прогнозируемый рост объемов реализации товара от внедрения предлагаемых рекомендаций (в долях). Принят пессимистичный вариант - 55%.

Дополнительная прибыль от реализации товара составит:

$$P_{p.n} = D_d \times (1 - C_d) - Z_c = 36867 \times (1 - 0,83) - 216,2 = 6051,2 \text{ тыс.руб.,}$$

где C_d – доля себестоимости в составе стоимости реализованных товаров в 2014 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 (общекорпоративным) 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:

$$\text{Эффект рычага} = \frac{(\text{выручка от реализации} - \text{переменные затраты})}{\text{прибыль от реализации}} \quad (3.2.)$$

Рассчитаем ожидаемое увеличение прибыли для ООО «Гамма-Стандарт» из-за эффекта воздействия операционного рычага.

Выручка от реализации в 2014 г. - 67032,4 тыс. руб.

Постоянные затраты с учетом затрат, связанных с введением должности специалиста по исследованию рынка – 15132 тыс. руб.

Прибыль от реализации, рассчитанная с учетом затрат, связанных с введением должности специалиста по исследованию рынка – 11071,6 тыс. руб.

Переменные затраты – 40828,8 тыс. руб.

Ожидаемый рост выручки – 55%.

$$\text{Эффект рычага} = (67032,4 - 40828,8) / 11071,6 = 2,36 \%$$

Данный результат означает, что при росте выручки на 1% прибыль должна вырасти на 2,36%.

Процентный рост прибыли из-за эффекта воздействия операционного

рычага составит:

$$P_{o,p\%} = 55 \times 2,36 = 129,8\%$$

В абсолютном выражении рост прибыли из-за эффекта воздействия операционного рычага составит:

$$P_{o,p} = 11071,6 \times 1,298 = 14370,9 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, общий ожидаемый эффект от реализации предлагаемых рекомендаций за первый год составит:

$$\mathcal{E}_o = P_{p,n} + P_{o,p} = 6051,2 + 14370,9 = 20422,1 \text{ тыс. руб.}$$

При этом будет достигнута рентабельность реализации 30,3% $[(11071,6 + 20422,1) / 67032,4 \times (1+0,55) = 31493,7 / 103899 = 0,303]$, что на 13,3% выше, чем в 2014 г.

Выводы по разделу. Для совершенствования управления реализацией в ООО «Гамма-Стандарт» рекомендуется проведение следующих мероприятий:

- разработка Положения о реализационной политике;
- доработка должностных инструкций с четким распределением необходимых функций по управлению реализацией между персоналом;
- приглашение на работу специалиста по исследованиям и прогнозированию конъюнктуры рынка;
- организация контроля за выполнением планов продаж, поставками, сохранностью продукции;
- организация и ведение базы данных по поставщикам, введение ранжирования поставщиков по категории результативности;
- налаживание сотрудничества с предприятиями-производителями;
- приведение в соответствие мер по стимулированию продаж, ассортимента и целевого рынка;
- развитие собственного производства и нахождение канала реализации;
- поиск новых форм реализации;

— проведение рекламной кампании; увеличение количества сопутствующих услуг;

— стимулирование персонала, причастного к управлению реализацией.

Общий прогнозируемый рост объемов реализации товара от реализации предлагаемых рекомендаций ожидается в пределах 55-75%.

При пессимистичном варианте за первый год общий ожидаемый экономический эффект от внедрения предлагаемых рекомендаций сложится из дополнительной прибыли от реализации товара и дополнительной прибыли из-за эффекта воздействия операционного рычага и составит 20422,1 тыс.руб.

При этом будет достигнута рентабельность реализации 30,3%, что на 13,3% выше, чем в базисном 2014 году.

Заключение

Цель управления сбытом состоит в том, чтобы своевременно предложить такую номенклатуру товаров и услуг, которая бы соответствовала в целом профилю производственной деятельности фирмы и возможно полнее удовлетворяла и потребности покупателей.

