Содержание

Введение

1. Теоретические основы организации сбытовой деятельности предприятия

1.1 Понятие, сущность, роль сбытовой деятельности на предприятии

1.2 Принципы, формы и структура организации сбыта на предприятии

1.3 Система товародвижения и ее элементы

2. Анализ организации сбытовой деятельности в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

2.1 Краткая характеристика финансово-хозяйственной деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

2.2 Оценка организации распределительной сети ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

2.3 Анализ основных направлений сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

3. Основные направления совершенствования эффективности организации сбытовой деятельности на предприятии

3.1 Обзор зарубежного опыта организации сбытовой деятельности на предприятии

3.2 Пути повышения эффективности организации сбытовой деятельности в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

Заключение

Список использованных источников и литературы

Приложение А Организационная структура

Приложение Б Рентабельность основных покупателей

Приложение В Система распределения

Приложение Г Матрица SWOT-анализа

Введение

Поворот от командной экономики к рыночной изменил практически все стороны жизни российского общества. Сегодня в жизнь вошли новые ценности и правила поведения, новое мышление. Самым важным и самым трудным на пути России к конкурентному рынку является необходимость внедрения маркетингового мышления и философии маркетинга на предприятиях.

В настоящее время, несмотря на различие точек зрения, бесспорным является утверждение, что маркетинг определяет успех деятельности любой организации, предприятия, фирмы, независимо от их форма собственности, размера и организационной структуры. Маркетинг определяет взаимоотношения предприятия с внешней средой посредством ее изучения и проведения маркетинговых исследований, направленных на выявление конкурентных позиций предприятия, его потенциальных возможностей на соответствующем рынке в рамках принятой стратегии развития, которая может быть реализована благодаря грамотным маркетинговым стратегиям и тактикам.

Рассматривая вопросы организации системы маркетинга следует отметить, что существенное место в ней занимает политика организации каналов товародвижения или сбытовой сети для эффективных продаж производимой продукции, включая создание сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, пунктов техобслуживания и выставочных залов, определение маршрутов товародвижения, организация системы снабжения, транспортировки, работ по отгрузке и погрузке, вопросы логистики, обеспечение эффективности товародвижения и т.д.

Некоторые экономисты относят к сбытовой политике и коммерческие вопросы: подготовку, проведение переговоров по сделкам купли-продажи, заключение контрактов, контроль за их исполнением и т.д. Этим вопросам предприниматели также должны уделять самое пристальное внимание. Действенность и результативность оптимального построения и регулирования каналов товародвижения считается более эффективным, чем, например, ценовая политика.

Более того, многие маркетологи мира, и в частности японские, подчеркивают первенство сбытовой политики в общей системе маркетинга, считая систему товародвижения сердцевиной всех маркетинговых усилий по повышению конкурентной позиции товара и фирмы на рынке.

Основной задачей деятельности предприятия в рамках сбытовой политики является управление конкурентоспособностью товара.

Декомпозиция основной задачи позволяет выделить два важнейших направления действий:

* управление собственно каналами сбыта, включающее планирование длины сбытового канала и его широты, а также типа посредников, мотивацию участников канала, организацию и контроль работы участников канала;
* управление товародвижением, включающее планирование, организацию и контроль процессов хранения товара, грузовой обработки и транспортировки. Исходя из этого, предприятие должно обращать пристальное внимание на следующие моменты своей деятельности: распределение и сбыт товаров и услуг; подготовка и заключение контрактов; реклама и стимулирование сбыта; планирование товарного ассортимента; доведение товара до уровня требований потребителей; закупка сырья и материалов для производственных процессов.

Таким образом, выбранная тема выпускной квалификационной работы на сегодняшний день является актуальной.

Цель данной выпускной квалификационной работы: на основе оценки организации сбытовой деятельности на предприятии наметить пути ее совершенствования. Для раскрытия цели необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть теоретические основы организации сбытовой деятельности на предприятии.
* провести анализ организации сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".
* провести анализ и дать оценку организации распределительной сети ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".
* разработать пути совершенствования организации сбытовой деятельности в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

Предметом исследования является организация сбытовой деятельности. Объектом исследования является ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

В работе используются следующие методы исследования: аналитический, статистический, математический, структурно-логического анализа. В ходе написания выпускной квалификационной работы использованы работы как отечественных (Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н., Павлова Н.Н. и др.), так и зарубежных авторов (Котлер Ф., Портер М.), статьи из журналов "Менеджмент в России и за рубежом", "Маркетинг в России и за рубежом", "Экономический анализ: теория и практика" и др., а также материалы ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

Структурно работа имеет: введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения. В первой главе рассматриваются теоретические основы организации сбытовой деятельности предприятия. Во второй главе проводится анализ организации распределительной сети на примере ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", а именно дается оценка организации распределительной сети предприятия, анализируются основные направления сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат". В третьей главе рассматриваются основные направления совершенствования эффективности организации сбытовой деятельности на предприятии. В заключении подводятся итоги работы.

1. Теоретические основы организации сбытовой деятельности предприятия

1.1 Понятие, сущность и роль сбытовой деятельности на предприятии

Сбытовой политике традиционно предприятиями уделялось меньшее внимание по сравнению с разработкой товарной, ценовой, коммуникационной и сервисной политик. Лишь при невозможности достижения конкурентных преимуществ в перечисленных сферах взгляд обращался к сбытовой политике.

Между тем, именно в сфере сбыта наиболее сложно скопировать успешные решения, поскольку это связано с комплексностью решаемых проблем, относительной "скрытостью" предпринимаемых шагов от постороннего взгляда и отложенным во времени проявлением удачного сочетания организационных и человеческих ресурсов.

Сбыт представляет собой сферу деятельности, где в конечном итоге реализуются цели фирмы. Поэтому организацию сбыта необходимо рассматривать в качестве важнейшей составляющей маркетинговых мероприятий на выбранном рынке. Сбыт – это процесс продвижения товара от производителя к потребителю, включающий транспортировку товара, складирование, хранение, поддерживание запасов на нужном уровне, продвижение к оптовым и розничным торговцам, предпродажную подготовку, оформлении заказов, документов и страховок, осуществление контроля за движением грузов и продажу товара [2, с. 25].

В силу своей сложности процесс сбыта не может рассматриваться как разовое мероприятие, он должен быть частью глубоко продуманной долгосрочной стратегии фирмы. В соответствии с целями фирмы должен разрабатываться план по сбыту в целом, затем план по товарным группам и отдельным товарам, план по отдельным рынкам, план по торговым представителям и, в случае крупных потребителей, - план по потребителям.

Главной целью сбыта является реализация экономического интереса производителя (получение предпринимательской прибыли) на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей [6, с. 22].

Основные задачи сбытовой деятельности:

- доставить товар в такое место, в такое время и в таком количестве, чтобы это больше всего устраивало потребителя;

- привлечь к товару внимание потребителя, заинтересовать его в покупке.

Сбытовая политика – это поведенческая философия или общие принципы деятельности, которых фирма собирается придерживаться в сфере построения каналов распределения своего товара и перемещения товаров во времени и пространстве [20, с. 125].

В этом контексте основными принципами деятельности в сфере распределения можно назвать следующие:

* целенаправленность (соответствие принимаемых решений достижению поставленных фирмой целей);
* всесторонность учета маркетинговой информации относительно требований покупателей, потребностей и проблем потенциальных участников сбытового канала, собственных сбытовых издержек, о сбытовой политике конкурентов, о государственной политике в области регулирования договоров и соглашений с другими участниками рыночной деятельности и т. д.);
* комплексность (рассмотрение сбытовой политики в неотрывной параллельной связи с остальными элементами маркетинг-микса – товарной, ценовой, коммуникационной и сервисной политикой);
* скоординированность (сочетаемость принимаемых решений по сбыту с решениями в области товара, ценообразования, коммуникаций и сервиса);
* системность (рассмотрение сбыта и остальных инструментов маркетинга как элементов, вызывающих синергетический эффект от их совместного применения);
* гибкость (готовность к пересмотру своих позиций в случае необходимости).

Иными словами сбытовая политика представляет собой сознательное руководство деятельностью по распространению товара.

В соответствии с основными принципами сбытовой политики разрабатывается стратегия сбыта и затем тактика. Сбытовая стратегия – это долго и среднесрочные решения по формированию и изменению сбытовых каналов, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве в рыночных условиях. Сбытовая стратегия разрабатывается для разных рынков, разных товаров, стадий жизненного цикла товаров и по иным основаниям [21, с. 198].

Сбытовая тактика – мероприятия краткосрочного и разового характера. Тактические мероприятия направлены на устранение деформации, которая возникает в деятельности производственных подразделений и сбытовой сети вследствие непредвиденных изменений рыночной конъюнктуры, ошибок управленческого персонала и может привести к полному противоречию со стратегическими установками фирмы. Суть всех сбытовой политики раскрывается в процессе планирования и реализации стратегических и тактических действий [21, с. 17].

Инструментом воздействия на потребителя со стороны предприятия в рамках сбытовой политики является сбытовой механизм. Этот механизм включает, с одной стороны, каналы распределения, их структура, сам процесс выбора сбытовых каналов, а с другой – действия по разработке и реализации маркетинговых мероприятий по физической дистрибуции товара.

Территориальная и временная разобщенность требует значительных дополнительных затрат на доставку потребителю товаров и оказание услуг клиентам.

В качестве критериев принятия решений при осуществлении мероприятий сбытовой политики могут применяться: величина товарооборота; доля рынка; расходы по сбыту; степень разветвленности сети распределения; имидж каналов сбыта, то есть организаций, обеспечивающих распределение и сбыт товаров; уровень кооперации субъектов в системе распределения, обеспечивающий снижение конфликтности и коммерческого риска; гибкость и живучесть распределительной сети.

Распределительная сеть может включать следующих субъектов: распределительные органы фирмы-производителя; сбытовых посредников; сбытовых партнеров, представленных на рисунке 1.1.

В качестве сбытовых посредников, как правило, выступают оптовые и розничные предприятия, обладающие экономической и юридической самостоятельностью.

Рисунок 1.1 – Процесс распределения товаров

Эти предприятия разрабатывают самостоятельную, независимую от фирмы-производителя сбытовую политику и мероприятия по ее проведению. Тогда как органы фирмы-производителя, например, отделы по продаже и реализации товара, не имеют такой самостоятельности.

Несмотря на то, что партнеры по сбыту обладают правовой самостоятельностью, они выполняют поддерживающую функцию (агенты, экспедиторы, маклеры и т. д.). В зависимости от наличия в распределительной сети органов фирмы-производителя, сбытовых посредников и сбытовых партнеров, их структурной связи распределительная сеть может быть простой или сложной.

Для характеристики договорных и коммуникативных связей субъектов сбытовой сети используются такие понятия, как канал сбыта и путь сбыта.

Канал сбыта – это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому субъекту право собственности на конкретные товар или услугу на их пути от производителя к потребителю [3, с. 205].

Носители коммерческих коммуникаций, в качестве которых выступают организации или лица, составляющие канал, осуществляют следующие основные функции в системе распределения товара:

* + маркетинговые исследования и сбор информации для стратегического и тактического планирования сбыта продукции и услуг;
	+ стимулирование сбыта;
	+ взаимодействие с потенциальными покупателями;
	+ изучение требований покупателей с целью адаптации товара к меняющимся потребностям;
	+ организация связи и изучение потенциальных потребителей продукции;
	+ планирование и организация системы товародвижения (транспорт, складирование, контроль);
	+ финансирование движения потоков товаров по выбранному пути распределения;
	+ компенсация возможных рисков, связанных с функционированием канала поставки товара.

Поскольку перечисленные функции могут быть возложены и выполнены как фирмой-производителем, так и посредническо-сбытовой организацией, выбор носителя коммерческо-сбытовых коммуникаций представляет собой вопрос об относительной эффективности канала распределения. Эффективность определяется отношением вероятного эффекта от использования того или иного канала сбыта к затратам на создание и эксплуатацию этого канала. Путь канала – это способ, средство, с помощью которого товары перемещаются от производителя к потребителю. От выбранного канала зависят скорость, время, эффективность движения и качество поставки товара от производителя к конечному потребителю [10, с. 217]. Выбор пути распределения представляет собой также технико-экономическую и социально-экологическую задачу. Задачи системы распределения товаров и услуг могут быть стратегическими и тактическими.

Стратегические задачи связаны в основном с организационно-коммерческой функцией распределения, с формированием и организацией каналов сбыта. К ним относятся следующие задачи: прогнозирование и планирование перспективных потенциальных каналов и путей сбыта; обоснование и выбор прямого или непрямого типа сбыта товаров, т.е. без включения или с включением промежуточных звеньев (субъектов) на пути товара от производителя к потребителю (прямая поставка самой фирмой-производителем, оптовой или розничной организацией).

Тактические задачи распределения касаются: работы с уже существующими клиентами; реализации программ по привлечению новых покупателей; поиска и отбора коммерческих предложений на поставку товара или предоставление услуг; организации стимулирования оплаты заказов; установления путей следования коммивояжеров, их численности, мотивации и контроля; проверки деятельности внешней службы фирмы-производителя, а частности наличия и достаточности торговых запасов, необходимости презентации товара, мероприятий по поддержке сбыта; установления структуры и величины как общих затрат, так и затрат по каждой составляющей расходов, связанных с физическим распределением товара, а также сравнения этих затрат с уровнем сервиса поставки; анализ и развития компьютерного обеспечения в системе распределения для оперативного отслеживания спроса и предложения, а также развития самообслуживания, системы учета и контроля за объемами продаж и ценами реализованных товаров для организации оперативных маркетинговых мероприятий. Основными функциями системы распределения, кроме приведенных выше, могут быть: накопление, сортировка и размещение товаров; обеспечение сохранности и защиты товара, находящегося на хранении или в процессе передачи прав на владение им; поддержание контактов, ведение переговоров и коммерческих сделок между покупателями и продавцами; передача прав собственности на товар от продавца к покупателю; концентрация и рассредоточение товаров.

На практике применяются различные методы сбыта в распределительной политике, показанные на рисунке 1.2.

Рисунок 1.2 – Основные пути каналов сбыта продукции

Основными методами сбыта являются:

* торговые системы, включающие централизованный и децентрализованный сбыт;
* собственная или внешняя формы организации продажи (форма сбыта);
* прямой и непрямой сбыт через торговые посреднические предприятия (пути сбыта).

В зависимости от числа посредников в системе сбыта устанавливается уровень канала, в качестве которого могут выступать юридическая фирма или физическое лицо, выполняющие функции перемещения товара от производителя к потребителю. Число промежуточных уровней может характеризовать протяженность канала. Канал нулевого уровня, например, не включает посредника, так как производитель с помощью собственных внутренних или внешних образований передает товар непосредственно потребителям. Выбор альтернативного варианта системы распределения зависит от различных факторов, в большой степени – от назначения, характера товара, финансового потенциала, имиджа фирмы-производителя и т.д. Так, при одно-двух- и трехуровневом каналах в систему распределения встраиваются один, два или три посредника (соответственно розничный, оптовый и мелкооптовый торговец). Концепция маркетинга взаимодействия ориентирует на выбор не одного какого-либо канала из всех возможных, а наилучшей комбинации этих каналов, принимая во внимание не сиюминутную выгоду, а развитие долгосрочных взаимоотношений с бизнес-партнерами [23, с. 115].

Каждый канал сбыта имеет свои преимущества и недостатки. Количество уровней канала и состав его субъектов (членов) имеют важное значение при формировании канала распределения. Структуру возможных каналов распределения производитель должен определять на основе маркетинговых исследований рынков сбыта своей продукции и имеющихся средств для покрытия издержек по ее реализации собственными снабженческими и рыночными структурами. Таким образом, при разработке сбытовой политики следует исходить из целей, которых предприятие желает достигнуть, политики предприятия в целом, маркетинговой стратегии, а также согласования решений по сбыту с другими элементами маркетинг-микса. Процесс характеризуется цикличностью – с выбором канала сбыта и принятием решений по физическому распределению товара следует в соответствии с постоянной динамичностью среды пересматривать эти решения. Коммерческое понимание маркетинга как метода и инструмента сбыта, означающее лишь поиск и отбор покупателя (заказчика) продукции, которую предприятие произвело или в состоянии производить, не соответствует развитому уровню рыночных отношений. Ориентация производства только на сбыт товаров является причиной постоянной несогласованности между спросом и предложением, а также кризиса перепроизводства, поскольку внешний вид и производственные характеристики товара слабо или совсем не увязаны с фактическими потребностями рынка. Концепция маркетинга взаимодействия основывается на принципах активного вовлечения в процесс производства, распределения, реализации и потребления товара всех участников маркетинговой системы.

Такой подход к бизнес-коммуникациям меняет цель и направленность организации предпринимательства, ориентируя менеджмент и всех участников производства и сбыта продукции на потребности покупателей и конечных потребителей товара. Это значит, что необходимо производить такие товары и в таком объеме, которые нужны рынку, сбыт которых предопределен с больной вероятностью благодаря предварительным маркетинговым исследованиям потребности рынка, широкому изучению и прогнозированию динамики рынка и окружающей его среды.

Принятые концепции маркетинга изменяет методы, при помощи которых фирма достигает намеченных целей производства и сбыта продукции. Однако концепция маркетинга ни в коей мере не приводит к уменьшению значения функций сбыта.

1.2 Принципы, формы и структура организации сбыта на предприятии

На сегодняшний день статус и роль сбытового аппарата фирмы значительно повышаются, так как больше внимания уделяется потребностям рынка; за счет интеграции функций маркетинга осуществляется более глубокая и эффективная увязка сбыта с исследованиями рынка, планированием ассортимента продукции, инструментарием коммуни-кативного микса (например, рекламы); меняется характер работы по сбыту продукции, на первый план выдвигаются потребности и удовлетворенность покупателей, а не производителя товара; производитель становится активным участником сбыта продукции благодаря широкому взаимодействию с работниками торговых организаций, включается в переподготовку персонала отдела сбыта. С другой стороны, работники отдела сбыта благодаря тесному взаимодействию с другими подразделениями маркетинговой службы имеют доступ к более обширной репрезентативной информации о своих клиентах, что повышает эффективность коммерческих коммуникаций в бизнес-сети.

