**Проблема сбытовой деятельности организации**

**Введение**

Современной тенденцией развития отечественной экономики является ее эволюция в экономику потребителя. Происходящие изменения привели к изменению российского покупателя, который становится более взыскательным, поскольку имеет возможность выбора продавца, способного обеспечить реализацию ожидаемого уровня потребительских предпочтений. Поэтому, одной из важных тем для организаций становится эффективная реализация продукции, которая может быть осуществлена лишь посредством удовлетворения запросов и потребностей покупателей. Ведь в условиях постоянно растущей конкуренции недостаточно произвести товар лучше, чем конкуренты, нужно уметь его и выгодно продать. Сегодня выигрывает та компания, которая ориентирована на решение проблем клиента, на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с ним.

В связи с этим, тема данного дипломного проекта «Управление сбытовой деятельностью организации» - актуальна, так как сбыт продукции играет ключевую роль в производственно-хозяйственной деятельности организации, и именно продажи компании выступают индикатором результативности предпринимательской деятельности. А сам процесс управления сбытовой деятельностью, включающий в себя, кроме сбытовой политики, еще и товарную, ценовую, коммуникационную политику, направлен как на решение задач повышения организационного уровня системы управления, так и на снижение неопределенности функционирования объекта управления.

В данном дипломном проекте объектом исследования выступает Рязанская компания ООО «Торговый дом «Тибет», основным видом деятельности которой является оптово-розничная торговля бытовой химией, косметикой и парфюмерией. Предметом исследования является управление сбытовой деятельностью ООО «Торговый дом «Тибет».

Основная цель дипломного проекта – изучение и анализ существующего состояния организации и разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию управления сбытовой деятельностью компании ООО «Торговый дом «Тибет».

В соответствии с данной целью поставлены следующие задачи:

- изучить научную и учебную литературу, а также различные публикации по вопросам организации и управления сбытовой деятельностью фирмы, тем самым рассмотреть теоретические аспекты, касающиеся темы данного дипломного проекта;

- изучить и проанализировать положение дел в компании ООО «Торговый дом «Тибет» за последние два года; сделать выводы об управлении сбытовой деятельностью в данной фирме и выявить существующие недостатки;

- выработать основные направления совершенствования управления сбытовой деятельностью в ООО «Торговый дом «Тибет»; предложить конкретные мероприятия по повышению эффективности сбытовой деятельности компании.

Источниками получения информации по теме дипломного проекта послужили: учебная и научная литература; периодические издания; публикации в Интернете; внутренняя документация ООО «Торговый дом «Тибет».

Тема управления сбытовой деятельности организации рассматривается многими отечественными и зарубежными авторами. Так, например, по вопросам организации сбыта можно выделить работы следующих авторов: Завьялов П.С., Демидов В.С., Голубков Е.П , Дихтль Е., и другие. Вопросы организации товародвижения достаточно широко изложены в трудах таких авторов, как Котлер Ф., Армстронг Г., Амблер Т., Эванс Дж. В этих работах представлены материалы о разновидностях каналов сбыта, их преимуществах и недостатках; о типах посредников сбытовой цепочки.

Управление сбытовой деятельностью в торговой компании, подробно рассматривает Кондрашов В.М.. В книге говорится о процессе управления продажами; рассматриваются цели и задачи управления сбытом в организации; подробно представлен состав и функции сбытового персонала торговой организации. Приемы стимулирования сбыта, отражены в работах Мазилкиной Е.И., Маркова А.П., Кеворкова В.В. и других авторов.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

- В первой главе отражены теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью организации: цели, задачи управления сбытом; виды каналов сбыта и типы посредников; состав и функции сбытового персонала; формы и методы стимулирования сбыта.

- Вторая глава представляет собой анализ управления сбытовой деятельностью ООО «Торговый дом «Тибет». В ее состав входит: характеристика компании; анализ основных финансово-экономических показателей деятельности; оценка окружающей среды фирмы; анализ маркетинговой и сбытовой деятельности.