Основными задачами управления сбытом на основе логистики являются:

— определение существующих и перспективных потребностей покупателей;

— анализ способов использования данной продукции, исследование закономерностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

— критическая оценка продукции фирмы, осуществляемая с позиции покупателя;

— оценка конкурирующих изделий по различным показателям конкурентоспособности;

— принятие решения о том, какие изделия следует исключить из-за недостаточной конкурентоспособности и снизившейся рентабельности, а какие следует добавить в номенклатуру выпускаемой продукции, в том числе, за счет развития других направлений производства, выходящих за рамки сложившейся специализации фирмы;

— изучение возможностей производства новых или модернизации выпускаемых изделий;

— прогнозирование возможных объемов продаж продукции, цен, себестоимости и рентабельности;

— проведение рыночных тестов новой продукции для выяснения ее приемлемости потенциальными покупателями;

— разработка рекомендаций производственным подразделениям фирмы относительно потребительских свойств параметрического ряда изделий, их цен, упаковки, предпродажного и послепродажного сервиса в соответствии с результатами тестирования.

Решением указанных задач в фирмы должен заниматься специализированный отдел, который может носить название «отдел реализации».

Процесс управления реализацией включает следующие основные этапы:

1. Выработка политики.
2. Планирование.
3. Постановка задач.
4. Прогнозирование.
5. Организация и координация.
6. Стимулирование.
7. Подготовка персонала.
8. Контроль и оценка.
9. Проведение корректирующих мероприятий.
10. Оценка результатов.

Грамотное управление реализацией должно также включать все важнейшие этапы процесса управления.

Управление реализацией включает в себя такие функции, как:

- организацию исследовательской работы;
- стимулирование реализации;
- установление контактов;
- приспособление товара;
- устранение конфликтов между участниками канала реализации;
- организацию товародвижения (обработку заказов, складирование, поддержание товарно-материальных запасов, транспортировку);
- принятие решений о методах распространения товаров и др.

Наука и практика управления реализацией располагает широким спектром средств и методов стимулирования реализации: рекламу во всем ее многообразии, предложение цены, ассортимент товаров и др.

Множество слагаемых эффективного управления реализацией, а также сильнейшая конкуренция на потребительском рынке делают его довольно

сложным процессом.

Для практического анализа управления реализацией принято ООО «Гамма-Стандарт», которое занимается торгово-закупочной деятельностью.

Анализ управления реализацией в ООО «Гамма-Стандарт» показал, что отдела реализации как самостоятельного подразделения в структуре управления организацией нет, но отдельные функции по управлению реализацией возложены на товароведов и заместителя директора по производству.

Расширению и углублению товарного ассортимента в ООО «Гамма-Стандарт» уделяется достаточно внимания.

Исследование реализационной деятельности ООО «Гамма-Стандарт» показало, что в фирме нет четко сформулированной и документально оформленной реализационной политики. Если говорить о реальности, то руководство ООО «Гамма-Стандарт» в реализационной деятельности придерживается определенных правил и преследует определенные долгосрочные цели, что позволяет абстрактно представить содержание существующей политики реализации. Судить о ее содержании можно по результатам анализа реализационной деятельности ООО «Гамма-Стандарт», проведенного в разделе 2 данной работы. Однако, как показывает практика, отсутствие грамотно сформулированной и документально оформленной реализационной политики фирмы ведет к снижению результативности реализационной деятельности.

Анализ каналов реализации показал, что поскольку ООО «Гамма-Стандарт» - организация розничной торговли, оно включено в многочисленные разноуровневые каналы распределения производителей товаров и предприятий оптовой торговли и является в них заключительным звеном. Наиболее протяженные из них по количеству уровней – это каналы распределения импортных товаров и товаров, произведенных в Москве и Московской области, а также отечественных товаров из некоторых других областей.

Процесс товародвижения в ООО «Гамма-Стандарт» организован так, что поставщики ООО «Гамма-Стандарт»: оптовые продавцы и заводы-

производители самостоятельно осуществляют транспортировку продукции на место складирования и розничной продажи.