Повышение роли сбыта в деятельности фирмы вызывает необходимость некоторой реорганизации сбытового аппарата и реструктуризации в системе организации и управления его деятельностью. Интеграция службы сбыта в службу маркетинга может сопровождаться передачей этой службе отдельных функций (реклама, изучение рынка, анализ цен, разработка новых товаров, кредитная политика), так как ответственность за эти вопросы передается другим подразделениям службы маркетинга.

В этой связи функции руководителей отдела сбыта несколько ограничиваются в оперативном отношении. Их деятельность сосредотачивается в рамках своего отдела, они занимаются администрированием, формированием и контролем планов реализации товаров, оказанием услуг клиентам, заключением договоров на поставку товаров, работой с персоналом по обучению и оплатой труда торгового персонала [11, с. 98]. В то же время наряду с уменьшением оперативных обязанностей повышается ответственность и расширяются стратегические обязанности по организации, планированию и контроллингу деятельности службы сбыта. Это вопросы стратегического планирования, контроля организационной дисциплины и качества деятельности персонала службы сбыта. Особенности трудового процесса болей части работников службы сбыта, например, торговых представителей, коммивояжеров, комиссионеров, требуют соблюдения на высоком уровне самодисциплины и самоконтроля, поскольку эта категория работников действует, как правило, вне фирмы, самостоятельно по индивидуальным графикам. Организационная дисциплина в таких условиях должна строиться на основе следующих принципов:

* возложенность полномочий – усложнение трудовых технологий, развитие специализации требует передачи определенных функций и работ подчиненным; с передачей полномочий должны передаваться и необходимые права;
* классификация работ – группировка работ в рамках передаваемых обязанностей; лица, занимающие одинаковые по названию должности, могут выполнять совершенно различную работу и иметь разный круг обязанностей;
* иерархическая ограниченность возможности контроля за деятельностью подчиненных требует обоснования для (и от) каждого руководителя численности подчиненных. Чем выше уровень иерархии управления (координации и контроля) тем меньшим, как правило, числом подчиненных и работ должен заниматься менеджер-руководитель;
* учет различий между оперативной и консультативной, разъяснительной деятельностью линейного или оперативного руководителя означает, что каждый руководитель в структуре отдела сбыта должен консультировать или давать указания в рамках своей сферы деятельности и компетентности, не подменяя другого руководителя и не давая распоряжений через голову вышестоящего руководителя [32, с. 122].

Организация сбыта, представленная на рисунке 1.3, предполагает объединение всех сотрудников, выполняющих взаимосвязанный комплекс работ в процессе обеспечения перемещения товара от производителя к конечному потребителю. Она требует также определения функций и установления служебных взаимоотношений между работниками внутри сбытовой сети и за ее пределами, координации и контроля деятельности в системе сбыта.

Рисунок 1.3 – Основные функции организации в системе сбыта

Кроме того, организация сбыта охватывает деятельность по формированию, отбору специалистов, привлекаемых к работе в службе сбыта, оценке качества и результатов работы подчиненных, а также мероприятия по материальному и моральному стимулированию персонала.

Организация сбыта тесно связана с планированием, упорядочением всех работ во времен и в пространстве и с распределением их между сотрудниками отдела сбыта [24, с. 67].

Основными элементами планирования сбыта являются: подготовка прогнозов общехозяйственной и рыночной конъюнктуры; прогнозное ориентирование объектов сбыта фирмы; разработка финансовой сметы сбыта; установление норм сбыта; селекция каналов распределения товаров; организация торговых коммуникаций; планирование и осуществление коммерческой отчетности; анализ хода и динамики продаж; планирование и оценка деятельности персонала службы сбыта; составление и осуществление плана координации деятельности службы сбыта, связей с другими подразделениями фирмы; разработка плана консультаций и работы с заказчиками и т.д. Координация деятельности службы сбыта, связей с внутренними подразделениями фирмы и внешними субъектами окружающей среды проводится с целью поддержания эффективного поведения системы сбыта и обеспечения поставки необходимой потребителю продукции в нужное время, в требуемый район, в надлежащем количестве и установленного качества. Основным средством и инструментом координации является организационная форма, структура службы сбыта, которая отражает размер фирмы, тип и ассортимент товаров, количество и местоположение покупателей, каналы распределения, методы торговли, права и ответственность от вышестоящего к нижестоящему уровню. В зависимости от сочетания этих факторов фирмы могут использовать следующие формы организации службы сбыта: функциональную, региональную, товарную, отраслевую, комбинированную. Функциональная организация службы сбыта, представленная на рисунке 1.4, используется малыми и средними фирмами, имеющими однородную номенклатуру товаров. Коммерческий директор координирует итоговые операции на национальном и внешних рынках, рекламу и стимулирование сбыта. Управляющий по сбыту на национальном рынке организует работу сбыта с помощью трех управляющих по сбыту, осуществляет контроль за складированием, транспортировкой и доставкой товара через заведующего отделом распределения. Недостатком этой формы организации является то, что могут потребоваться значительные средства на ее адаптацию в случае расширения номенклатуры продукции и появления возможности реализации товара на различных рынках. Региональная организация сбыта, представленная на рисунке 1.5, применяется компаниями, которые выпускают ограниченное количество однородных товаров и используют разветвленную распределительную сеть с большим числом торговых точек.

Рисунок 1.4 – Функциональная организационная структура службы сбыта

Каждое подразделение в такой организационной структуре возглавляет региональный коммерческий директор, подчиненный маркетинг-директору фирмы.

Такая организация позволяет агентам по сбыту тесно сотрудничать с потребителями в пределах обслуживаемой территории и работать с минимальными затратами времени и средств на разъезды, так как они проживают на территории этого региона. Региональная организационная структура эффективна, когда имеют место рассосредоточенность торговых операций, высокая концентрация предприятий в пределах каждого отдельного района и различия во вкусах и предпочтениях покупателей, проживающих в разных географических районах. Достоинством такой организации сбыта является то, что такие смежные отделы, как рекламный, маркетинговых исследований, планирования ассортимента продукции, централизованы, т. е. входят в состав главного управления фирмой и обслуживают все региональные группы сбыта продукции.

Рисунок 1.5 – Региональная организационная структура службы сбыта

Товарная организация сбыта формируется, когда планируется реализация товаров широкого ассортимента и различной номенклатуры. Вся ответственность за планирование и разработку стратегий для реализации определенного продукта или группы продуктов возлагается на управляющего продуктом (группой продуктов). Управляющий сбытом организует разработку стратегии сбыта, прогноза и сметы сбыта, политика цен и упаковки, мероприятий по рекламе и стимулированию сбыта.

Торговые уполномоченные руководят специалистами по сбыту конкретного товара или группы товаров и несут ответственность за формирование заказов и реализацию товара А (Б, В и т.д.). Специалисты по сбыту конкретного товара являются высококвалифицированными работниками, компетентными в области характеристик, назначения и использования товара А, имеющими опыт работы с покупателями.

Достоинство товарной организации сбыта — возможность комплексной координации сбыта по определенному продукту или товарной группе. Такая организация сбыта целесообразна, в первую очередь, для очень крупных фирм, которые имеют большой товарооборот по каждой группе товаров и каждому виду товара. Однако с расширением номенклатуры товаров значительно возрастают затраты на содержание персонала, так как растет численность сотрудников. Отраслевая организация сбыта, представленная на рисунке 1.6, применяется для поставки однородной продукции фирмам-потребителям различного профиля (машиностроение, энергетика, химия, текстильная промышленность и т.д.).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Коммерческий директор |  |  |
| Управляющий сбытом продукции предприятия отрасли А | Управляющий сбытом продукции предприятия отрасли Б | Управляющий сбытом продукции предприятия отрасли В |
| Отраслевые специалисты по сбыту | Отраслевые специалисты по сбыту | Отраслевые специалисты по сбыту |

Рисунок 1.6 – Отраслевая организационная структуры службы сбыта

Коммерческому директору подчиняются управляющие сбытом продукции по каждой отрасли промышленности. Число специализированных отделов (групп) сбыта определяется числом обслуживаемых отраслей промышленности. В качестве уполномоченных по сбыту привлекаются торговые работники, имеющие инженерную или инженерно-экономическую подготовку по конкретной отрасли промышленности. Такая организация службы сбыта наиболее приемлема для реализации товаров производственно-технического назначения и сырьевых продуктов.

Комбинированная организация сбыта наиболее часто используется организациями, экстенсивно расширяющими предпринимательскую и торговую деятельность [33, с. 101]. Комбинированная структура сбыта, как правило, более гибкая и имеет высокую готовность к новым требованиям расширения номенклатуры производимой продукции, появлению новых рынков, новым требованиям покупателей. На практике применяются различные комбинации структуры организации сбыта, например, функционально-продуктовая, продуктово-рыночная, регионально-функциональная и др. На рисунке 1.7 приведена комбинированная структура организации службы сбыта, построенная на комбинации региональной и функциональной основ с учетом категорий покупателей.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | Коммерческий директор |  |  |  |  |  |  |  |
| Управляющий сбытом продукции предприятия отрасли А |  | Управляющий сбытом продукции предприятия отрасли Б |  | Управляющий сбытом продукции предприятия отрасли В |  | Управляющий исследования ми рынка |  | Управляю-щий рекламой |
| Управляющий складом |  | Управляющий распределением и транспортировкой |  | Управляющий по учету и анализу статистики сбыта |
| Торговые уполномоченные |  | Экономисты-логистики |  | Экономисты-аналитики |

Рисунок 1.7 – Комбинированная структура организации службы сбыта, построенная на комбинации региональной и функциональной основ

Коммерческому директору подчиняются как управляющие сбытом товаров каждой категории покупателей, так и функциональные службы (реклама и исследование рынка). Каждый управляющий руководит сбытом продукции через подчиненных ему управляющих складами, которые регулируют и анализируют работу торговых уполномоченных и контролируют работу специалистов в области логистики и статистики.

От того, какая будет принята и использована организационная структура сбыта, во многом зависят результаты деятельности не только сбытовой службы, но и организации в целом.

Взаимодействие и взаимозависимость производителя и потребителя на конкретном рынке являются главными факторами построения адаптивных организационных структур сбыта [37, с. 17]. Это обуславливается условиями конкурентной борьбы, которые складываются на рынке, а также возникающей перед сбытовыми организациями необходимостью эффективно приспосабливаться к постоянно меняющимся требованиям внешней среды.

Таким образом, любая организационная структура сбыта представляет собой сложную систему, которая имеет экономическую, коммерческую, социальную и техническую значимость как для производителей, так и для потребителя. Выбор такой структуры требует технико-экономического обоснования с учетом социальных и экономических факторов взаимодействия ее с внешней средой, а также взаимодействия подразделений торговых организаций и каждого индивида этой структуры с организацией.

1.3 Система товародвижения и ее элементы

На сегодняшнем глобальном рынке продать товар иногда бывает легче, чем обеспечить его доставку потребителям. Фирмы должны выбирать наилучшие способы хранения и перемещения товаров и услуг, чтобы они были доступны потребителям в нужном ассортименте в нужное время и в нужном месте. Эффективность товародвижения оказывает большое влияние, как на удовлетворение запросов потребителей, так и на величину издержек производителя [40, с. 16].

Товародвижение - это деятельность по планированию, выполнению и контролю физического перемещения материалов, готовых изделий и относящейся к ней информации от места их производства к месту их потребления с целью удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли [19, с. 147]. Главные цели процесса товародвижения формулируются в области обеспечения требуемого уровня удовлетворения запросов потребителей при минимизации затрат на организацию и осуществление данного процесса. От процесса товародвижения потребители ожидают эффективной системы оформления заказов, наличия в запасах требуемых ими продуктов, возможности осуществления срочных поставок, быстрого выполнения гарантийных обязательств, надежного послепродажного обслуживания.

Организация, которая поставляет нужные потребителям продукты в требуемом количестве в требуемое место и время с должным уровнем сервисной поддержки, имеет дополнительные аргументы для завоевания конкурентных преимуществ. В процессе товародвижения принимают то или иное участие все участники канала распределения.

Основными элементами товародвижения являются: обработка заказов; складирование; управление запасами; транспортировка.

Процесс товародвижения начинается с получения заказа от потребителя. Заказы могут быть сделаны различными способами: по почте или по телефону, через торговых агентов или с помощью компьютерного или электронного обмена данными. Полученный заказ должен быть выполнен быстро и точно. Система обработки заказов оформляет счета-фактуры, и после этого информация, содержащаяся в заказе, передается тем, кто должен выполнять заказ. Соответствующие склады получают задание упаковать и погрузить заданное количество товара. Заказанные товары, которых в данный момент не оказалось на складе, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочными и платежными документами, копии которых передаются различным отделам предприятия [14, с. 26].

Эффективное выполнение всех этапов обработки заказа выгодно как самой фирме-производителю, так и ее клиентам. В идеальном случае торговые представители делают заказы ежедневно, часто используя для этих целей компьютеры. Большинство компаний в настоящее время использует компьютеризированные системы обработки заказов, которые позволяют ускорить прохождение цикла "заказ - отгрузка - выставление счета к оплате". Такая современная компьютеризированная система позволяет предприятиям снизить издержки распределения, ускорить свою работу и повысить уровень обслуживания своих потребителей.

Организация складирования включает проектирование и использование складских помещений, средств перемещения, хранящихся в них товаров. Складское хозяйство служит целям согласования производства с заказами, позволяет поддерживать уровень цен и удовлетворять сезонный спрос и выполняет следующие функции: получает товары, идентифицирует и регистрирует их, проводит сортировку, направляет товары на хранение и хранит их, отыскивает нужные товары и сортирует их для отгрузки, осуществляет упаковку подобранных групп товаров и направляет их к выбранному транспортному средству. При этом осуществляется оформление соответствующих сопроводительных и бухгалтерских документов [8, с. 283].

Предприятие может либо владеть собственными складскими помещениями, либо арендовать места в складах общественного пользования.

Положительными аспектами размещения товара на арендованных территориях являются следующие факты:

* передача функций осмотра товара, его упаковки, отгрузки и оформления счетов складским работникам;
* максимальное использование возможности размещения своего товара на любой интересующей предприятие территории.

Отрицательными моментами при использовании общественных складов являются:

* потеря части контроля над их деятельностью;
* "связывание" капитала;
* снижение маневренности предприятия при необходимости быстрой дислокации товара в соответствии с меняющимися приоритетами потребителей [31, с. 124].

Таким образом, необходимо выбрать наиболее рациональный вариант использования своих или общественных складских помещений. При этом критерии выбора могут быть различны: требуемый размер поставки, инфраструктура области сбыта, динамика спроса, состояние транспортных сетей и т.д.

Наиболее известными типами складов являются:

* склады длительного хранения, на которых товар находится в течение среднего или длительного промежутка времени;
* транзитные склады, которые получают товары от разных предприятий и как можно скорее отгружают их покупателям;
* автоматизированные склады, где почти все процессы контролируются автоматами.

Уровень товарных запасов также оказывает влияние на удовлетворенность потребителя. Главной проблемой является сохранение и поддержание оптимальной величины товарного запаса. Слишком большой товарный запас влечет за собой большие расходы на его поддержание, а также и устаревание товаров. Поддержание слишком маленького товарного запаса может вызвать нехватку товара на складе, дорогостоящую срочную погрузку или производство товаров, неудовлетворенность потребителей, потерю продаж. Принимая решение о величине товарных запасов, менеджеры должны соотносить стоимость поддержания больших запасов с объемами продаж и прибылью. Руководству фирмы необходимо четко определить, как именно отразиться увеличение объема запасов на показателях продаж и прибыли, скорости обслуживания, и принять соответствующие решения. Для принятия решения об уровне запасов сырья и материалов (или готовой продукции) необходимо точно знать, когда, сколько и какие товары должны быть заказаны. По мере истощения запасов отдел закупок (отдел продаж) заказывает новые партии комплектующих (готовой продукции). Уровень запасов, при котором требуется пополнение, называется точкой повторного заказа [35, с. 63].

Точка заказа должна обеспечить баланс между риском отсутствия товара на складе и повышенными затратами в случае затоваривания. Выбор точки повторного заказа определяют три фактора: время запаздывания поступления товаров после того, как они были заказаны; скорость продажи товаров и запас безопасности, дающий возможность всегда удовлетворять запросы потребителей. Оптимальный уровень запаса безопасности зависит от спроса и стандарта по предоставлению услуг потребителям. Существует две системы возобновления запасов, характеризующихся разными размерами возобновления запасов при одном и том же запасе безопасности. Вариант (а) характеризует при определенной величине спроса редкое поступление заказов. Вариант (б) при той же величине спроса – частое поступление заказов. Выбор экономически оправданной величины заказа исходит из требования минимизации суммарных затрат на создание и поддержание запасов. Данный подход положен в основу многих систем контроля уровня запасов. Однако всегда следует помнить: минимизация суммарных затрат должна быть сбалансирована с уровнем услуг, предоставляемых потребителям. Поэтому вследствие увеличенных затрат на обслуживание запасов, что обычно коррелирует с увеличением уровня обслуживания потребителей, заказываемое количество часто лежит правее оптимальной точки, что приводит к более высоким суммарным затратам [17, с. 226].

За последние десять лет многие фирмы значительно сократили объемы своих товарных запасов и связанные с ними расходы, используя системы поставок "точно в срок". С помощью таких систем производители и торговые фирмы поддерживают очень маленькие запасы материалов и готовой продукции. Такие системы снабжения требуют точного прогнозирования, а также быстрого, частого и гибкого выполнения поставок, чтобы новые поставки осуществлялись в нужный момент. Тем не менее эти системы позволяют добиться значительного снижения затрат на поддержание запасов и погрузочно-разгрузочные работы. Постоянно поддерживая на минимальном уровне запасы сырья и готовой продукции, поставщики увеличивают эффективность товародвижения, обеспечивая регулярное выполнение заказов потребителей. Решения относительно транспортировки товаров оказывают решающее влияние на издержки товародвижения. От транспортной организации, услугами которой будет пользоваться предприятие, зависит уровень цен на ее товары, своевременность их доставки и состояние товаров в момент их прибытия в пункт назначения. В конечном счете, все эти факторы влияют на удовлетворенность покупателя. Для доставки товара предприятие может выбрать один из пяти видов транспорта: железнодорожный, водный, автомобильный, трубопроводный или воздушный. В таблице 1.1 приводятся данные, характеризующие сравни-тельную эффективность различных видов транспорта по шести показателям.