- Третья глава включает предложения и рекомендации для совершенствования сбытовой деятельности ООО «Торговый дом «Тибет»: внедрение IP-технологий в процесс продаж; реорганизация службы сбыта; обучение сбытового персонала компании технике продаж.

1. **Экономическая сущность и содержание управления сбытовой деятельностью организации**
   1. **Цели, задачи и содержание управления сбытовой деятельностью организации**

Сбыт продукции является неотъемлемой частью деятельности организаций в условиях рыночных отношений. Фирма может рассчитывать на реальный коммерческий успех только при условии рационально организованном сбыте продукции. В цепочке «производство-распределение-обмен-потребление» на долю сбытовой деятельности приходится три последних звена.

Эффективное функционирование любой фирмы невозможно без правильно организованной службы сбыта. Для реализации товаров организация должна проводить комплекс целенаправленных действий, обеспечивающих перемещение товаров в рыночном пространстве.

Вместе с тем высокая результативность сбыта продукции может быть достигнута только в том случае, если сбытовой деятельностью профессионально управлять.

Ученые-экономисты выделяют два подхода в определении сущности сбыта. Существуют трактовки для понимания этого термина – широкое и узкое.

Сбытовые операции, в широком смысле слова, начинаются, как только изделие покинуло производственный комплекс, и заканчиваются передачей товара покупателю. Данная трактовка представляет собой процесс реализации произведенной продукции с целью преобразования товаров в деньги и удовлетворения запросов и потребностей покупателей.

Сбыт, в узком смысле слова, охватывает только финальную фразу – непосредственное общение продавца и покупателя, а все остальные операции в области сбыта относятся к товародвижению. Причем, покупатель – это далеко не обязательно конечный потребитель, он может приобрести товар для последующей перепродажи.

При организации коммерческой деятельности компании выделяют цели, задачи и содержание управления сбытом.

Цель – доведение до конечного потребителя конкретного товара, требуемых потребительских свойств; в необходимом объеме; в точное время (срок); в определенном месте; с минимальными затратами.

При определении задачи в управлении сбытовой деятельностью, необходимо рассмотреть задачи, стоящие непосредственно перед персоналом подразделения продаж, а именно, завоевание и расширение доли рынка. Это поиск заказчиков, работа с уже имеющимися клиентами. Следовательно, основная задача в сфере сбыта – определение окончательного результата всех усилий фирмы, направленных на развитие бизнеса и получение максимальной прибыли.

В современной литературе рассматриваются различные варианты построения системы и процесса управления сбытом. Наибольший интерес представляют те варианты, в основу которых положены управленческие функции, ибо сущность управления раскрывается в его функциях. [15, 65]

Так, Ч.Фатрелл рассматривая сбыт в торговой организации, оценивает управление продажами как эффективное и результативное достижение целей, поставленных перед торговым персоналом, с помощью планирования, подбора, обучения и руководства персоналом, а также контроля организационных ресурсов. [ 24, 26 ]

Это определение, по его мнению, включает две важные идеи: во-первых, существует пять исходных управленческих функций – планирование, подбор персонала, его обучение, руководство и контроль; во-вторых, цели организации должны достигаться эффективно и результативно, чему способствует выполнение этих функций.

Планирование продаж – одна из функций управления сбытовой деятельностью, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Специфическими функциями планирования определяются распределение ресурсов, адаптация к рыночной среде, внутренняя координация и стратегическое предвидение. Это создание рентабельных команд торговых работников, ориентированных на потребителей.

Кадровое обеспечение представляет собой деятельность, связанную с привлечением, развитием и поддержкой эффективного торгового персонала. Оно включает две задачи: планирование потребностей в персонале для деятельности по сбыту и планирование его занятости. При решении первой задачи определяется, какой именно персонал, и в каком количестве необходим. Планирование занятости включает такие процессы, как отбор и социализацию в группе торговых работников.