ООО «Гамма-Стандарт» имеет складские помещения в том же здании, где располагается магазин. Осуществляется прием товара, автоматизированный учет, организация хранения и выдача товара по заявкам зав. секциями.

Кроме того, ООО «Гамма-Стандарт» производит собственную продукцию, которую распространяет в форме прямого реализации.

Розничную торговлю ООО «Гамма-Стандарт» осуществляет через собственный магазин. По форме продажи товаров магазин сочетает форму самообслуживания в торговом зале, и продажу «через прилавок» в отделах.

В ООО «Гамма-Стандарт» используются такие виды приспособления товара, как расфасовка, упаковка. Применяют подсортировку, назначая розничную цену в зависимости от сорта, увеличивая тем самым возможности выбора потребителя.

Для стимулирования реализации ООО «Гамма-Стандарт» предлагает своим покупателям комплекс услуг, связанных с обслуживанием клиентов. Для продвижения товаров на рынке используется: наружная реклама, витрины, рекламные плакаты, буклеты. Для стимулирования продаж ООО «Гамма-Стандарт» используются: презентации новых видов продукции собственного производства; распространение дисконтных карт; ежедневная скидка на весь товар в период с 24 ч. ночи до 12 ч. дня.

Стимулирование персонала осуществляется путем премирования в размере 5% от нормируемой прибыли по итогам за каждый квартал.

Исходя из результатов анализа, можно сделать вывод, что в ООО «Гамма-Стандарт» выстроены основные элементы системы управления реализацией, однако функционирование данной системы недостаточно эффективно.

Об этом говорит снижение коммерческой прибыли, нарушение планов продаж, стойкое ухудшение товарооборота и низкая рентабельность в течение двух с половиной лет подряд.

Для совершенствования управления реализацией в ООО «Гамма-Стандарт»

рекомендуется проведение следующих мероприятий:

- разработка Положения о реализационной политике;
- доработка должностных инструкций с четким распределением необходимых функций по управлению реализацией между персоналом;
- приглашение на работу специалиста по исследованиям и прогнозированию конъюнктуры рынка;
- организация контроля за выполнением планов продаж, поставками, сохранностью продукции;
- организация и ведение базы данных по поставщикам, введение ранжирования поставщиков по категории результативности;
- налаживание сотрудничества с предприятиями-производителями;
- приведение в соответствие мер по стимулированию продаж, ассортимента и целевого рынка;
- развитие собственного производства и нахождение канала реализации;
- поиск новых форм реализации;
- проведение рекламной кампании; увеличение количества сопутствующих услуг;
- стимулирование персонала, причастного к управлению реализацией.

Общий прогнозируемый рост объемов реализации товара от реализации предлагаемых рекомендаций ожидается в пределах 55-75%.

При пессимистичном варианте за первый год общий ожидаемый экономический эффект от внедрения предлагаемых рекомендаций сложится из дополнительной прибыли от реализации товара и дополнительной прибыли из-за эффекта воздействия операционного рычага и составит 20422,1 тыс.руб.

При этом будет достигнута рентабельность реализации 30,3%, что на 13,3% выше, чем в базисном 2014 году.

Библиографический список

1. Абрютин М.С. Экономический анализ торговой деятельности: учеб. Пособие / М.С. Абрютин. – М.: « Дело и сервис», 2011. – 420 с.
2. Бакальская Е.В. Товарное и сервисное управление торговыми предприятиями: Маркетинговое управление / Е.В. Бакальская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 1. – С. 53-57.
3. Болт Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Дж. Болт. - М.: МТ-Пресс, 2011. – 347 с.
4. Бурцева Т.А. Оценка результативности информационного обеспечения маркетинговых решений / Т.А. Бурцева [и др.] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - №1. - С. 54-67.
5. Бурцев В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - №6. - С. 57-68.
6. Годин А.М. Маркетинг / А.М. Годин. - М.: НТК «Дашков и К», 2012. – 304 с.
7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика: учебник / Е.П. Голубков. – Изд. 3-е, перераб. и доп. - М.: Финпресс, 2003. – 496 с.
8. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Финпресс, 2013. -688 с.
9. Ерчак А.И. О взаимосвязи цены и качества товаров в розничной торговле и обоснованности ее учета со стороны потребителей: маркетинг в торговле / А.И. Ерчак // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 5. – С. 107-116.
10. Игнатьев В.Н. Оценка конкурентоспособности товаров / В.Н. Игнатьев // Инновации. -2011. - №6. – С. 25 – 32.
11. Ильин А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин, Л.М. Сеница. - Минск, 2013. – 458 с.
12. Колесников Д.П. Модель эффективного управления товарным