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика различных видов транспорта

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид | Стоимость на милю | Скорость поставки | Частота поставок | Стабильность графика поставок | Гибкость обработки груза | Место расположение |
| Водный | 5 | 1 | 1 | 2 | 5 | - |
| Железнодорожный | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| Автотранспорт | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| Трубопроводный | 3 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| Воздушный | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 |

Обозначения:

* 1 - очень низкая эффективность;
* 2 - низкая эффективность;
* 3 - средняя эффективность;
* 4 - хорошая эффективность;
* 5 - очень хорошая эффективность.

Для того, чтобы использовать выгоды различных транспортных средств часто используют комбинацию из нескольких видов транспорта. Предприятие-отправитель может владеть собственным грузовым транспортом, обратиться к наемному перевозчику, а также привлечь обычную организацию перевозчика. Постоянная часть затрат различна для различных видов транспорта, и зависимость затрат от объема поставки также различна.

Следовательно, на выбор варианта транспортировки товара влияет ряд факторов, которые необходимо учитывать предприятию. Среди них наиболее важными являются:

* характеристики товара;
* характеристики пункта отправки и пункта назначения;
* характеристики самого вида транспорта;
* характеристики субъекта-перевозчика;
* затраты на транспортировку, хранение, упаковку и управление распределением со стороны отправителя.

Таким образом, требования эффективного физического распределения касаются всех элементов комплекса маркетинга. Продукт проектируется и упаковывается таким образом, чтобы максимально облегчить выполнение задач доставки его потребителю. Конкурентные цены могут зависеть от возможности предприятия обеспечить надежные поставки, особенно при непредвиденных обстоятельствах. Коммуникационная компания должна быть скоординирована с функциями распределения, так чтобы продвигаемый товар был доступен потребителям.

Рассмотрев теоретические основы организации сбытовой деятельности предприятия необходимо провести анализ и дать оценку эффективности организации сбытовой деятельности на предприятии, что будет выполнено в следующей главе.

2. Анализ организации сбытовой деятельности в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

2.1 Краткая характеристика финансово-хозяйственной деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" работает с 1961 года, когда персонал составлял всего 30 человек, а объем производства около 600 кг хлеба в сутки. В открытое акционерное общество предприятие было преобразовано в 1996 году. Уставный капитал составил 8567 тыс. руб. Крупнейшим акционером является холдинговая компания "Ак Барс" и ООО ТД "Ак Барс" - 38,9%. Также акционерами предприятия являются ОАО "Камазернопродукт" - 25% и трудовой коллектив - 14,3%. Таким образом, государство не участвует в уставном капитале данного предприятия.

Организационная структура ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" представлена в приложении А. Предприятие возглавляет исполнительный директор, которому подчиняются технический директор, главный бухгалтер, коммерческий директор, начальник планово-экономического отдела, начальник отдела кадров, начальник материально-технического снабжения, отдел маркетинга, юридический отдел.

На сегодняшний день коллектив ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" насчитывает 732 человека. В состав хлебокомбината входят три основных цеха: сухарно-бараночный, кондитерский и хлебобулочный, а также минипекарня.

Занимаемая предприятием площадь составляет 1,8 га. Из них производственная площадь - 13315 кв.м, теплая стоянка - 0,1663 га. ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" обеспечено всей требуемой инфраструктурой, энергетическими и транспортными коммуникациями, современными средствами связи. Планировочное решение хлебокомбината выполнено на принципах функционального и санитарного зонирования территории, в соответствии с которыми вспомогательные объекты отделены от основного производства.

Основными видами деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" являются:

* выработка, производство и реализация хлебобулочных, кондитерских и сухаро-бараночных изделий;
* торгово-коммерческая деятельность;
* деятельность по производству, реализации и организации потребления продукции общественного питания;
* осуществление иных видов деятельности.

В рамках технологических возможностей ведется постоянная работа по обновлению и расширению ассортимента продукции. Но в тоже время жесткие условия рыночных отношений требуют интенсивных работ по реконструкции и обновлению оборудования. Становится неэффективной работа на установленном ранее оборудовании со значительным удельным расходом энергоресурсов.

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" с момента своего пуска является основным поставщиком хлеба в городе Нефтекамске, Нефтекамском районе и близлежащих районах. Каждый день ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" производит 38 тонн хлебобулочных, более 1 тонны кондитерских и сухаро-бараночных изделий.

На сегодняшний день ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" входит в тройку крупнейших производителей в республике Татарстан по объему выпускаемой продукции в день. Ассортимент выпускаемой продукции отличается большим разнообразием и насчитывает более 300 наименований, что позволяет предприятию предложить своим потребителям продукцию, ориентированную на покупателей с разным уровнем доходов. Все они выпекаются на специально очищенной воде, которая проходит ряд уникальных фильтров, содержащих природные минералы. Кроме основных компонентов широко применяются различные добавки, которые придают продукции не только различные вкусовые оттенки, но и целебные свойства.

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" уделяет особое внимание качеству продукции и соблюдению всех норм и стандартов. В цехах на каждой стадии производства, начиная с сырья и заканчивая готовыми изделиями, осуществляется непрерывный бактериологический и технологический контроль. Для этого на предприятии работает лаборатория, оснащенная всем комплексом современного оборудования. В результате внедрения передовых решений качество продукции предприятия улучшается, что подтверждается сертификатом международных стандартов качества по системе ХАССП.

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", находящийся в постоянном поиске передовых технологий, первым в Татарстане обратилось к зарубежному опыту. В частности, стало использовать сырье фирмы "Делер", а с 1997 года ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" сотрудничает с бельгийской фирмой "Пуратос", что позволило значительно расширить ассортимент выпускаемых кондитерских изделий.

За гармоничное сочетание вкусовых качеств и пищевой ценности изделия ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" были отмечены призами, в том числе и международного уровня:

* 1996 год - международный приз "Золотой колос";
* 1996 год - диплом "За успешное развитие в условиях переходной экономики" организационного комитета программы "Эртмейкер", состоящего из независимых экспертов, специализирующихся в области международного бизнеса;
* 1997 год - приз "Большое Золотое Клише" ассоциация "За международное партнерство" ради прогресса, Париж;
* 1998 год — призы "Золотой меркурий" и "Золотой орел", Амстердам;
* 2003 год - дипломы на региональном конкурсе "100 лучших товаров", Казань;
* 2003 год - золотая и серебренная медали на конкурсе, организованном Американо-Российской торгово-промышленной палатой.

Особенности рыночной экономики потребовали изменения структуры служб предприятия, а также создания новых, самостоятельных, таких как, ООО "Торговый дом "Азык", который через сеть фирменных магазинов реализует и рекламирует продукцию хлебокомбината. Сейчас ТД "Азык" полностью входит в состав холдинговой компании "Ак Барс".

Основными поставщиками ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" являются НЧКХП - мука, ООО "БИОМИКС" - сахар, ОАО "КАРПОЛ" масло.

Основными потребителями продукции предприятия являются ООО "Азык", ООО "Оптовик", ООО "Форвард". Наиболее общим показателем размера предприятия является объем реализации продукции, а по его увеличению можно судить о наращивании производственной деятельности [25, с. 84]. Рассматривая результаты деятельности предприятия, следует обратить внимание на следующие показатели в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед. изм. | 2008 г. | 2009 г. | Бюджет 2009г. | Выполнение бюджета, % | К 2008г., % |
| Производство продукции | тн. | 13879 | 13898 | 13829 | 100,5 | 100,1 |
| Выручка от реализации | тыс. руб. | 208893 | 219097 | 200286 | 109,4 | 104,9 |
| Себестоимость | тыс. руб. | 184616 | 211713 | 180256 | 89,2 | 114,7 |
| Прибыль от продаж | тыс. руб. | 24277 | 7384 | 14209 | 52,0 | 30,4 |
| Чистая прибыль | тыс. руб. | 12247 | 914 | 6168 | 14,8 | 7,5 |
| Рентабельность продаж | % | 13,1 | 3,5 | 7,6 | 46,1 | 26,7 |

Данные таблицы 2.1 показывают, что за 2009 год получено выручки на сумму 219097 тыс.руб. План выполнения составил 109%. Темп роста относительно 2008 года 105%. Получено прибыли от продаж 7384 тыс.руб., что меньше плана на 6825 тыс.руб., или по плановой рентабельности (7,6%) меньше на 8000 тыс.руб. Основной причиной невыполнения плана по прибыли от продаж является рост цен на муку. В сравнении с декабрем 2008 года цены выросли от 20 до 65% в зависимости от сорта муки. Рост статьи "сырье" к выручке 2% или + 4380 тыс. руб. Возврат продукции из торговых сетей на сумму 3866 тыс.руб. или 1,8% от реализации. За аналогичный период 2008 года возврат составил 1858 тыс.руб. или 0,9% от выручки от реализации. По статье "возврат по черствости" перерасход 0,8% или +1700 тыс.руб. Себестоимость реализованной продукции составила 211713 тыс.руб., перерасход себестоимости 25637 тыс.руб. (рентабельность факт 3,5%, план 7,6%).

Основные причины роста себестоимости - рост цен на сырье. Так цены на муку выросли с 2008 года на 35% и более, сахар на 8,4%, яйцо на 15% и т.д. За период январь-декабрь 2009 года было выработано кондитерских изделий 552 тонны и хлебобулочных изделий 13199 тонн на сумму 188977,5 тыс.руб., а также прочие изделия составили 147 тонн на сумму 1033,8 тыс.руб. На рисунке 2.1 наглядно показаны основные экономические показатели деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008-2009 гг.

Рисунок 2.1 - Основные экономические показатели деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008-2009 гг.

В условиях постоянного удорожания сырья и энергоресурсов за анализируемый период наблюдался большой спад рентабельности. В связи с этим с 20 декабря 2009 года были подняты цены на некоторые виды изделий.

Таким образом, деятельность ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в анализируемом периоде не является эффективной, так как предприятие при выполнении бюджета по производству продукции, получило лишь 14,8% от запланированной чистой прибыли, а рентабельность продаж снизилась на 9,6%.

2.2 Оценка организации распределительной сети ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

В настоящее время ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" занимает лидирующее положение по выпуску и реализации хлебобулочных изделий в Нефтекамском районе и является одним из 20 крупных предприятий хлебопекарной промышленности Республики Татарстан. По общему объему производства и реализации после таких крупных производителей, как ОАО "Челны-хлеб", БКК, Хлебозавод №3, предприятие занимает четвертое место. Объем товарной продукции составляет - 10,2% от объема отрасли. Данное предприятие не только увеличивает объемы производства, проводит модернизацию и реконструкцию мощностей, повышает качество продукции, но и уделяет большое внимание сбытовой деятельности.

Деятельность ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в области сбыта и распределения своей продукции подчинена следующим целям:

* обеспечивать доставку хлебобулочной и кондитерской продукции в необходимом объеме в такое место и в такое время, которые более всего устраивают всех потребителей;
* способствовать привлечению внимания покупателей к продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" и всемерно стимулировать расширение ее продажи конечным потребителям.

Важным фактором, влияющим на сбыт ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", является воздействие внешней среды, так как любое предприятие осуществляет свою деятельность в рамках конкретной экономической ситуации. На сегодняшний день ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" столкнулось с решением проблем, связанных с четырьмя независимыми сферами: мировая экономика (условия торговли, сбытовые издержки, валютные курсы и т.д.), национальная экономика (политика правительства, цикличные подъемы и спады), потребительский рынок в широком смысле и непосредственно рынок сбыта.

"Эффект давления" со стороны этих четырех сфер на деятельность предприятия принимается в расчет при составлении планов маркетинга и сбытовой деятельности. Кроме того, следует отметить, что ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" не просто производит хлебобулочные изделия, а занимается проблемой обеспечения конечных потребителей, то есть физических лиц, необходимыми продуктами питания первой необходимости, что позволяет предприятию рассчитывать на больший успех в области маркетинга и сбыта, поскольку они прямо ориентированы на удовлетворение соответствующего комплекса потребностей клиентов.

На сбыт влияет и ряд неконтролируемых внешних факторов: привычки и наклонности потребителей; конкуренция; торговые традиции; контроль со стороны правительства и т.д. [19, с. 57]. Территориальная и временная разобщенность требует значительных дополнительных затрат на доставку потребителю производимой продукции.

Совокупность стадий, действий и методов по определению, выбору и привлечению потребителей, выявлению рациональных путей и средств поставки продукции, обоснованию способов и видов складирования этой продукции представляет для ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" достаточно сложный процесс.

В качестве критериев принятия решений при осуществлении мероприятий распределительной политики в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" принимаются: величина товарооборота; доля рынка; расходы по сбыту; степень разветвленности сети распределения; имидж каналов сбыта; уровень кооперации; гибкость и живучесть распределительной сети.

Распределительная сеть ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" включает в себя следующих субъектов: отдел сбыта ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", сбытовых посредников, партнеров по сбыту, представленных на рисунке 2.2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Решения политики распределения |  |  |
| Решения по организации каналов сбыта |  | Решения по разработке и реализации маркетинговых мероприятий для физического перемещения товара |
| Политика распределения с ориентацией на организационные функции поиска и отбора потребителей |  | Политика распределения с ориентацией на организацию маркетинг-логистики |
| Система формирующих каналов |  | Система распределительных каналов, маркетинг-логистика |

Рисунок 2. 2 – Распределительный комплекс маркетинга ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

На предприятии создан и функционирует отдел сбыта, который является структурным подразделением ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", подчиняется коммерческому директору и возглавляется начальником отдела сбыта.

В структуру отдела сбыта входят группа по сбыту и группа по коммерческой деятельности. Отдел маркетинга существует на предприятии отдельно и подчиняется непосредственно исполнительному директору предприятия. Среднесписочная численность коммерческого отдела составляет 47 человек, из них: рабочие - 33 человека; руководители - 1 человек; специалисты - 13 человека. В состав группы по сбыту входят начальник группы, менеджер по сбыту и диспетчера. В группу по коммерческой деятельности входят менеджеры по коммерческой деятельности, приемщики-сдатчики и грузчики.

В настоящее время перед отделом сбыта поставлены следующие задачи:

* обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами;
* организация рекламы и стимулирование сбыта продукции;
* обеспечение требований потребителей специалистами ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" до принятия обязательств поставки;
* обеспечение сбора и обработки информации об удовлетворенности потребителей.

Для решения поставленных задач отдел сбыта осуществляет следующие функции:

* обеспечение деятельности предприятия по сбыту продукции;
* сбор, систематизация информации по сбыту продукции;
* создание информационно-статистического банка данных, включая данные по заявкам на поставку продукции, производство, отгрузку;
* анализ состояния сбыта продукции, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта;
* участие совместно с планово-экономическим отделом в определении себестоимости выпускаемой продукции;
* участие в формировании годовых, квартальных и месячных номенклатурных планов производства и сдачи готовой продукции для обеспечения поставок в сроки и по номенклатуре в соответствии с прогнозом продаж;
* контроль за выполнением годовых, квартальных и месячных планов поставок продукции и учет по номенклатуре в разрезе типов договоров;
* подготовка справок о планируемой и фактической отгрузке продукции;
* подготовка еженедельных рапортов руководству об отгрузки продукции, а также оперативной и статистической отчетности о выполнении планов отгрузок;
* разработка стратегии рекламы и плана проведения рекламных мероприятий;
* организация рекламы при помощи СМИ, наружной, световой, электронной рекламы, рекламы на транспорте;
* организация участия предприятия во всероссийских и региональных отраслевых выставках и ярмарках;
* разработка предложений по формированию фирменного стиля;
* обеспечение представителей предприятия, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи рекламными проспектами и другой рекламной документацией.

На основании исследований, проводимых управлением маркетинга, определяются главные рынки сбыта, проводится анализ этих рынков, и подготавливаются предложения о сотрудничестве с заинтересованными партнерами. Максимальное увеличение процента продаж хлебобулочных и кондитерских изделий является конечной целью разработанной маркетинговой программы предприятия.

Вследствие вышеизложенного в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" для достижения большей эффективности производственной деятельности большое внимание уделяется поиску новых сегментов рынка, также прорабатываются возможности выхода на них.

Для характеристики договорных и коммуникативных связей субъектов распределительной сети ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" используем понятия канала сбыта и пути сбыта. Использование каналов сбыта ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" основывается на следующих предпосылках:

* необходимость и возможность экономии финансовых средств при распределении продукции;
* развитие производства за счет сэкономленных средств;
* организация продажи продукции более эффективным способом;
* увеличение объемов реализации.

Анализ сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" показал, что предприятие использует как прямые, так и косвенные каналы сбыта продукции. Выбор прямого или косвенного канала распределения зависит от того, какой стратегии сбыта придерживается предприятие. ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" применяет стратегию интенсивного сбыта, поскольку предприятие производит продукцию повседневного потребления, относящуюся к скоропортящейся продукции.

Для ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" как предприятия, производящего товар, относящийся к продуктам питания, характерны следующие каналы сбыта, представленные на рисунке 2. 3.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Производитель |  |  |  |
| ООО "Азык" |  | Крупный оптовик | Мелкий оптовик |
|  |  |  |  |
| магазины |  |  |  |  |  |

Рисунок 2.3 – Существующие каналы распределения продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

На основании договоров комиссии функции по реализации готовой продукции предприятия осуществляет Торговый дом "Азык" через сеть магазинов. К преимуществам Торгового дома, перед хлебокомбинатом, помимо квалифицированного торгового персонала, хорошо ориентирующегося в конъюнктуре рынка, относится наличие складов большой вместимости и транспортных средств.