ассортиментом предприятия / Д.П. Колесников // Межвузовская научно-практическая конференция молодых ученых и студентов. – 2012. - Ч.2.

13. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]. - М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 656 с.

14. Лапушта М.Г. Предпринимательство / М.Г. Лапушта, А.Г. Поршнева. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 458 с.

15. Лекомцев С. Подходы к формированию эффективной маркетинговой стратегии / С. Лекомцев // Практический маркетинг. - 2012. - №4. – С. 78-83.

16. Лосев С.В. Управления отношениями с клиентами, маркетинговый инструментарий / С.В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - №1. - С. 42-47.

17. Марданова Э.У. Организация работы по созданию маркетинговых стратегий и тактических действий в торговой сети: маркетинг в торговле / Э.У. Марданова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - №6. - С. 91-98.

18. Медведев П.М. Организация маркетинговой службы с нуля / П.М. Медведев. – СПб.: Питер, 2012. – 224 с.

19. Мильберг Б.Е. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ (взгляд из региона) / Б.Е. Мильберг // Маркетинг в России и за рубежом. -2013. - №6. - С. 93-100.

20. Моисеева Н. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы / Н. Моисеева, М. Конышева // Маркетинг в России и за рубежом. -2012. - №6. - С. 22-31.

21. Муромкина И. Особенности использования методов маркетинга в розничной торговле / И. Муромкина // Маркетинг. - 2000. - №4. - С. 36-42.

22. Новаторов Э.В. Особенности стратегии реализации и дистрибьюции услуг: маркетинг в непромышленной области / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - № 4. – С. 49-60.

23. Павлова Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина (сервиса) / Н.Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 1. – С. 120-123.

24. Петухова И.В. Прогнозирование емкости рынка отдельных групп товаров и услуг / И.В. Петухова, Н.В. Петухова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - №5 - С. 62-74.
25. Попов Е. Пять уровней потенциала предприятия / Е. Попов // Маркетинг. — 2002. - №6. - С. 50-58.
26. Попова Ю.Ф. Особенности развития маркетинговой деятельности на российских предприятиях / Ю.Ф. Попова, О.Ю. Соренсен // Практический маркетинг. - 2011. - №2. – С. 46-50.
27. Родионова Л.П. Оценка конкурентоспособности продукции / Л.П. Родионова, О.Г. Кантор, Ю.Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 1. - С. 63-77.
28. Суворов С. Спрос, предложение и прогноз развития рынка товаров / С. Суворов // Маркетинг. -2001. - №1. - С. 29-35.
29. Тесакова Н.В. Ключевые факторы успеха торговых марок на российском рынке / Н.В. Тесакова // Управление качеством. - 2011. - №12. - С.55-59.
30. Титова В.А. Управление маркетингом: учеб. Пособие / В.А. Титова, М.Е. Цой, Е.В. Мамонова. – Новосибирск: НГТУ, 2013. – 484 с.
31. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: учебное пособие для вузов / Н.Н. Тренев. - М.: ПРИОР, 2011.
32. Угаров А.С. Методы выбора месторасположения торговой точки / А.С. Угаров // Маркетинг в России и за рубежом. — 2011. - №6. - С. 99-108.
33. Хлусов В.П. Основы маркетинга / В.П. Хлусов. - М.: Приор: Экспертное бюро, 2012. – 184 с.
34. Хорвал П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорвал // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - №4.
35. Чкалова О.В. Выбор местоположения торгового предприятия / О.В. Чкалова, Е.А. Семенычева // Маркетинг в России и за рубежом. — 2012. - №1. - С. 91-101.

36. Чупрынов Б.П. Методы оптимизации в экономике: учеб. пособие / Б.П. Чупрынов. – Ч.2. - Самара: СГЭА, 2013.

37. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учеб. пособие / Г.И. Шепеленко. – Изд. 2-е, доп. и перераб. — Ростов-на-Дону: МарТ, 2013.

38. Шиповская Т.А. Товарный портфель предприятия: пути повышения результативности / Т.А. Шиповская // Межвузовская научно-практическая конференция молодых ученых и студентов. – 2012. - Ч.2.

39. Шкардун В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В.Д. Шкардун, Т.М. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013.

**Функции начальников основных подразделений по оптимизации сбыта
продукции на основе логистики**

**Таблица П.А.1- Дополнительные функции товароведа по
логистическому сопровождению сбыта**

№ п/п	Функции	Выполн./ Не выполн.
1	Разработка маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств продукции и прогнозирования потребительского спроса на продукцию, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции	+
2	Обеспечение участия отдела в составлении перспективных и текущих планов реализации продукции, определении новых рынков сбыта	+
3	Координация деятельности всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу	+
4	Участие в разработке стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы, рекламы на транспорте	-
5	Подготовка материалов для участия в отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах для информирования потенциальных показателей и расширения рынков сбыта	-
6	Анализ потребностей клиентов и границы цен на товары и услуги	-
7	Изучение аналитических материалов и выработка решений по управлению деятельности отдела и повышению рентабельности	+
8	Стимулирование усилий персонала по повышению результативности работы, ликвидации непроизводительных расходов	-
9	Разработка стратегии и тактики сбыта совместно с начальником бюро внутреннего и внешнего рынка	+

**Таблица П.А.2- Функции менеджеров по логистическому
сопровождению сбыта**

№ п/п	Функции	Выполн./ Не выполн.
1	Участствует в разработке сбытовой политики на основе анализа потребительских свойств продукции и услуг и прогнозирования потребительского спроса и рыночной конъюнктуры.	+
2	Организует проведение анализа основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию и услуги, соотношение спроса и предложения на конкурирующую продукцию.	+
3	Участствует в составлении перспективных и текущих планов реализации продукции и оказания услуг, определении новых рынков сбыта и потребителей продукции	+
4	Координирует деятельность отделов и товароведа по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по сбыту продукции	+
5	Организует изучение мнения потребителей о продукции, услугах и его влияние на сбыт продукции и услуг и подготовку предложений по повышению их конкурентоспособности и качества	+
6	Осуществляет методическое руководство дилерской службой и её обеспечение всей необходимой технической и рекламной документацией	+
7	Разрабатывает предложения по расчету нормативов запаса продукции на складе, реализацией сверхнормативной и залежавшейся продукции	-
8	Обеспечивает правильное составление установленной отчетности и её своевременное предоставление в соответствующие структурные подразделения предприятия	+

Таблица П. А.3- Функции товароведа по вопросам складской логистики

№ п/п	Функции	Выполн./ Не выполн.
1	Анализирует данные по состоянию продукции на складах предприятия	+
2	Организует и контролирует своевременную отгрузку продукции в соответствии с заказами и заключенными договорами	+
3	Участвует в составлении планов поставки продукции на склады предприятия	+
4	Руководит расчетом нормативов запаса продукции на складах реализацией сверхнормативной и залежавшейся продукции	+
5	Организует работу по поиску новых клиентов и рынков сбыта	+
6	Обеспечивает правильное составление установленной отчетности и ее своевременное представление в соответствующие структурные подразделения предприятия	+

Таблица П. А.4- Функции товароведа по логистическому сопровождению сбыта

№ п/п	Функции	Выполн./ Не выполн.
1	Изучение и анализ рынков сбыта	+
2	Организация системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей	+
3	Совершенствование информационного обеспечения проводимых исследований	+
4	Исследование факторов, влияющих на сбыт, типы спроса, причины его повышения и снижения, дифференциацию покупательной способности	+
6	Составление аналитических справок каналам распространения товара	+
7	Выполнение отдельных служебных поручений своего непосредственного руководителя	+