Рассмотрим основных сбытовых посредников и покупателей продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ состава покупателей продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2009 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование покупателя | Обороты счета 62 "Рас-четы с покупателями" | Отсрочка на оплату продукции, дни | Скидки, % | Просрочка оплаты продукции, дни |
| по дебету, тыс.руб. | уд. вес, % |
| Общества с ограниченной ответственностью, в т.ч. | 54974 | 38,9 | 72 | 16 | 399 |
| ООО "АК БАРС ТОРГ" | 3820 | 6,9 | 21 | 2 | 22 |
| ТД ООО "Азык" | 38073 | 69,3 | 10 | 5 | 23 |
| ПРОДТОРГ г.Альметьевск | 1808 | 3,3 | 5 | 0 | 17 |
| ООО "АРИС" | 439 | 0,8 | 5 | 5 | 7 |
| ООО " Химокам-Агро" д.Кармалы | 443 | 0,8 | 5 | 0 | 285 |
| ООО "ТКПиК" Наб-Челнинский филиал | 7529 | 13,7 | 21 | 4 | 13 |
| ООО "Сайгон" | 2862 | 5,2 | 5 | 0 | 32 |
| Открытое акционерное общество, в т.ч. | 31704 | 22,4 | 15 | 5 | 1 |
| ОАО "Продмаркет" | 17507 | 55,2 | 5 | 5 | 7 |
| Молкомбинат -ВАМИН | 2066 | 6,5 | 5 | 0 | -3 |
| Департамент продовольствия | 12131 | 38,3 | 5 | 0 | -3 |
| Частные предприниматели, в т.ч.: | 47905 | 33,9 | 51 | 16 | 64 |
| Гарифуллин М.Я. | 6297 | 13,1 | 5 | 3 | -2 |
| Шапорев Р. | 24939 | 52,1 | 5 | 9 | 4 |
| Гималтдинов И.Т. | 5483 | 11,4 | 21 | 0 | -20 |
| Козлов Э.Н. | 3090 | 6,5 | 5 | 0 | 8 |
| Митенко Л.С. | 3636 | 7,6 | 5 | 4 | 0 |
| Рустамханова А.С. | 1978 | 4,1 | 5 | 0 | 43 |
| Юнусова A.M. | 2482 | 5,2 | 5 | 0 | 31 |
| Закрытые акционерные общества, в т.ч. | 6665 | 4,7 | 17 | 6 | 37 |
| ЗАО "Тандер" | 1874 | 28,1 | 7 | 2 | 27 |
| ЗАО "Форвард" | 4791 | 4403 | 10 | 4 | 10 |
| Итого по основным дебиторам | 141248 | 100,0 | - | - | 13 |

Анализируя покупателей продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" пришли к следующим выводам. Основными покупателями хлебобулочной продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" является Торговый дом "Азык". Ему принадлежит около 30% оборота продукции. Среди частных предпринимателей наибольший оборот имеет Шапорев Р. (17,6%).

Структура основных покупателей ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" представлена в виде диаграммы на рисунке 2.4.

Рисунок 2.4 – Структура основных покупателей ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

Рассматривая структуру и состав покупателей хлебобулочной продукции следует выявить сбытовых посредников и непосредственно потребителей выпускаемой продукции. К сбытовым посредникам, например, относятся Торговый Дом "Азык", которые в большей степени можно отнести к партнерам по сбыту, так как он обладает сетью магазинов по городу Нефтекамску, где производится реализация всех видов выпускаемой продукции. Кроме того, следует отметить, что Торговый дом "Азык" был специально образован для реализации продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

Также сбытовыми посредниками являются ОАО "Продмаркет", Продторг города Альметьевска, ООО "Ак-Барс торг" и др. К мелким посредникам относятся индивидуальные предприниматели: Гарифуллин М.Я., Юнусова A.M., Валиахметова Т. и др.

Непосредственно потребителями выпускаемой продукции являются физические лица - граждане, проживающие в городе Нефтекамске и ряд юридических лиц — например — Химокам-Агро, ООО "Арис" и др.

За 2008 - 2009 года изменился и состав покупателей, появились новые деловые партнеры: ЗАО "Форвард" (с 21.06.2007 г.), ООО "Сайгон" (с 01.06.2007 г.), ЗАО "Тандер" (с 07.02.2007 г.).

Таким образом, можно отметить, что ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", несмотря на главенствующую роль Торгового дома "Азык", расширяет клиентскую базу, увеличивая, таким образом, объем реализации выпускаемой продукции.

Кроме анализа состава и структуры покупателей выпускаемой продукции, следует также проанализировать рентабельность основных покупателей по данным приложения Б.

Данные приложения Б показывают отрицательные значения рентабельности практически по всем категориям покупателей. Так, рентабельность Торгового дома "Азык" составила (-7,37%), ОАО "Продмаркет" (3,27%). В то же время индивидуальные предприниматели, хотя и имеют меньшие обороты, но обладают положительной рен-табельностью. Например, Гималтдинов И.Т. - 9,99%, Козлов Э.Н. - 1,17% и др.

На отрицательное значение рентабельности повлияло в первую очередь, наличие просроченной задолженности покупателей и скидки, которые для предприятия также в данном случае представляют собой убыток.

Носители коммерческих коммуникаций, в качестве которых выступают сбытовые посредники ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" осуществляют следующие основные функции в системе распределения хлебобулочной продукции:

* маркетинговые исследования и сбор информации для стратегического и тактического планирования сбыта продукции;
* стимулирование сбыта;
* взаимодействие с потенциальными покупателями;
* изучение требований покупателей с целью адаптации продукции к меняющимся потребностям;
* организация связи и изучение потенциальных потребителей продукции;
* планирование и организация системы товародвижения;
* финансирование движения потоков продукции по выбранному пути распределения;
* компенсация возможных рисков, связанных с функционированием канала поставки товара.

Выполнение указанных функций всеми сбытовыми посредниками позволяет ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" повысить качество продукции, объемы ее реализации, снизить издержки по транспортировке и хранению и т.д. Кроме того, следует отметить, что указанные выше функции выполняются и самим предприятием, влияя тем самым на эффективность каналов распределения. Принятие решений в системе распределения продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" зависит от следующих данных, представленная в таблице 2.3.

Рассмотрим каждый фактор системы распределения ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", представленный в приложении В, более подробно.

Продукция - самая популярная хлебная продукция предприятия - хлеб Пшеничный, Украинский, Сельский и батон Нарезной. В производстве используется только натуральное сырье, поэтому готовый продукт имеет малые сроки реализации (от 1 до 5 дней). Основная доля продукции (более 90%) производится для жителей города Нефтекамска.

Ассортимент ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" сегодня насчитывает 120 видов кондитерских изделий (торты, пирожные, профитроли, мармелад, зефир и т.д.), 80 видов хлебобулочной продукции, 12 видов оздоровительных хлебов, а также сухарно-бараночную продукцию (сдобные булочки, сушки, сухари, печенье, пряники).

Таблица 2.3 - Данные, характеризующие систему распределения ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы системы распределения | Характеристика данных |
| Продукция | Продукция повседневного потребления (хлебобулочные изделия). Продукция однократного потребления (кондитерские изделия). Небольшой срок хранения продукции (не более 5 суток). Транспортировка продукции осуществляется грузовым автотран-спортом с использованием стеллажей и деревянных поддонов.Практически вся выпускаемая продукция имеет индивидуальную упаковку. |
| Потребители | Физические лица - население города Нефтекамска и Нефтекамского района, а также юридические лица приобретающие хлебобулочные изделия для общепита.Магазины Торгового дома "Хлеб", являющегося основным сбытовым посредником, размещены по всему городу Нефтекамску, что делает продукцию доступной для всех групп потребителей |
| Предприятие -производитель | ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" является одним из крупнейших производителей хлебобулочной и кондитерской продукции.Опыт работы составляет более 40 лет.Предприятие имеет финансовые резервы для дальнейшего развития. |
| Конкуренты | ОАО "Челны-хлеб", производственная база "Бэхетле", частные мини-пекарни. |
| Правовые и экологические | Предприятие не является монополистом в производстве хлебобулочных изделий, так как занимает только 10% рынка сбыта РТ. |

Планируется запустить 24 новых вида торта.

Основные показатели производства выпускаемой продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" представлены в таблице 2.4.

В 2009 году в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" произведено 13898 тонн готовой продукции, из них 13193 тонн хлебобулочных изделий. В 2008 году ежедневно комбинат производит 35 тонн готовой продукции, а в 2009 году объем ежедневного выпуска увеличился до 40 тонн готовой продукции. Анализируя объемы производства продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" следует отметить, что общий объем производства вырос незначительно на 19 тонн. При этом объем хлебобулочных изделий снизился на 134 тонны, а производство кондитерских изделий увеличилось на 55 тонн. По отношению к запланированным в бюджете на 2009 год объемам производства, предприятие перевыполнило план на 69 тонн (0,5%).

Таблица 2.4 - Объемы производства продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в 2007- 2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед. изм. | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Бюджет 2009 г. | Выполнение бюджета, % | К2008 г., % |
| Производство продукции | т | 14619 | 13879 | 13898 | 13829 | 100,5 | 100,1 |
| Хлебобулочные изделия | т | 14058 | 13327 | 13193 | 13295 | 99,2 | 99,0 |
| Кондитерские изделия | т | 513 | 506 | 552 | 504 | 111,1 | 110,9 |
| Сухарно-бара-ночные изделия | т | 48 | 46 | 153 | 30 | 510,0 | 333 |

По хлебобулочным изделиям план недовыполнен на 0,8%, а по кондитерским изделиям план перевыполнен на 11,1%. План по сухарно-бараночным изделиям перевыполнен в 5 раз, а по отношению к 2008 году в 3,3 раза.

Таким образом, анализ показал, что предприятие увеличило объем реализации продукции по кондитерской и сухарно-бараночной продукции. В то же время наблюдается снижение объемов реализации хлебобулочных изделий.

Так как товар храниться не боле 5 суток, это требует быстрой его транспортировки, что снижает расходы на его складирование, но увеличивает транспортные расходы. Транспортировка продукции осуществляется грузовым автотранспортом с использованием стеллажей и деревянных поддонов. Практически вся выпускаемая продукция имеет индивидуальную упаковку. Учитывая расширенную сеть каналов дистрибьюции, ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" организовал собственное автохозяйство. Парк фирменных машин оперативно доставляет готовую продукцию в торговые точки, а производство бесперебойно обеспечивает сырьем.

Потребители продукции - физические лица — население города Нефтекамска и Нефтекамского района, а также юридические лица, приобретающие хлебобулочные изделия для общественных столовых своих предприятий. Кроме того, продукция поставляется и в другие близлежащие к городу Нефтекамску районы и города, например, Альметьевск.

Магазины Торгового дома "Азык", являющегося основным сбытовым посредником, размещены по всему городу Нефтекамску, что делает продукцию доступной для всех групп потребителей. Также этому способствует и работа точек продаж индивидуальных предпринимателей.

Предприятие – производитель - ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" является одним из крупнейших производителей хлебобулочной и кондитерской продукции, имеющим более чем 40-летний опыт работы на рынке хлебобулочной продукции. Ежегодно технологами предприятия разрабатываются новые рецептуры хлеба. Хлебобулочные изделия выпускаются из лучшего натурального сырья, а технология производства предусматривает многие технологические тонкости. В цехах хлебокомбината на каждом этапе производства осуществляется четкий контроль: как технологический, так и бактериологический. Предприятие сертифицировано на соответствие международным стандартам качества по системе ХАССП, гарантирующим качество и безопасность продукции. Рассматривая вопросы узнаваемости продукции и идентификации ее с конкретным производителем, следует отметить, что продукция практически неотличима от аналогичных товаров, а логотип продукции не привлекает внимания и на фоне других производителей не вызывает у покупателя интереса. Конкуренты. Предприятие не является монополистом в производстве хлебобулочных изделий, так как занимает только 10% рынка сбыта. Основным конкурентом ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" является ОАО "Челны-хлеб". Кроме того, в городе Нефтекамске работает АО "Бэхетле", также производящее хлебобулочные и кондитерские изделия. Продукция "Бэхетле" обладает лучшими вкусовыми качествами, но производится в небольших объемах и имеет более высокую цену. Также следует отметить и производственную базу ОАО "Нефтекамскнефтехим", которая не только обеспечивает хлебобулочными и кондитерскими изделиями собственных работников, но и осуществляет реализацию своей продукции через магазины города, например, магазины "Пятерочка", "Народный" и др. Изменение каналов сбыта, качества выпускаемой продукции, имиджа компании, рецептуры и ассортимента позволят ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" выйти на новый уровень своего развития. Для этого необходимо усилить взаимодействие отдела сбыта и отдела маркетинга предприятия. Особо подчеркнем, что в условиях рынка только руководство предприятия решает, сколько истратить на продвижение своей продукции на рынок. В любом случае эффективность затрат предприятия на маркетинговые исследования, рекламу и сбыт своей продукции, прежде всего, зависит от надежности прогноза сбыта. На основе приведенных выше данных проведем SWOT-анализ ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат". Для этого определим сильные и слабые стороны деятельности предприятия, возможности и угрозы его дальнейшего развития.

К сильным сторонам следует отнести:

* широкий ассортимент выпускаемой продукции;
* отлаженные каналы сбыта;
* высококвалифицированные специалисты по сбыту;
* современные технологии производства;
* наличие свободных финансовых ресурсов;
* устойчивые связи с постоянными покупателями и др.

Слабыми сторонами являются:

* неэффективная организационная структура предприятия и отдела сбыта;
* низкий уровень рекламы;
* малопривлекательный бренд и товарный знак;
* снижение объемов сбыта хлебобулочной продукции;
* низкие вкусовые качества некоторых видов продукции;
* небольшой срок хранения продукции и др.

К возможностям предприятия относятся:

* возможности увеличения объемов производства;
* возможности увеличения ассортимента продукции;
* увеличение объемов реализации;
* осуществление реальных инвестиций в производство и др.

Угрозами для ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" являются:

* снижение эффективности деятельности;
* потеря части запланированной прибыли;
* снижение объемов производства и реализации;
* отказ покупателей от приобретения продукции;
* низкая узнаваемость продукции и соотнесение ее с производителем и др.

Сочетание слабых и сильных сторон с возможностями и угрозами предприятия приведены в приложении Г. Так, если ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" обратит внимание на неэффективный логотип, снижение объемов потребления хлебобулочных изделий, низкие вкусовые качества некоторых видов продукции и примет соответствующие меры по устранению данных недостатков, это позволит предприятию выйти на новый уровень своего развития. Следует отметить, что большинство Нефтекамских потребителей предпочитают хлебобулочную продукцию, производимую ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", что создает благоприятные условия для дальнейшего укрепления позиций на внутреннем рынке. Разумеется, для этого необходимо постоянно обновлять технологию производства, а для увеличения реализации продукции необходимо увеличивать сбытовые функции, а также рекламу и стимулирование продаж.

2.3 Анализ основных направлений сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

Анализ основных направлений сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" предполагает оценку, прежде всего состава, структуры и динамики оборотных активов, а также эффективности их использования в производственно-сбытовой деятельности предприятия.

Анализ состава, структуры и динамики оборотных активов ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Состав, структура и динамика оборотных активов ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 год | 2009 год | Изменения (+/-)2008/2009 гг. |
| сумма, тыс. руб. | уд. вес, % | сумма, тыс. руб. | уд. вес, % | сумма тыс. руб. | уд. вес, % |
| Запасы, в т.ч.:- сырье и материалы- готовая продукция- расходы будущих периодов | 15051 14504260287 | 50,18 48,35 0,870,96 | 13820 13192344284 | 39,1337,35 0,970,8 | -1231-131284-3 | -11,05-11,00,1-0,16 |
| НДС по приобретенным ценностям | 1532 | 5,11 | 217 | 0,61 | -1315 | -4,5 |
| Дебиторская задолженность, в т.ч.:- покупатели и заказчики | 12469 11060 | 41,57 36,87 | 21036 12524 | 59,6 35,46 | 85671464 | 18,03-1,41 |
| Денежные средства | 944 | 3,15 | 249 | 0,7 | -695 | 2,45 |
| Итого | 29996 | 100 | 35322 | 100 | 5326 | - |

Данные таблицы 2.5 свидетельствуют, что наибольший удельный вес в составе оборотных активов занимают в 2008 году - запасы (50,18%), а в 2009 году - дебиторская задолженность (59,6%). Запасы за анализируемый период снизились на 11,05% (или 1231 тыс.руб.) с 50,18% (15051 тыс.руб.) до 39,13% (13820 тыс.руб.).

В составе запасов наибольший удельный вес составляют сырье и материалы (96,36% в 2008 году и 95,46% в 2009 году). Наименьший удельный вес в 2008 году занимает готовая продукция (1,73%), а в 2009 году - расходы будущих периодов - 2,05%. В 2009 году готовая продукция составила 2,49%.

Низкий удельный вес готовой продукции характеризуется типом производства, так как предприятие производит хлебобулочные изделия, что относиться к продукции первой необходимости с низким сроком хранения. Большой удельный вес сырья и материалов также характеризуется типом производства, так как предприятие старается избежать повышения себестоимости продукции за счет повышения цен на основные виды сырья: муку, сахар, яйца и т.д.

Дебиторская задолженность за анализируемый период увеличилась на 8567 тыс.руб. (или 18,03%), что является негативным моментом в деятельности предприятия. Кроме того, следует отметить, что дебиторская задолженность по покупателям и заказчикам в абсолютном выражении увеличилась не значительно - на 1464 тыс.руб., а удельный вес снизился. Следует обратить внимание на прочую дебиторскую задолженность предприятия, так как она составляет почти половину всей суммы дебиторской задолженности в 2009 году. Негативным моментом в деятельности предприятия следует отметить снижение величины денежных средств с 944 тыс.руб. (3,15%) в 2008 году до 249 тыс.руб. (0,7%) в 2009 году.

На рисунках 2.5 - 2.6 для более наглядного представления показана структура оборотных активов ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008-2009 гг.

Рисунок 2.5 – Структура оборотных активов в 2008 г.

Рисунок 2.6 – Структура оборотных активов ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в 2009 г.

Низкая доля денежных средств может привести к неплатежеспособности предприятия и продаже сырья и материалов с риском потери части средств из-за необходимости их срочной продажи. Так как впоследствии предприятию снова придется приобретать сырье и материалы для производства продукции, это может привести к повышению ее себестоимости.

Стабильность финансового положения предприятия в условиях рыночной экономики обуславливается в немалой степени его деловой активностью. Деловая активность выражает эффективность использования материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов по всем бизнес-линиям деятельности и характеризует качество управления, возможности экономического роста [12, с. 1]. Значение анализа деловой активности заключается в формировании экономически обоснованной оценки эффективности и интенсивности использования ресурсов организации и в выявлении резервов их повышения [30, с. 28]. Рассчитаем показатели оборачиваемости активов ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008 год.

Фондоотдача = Выручка / Среднегодовая стоимость основных средств = 208893 тыс. руб. / 25317 тыс. руб. = 8,25 руб., т.е. эффективность использования основных средств приносит 8,25 руб. прибыли от продаж.