Таблица П. А.5- Функции менеджера по логистическому сопровождению маркетинга сбыта

№ п/п	Обязанности	Выполн./ Не выполн.
1	Изучение и анализ рынков сбыта и производства материалов	+
2	Организация системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей	+
3	Исследование факторов, влияющих на сбыт, типы спроса, причины его повышения и снижения, дифференциацию покупательной способности	+
4	Подготовка проектов договоров с поставщиками, материалы по претензиям к поставщикам при нарушении ими договорных обязательств, согласование с поставщиками изменения условий заключенных договоров	+
5	Осуществление контроля за выполнением поставщиками договорных обязательств, количеством и качеством поступающих материалов и других материальных ресурсов, комплексным их использованием, за правильностью предъявления к акцепту счетов и других расчетных документов поставщиков и своевременной передачей этих документов для оплаты	+
6	Участие в формировании цен на продукцию (материалы) и оценке обоснованности цен поставщиков	-
7	Ведение оперативного учета движения материальных ресурсов, наличия неиспользованных производственных запасов	+
8	Выполнение отдельных служебных поручений своего непосредственного руководителя	+

Таблица П. А.6 - Функции товароведа по маркетингу сбытовых услуг

№ п/п	Функции	Выполн./ Не выполн.
1	Изучение и анализ рынков сбыта и производства услуг и тенденции их развития. Подготавливает предложения по выбору оптимальных вариантов	+
2	Принимает участие в разработке маркетинговой политики	+
3	Исследует факторы влияющие на сбыт, типы спроса, причины его повышения и снижения, дифференциацию покупательной способности	+
4	Разрабатывает программы по формированию спроса и стимулирования сбыта	+
5	Определяет меры и разрабатывает предложения по перспективам освоения новых услуг и их рынков сбыта с учетом различных групп населения состояния и динамики развития рынков и необходимых для этого затрат	+
6	Анализирует конкурентную среду с учетом изменений в налоговой ценовой и таможенной политике государства, объем оборота, скорость реализации, факторы влияющие на сбыт	+
7	Ведет контроль объемов предоставляемых услуг, производит сопоставления запланированных данных с полученными результатами по объему, выручке, времени сбыта и территории их распространения, выявляет отклонения и изменения конъюнктуры рынка	+
8	Составляет аналитические справки по маркетинговым исследованиям	+
9	Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя	+

Таблица П. А.6 - Функции менеджера обеспечению рекламы сбыта

№ п/п	Функции	Выполн./ Не выполн.
1	Организация работы по рекламированию продукции и выполняемых услуг с целью их продвижения на рынки сбыта, информируя потребителей о преимуществах качества и отличительных свойствах рекламируемых товаров и услуг	+
2	Осуществление руководства, планирования и координации работ по проведению рекламных кампаний	-
3	Разработка планов рекламных мероприятий по одному или группе товаров (услуг) и определение затрат на их проведение	+
4	Участие в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности	+
5	Выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации, их текстового, цветного и музыкального оформления, определение носителей рекламы и их оптимальное сочетание	+
6	Изучение рынка сбыта и покупательского спроса с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения рекламных кампаний, круга лиц, на которые должна быть направлена реклама, ориентируя её на целевые группы по профессии, возрасту, покупательской способности, полу	+
7	Организация разработки рекламных текстов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов, ведёт контроль за качеством, обеспечивая наглядность и доступность рекламы, соблюдение норм общественной морали, не допуская нарушений правил конкурентной борьбы	+
8	Осуществление контроля за разработкой и реализацией договоров и контрактов по рекламированию продукции и услуг	+
9	Организация связей с деловыми партнёрами, систему сбора необходимой информации и расширение внешних связей в целях совершенствования рекламной деятельности	+

Таблица П. А.7 - Анализ реализации принципов логистики сбыта в деятельности ООО «Гамма-Стандарт»

№ п/п	Принципы	Выполн./ Не выполн.
1	Знание рынка, всестороннее изучение состояния и динамики потребительского спроса	+
2	Максимальное приспособление производства к требованиям рынка	+
3	Воздействие на рынок и потребительский спрос с помощью всех доступных средств	-
4	Развитие и поощрение на предприятии творческого подхода к решению проблем	-
5	Организация доставки товара в таких количествах, в такое время и такое место, которое больше всего устраивало бы конечного покупателя	-
6	Обеспечение целевого управления всем процессом: «научные разработки, производство, продажа, сервис»	+
7	Отсутствие задержания с выходом на рынок новой, особенно высокотехнологичной продукцией	-
8	Разбивание рынка на относительные однородные группы потребителей и ориентирование на те сегменты, в отношении которых предприятие обладает наилучшими возможностями	+
9	Завоевание рынка товарами наивысшего качества и надежности	-
10	Добиваться преимуществ в конкурентной борьбе за счет повышения технического уровня и качества продукции	-
11	Оказывание содействия торговым посредникам, обеспечение их складами готовой продукции для ее незамедлительной поставки потребителям	+
12	Ориентирование стратегии маркетинга, на перспективу ставя конкретные задачи по завоеванию рынка	+
13	Использование в максимальной возможной мере организационного управления по товарному принципу	+

Таблица П. А.7 - Анализ выполнения аналитической функции логистики сбыта

№ п/п	Подфункции аналитической функции маркетинга	Выполн./ Не выполн.
1	Комплексное исследование рынка	+
2	Анализ внутренней среды фирмы	-
3	Товароведение	+
4	Изучение потребителя или спроса	+
5	Изучение деятельности конкурентов, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка	+
6	Анализ производственно-сбытовой деятельности с целью поиска внутренних резервов	+
7	Анализ издержек производства для обнаружения возможностей их снижения	+
9	Исследование кадрового состава фирмы (квалификация, мотивация и информированность) и приведение в соответствие структуры и уровня персонала с задачами предприятия	-
10	Исследование внутренней среды фирмы (в части анализа издержек производства и прибыли) осуществляется специалистами по маркетингу совместно с финансистами и бухгалтерами	-

Таблица П. А.8 - Анализ выполнения логистической функции производства в ООО «Гамма-Стандарт»

№ п/п	Подфункции производственной функции маркетинга	Выполн./ Не выполн.
1	Разработка рекомендаций по формированию товарного ассортимента (созданию товара)	+
2	Моделирование показателей уровня конкурентоспособности товара	+
3	Организация производства и материально-технического снабжения	+
4	Внедрение новых технологий	+
5	Обеспечение высокого качества и конкурентоспособности производимых продуктов	-

Таблица П. А.9 - Анализ выполнения сбытовой функции маркетинга

№ п/п	Подфункции сбытовой функции маркетинга	Выполн./ Не выполн.
1	Осуществление товарной политики в процессе реализации	+
2	Организация сбыта	+
3	Формирование каналов товародвижения	+
4	Организация реального движения товаров (логистику)	+
5	Ценовая политика	+
6	Реклама	+

Таблица П. А.10 - Анализ реализации логистических функций управления и контроля

№ п/п	Подфункции функции маркетинга выполнения и контроля	Выполн./ Не выполн.
1	Планирование на тактическом и стратегическом уровнях	+
2	Информационное обеспечение маркетинга	+
3	Контроль	+

Таблица П. А.11 - Анализ выполнения основные направлений исследований в маркетинге

№ п/п	Основные направления исследований	Выполн./ Не выполн.
1	Анализ поведения потребителей	+
2	Анализ конкурентной среды	+
3	Изучение структуры рынка	+
4	Исследование товаров и услуг	+
5	Анализ системы стимулирования сбыта и рекламы	+
6	Изучение цен	+
7	Исследование внутренней среды предприятия	-
8	Исследование товародвижения и продаж	+