Коэффициент оборачиваемости запасов = Выручка / Среднегодовая стоимость запасов = 208893 тыс. руб. / 23954 тыс. руб. = 8,72 оборотов, т.е. скорость превращения запасов в денежную форму составляет в 2008 году почти 9 оборотов. Период оборачиваемости запасов = 360 / Коэффициент оборачи-ваемости запасов = 360 / 8,72= 41,28 дней, т.е. в течение 41 дней происходит один оборот запасов. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов = Выручка / Среднегодовая стоимость оборотных активов = 208893 тыс. руб. / 31004 тыс. руб. = 6,74 оборотов, т.е. скорость превращения оборотных активов в денежную форму составляет в 2008 году 6 оборотов.

Период оборачиваемости оборотных активов = 360/ Коэффициент оборачиваемости оборотных активов = 360 / 6,74= 53 дня.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = 208893 тыс. руб. / 11468 тыс. руб. = 18,22 оборотов. Период оборачиваемости дебиторской задолженности =360/ Коэф-фициент оборачиваемости дебиторской задолженности = 360/ 18,22 = 19,76 дня. Коэффициент оборачиваемости готовой продукции = 208893 тыс. руб. / 1853 тыс. руб. = 113 оборотов. Период оборачиваемости готовой продукции = 360/ Коэффициент оборачиваемости готовой продукции = 360/ 113 = 3,19 дня.

Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала = 208893 тыс. руб. / 82102 тыс. руб. = 2,54 оборота. Период оборачиваемости совокупного капитала = 360/ 2,54= 141,49 дня. Аналогично рассчитываются показатели за 2009 год и систематизируются в таблице 2.6.

Данные таблицы 2.6 свидетельствуют об эффективном использовании готовой продукции (113 оборотов), запасов (41 оборот), что свидетельствует об эффективной работе сбытового и производственного отделов предприятия. Такие значения показателя вызваны тем, что продукция, производимая на предприятии, является скоропортящейся и относится к товарам первой необходимости, а, следовательно, должна быть реализована в кратчайшие сроки (за исключением некоторого ассортимента).

Таблица 2.6 - Показатели деловой активности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008-2009 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год | 2009 год | Отклонение (+,-) |
| Фондоотдача | 8,25 | 4,77 | -3,49 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов, Кз | 8,72 | 15,18 | 6,46 |
| Период оборачиваемости запасов | 41,28 | 23,72 | -17,56 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, Кдз | 18,22 | 13,08 | -5,14 |
| Период погашения дебиторской задолженности | 19,76 | 27,53 | 7,76 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, Коб | 6,74 | 6,71 | -0,03 |
| Продолжительность оборота оборотных активов | 53,43 | 53,66 | 0,23 |
| Коэффициент оборачиваемости готовой продукции, Кгп | 113 | 133 | 21 |
| Продолжительность оборота готовой продукции | 3,19 | 2,70 | -0,49 |
| Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала, Ккап | 2,54 | 2,55 | 0,01 |
| Продолжительность оборота капитала | 141,49 | 141,03 | -0,46 |

Показатель фондоотдачи также имеет высокий показатель – 8,25. В целом деятельность ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в 2008 году достаточна эффективна. Расчеты данных за 2008 - 2009 годы свидетельствуют о снижении эффективности использования основных средств ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", фондоотдача снизилась на 3,49 руб. Оборачиваемость запасов, совокупного капитала имеет положительную динамику к увеличению на 6,46 и 0,01 пунктов соответственно. Увеличение их оборачиваемости показывает положительную тенденцию повышения эффективности деятельности, хотя и незначительно. Соответственно сократилась длительность их оборота, что является положительным моментом и свидетельствует об активном производственном процессе. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, дебиторской задолженности имеет тенденцию к снижению (почти на 5 оборотов), что повлияло на увеличение периода погашения дебиторской задолженности на 7 дней. Погашение дебиторской задолженности происходит медленными темпами, что отрицательно сказывается на финансовой устойчивости предприятия. Снижение оборачиваемости дебиторской задолженности негативно сказывается на работе предприятия. Динамика показателей оборачиваемости активов ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008-2009 гг. представлена на рисунке 2.7 в виде гистограммы.

Рисунок 2.7 – Динамика показателей оборачиваемости активов ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008-2009 гг.

Для оценки рентабельности деятельности ОАО "Нефтекамский хлебо-комбинат" рассчитаем показатели рентабельности за 2008 год [39, с. 314].

RА = 18325 / 78592 тыс. руб. = 0,23 руб.

RВК = 208893 / 48596 тыс. руб. = 4,29 руб.

RОК = 18325 / 29996 тыс. руб. = 0,611 руб.

RПР = 24227 / 208893 тыс. руб. = 0,116 руб.

RОД = 24227 / 184616 = 0,131 руб.

Аналогично рассчитываются показатели за 2008 год и системати-зируются в таблице 2.7. По данным таблицы 2.7 ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" достаточно эффективно использует в 2008 году внеоборотные активы (4,29) и оборотные активы (0,61).

Таблица 2.7 - Показатели рентабельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчетная формула, номер строки и формы бухгалтерской отчетности | 2008 | 2009 | Изменение |
| +/- | % |
| Рентабельность активов | RА = стр. 140 Ф 2 / стр. 300 Ф 1 | 0,233 | 0,034 | -0,199 | 14,55 |
| Эффективность внеоборотного капитала | RВК = стр.010 Ф 2 / стр. 190 Ф 1 | 4,299 | 3,794 | -0,505 | 88,26 |
| Рентабельность оборотного капитала | RОК = стр. 140 Ф 2 / стр. 290 Ф 1 | 0,611 | 0,089 | -0,522 | 14,63 |
| Рентабельность продаж | RПР = стр. 050 Ф 2 / стр. 010 Ф 2 | 0,116 | 0,034 | -0,083 | 29,00 |
| Коэффициент рентабельности основной деятельности | RОД = стр.050 Ф 2 / (стр.020 Ф 2 + стр.030 Ф 2+стр.040 Ф 2) | 0,131 | 0,035 | -0,097 | 26,52 |

Все показатели рентабельности имеют тенденцию к снижению от 0,08 до 0,5%. Рентабельность активов снизилась на 0,199, а рентабельность основной деятельности на 0,097, рентабельность продаж на 0,083%. Изменения в динамики показывают снижение темпа роста данных показателей на 11 - 80%, что является неблагоприятной тенденцией в производственно-сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебоком-бинат".

Динамика показателей рентабельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008-2009 гг. представлена на рисунке 2.8 в виде гистограммы.

Рисунок 2.8 – Динамика показателей рентабельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

Для того, чтобы проанализировать сбытовую деятельность ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", нужно провести анализ реализации продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", рассмотреть структуру, объем и динамику производства продукции с помощью таблицы 2.8.

Таблица 2.8 - Динамика производства продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 2008 год | 2009 год | ∆2008/2009 |
| Изменение(+, -) | темп роста, % |
| Хлебобулочные изделия, т | 13 327 | 13 193 | -134 | 98,99 |
| Кондитерские изделия, т | 506 | 552 | +46 | 109,09 |
| Сухарно-бараночные изделия, т | 46 | 153 | +107 | 332,61 |
| Итого | 13 879 | 13 898 | +19 | 100,14 |

Из данных таблицы 2.8 видно, что среди данных видов производимой продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в 2008 году наибольшую долю составляет хлебобулочные изделия – 13 327 т - на протяжении всего периода. Сухаро-бараночные изделия и кондитерские изделия имеют положительную динамику роста – 9,09 % и 232,61% соответственно.

Исключение составили хлебобулочные изделия - его темп производства снизился на 1,01% пункта. В общем итоге темп роста продукции за 2008- 2009 гг. увеличился на 0,12 % пункта, что свидетельствует о расширении сбытовой деятельности предприятия.

Важное значение имеют оценка степени выполнения плана и динамики реализации продукции, т.к. темпы роста объема реализации продукции непосредственно влияют на величину прибыли предприятия [15, с. 138]. Анализ начинается с изучения динамики реализации продукции, расчета базисных и цепных темпов роста, представленных в таблице 2.9.

За три года объем реализации на ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" увеличился на 8,97 % пункта. Значительно возрос объем реализации в 2008 году по сравнению с 2007 годом.

Таблица 2.9 - Динамика реализации продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Объем реализации, тыс. руб. | Темпы роста, % |
| базисные | цепные |
| 2007 | 201 053 | 100,00 | 100,00 |
| 2008 | 208 893 | 103,90 | 103,90 |
| 2009 | 219 097 | 108,97 | 104,88 |

Темп роста составил 103,9 %.

На рисунке 2.9 в виде диаграммы представлена динамика объема реализации продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2007-2009 гг.

Рисунок 2.9 – Темпы роста выручки ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", тыс. руб.

Среднегодовой темп роста (прироста) реализации продукции можно рассчитать по среднегеометрической взвешенной:

Тр = √1× 1,0390×1,0488= 1,02709 = 104,39%

Тпр = 104,39-100 = 4,39%

Таким образом, среднегодовой темп прироста реализации продукции составляет 4,39 %. Далее анализируется выполнение плана по реализации продукции за отчетный период с помощью таблицы 2.10.

Из таблицы 2.10 следует, что за 2009 год план по реализации продукции недовыполнен только по реализации хлебобулочных изделий – снизился на 0,77%, остальные виды продукции реализованы сверх предусмотренного плана, в особенности сухарно-бараночные изделия – в 5 раз. Плановая реализация кондитерских изделий также перевыполнена, о чем свидетельствует их темп роста – 9,52%.

Таблица 2.10 - Анализ выполнения плана по реализации продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2009 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Изделие | План,тыс. руб. | Факт,тыс. руб. | Отклонение от плана |
| +, - | % |
| Хлебобулочные изделия | 13 295 | 13 193 | -102 | 99,23 |
| Кондитерские изделия,  | 504 | 552 | 48 | 109,52 |
| Сухарно-бараночные изделия | 30 | 153 | 123 | 510,00 |
| Итого | 13 829 | 13 898 | 69 | 100,50 |

В целом план по реализации продукции перевыполнен на 0,50 %. Наглядно процент выполнения (невыполнения) плана по реализации продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2009 год представлен на рисунке 2.10 в виде линейной диаграммы.

Рисунок 2.10 - Процент выполнения (невыполнения) плана по реализации продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

Это свидетельствует о том, что на предприятии выполняются планы реализации продукции, достаточно хорошо организована работа сбытового отдела предприятия, осуществляется маркетинговая политика предприятия.

Анализ реализации продукции тесно связан с анализом выполнения договорных обязательств по поставкам продукции. Недовыполнение плана по договорам оборачивается для предприятия снижением выручки, прибыли, выплатой штрафных санкций. Кроме того, в условиях жесткой конкуренции предприятие может потерять рынки сбыта продукции, что повлечет за собой спад производства [16, с. 340]. Сначала проводится анализ выполнения договорных обязательств по отгрузке продукции за декабрь 2009 года в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Анализ выполнения договорных обязательств ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" по отгрузке продукции за декабрь 2009 года

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Изделие | Потребитель | План поставки по договору | Фактически отгружено | Недопоставка продукции |
| Хлебобулочные изделия, тыс. руб. | ООО "Форвард" | 1 021 | 991 | -30 |
| Кондитерские изделия, тыс.руб. | ООО "Азык" | 1 010 | 990 | -20 |
| Сухарно-бара-ночные изделия, тыс.руб. | ООО "Оптовик" | 609 | 595 | -14 |
| Итого |  | 2 640 | 2 576 | -64 |

Процент выполнения договорных обязательств рассчитывается делением разности между плановым объемом отгрузки по договорным обязательствам (ОПпл) и его недовыполнением (ОПн) на плановый объем (ОПпл): Кд.п. = (2640 – 2576) / 2640 = 0,9758 или 97,58 %. За отчетный месяц недопоставлено продукции по договора на сумму 64 тыс. руб. или на 2,42 %.

Для более точного анализа сбытовой деятельности необходимо определить процент выполнения договорных обязательств ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за весь год, используя таблицу 2.12.

Наибольший объем недопоставки продукции наблюдается в январе (14 тыс. руб.) и декабре (64 тыс. руб.), что было вызвано недостаточным производством продукции в эти месяца. Недопоставка продукции может отрицательно влиять не только на итоги деятельности предприятия, но и на работу торговых организаций, предприятий-смежников, транспортных организаций и т.д. Данная ситуация в эти два месяца не сказалась на общем результате реализации продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", поскольку в остальные месяца предприятие перевыполняло поставку своей продукции заказчикам.

Таблица 2.12 - Анализ выполнения договорных обязательств за 2009 год в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | План поставки продукции, тыс.руб. | Недопоставка продукции, тыс.руб. | Выполнение, % | Зачте-но |
| За месяц | С начала года | За месяц | С начала года | За месяц | С начала года |
| I | 1 501 | 1 501 | -14 | -14 | 99,07 | 99,07 | 1 487 |
| II | 1 002 | 2 503 | 20 | 6 | 102 | 100,24 | 2 503 |
| III | 1 035 | 3 538 | 41 | 47 | 103,96 | 101,33 | 3 538 |
| IV | 1 068 | 4 606 | 31 | 78 | 102,9 | 101,69 | 4 606 |
| V | 1 003 | 5 609 | 31 | 109 | 103,09 | 101,94 | 5 609 |
| VI | 906 | 6 515 | 29 | 138 | 103,2 | 102,12 | 6 515 |
| VII | 814 | 7 329 | 21 | 159 | 102,58 | 102,17 | 7 329 |
| VIII | 901 | 8 230 | 31 | 190 | 103,44 | 102,31 | 8 230 |
| IX | 940 | 9 170 | 40 | 230 | 104,26 | 102,51 | 9 170 |
| X | 1 005 | 10 175 | 40 | 270 | 103,98 | 102,65 | 10 175 |
| XI | 1 014 | 11 189 | 33 | 303 | 103,25 | 102,71 | 11 189 |
| XII | 2 640 | 13 829 | -64 | 239 | 97,58 | 101,73 | 13 829 |
| Итого | 13 829 | - | 239 | - | - | - | 13 815 |

Максимальное перевыполнение запланированных поставок наблюдалось в марте – 103,96%, сентябре – 104,26%, октябре - 103,98%. Наименьший рост реализации продукции – в феврале, апреле и июле.

В целом за год произошла перепоставка продукции по договорам на 1,73 % или на 239 тыс. руб., что благотворно сказалось на прибыли предприятия и его финансовом состоянии. В 2009 году данные таблицы свидетельствуют о выполнении договорных обязательств, а значит, успешном осуществлении сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

К ритм год =13815/13829 тыс. руб. = 0,99

К ритм мес. = 2576/2640 тыс. руб. = 0,98

Т.е. просматривается положительная тенденция ритмичности поставки продукции выпуска товаров предприятием в 2009 году (желательное значение коэффициента ритмичности 1), ритмичность выпуска продукции в декабре составляет 0,98.

Большое влияние на эффективность сбытовой деятельности, на результаты хозяйственной деятельности оказывают ассортимент, структура и качество производства и реализации продукции. При формировании ассортимента и структуры выпуска продукции предприятие должно учитывать, с одной стороны, спрос на данные виды продукции, а с другой - наиболее эффективное использование трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых и других ресурсов, имеющихся в его распоряжении [27, с. 75]. Система формирования ассортимента включает в себя следующие основные моменты:

* определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
* оценку уровня конкурентоспособности выпускаемой или планируемой к выпуску продукции;
* изучение жизненного цикла изделий и принятие своевременных мер по внедрению новых, более совершенных видов продукции и изъятие из производственной программы морально устаревших и экономически неэффективных изделий;
* оценку экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции [28, с. 32].

Оценка выполнения плана по ассортименту продукции обычно производится с помощью одноименного коэффициента, который рассчитывается путем деления общего фактического выпуска продукции, зачтенного в выполнение плана по ассортименту, на общий плановый выпуск продукции (продукция, изготовленная сверх плана или не предусмотренная планом, не засчитывается в выполнение плана по ассортименту) [29, с. 251].

Анализ выполнения плана по ассортименту продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в 2009 году представлен в таблице 2.13.

Из таблицы 2.13 следует, что план по ассортименту продукции выполнен на 99,26 % (13727 / 13829 тыс.руб. х 100%).

Таблица 2.13 - Выполнение плана по ассортименту продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Изделие | Объем производствапродукции в плановых ценах млн. руб. | Процентвыполненияплана | Объем продукции, зачтенный в выполнение плана по ассортименту |
| Хлебобулочные изделия, т | 13 295 | 13 193 | 99,23 | 13 193 |
| Кондитерские изделия, т | 504 | 552 | 109,52 | 504 |
| Сухарно-бара-ночные изделия, т | 30 | 153 | 510,00 | 30 |
| Итого | 13 829 | 13 898 | 100,50 | 13 727 |

Причиной недовыполнения плана по ассортименту стал недовыпуск хлебобулочных изделий на 0,77% (13193/13295\*100%). По остальным видам продукции план по ассортименту перевыполнен.

На рисунке 2.11 представлена гистограмма, показывающая процент выполнения плана по ассортименту продукции в 2009 году.

Рисунок 2.11 – Выполнение плана ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" по ассортименту продукции в 2009 году

Т. е. максимальное выполнение плана наблюдается по сухаро-бараночным изделиям, отделу маркетинга следует учесть данный факт при составлении плана на 2010 год в целях рационального и эффективного планирования ассортимента продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

Таким образом, анализ сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" показал, что предприятие использует как прямые, так и косвенные каналы сбыта продукции. Выбор прямого или косвенного канала распределения зависит от того, какой стратегии сбыта придерживается предприятие. ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" применяет стратегию интенсивного сбыта, поскольку предприятие производит продукцию повседневного потребления, относящуюся к скоропортящейся продукции. ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", несмотря на главенствующую роль Торгового дома "Азык", расширяет клиентскую базу, увеличивая, таким образом, объем реализации выпускаемой продукции. Основными покупателями хлебобулочной продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" являются Торговый дом "Азык" и ООО "Оптовик".

Анализ основных направлений сбытовой деятельности в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" позволил определить, что деятельность ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" рентабельна, использование активов эффективно. Но отрицательная динамика ряда коэффициентов говорит о снижении эффективности деятельности предприятия в 2009 году. Дебиторская задолженность за анализируемый период увеличилась на 8567 тыс.руб. (или 18,03%), что является негативным моментом в деятельности предприятия. Расчеты данных за 2008- 2009 годы свидетельствуют о снижении эффективности использования основных средств ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", фондоотдача снизилась на 3,49 руб. Оборачиваемость запасов, совокупного капитала имеет положительную динамику к увеличению на 6,46 и 0,01 пунктов соответственно. Все показатели рентабельности имеют тенденцию к снижению от 0,08 до 0,5%.

Анализ производства и реализации продукции показал, что в 2008 году наибольшую долю составляет хлебобулочные изделия – 13 327 т - на протяжении всего периода. Среднегодовой темп прироста реализации продукции составляет 4,39 %. за 2009 год план по реализации продукции недовыполнен только по реализации хлебобулочных изделий – снизился на 0,77%, остальные виды продукции реализованы сверх предусмотренного плана, в особенности сухарно-бараночные изделия – в 5 раз. В целом план по реализации продукции перевыполнен на 0,50 %.

Процент выполнения договорных обязательств составляет 97,58 %. Анализ выполнения договорных обязательств за 2009 год в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" показал, что наибольший объем недопоставки продукции наблюдается в январе (14 тыс. руб.) и декабре (64 тыс. руб.), что было вызвано недостаточным производством продукции в эти месяца.

В целом за год произошла перепоставка продукции по договорам на 1,73 % или на 239 тыс. руб., что благотворно сказалось на прибыли предприятия и его финансовом состоянии. В 2009 году данные таблицы свидетельствуют о выполнении договорных обязательств, а значит, успешном осуществлении сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

Анализ выполнения плана по ассортименту продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в 2009 году показал, что план по ассортименту продукции выполнен на 99,26 %. Причиной недовыполнения плана по ассортименту стал недовыпуск хлебобулочных изделий на 0,77%

Основными направлениями развития ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" являются расширение рынка сбыта с поиском новых торговых организаций и оптимальной работой со старыми партнерами; исследование покупательского мнения, усовершенствованию товарного вида, разработке новых изделий; удержание имеющих позиций и доли рынка, а также захват доли у конкурентов, грамотной ценовой политики.

3. Основные направления совершенствования эффективности организации сбытовой деятельности на предприятии

3.1 Обзор зарубежного опыта организации сбытовой деятельности на предприятии

До начала 90-х годов в нашей стране многие товары не находились в свободной продаже, а директивно распределялись, что приводило к их постоянному дефициту. В настоящее время для российского рынка все еще характерна ненадежность в снабжении. Заводы-изготовители не имеют ни современных товаропроводящих инфраструктур, ни специалистов по их системной организации. Тем не менее, уже наметились первые шаги в структурировании логистических сетей промышленных предприятий по образцу западных стран, что является объективным процессом. Вывод о том, что российские промышленные предприятия будут организовывать свои собственные сбытовые сети, как это имеет место в западных компаниях, строится на следующих соображениях.

Зарубежные компании всегда работали в условиях свободного рынка, а у нас такой практики не было. Российские компании за много лет так и не вышли на западные рынки, в то время как иностранные компании активно вторгаются на наш рынок, имея мощные сбытовые сети и склады, позволяющие им обеспечить поставку товаров в кратчайшие сроки. В практике работы зарубежных компаний подтверждается эффективность логистического подхода к управлению сбытовыми сетями.

В настоящее время имеются хорошие технологические предпосылки (достижения в области технологий производства, транспортировки, информации) для интеграции системы управления товарными запасами с системами планирования и управления промышленным производством.

Процесс интеграции функций управления имеет теоретическую основу. В соответствии с "Капиталом" Маркса "Заключительное обратное превращение капитальной стоимости в ее первоначальную денежную форму есть функция товарного капитала: Посредством акта Т "e; - Д" e; реализуется как авансированная капитальная стоимость, так и прибавочная стоимость". Следовательно, промышленному предприятию необходимо контролировать товарные запасы для эффективной реализации их функций и обеспечения непрерывности процесса воспроизводства [9, с. 18].

Исходя из этого, необходимо изучить зарубежный опыт организации сбытовых сетей, централизованного управления запасами в системах складов. Еще в 60-е годы возросшие объемы и ассортимент товаров потребовали от западных продуцентов изменения методов работы с товарами. К 70-м годам крупнейшие компании создали товаропроводящие сети с системами складов, отладили организацию управления запасами на отдельных складах и в системах, заложили научные основы анализа и прогноза спроса и применения их результатов для планирования производства и сбыта.

В последующие годы методы организации сбыта продукции лишь шлифуются за счет применения более современных компьютеров, телекоммуникаций, способов организации сетей, а также благодаря более основательной подготовке специалистов для всех звеньев сбытовых сетей. Методы управления сбытовой цепью на западных предприятиях и в Японии направлены на оптимизацию запасов во всех звеньях сбытовой цепи. Оптимальные уровни запасов обеспечивают максимальные уровни обслуживания при минимальных инвестициях в запасы, минимальных затратах по заказу и транспортировке.

Оптимизация цепи снабжения становится основным фактором роста прибыли и рентабельности активов для иностранных компаний. Улучшая уровень обслуживания конечного потребителя, компании расширяют рынки сбыта и объем реализации. Обеспечивается сокращение цикла от начала производства до оплаты наличными и потребности в других активах. Сокращаются и относительные административные расходы. Все эти результаты соответствуют конечным целям промышленного предприятия.

Мотивации завода-поставщика и посредника при организации единых систем управления запасами следующие:

* увеличение объема продаж;
* защита от конкуренции для производителя;
* оценка результатов сокращения издержек и роста уровня обслуживания по посредникам и в целом для цепи и обеспечение интегрального подхода при принятии управленческих решений;
* возможность внедрения на предприятиях посредников новых технологий управления запасами;
* проведение экспертизы посредников;
* использование единых компьютерных программ с посредниками;
* возможность внедрения систем электронной коммерции;
* перераспределение ресурсов на наиболее важные виды деятельности для удовлетворения конечного потребителя;
* улучшение отношений с поставщиками и покупателями и участие в их процессах планирования;
* обеспечение раннего ознакомления покупателей с новыми продуктами;
* консолидирование функций управления;
* сокращение издержек управления запасами;
* сокращение риска управления для посредников;
* осуществление оперативной финансовой поддержки отдельных звеньев цепи;
* заблаговременное получение информации о трендах продаж для производителя. Производитель получает свежую информацию для целей планирования производства о движении новых товаров, о товарах, производство которых необходимо приостановить, о товарах, которые являются излишними и производство которых необходимо сократить, для расчета производственной программы и снабжения исходя из реального спроса.

Логистический подход, все же, имеет следующие недостатки:

* посредник перекладывает на поставщика ответственность за управление и контроль излишних запасов;
* обмен информацией все более и более осложняется при желании других поставщиков управлять их сегментом запасов у посредника;
* посредник лишается части функций управления;
* посредник лишается части функций управления; посреднику приходится раскрывать внутренние резервы повышения эффективности.

Последние два недостатка логистического подхода затрудняют исполь-зование зарубежного опыта на российских предприятиях: посредники пред-почитают действовать и выбирать поставщиков самостоятельно [13, с. 19].

Основные каналы сбыта зарубежные поставщики организуют сами путем создания собственных филиалов в крупных регионах и других странах, а также в виде дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами, они создают региональный склад и свою дилерскую сеть. Отношения с посредниками также могут строиться в соответствии с договорами. Поставщики либо сами участвуют в процессах управления запасами дилера, либо издают для дилеров руководства по работе с продукцией, которые содержат разнообразные рекомендации по всем аспектам их деятельности.

Кроме того, учитывая, что не все дилеры смогут усвоить сложные вопросы управления запасными частями, поставщики снабжают их методическими материалами, помогающими находить оптимальные решения по многим деловым проблемам - от оптимального размера заказа до размещения деталей на складе, от расчета скидок или надбавок до методов подбора субдилеров. Для этих целей разрабатываются различные пособия, инструкции, таблицы.

Ниже приведены основные принципы организации сбытовых цепей и управления запасами, выведенные из практического опыта зарубежных компаний:

* сегментирование оптовых покупателей исходя из их потребностей и возможности управления, приспосабливание цепи для выгодного их обслуживания. Обычно это заключается в определении методов снабжения по отдельным сегментам, усреднении издержек и прибыльности внутри и между сегментами. Сегментирование может производиться по объему продаж, по степени равномерности спроса, исходя из потребности сегментов в стандартной упаковке, предварительном извещении об отгрузке и т.д.;
* дифференцирование продукта по возможности ближе к конечному потреблению. Так, многие производители для лучшего удовлетворения конечного потребителя практикуют метод "откладывания производственных операций". Например, производят упаковку или комплектацию не на производстве, а у оптовика, что во многих случаях обеспечивает более стабильный спрос по номенклатуре. В том же МакДональдсе котлеты вкладывают в гамбургеры, либо чизбургеры непосредственно в месте продаж, что позволяет избежать излишки по одному продукту при дефиците другого;
* чтобы эффективно получать и отгружать товары, склады располагаются в транспортных центрах и близко к местам спроса:
1. устанавливаются тесные отношения с посредниками. Например, если имеется возможность изменить срок консигнации товара от производителя с 90 до 30 дней, то это отражается на снижении закупочной цены товара. При изменении цен, и покупатель и поставщик должны производить индексацию, чтобы совместно использовать и прибыли и убытки от изменения цен. Используются возможности консолидированного заказа нескольких оптовиков для получения оптовых скидок и снижении стоимости транспортных расходов, взаимное доверие обеспечивает сокращение затрат по инспектированию качества поступающего товара;
2. определение политики пополнения запасов в системах складов. Оптимизация хранимых запасов в логистической цепи, определение номенклатуры для постоянного хранения на складах разных уровней, периодичность, объемы и сроки пополнения запасов. Например, установление многоуровневой логистической цепи, где на национальных складах хранятся товары группы А, В и С, на региональных - групп В и А. Дилерская сеть крупных компаний обширна - в США только компания International Harvester, выпускающая более сотни моделей тракторов, сельскохозяйственных, дорожно-строительных и других машин, имеет около 5600 дилеров. На основе анализа спроса вся номенклатура разделена на две группы: "Р" - региональные, пользующиеся высоким и постоянным спросом, и "Н" - национальные, пользующиеся нерегулярным спросом.
3. В соответствии с таким делением деталей создана система складов, включающая: региональные склады, хранящие номенклатуру только группы "Р" и крупные зональные "национальные" склады, хранящие номенклатуру группы "Н". Благодаря такому разделению, разница во времени при срочной доставке деталей группы "Р" с региональных складов и деталей группы "Н" с национальных складов не превышает, как правило, 24 часов. Несрочные заказы выполняются в течение 3 дней. Для многих фирм оптимальным является хранение страховых запасов на центральном складе, так как согласно закону больших чисел относительная вариация спроса для центрального склада меньше;
4. разработка технологии управления цепью и единой информационной системы, которые обеспечивают получение ясной картины о движении продуктов, услуг и информации. Получение информации о конечном потреблении непосредственно производителем для оперативного управления цепью в соответствии с прогнозом и оптимального распределения ресурсов в цепи. Сетевые программы обеспечивают получение ранних сигналов об изменении спроса, о специфике заказов и учитывают ресурсы поставщика, покупателя, транспортных организаций и имеющиеся ограничения [34, с. 28].

Также за рубежом используется расчет показателей эффективности в целом для сети и по отдельным звеньям для оценки коллективных успехов в удовлетворении потребностей с минимальными затратами и ресурсами.

За рубежом используется многонациональное управление сбытом - это сложная форма международного маркетинга, которая касается организаций, осуществляющих маркетинговые операции во многих иностранных государствах. Многонациональные фирмы включают "Нестле", "Юнилевер", "Шелл", "Экссон" и "Кока-кола". Эти компании владеют товарными марками, хорошо известными всему миру, а также осуществляют разветвленную международную деятельность. Большие многонациональные организации часто распределяют ресурсы компании независимо от национальных границ, хотя и относятся к определенной стране с точки зрения владения и высшего руководства.

Типичный пример международного подхода к маркетингу - часовая промышленность. "Часы могут быть сконструированы в Швейцарии, их электронные компоненты изготовлены в Японии, сборка модуля отсчета времени осуществлена в Гонконге, корпус часов произведен в США, циферблат - в Японии и окончательная сборка выполнена на Виргинских островах перед их продажей в США. Таким образом, фирменное название, которое ранее представляло предполагаемое превосходство швейцарского и американского мастерства, теперь отражает превосходство управления в координации трудовой деятельности и ее увязки во многих странах для обеспечения высокого уровня качества и сервиса".

Основные элементы международной маркетинговой стратегии: организация фирмы, степень стандартизации, планирование продукции, сбыта, продвижения и цены [22, с. 17].

Установление нормативов и систем контроля в условиях постоянных изменений внешней среды бизнеса - довольно трудная задача на отечественном рынке, но на внешнем эта трудность неизмеримо возрастает. Изменение внешней среды бизнеса, приводящие к изменениям нормативов, имеют разную степень в различных странах. К тому же здесь возникает проблема их взаимосвязи, если фирма оперирует одновременно в ряде стран, учитывая различие языков, обычаев, а также большие расстояния между руководством фирмы и ее зарубежными филиалами.

В странах запада транснациональные корпорации для осуществления постоянного и систематического контроля выполнения управления сбытом используют систему MIS (Marketing Information System), помогающую сопоставить фактические результаты с нормативами, наиболее важными из которых являются объем продаж на мировых рынках, производительность и позиции на рынках отдельных продуктов. Особенность этой системы (MIS) - трудность генерирования информации о мировом рынке, включающей в себя: состояние рынка в целом, наличие маркетинговых каналов и потенциальных покупателей, состояние конкуренции, политику правительства и т.д. Эта информация может поступать из различных источников, включая персонал компании (сбытовиков), поставщиков, дилеров, брокеров, потребителей и даже конкурентов. Она должна собираться постоянно и систематически. При этом возможно использование услуг специализированных информационных фирм.

Система управления сбытом в развитых странах - это система, обеспечивающая стратегическое взаимодействие фирмы с мирохозяйственной сферой для решения ее собственных задач. Информативная реклама в зарубежных странах преобладает в основном на этапе выведения товара на рынок, когда стоит задача создания первичного спроса. Так, производители йогурта сначала информируют потребителей о питательных достоинствах и многочисленных способах использования продукта.

Увещевательная реклама за рубежом, как одна из форм сбыта, приобретает особую значимость на этапе роста, когда перед фирмой встаёт задача формирование избирательного спроса, например, объявление на продукты "постной кухни" фирмы "Стауффер" пытается убедить аудиторию следящим за своим видом потребителей, что новое блюдо, - несмотря на высокую калорийность, имеет потрясающий вид и отличный вкус.

Сравнительная реклама, которой некоторые зарубежные компании любят использовать в качестве сбытовой политики, стремится утвердить преимущество одной марки за счёт конкретного её сравнения с одной или несколькими марками в рамках данного товарного класса.

Напоминающая реклама чрезвычайно важна на этапе зрелости, для того чтобы заставить потребителя вспомнить о товаре. Цель дорогих объявлений "Кока-колы" в журналах - напомнить людям о напитке, а вовсе не в том, чтобы проинформировать или убедить их. Подкрепляющая реклама стремится утвердить нынешних покупателей в правильности сделанного или выбора. В рекламных объявлениях на автомобили часто фигурируют довольные покупатели, восторгающиеся той или иной особенностью купленной машина.

Система сбыта за рубежом по своей сути активна и наступательна. Необходимо не только изучать и знать изменения мирохозяйственной конъюнктуры, прогнозировать ее развитие, но и целенаправленно создавать благоприятную среду.

Следование за мировым товарным рынком не всегда оправдано, особенно применительно к рынкам сырья, энергоносителей, ряда промышленных товаров. В рамках производственно-инвестиционной модели задачей международного маркетинга является предугадать и упредить развитие мирохозяйственной конъюнктуры [18, с. 304].

Захват ведущих позиций на зарождающемся, еще до конца не сформировавшемся и не поделенном рынке дает возможность диктовать свои условия (стандарты, технические характеристики, цены, условия производства и сбыта) на перспективу. Особое значение приобретает маркетинговая стратегия "технологического вталкивания". Стратегия, основанная на технологическом продвижении, по сравнению со стратегией "рыночного втягивания" скорее приведет к инновационному прорыву и создаст основу для долгосрочного преимущества, достигнуть которое конкуренту будет непросто.

Важной и сложной проблемой в международном маркетинге является определение продукта, который будет продаваться, и его соответствие требованиям различных зарубежных рынков. Экономическое содержание товара, вовлеченного в хозяйственный оборот в начале ХХ века, и товар сегодняшнего дня разные вещи. В настоящие время в рамках международного товарного обращения четко прослеживается эволюция товара от простейших форм (единичный товар) до сложнейших комбинаций (товар-группа) и появление на этой основе высших товарных форм: товар-объект, товар-программа. По мере усложнения товарной формы происходит не только соединение под единым управлением и контролем огромных материально-вещественных, трудовых и кредитно-финансовых ресурсов, но и резкая интеллектуализация товара, что придает новую окраску всем остальным компонентам.

Прогнозы и результаты оценки потенциала сегмента или товарного рынка в целом являются ключевой информацией для принятия решений о размерах инвестиций и производственных мощностей. Вместе с тем международный маркетинг сталкивается с определенными трудностями при использовании основных методов прогнозирования спроса. Сегодня становится все более ярко выраженным определенное запаздывание в развитии теории и основ стратегического взаимодействия в мирохозяйственной системе по сравнению со временем возникновения соответствующих проблем. Большинство прогнозных ошибок связано с тем, что в момент формирования прогноза подразумевалось, что существующие тенденции сохранятся и в будущем.

Принятие решений в условиях неопределенности возможно на основе параллельной логики ("нечеткой" или размытой логики, метода сценариев).

Исходной посылкой является утверждение, что будущее никогда не может быть измерено и управляемо. Оценивается чувствительность фирмы к изменениям среды, к внутренним и внешним угрозам. Разрабатывается несколько вариантов развития ситуации, например, при ухудшении конъюнктуры, ее улучшении и сохранении тенденций. Одновременно выявляются возможные направления действий, формируется несколько планов (сценариев) конкретных мероприятий по сбыту.

Подобный подход позволяет повысить способность к предвидению, вносит в управление дополнительную гибкость, маневренность и плавность переходов в меняющихся условиях, а также способствует разработке альтернативных планов и систем быстрого реагирования, повышает адаптационные возможности фирмы в системе управления сбытом.

3.2 Пути повышения эффективности организации сбытовой деятельности в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

Коммерческое понимание маркетинга как метода и инструмента сбыта, означающее лишь поиск и отбор покупателя продукции, которое предприятие произвело или в состоянии производить, не соответствует развитому уровню рыночных отношений. Ориентация производства только на сбыт товаров является причиной постоянной несогласованности между спросом и предложением, а также кризиса перепроизводства, поскольку внешний вид и производственные характеристики товара слабо или совсем не увязаны с фактическими потребностями рынка [38, с. 1].

Для повышения эффективности деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" руководству предприятия необходимо внести изменения в организацию и управление сбытом. Для этого необходимо:

* усовершенствовать организационную структуру предприятия и отдела сбыта;
* вести постоянный поиск заказчиков на продукцию, производимую предприятием;
* проанализировать спрос на новые товары, производство которых может быть реализовано предприятием;
* обеспечить эффективную рекламу всех товаров предприятия;
* проводить активную коммерческую деятельность;
* уменьшить производственные издержки и накладные расходы по реализуемым предприятием товарам.

На сегодняшний день статус и роль отдела сбыта ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" не соответствуют требуемому рынком уровню. В настоящее время необходимо больше внимания уделять потребностям рынка; осуществлять более глубокую увязку сбыта с исследованиями рынка планированием ассортимента продукции, инструментами коммуникативного микса; предприятие должно стать более активным участником сбыт продукции за счет более широкого взаимодействия с работниками торговых организаций; проводить переподготовку персонала отдела сбыта е соответствии с изменяющимися рыночными условиями.

Повышение роли сбыта в деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" вызывает необходимость некоторой реорганизации сбытового аппарата и реструктуризации в системе организации и управления деятельностью. ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" следует внести изменения в организационную структуру предприятия.

Для этого необходимо: объединить отдел сбыта и отдел маркетинга в единое структурное подразделение "Управление маркетингом"; выделить в отдельное подразделение "Управление логистики" и включить в его состав отдел материально-технического снабжения, отдела отгрузок и транспортный отдел; в управлении маркетинга необходимо выделить следующие группы сбыта, маркетинговых исследований, ценообразова-ния и управления ассортимента, по работе с торговым домом "Азык".

Необходимость выделения группы по работе с торговым домом "Азык" вызвана особенностью его функционирования. Торговый дом "Азык" был образован путем его отделения от ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", реализует продукцию предприятия через сеть магазинов, которые обязаны представлять весь ассортимент производимой ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" продукции; необходимо четко разграничить задачи и функции каждого подразделения, в целях исключения их дублирования.

Кроме указанных изменений в общей организационной структуре предприятия следует также определить наиболее приемлемую структуру отдел; сбыта в рамках управления маркетингом.

Рекомендуемая организационная структура отдела сбыта зависит от широкого ассортимента выпускаемой продукции, которая объединена в три группы (хлебобулочные изделия, сухарно-бараночные изделия и кондитерские изделия).

Вся ответственность за планирование и разработку стратегий для реализации определенной группы продукции возлагается на управляющего группой продукции. Начальник отдела сбыта организует разработку стратегии сбыта, прогноза и сметы сбыта, мероприятий по рекламе и стимулированию сбыта. Менеджеры же, являясь высококвалифицированными специалистами, компетентными в области характеристик продукции соответствующей группы и имеющие опыт работы с покупателями, осуществляют непосредственные контакты с покупателями и сбытовыми посредниками.

Достоинством такой организации работы отдела сбыта является то, что она дает возможность комплексной координации сбыта по трем основным группам производимой ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" продукции.

Учитывая, что данные организационные изменения могут быть связаны с понесением определенных затрат, проведем примерные расчеты затрат в таблице 3.1.

Таблица 3.1- Расчет затрат, связанных со структурными преобразованиями в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

|  |  |
| --- | --- |
| Изменения | Затраты, руб. |
| На должность начальника нового Управления маркетинга назначается начальник отдела маркетинга с сохранением заработной платы | - |
| Специалисты отдела маркетинга закрывают три направления: - маркетинговые исследования. - ценообразование и управление ассортиментом; - работа с торговым домом "Хлеб" | - |
| Начальник отдела сбыта переходит на должность начальника управления логистики с сохранением заработной платы | - |
| Начальник группы сбыта переходит на должность начальника отдела сбыта с сохранением заработной платы | - |
| Изменения | Затраты, руб. |
| Отдел материально-технического снабжения и транспортный отделы существовали и в старой организационной структуре | - |
| Приемщики-сдатчики и грузчики переходят во вновь созданный отдел отгрузок | - |
| В отдел отгрузок переводятся 3 менеджера | - |
| Менеджер по сбыту назначается управляющим сбытом хлебобулочной продукции | - |
| 2 менеджера по коммерческой деятельности на конкурсной основе переводятся на должности управляющих сбытом сухарно-бараночных изделий и кондитерских изделий | - |
| 3 диспетчера переводятся на должности менеджеров по сбыту с увеличением заработной платы | Доплата в размере 500 руб.\*3\*12 = 18000руб. в год (расчет не учитывают ЕСН) |
| Сокращение двух сотрудников -менеджеров по коммерческой деятельности приведет к высвобождению 165600 руб. в год | - |
| Единовременные затраты: Приобретение компьютера + принтера + письменного стола + шкафа + компьютерного стола = итого | 17700 + 2990 + 8000 +15000 +7000= 50690 руб. |

Таким образом, произведенные структурные изменения не привели к дополнительным расходам по их реализации из-за высвобождения 2 трудовых единиц.

Так как продукцию предприятия достаточно легко распределить по трем группам, то увеличение количества менеджеров может произойти только при увеличении ассортимента и объемов реализации одной из ассортиментных групп. Кроме этого, в организационную структуру отдела сбыта желательно включить группу планирования и прогнозирования сбыта, а также группу контроля сбыта, которые будут непосредственно осуществлять указанные функции. Это позволит эффективно использовать процессный подход в управлении сбытом, поскольку группа планирования и прогнозирования будет осуществлять первую стадию процесса управления маркетинга, отделы продаж и отгрузки — вторую стадию, посвященную непосредственно организации сбыта, а отдел контроля будет осуществлять третью стадию данного процесса.

После длительного периода экстенсивного роста российские предприятия начинают задумываться об увеличении прибыли за счет оптимизации управленческих процессов [36, с. 96]. То же самое следует порекомендовать и ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат". Упорядочение управленческих процессов, прежде всего, сказывается на численности административного персонала и административных затрат.

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" можно попробовать разделить бизнес на три основных направления: производство, дистрибуция, логистика. Разделение бизнеса позволит структурировать затраты, понять их и не допустить их увеличения, несмотря на рост самой компании. При реструктуризации все затраты необходимо разделять на профильные, то есть связанные с дистрибуцией, логистикой и производством продукции, и непрофильные — административные. Последние затраты можно снизить за счет оптимизации численности персонала. ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" следует, не затрагивая производство сократить вспомогательный персонал, а также установить жесткий контроль за пользованием Интернетом, мобильной связью и т.д.

Хлебобулочные изделия являются продукцией, которая обладает небольшим сроком годности и при длительном хранении теряет качественные показатели. Хранить продукцию можно, но очень непродолжительное время. Этим объясняется то, что на предприятии практически нет складов, продукция сразу поступает в продажу. Следовательно, рынок сбыта продукции ОАС "Нефтекамский хлебокомбинат" должен быть достаточно широким и хорошо отлаженным.

Возможные рынки сбыта необходимо тщательно изучать, так как для предприятия важно продать продукцию и получить прибыль. Кроме этого, предприятие имеет возможности выполнять различные специальные заказы, что способствует повышению их репутации среди других предприятий отрасли. Увеличить собственную долю рынка можно только за счет привлечения клиентов конкурентов, что обуславливает ужесточение конкуренции между производителями. Крупные производители начинают борьбу за увеличение доли рынка, активно используя снижение цен, дифференциацию продукции, усиление маркетинговых мероприятий [26, с. 1]. В данных экономических условиях удержать долю рынка мелким предприятиям становится все сложнее, что способствует принятию руководством предприятия решения об объединении компанией с целью противостояния крупным компаниям, либо о присоединении к ним. Осуществление интеграции является возможность получения эффектов синергии от совместного использования развитых сбытовых сетей объединившихся компаний. Развитие интеграционных процессов между производителями является и возможностью использования хорошо зарекомендовавшей себя марки для продвижения производимого товара на рынке.

Проведенный во второй главе анализ показал, что предприятие должно уделять большое внимание вопросам стимулирования сбыта, и в первую очередь, рекламе. ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" можно также использовать также личные контакты персонала фирмы с покупателями, создание благоприятной общественной репутации ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", подарки, лотереи, конкурсы, выставки и т.д. Для продукции, производимой в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", являющейся товаром широкого повседневного спроса, важна реклама и полезны стимулирование сбыта и пропаганда.

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" может использовать широкие спектр средств продвижения, начиная с рекламы по радио и заканчивав общением продавца и покупателя. Рассмотрим подробнее возможные мероприятия в области продвижения продукции предприятия на рынок.

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" необходимо провести анализ эффективности использования рекламы. Анализ можно провести, например, с использованием таких показателей, как дополнительный объем продаж под воздействием рекламы, рентабельность рекламы и уровень достижения цели рекламы. Это позволить определить наиболее эффективные виды рекламы и пересмотреть рекламный бюджет с целью наиболее эффективного использования финансовых ресурсов.

На основе данных бухгалтерских учетных регистров оценим эффективность использования рекламы ОАО "Нефтекамский хлебо-комбинат" с помощью таблицы 3.2.

Таблица 3.2 - Оценка рентабельности рекламы ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 год | 2009 год | Изменения | Темп роста, % |
| Объем дополнительной выручки, тыс. руб. | 1358 | 1581 | 223 | 116,4 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 1189 | 1390 | 201 | 116,9 |
| Прибыль, тыс. руб. | 169 | 191 | 22 | 113,0 |
| Затраты на рекламу, тыс. руб. в т.ч.: | 92 | 101 | 9 | 109,8 |
| брошюры | 30 | 35 | 5 | 116,7 |
| телереклама | 34 | 36 | 2 | 105,9 |
| радиореклама | 28 | 30 | 2 | 107,1 |

Согласно таблице 3.2 объем дополнительной выручки, полученной с помощью использования средств рекламы, имеет тенденцию к увеличению в 2009 году на 223 тыс. руб. При этом темп роста выручки, себестоимости имеют практически одинаковые значения – 16,4% и 16,9% соответственно и опережают темп роста затрат на рекламу (9,8%), что является положительным моментом в использовании рекламы. Прибыль от реализации продукции с использованием средств рекламы также имеет высокий темп роста – 13%, что свидетельствует об эффективном использовании рекламы.

Какой вид рекламы наиболее рентабелен можно узнать с помощью расчетов.

R рек 2008 = Прибыль/ Затраты = 169 / 92 тыс. руб. = 1,837

R рек 2009 = 191 / 101 тыс. руб. = 1,881

Т.е. рентабельность рекламы в 2009 году имеет тенденцию увеличения.

R бр 2008 = 169 / 30 тыс. руб. = 5,63

R телерек 2008 = 169 / 34 тыс. руб. = 4,97

R радиорек 2008 = 169 / 28 тыс. руб. = 6,04

Аналогично рассчитывается рентабельность рекламы за 2009 год.

R бр 2009 = 169 / 35 тыс. руб. = 5,46

R телерек 2009 = 169 / 36 тыс. руб. = 5,31

R радиорек 2009 = 169 / 30 тыс. руб. = 6,37

Очевидно, что рентабельность радиорекламы является самой высокой и имеет положительную динамику роста. Следовательно, ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" следует усилить работу по использованию радиорекламы и рекламных брошюр с целью увеличения показателей сбытовой деятельности.

В настоящее время широкое распространение приобретает реклама предприятий и организаций с помощью сети Интернет. На сегодняшний день постоянно растет число потребителей, предпочитающих "прогулки" по Интернету. Спецификой Интернет - аудитории является более техническая подготовленность, уровень доходов и активность, что повышает эффективность Интернет — рекламы. В Интернете мощные поисковые системы позволяют потребителям находить необходимые товары или услуги в киберпространстве. Кроме того, Интернет - реклама дешевле, поэтому ее могут использовать даже малые предприятия.

Предприятию необходимо усилить рекламу по радио, что позволит постоянно информировать конечных потребителей о своей продукции, так как население в течение дня на рабочих местах, в автотранспорте и личных автомобилях слушает именно радиостанции. Можно рекламировать продукцию и само ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в специализированных журналах. Анализ периодических изданий показал, что в таких изданиях как "Секрет фирмы", "Эксперт", "Эксперт Волга" отсутствуют статьи о предприятиях данной сферы бизнеса и перспективах ее развития.

Значительно расширяют возможности прямого маркетинга современные технологии CRM - управление взаимоотношениями с клиентами. CRM консолидируют всю информацию о клиентах предприятия в одном месте и объединяют все подразделения предприятия, обслуживающие клиентов, в единое информационное пространство. Подобная интеграция исключает потери информации и дает возможность более эффективно развивать взаимоотношения с клиентами. Использование технологий CRM дает предприятию много возможностей:

* работа в автоматическом режиме с текущими клиентами предприятия и с клиентами конкурентов;
* управление маркетинговыми кампаниями и анализ эффективности инвестиций;
* систематизация работы с маркетинговыми материалами;
* автоматизация рабочих процессов прямого маркетинга [5, с. 315].

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" необходимо усовершенствовать существующую информационную базу, применив основные принципы CRM. Это позволит предприятию повысить эффективность использования прямого маркетинга и увеличит количество клиентов, а соответственно и получаемую предприятием прибыль.

Также предприятию следует пересмотреть свой кредитный портфель и возможность использования банковских кредитов вместо товарных и коммерческих. Это может существенно снизить затраты, несмотря на достаточно либеральный взгляд партнеров на отсрочки [4, с. 289].

Работая над издержками необходимо не забывать и о возможностях получить большую маржу на дополнительной стоимости. Необходимо постепенно смещать акцент в своей деятельности в пользу направлений, дающих большую добавленную стоимость на килограмм выпускаемой продукции. Необходимо уменьшать долю оптовой торговли в сторону дистрибуции. Магазины готовы платить больше за то, чтобы товар был привезен им вовремя, надлежащего качества и в нужном ассортименте.

В связи со снижением объема реализации хлебобулочных изделий, ОАО "Хлебокомбинат" необходимо осуществлять постоянный контакт с потребителями продукции, например, посредством анкетирования. Это позволит выявить основные предпочтения потребителей продукции и снизить убытки вследствие затоваривания неходовой продукцией.

Одним из больших недостатков в деятельности предприятия является отсутствие узнаваемого логотипа и фирменного стиля. Предприятию для начала можно создать собственный вариант униформы работников бригад и персонала фирмы, а также фирменное оформление автотранспортных средств, различных бланков и материалов.

Также предприятию необходимо уделить внимание низкому уровню узнаваемости бренда и логотипа. Анализ логотипов предприятий, занимающихся аналогичным производством, показал, что логотип ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" не привлекает внимание, является устаревшим и оформленным в блеклых тонах. Примером яркого оформления логотипа является ОАО "Коломчаночка", ОАО ЭКБК "Звездный" и др. В первую очередь предприятию необходимо изменить цветовую гамму в изображении логотипа.

Рассматривая сбытовую политику, необходимо уделить внимание и товарной политике предприятия. Товарная политика предприятия должна быть направлена, с одной стороны, на всемерный учет желаний потребителя в отношении качества предлагаемых товаров, а с другой стороны - на усиление конкурентоспособности продукции [1, с. 158]. Она должна включать в себя следующие направления:

* индивидуализацию, отличающую продукцию предприятия от продукции-аналога конкурентов;
* постоянную модернизацию и модификацию производимой продукции на основе меняющихся вкусов потребителей;
* разработку новой продукции.

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" необходимо постоянно следить за тем насколько уровень ее собственной продукции и продукции конкурентов отвечает ожиданиям конечных покупателей.

Профессионализм рабочих, выполняющих основную производс-твенную деятельность и новые технологии производства большинства продуктов являются одним из преимуществ предприятия. Но это не означает, что предприятие не должно совершенствовать профессионализм сотрудников путем различных программ повышения квалификации, отслеживания новых технологий в производстве и управлении.

Так как ценовая эластичность спроса на ряд товаров ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" высока, то предприятию стоит задуматься о возможности небольшого снижения цен на них, так как это может привести к существенному повышению объемов реализации и выручки.

Предприятию необходимо также провести расчеты оптимальной цены на производимую продукцию. Так как ценовая эластичность спроса весьма динамична, поскольку зависит от многих изменяющихся во времени факторов, и оптимальная цена также может быстро измениться, на предприятии необходимо вести постоянный мониторинг и расчет оптимальной цены для каждого конкретного промежутка времени, характеризующегося достаточно стабильной экономической ситуацией. Кроме этого, необходимо учесть, что оптимальную цену нужно определять не из условий получения максимального дохода, а из условий получения максимальной прибыли.

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" рекомендуется рассмотреть возможности применения ценовой политики "следования за лидером" в целях снижения расходов по расчету оптимальной цены на производимую, так как такая компания (лидер) чаще всего имеет возможность провести рыночные исследования и определить эластичность спроса по цене на ту или иную продукцию.

Поскольку ценовая политика должна быть ориентирована на издержки, на спрос и на цены конкурентов, ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" необходимо рассмотреть возможные виды ценовой политики с целью замены используемой политики "издержки плюс прибыль", поскольку на насыщенных конкурентных рынках не издержки определяют рыночные цены, а, наоборот, рыночные цены определяют издержки. Исходя из действующих рыночных цен принимается решение о производстве продукта с затратами.

Существенного сокращения издержек можно добиться за счет снижения постоянных затрат на производство и сбыт продукции (например, путем лизинга основного оборудования).

Для определения затрат предприятию необходимо применять метод "Direct costing", в соответствии с которым в себестоимость продукции включаются только переменные затраты, а постоянные затраты списываются с полученной прибыли в течении того периода времени, в который они были произведены. Метод "Direct costing" облегчает принятие решений по цене во многих случаях, особенно когда встает вопрос об увеличении объема производимой продукции в пределах имеющихся мощностей [7, с. 144].

Хотя максимальная цена может определяться спросом, а минимальная издержками, на установление предприятием среднего диапазона цен влияют цены конкурентов и их рыночные реакции. Знания о ценах и услугах конкурентов предприятие может воспользоваться в качестве отправной точки для нужд собственного ценообразования.

В зависимости от масштаба охвата рынка ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" рекомендуется продолжать применять интенсивную систему сбыта. Кроме того, по степени и способу контроля работы канала сбыта рекомендуется применять вертикальную систему сбыта, когда один из участников канала, в данном случае ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", контролирует канал в целом.

Таким образом, при увеличении территории рынка и большой рассредоточенности покупателей, привлечение посредника позволит сократить издержки на обслуживание отдаленных потребителей. На наш взгляд предложенные рекомендации позволят повысить эффективность сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

Заключение

Сбыт – это процесс продвижения товара от производителя к потребителю, включающий транспортировку товара, складирование, хранение, поддерживание запасов на нужном уровне, продвижение к оптовым и розничным торговцам, предпродажную подготовку, оформлении заказов, документов и страховок, осуществление контроля за движением грузов и продажу товара. Сбыт представляет собой сферу деятельности, где в конечном итоге реализуются цели фирмы. Поэтому организацию сбыта необходимо рассматривать в качестве важнейшей составляющей маркетинговых мероприятий на выбранном рынке.

Главной целью сбыта является реализация экономического интереса производителя (получение предпринимательской прибыли) на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

Организация сбыта тесно связана с планированием, упорядочением всех работ во времен и в пространстве и с распределением их между сотрудниками отдела сбыта.

Любая организационная структура сбыта представляет собой сложную систему, которая имеет экономическую, коммерческую, социальную и техническую значимость как для производителей, так и для потребителя. Выбор такой структуры требует технико-экономического обоснования с учетом социальных и экономических факторов взаимодействия ее с внешней средой, а также взаимодействия подразделений торговых организаций и каждого индивида этой структуры с организацией.

Основными элементами товародвижения являются: обработка заказов; складирование; управление запасами; транспортировка.

Анализ сбытовой деятельности проводился в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" за 2008-2009 гг. В состав хлебокомбината входят три основных цеха: сухарно-бараночный, кондитерский и хлебобулочный, а также минипекарня. Деятельность ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в анализируемом периоде не достаточна эффективна, так как предприятие при выполнении бюджета по производству продукции, получило лишь 14,8% от запланированной чистой прибыли, а рентабельность продаж снизилась на 9,6%.

Анализ показал, что предприятие использует как прямые, так и косвенные каналы сбыта продукции. Выбор прямого или косвенного канала распределения зависит от того, какой стратегии сбыта придерживается предприятие. ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" применяет стратегию интенсивного сбыта, поскольку предприятие производит продукцию повседневного потребления, относящуюся к скоропортящейся продукции. ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", несмотря на главенствующую роль Торгового дома "Азык", расширяет клиентскую базу, увеличивая, таким образом, объем реализации выпускаемой продукции. Основными покупателями хлебобулочной продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" являются Торговый дом "Азык" и ООО "Оптовик".

Угрозами для ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" являются: снижение эффективности деятельности; потеря части запланированной прибыли; снижение объемов производства и реализации; отказ покупателей от приобретения продукции; низкая узнаваемость продукции и соотнесение ее с производителем и др.

Изменение каналов сбыта, качества выпускаемой продукции, имиджа компании, рецептуры и ассортимента позволят ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" выйти на новый уровень своего развития. Для этого необходимо усилить взаимодействие отдела сбыта и отдела маркетинга предприятия.

Анализ основных направлений сбытовой деятельности в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" позволил определить, что деятельность ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" рентабельна, использование активов эффективно. Но отрицательная динамика ряда коэффициентов говорит о снижении эффективности деятельности предприятия в 2009 году. Дебиторская задолженность за анализируемый период увеличилась на 8567 тыс.руб. (или 18,03%), что является негативным моментом в деятельности предприятия. Погашение дебиторской задолженности происходит медленными темпами, что отрицательно сказывается на финансовой устойчивости предприятия. Низкая доля денежных средств может привести к неплатежеспособности предприятия и продаже сырья и материалов с риском потери части средств из-за необходимости их срочной продажи.

Расчеты данных за 2008 - 2009 годы свидетельствуют о снижении эффективности использования основных средств ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат", фондоотдача снизилась на 3,49 руб. Оборачиваемость запасов, совокупного капитала имеет положительную динамику к увеличению на 6,46 и 0,01 пунктов соответственно.

Все показатели рентабельности имеют тенденцию к снижению от 0,08 до 0,5%. Рентабельность активов снизилась на 0,199, а рентабельность основной деятельности на 0,097, рентабельность продаж на 0,083%. Изменения в динамике показывают снижение темпа роста данных показателей на 11 - 80%, что является неблагоприятной тенденцией в производственно-сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

Анализ производства и реализации продукции показал, что в 2008 году наибольшую долю составляет хлебобулочные изделия – 13 327 т - на протяжении всего периода. Сухаро-бараночные изделия и кондитерские изделия имеют положительную динамику роста – 9,09 % и 232,61% соответственно. Среднегодовой темп прироста реализации продукции составляет 4,39 %. За 2009 год план по реализации продукции недовыполнен только по реализации хлебобулочных изделий – снизился на 0,77%, остальные виды продукции реализованы сверх предусмотренного плана, в особенности сухарно-бараночные изделия – в 5 раз.

Плановая реализация кондитерских изделий также перевыполнена, о чем свидетельствует их темп роста – 9,52%. В целом план по реализации продукции перевыполнен на 0,50 %.

Процент выполнения договорных обязательств составляет 97,58 %.

Анализ выполнения договорных обязательств за 2009 год в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" показал, что наибольший объем недопоставки продукции наблюдается в январе (14 тыс. руб.) и декабре (64 тыс. руб.), что было вызвано недостаточным производством продукции в эти месяца. В целом за год произошла перепоставка продукции по договорам на 1,73 % или на 239 тыс. руб., что благотворно сказалось на прибыли предприятия и его финансовом состоянии. В 2009 году данные таблицы свидетельствуют о выполнении договорных обязательств, а значит, успешном осуществлении сбытовой деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

Анализ выполнения плана по ассортименту продукции ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" в 2009 году показал, что план по ассортименту продукции выполнен на 99,26 %. Причиной недовыполнения плана по ассортименту стал недовыпуск хлебобулочных изделий на 0,77%

Основными направлениями совершенствования эффективности организации сбытовой деятельности на предприятии является использование зарубежного опыта и повышение эффективности организации сбытовой деятельности в ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат".

За рубежом используется расчет показателей эффективности в целом для сети и по отдельным звеньям для оценки коллективных успехов в удовлетворении потребностей с минимальными затратами и ресурсами. Основные каналы сбыта зарубежные поставщики организуют сами путем создания собственных филиалов в крупных регионах и других странах, а также в виде дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами, они создают региональный склад и свою дилерскую сеть. Отношения с посредниками также могут строиться в соответствии с договорами. В практике работы зарубежных компаний подтверждается эффективность логистического подхода к управлению сбытовыми сетями.

Для повышения эффективности деятельности ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" руководству предприятия необходимо внести изменения в организацию и управление сбытом. Для этого необходимо усовершенствовать организационную структуру предприятия и отдела сбыта; вести постоянный поиск заказчиков на продукцию, производимую предприятием; проанализировать спрос на новые товары, производство которых может быть реализовано предприятием; обеспечить эффективную рекламу всех товаров предприятия; проводить активную коммерческую деятельность; уменьшить производственные издержки и накладные расходы по реализуемым предприятием товарам.

В организационную структуру отдела сбыта желательно включить группу планирования и прогнозирования сбыта, а также группу контроля сбыта, которые будут непосредственно осуществлять указанные функции.

ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" можно порекомендовать разделить бизнес на три основных направления: производство, дистрибуция, логистика. Разделение бизнеса позволит структурировать затраты, понять их и не допустить их увеличения, несмотря на рост самой компании.

Список использованных источников и литературы

1. Альтшулер, И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа / И.Г. Альтшулер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2007.– 450 с.
2. Аникин, Б.А.Логистика / Б.А.Аникин.– М.: ИНФРА-М, 2008.–240 с.
3. Багиев, Г.Л., Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности / Г.Л. Багиев, А.Н. Асаул. – Издат-во: Омега-Л, 2009. – 432 с.
4. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / И.А. Бланк. - К.: Ника-Центр, Эльга, 2007. – 528 с.
5. Берзин, И. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И. Берзин. - Издательство: КНОРУС, 2008. – 480 с.
6. Бурцев, В.В. Анализ результатов продаж компании: методология и практический пример // Управление продажами. – 2009. – №5. – С. 20-22.
7. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: Учебное пособие / М.А. Вахрушина. - Издательство: Омега-Л, 2009. – 432 с.
8. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П.Голубков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 488 с.
9. Головина, Т.А. Менеджмент интеграции зарубежных методик управленческого анализа для оценки эффективности ассортиментной поли-тики в аптеке // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №6. – С.18- 20.
10. Голиков, Е.А. Маркетинг и логистика: Учеб.пос. / Е.А. Голиков.– М.: Издательский дом "Дашков и К", 2007. – 456 с.
11. Дегтяренко, В.Н. Основы логистики и маркетинга / В.Н. Дегтяренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 304 с.
12. Добронравин, Е.Р. Организация работы сбытовых цепей [Электронный ресурс] / Е.Р. Добронравин. – Режим доступа: www.genobium.com, свободный.
13. Ермошин, А.М. Исследование зарубежных рынков // Маркетинг&Менеджмент. – 2008. – №10. – С.19- 22.
14. Игтисамов, Р.С. Методика оперативного управления товарным ассортиментом предприятия на основе изучения потребительских пред-почтений // Экономический анализ: теория и практика. – 2010.– №4.– С. 26-28.
15. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова.– М.: ООО "ТК Велби", 2008. – 387 с.
16. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов. – 1-е изд., доп. и испр. / Шеремет, А.Д. – 2009. – 416 с.
17. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 672 с.
18. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 350 с.
19. Котлер, Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер / Ф. Котлер. – Изд-во Проспект, 2008. – 224 с.
20. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – Изд-во: Проспект, 2009. – 440 с.
21. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие / М.Н. Крейнина. – М.: Дело и Сервис, 2008. – 250 с.
22. Мазманова, Б.Г. Методические вопросы прогнозирования сбыта. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – №3. – С. 17-20.
23. Маркетинг. Учебник для вузов / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. Учебник для вузов: Питер, 2008. – 400 с.
24. Маркетинговые исследования / Божук, С.Г., Ковалик, Л.Н. Издательство: Питер-Юг, 2008. – 304 с.
25. Полукаров, В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. – Издательство: КНОРУС, 2008. – 240 с.
26. Портер, М. 10 принципов построения стратегии [Электронный ресурс] / М. Портер. – Режим доступа: http://ime-link.ru, свободный.
27. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – Изд-во: Проспект, 2009. – 720 с.
28. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Перспектива, 2009. – 290 с.
29. Прыткий, Б.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов / Б.В. Прыткий. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 360 с.
30. Пожидаева, Т.А. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие / Т.А. Пожидаева. – М.: КНОРУС, 2009. – 320 с.
31. Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения. Учебно-практическое руководство / Кузинс, П., Ламминг, Р., Лоусон, Б., Сквир, Б. – Издательство: Дело и сервис, 2010. – 320 с.
32. Стоянова, Е.С., Штерн, М.Г. Финансовый менеджмент для практиков. Краткий профессиональный курс / Е.С. Стоянова, М.Г. Штерн. – М.: Перспектива, 2008. – 239 с.
33. Скоробогатова, Т.Н. Логистика / Т.Н. Скоробогатова. – М.: КНОРУС, 2008. – 220 с.
34. Соколова, Т.В. Маркетинговые исследования сбытовой сети // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №4. – С. 28-32.
35. Смехов, А. А. Логистика и транспорт / А. А. Смехов. – М.: Издательство "Дело", 2008. – 281 с.
36. Тарасевич, А. Макроэкономика / А. Тарасевич. – М.: КНОРУС, 2009. – 501 с.
37. Филько, И.В. Инструменты внутрифирменного планирования на предприятиях хлебопекарной промышленности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №6. – С.16- 20.
38. Филько, И.В. Комплекс мер по модернизации сбытовой политики предприятия [Электронный ресурс] / И.В. Филько. – Режим доступа: http://winews.ru/?id, свободный.
39. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. О.И. Волкова и О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 601 с.
40. Яковлев, А. А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность Управление продажами. – 2009. – № 3. – С. 16-17.

Приложение А

Организационная структура ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

Приложение Б

Рентабельность основных покупателей ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование покупателя | Обороты счета 62 "Расчеты с покупа-телями", тыс.руб. | Просроченная задолжен-ность, дни | Скидки, % | Прибыль, убытки с учетом просроченной задолженности | Сумма скидки | Скидки + прибыль (убыток) | Рентабельность, % |
| по Дт | по Кт |
| ООО "АК БАРС ТОРГ" | 3820 | 3463 | 235 | 2 | -101 | 76,4 | -177,78 | -4,45 |
| ТД ООО "Азык" | 38073 | 37521 | 2456 | 5 | -1124 | 1903,6 | -3027,3 | -7,37 |
| ПРОДТОРГ г. Альметьевск | 1808 | 3060 | 87 | 0 | -23 | - | -23,23 | -1,27 |
| ОАО "Прод-маркет" | 17507 | 17844 | -15 | 5 | 291 | 897,31 | -605,83 | -3,27 |
|  ООО"АРИС" | 439 | 17 | 352 | 5 |
| Шапорев Р. | 24939 | 24320 | 278 | 9 | 595 | 2244,5 | -1649,4 | -6,2 |
| Департамент продовольствия | 12131 | 12840 | -100 | 0 | 524 | - | 524,47 | 4,52 |
| ЗАО "Форвард" | 4791 | 4403 | 257 | 4 | -89 | 191,66 | -280,8 | -5,54 |
| ООО "Химокам-Агро" д.Кармалы | 443 | 146 | 350 | 0 | -335 | - | 334,86 | -43,07 |
| Гарифуллин М.Я. | 6297 | 6303 | -38 | 3 | 259 | 188,92 | 69,63 | 1,12 |
|  Гималтдинов И.Т. | 5483 | 5531 | -306 | 0 | 498 | - | 497,78 | 9,99 |
| Козлов Э.Н. | 3090 | 3227 | 72 | 0 | 36 | - | 35,86 | 1,17 |
| Митенко Л.С. | 3636 | 3646 | -1 | 4 | 128 | 145,44 | -17,7 | -0,47 |
|  Молкомбинат -ВАМИН | 2066 | 2055 | -18 | 0 | 90 | - | 89,83 | 4,55 |
| Рустамханова А.С. | 1978 | 1856 | 238 | 0 | -168 | - | -168,27 | -7,84 |
| ООО "Сайгон" | 2862 | 2386 | 437 | 0 | -337 | - | -336,97 | -10,53 |
|  ЗАО "Тандер" | 1874 | 1652 | 156 | 2 | -90 | 37,47 | -127,9 | -6,39 |
| ООО"ТКПиК" Наб-Челнинский филиал | 7529 | 6997 | 278 | 4 | -15 | 301,16 | -316 | -4,03 |
| Юнусова A.M. | 2482 | 2637 | 216 | 0 | -129 | - | -129,4 | -4,96 |

Приложение В

Система распределения ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат"

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы системы распределения  | Характеристика данных  |
| Продукция  | Продукция повседневного потребления (хлебобулочные изделия).Продукция однократного потребления (кондитерские изделия).Небольшой срок хранения продукции (не более 5 суток).Транспортировка продукции осуществляется грузовым автотранспортом с использованием стеллажей и деревянных поддонов.Практически вся выпускаемая продукция имеет индивидуальную упаковку.  |
| Потребители  | Физические лица - население города Нефтекамска и Нефтекамского района, а также юридические лица, приобретающие хлебобулочные изделия для общепита.Магазины Торгового дома "Азык", являющегося основным сбытовым посредником, размещены по всему городу Нефтекамску, что делает продукцию доступной для всех групп потребителей  |
| Предприятие-производитель  | ОАО "Нефтекамский хлебокомбинат" является одним из крупнейших производителей хлебобулочной и кондитерской продукции.Опыт работы составляет более 40 лет.Предприятие имеет финансовые резервы для дальнейшего развития.  |
| Конкуренты  | ОАО "Челны-хлеб", производственная база "Бэхетле", частные мини-пекарни  |
| Правовые и экологические  | Предприятие не является монополистом в производстве хлебобулочных изделий, так как занимает только 10% рынка сбыта РТ  |

Приложение Г

Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности- возможности увеличения объемов производства;* возможности увеличения ассортимента продукции;
* увеличение объемов реализации;
* осуществление реальных инвестиций в производство и др.
 | Угрозы- снижение эффективности деятельности;* потеря части запланированной прибыли;
* снижение объемов производства и реализации;
* отказ покупателей от приобретения продукции;

- низкая узнаваемость продукции и соотнесение ее с производителем и др. |
| Сильные стороны* широкий ассортимент выпускаемой продукции;
* отлаженные каналы сбыта;
* высококвалифицированные специалисты по сбыту;
* современные технологии производства;
* наличие свободных финансовых ресурсов;
* устойчивые связи с постоянными покупателями и др.
 | ПолеСила - возможности:- увеличение объемов производства, изменение ассортимента продукции позволит предприятию привлечь новых потребителей;- возможность выполнять спецзаказы способствует заключению новых договоров;- наличие свободных финансовых ресурсов позволит осуществить модернизацию производственных мощностей | ПолеСила - угрозы:- отказ покупателей от приобретения продукции предприятия можно исключить за счет изменения ассортимента выпускаемой продукции и увеличения объемов реализации продукции, пользующейся спросом;- устойчивые связи с постоянными покупателями снижают негативный эффект от низкой узнаваемости продукции и малопривлекательности логотипа |
| Слабые стороны- неэффективная организационная структура предприятия и отдела сбыта;- низкий уровень рекламы;* малопривлекательный бренд и товарный знак;
* снижение объемов сбыта хлебобу-лочной продукции;
* низкие вкусовые качества некото-рых видов продукции;

- небольшой срок хранения про-дукции и др. | ПолеСлабость - возможности:Увеличение доли рынка и заключения новых договоров позволит повысить показатели эффективности деятельности, что в свою очередь позволит повысить финансовую устойчивость и стать платежеспособным предприятием | ПолеСлабость - угрозы:Низкие вкусовые качества некоторых видов продукции, снижение объемов потребления хлебобулочной продукции может привести к еще большему снижению объемов производства и сбыта, что отрицательно скажется на прибыли предприятия  |