Подготовка сбытового персонала – это действия, направленные на формирование у работников необходимой организационной культуры и знаний, способствующих эффективным продажам. Обучение проводится для повышения удовлетворенности потребителей.

Руководство – это способность оказывать влияние на отдельных личностей и группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Оно предполагает руководство сбытовым персоналом для получения необходимых результатов.

Контроль – это мониторинг деятельности аппарата сбыта, позволяющий определить, достигает ли компания поставленных целей или нужно внести поправки в ее работу.

Процесс управления сбытом представлен на рисунке 1.

Функции управления сбытом

Ресурсы:

Персонал;

Финансы;

Сырье;

Технологии;

Информация

Планирование

Выполнение работы:

поставленные цели;

сбыт и получение прибыли;

удовлетворение запросов потребителей;

эффективность;

результативность

Кадровое обеспечение

Подготовка

Руководство

Контроль

Рисунок 1. Процесс управления сбытом

Некоторые авторы рассматривают управление сбытовой деятельностью как управление торговым персоналом, так и процессами в области продаж, и рекомендуют включать в систему управления сбытом следующие элементы: [ 15,67 ]

1. определение целевых клиентов, на которых направлен сбыт продукции:

- целевые сегменты (потребности, цены, каналы, требования);

- стратегические и поддерживающие ниши;

- стратегия и тактика выхода в новые рыночные ниши.

2) используемые каналы распределения:

- используемые типы каналов распределения;

- сбор информации по участникам канала.

3) управление каналами:

- планирование сбыта по каналам и между участниками одного канала;

- управление участниками канала;

- управление коммуникациями;

- оценка участников канала и корректировка условий и клиентской базы.

4) организация и стратегия отдела продаж:

- задачи, структура, штат и функции отдела продаж;

- функциональное разделение труда в отделе продаж;

- техническая поддержка отдела продаж.

5) управление отделом продаж:

- планирование и контроль работы отдела и его сотрудников;

- найм, отбор, адаптация сотрудников;

- мотивация сотрудников;

- обучение, обмен опытом;

- оценка работы сотрудников.

6) навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями:

- система поиска потенциальных клиентов;

- навыки эффективной продажи;

- уровень сервиса;

- учет и анализ персональных данных продаж.

7) корректировка системы сбыта:

- оценка и корректировка всей системы сбыта.

Таким образом, сущность управления сбытовой деятельностью раскрывается в таких основных управленческих функциях, как планирование, организация, мотивация и контроль. Объектами приложения этих функций выступают, например, ресурсы, задействованные в процессе сбыта, персонал, клиенты компании, каналы продвижения продукции, организационные формы управления продажами.

Планирование – это осознанный систематический процесс принятия решений относительно целей и задач в области сбыта продукции, которым должен следовать сбытовой персонал. Каждая из обозначенных функций требует предварительного планирования.

Организация сбытовой деятельности – формализация и регулирование взаимодействий между подразделениями и сотрудниками в процессе управления. Ключевыми моментами данного процесса являются разграничения функций при формировании целей и плана сбыта; формировании документов по развитию сбыта; организационное построение службы сбыта.

Мотивация – это побуждение участников процесса купли-продажи товара к действиям, обеспечивающим взаимовыгодное заключение сделки. Сотрудники компании должны иметь возможность на должном уровне обслуживать покупателей, а покупатели – удовлетворять свои потребности посредством данного товара. Большинство известных подходов к мотивации сбыта акцентирует внимание, как на персонале компании, так и на ее клиентах.

Контроль сбытовой деятельности – это функция, посредством которой обеспечивается достижение целей сбыта. При контроле отслеживается ряд действий по управлению сбытом. Во-первых, исследуются те проблемы, которые возникли при анализе положения организации на рынке и планировании сбыта. Во-вторых, контролю подлежат объемы продаж по всем сегментам рынка и соответствие их плановым показателям. В-третьих, осуществляется контроль прохождения приказов и распоряжений сверху вниз, обратной связи и качества работы. Это является основой корректирующих воздействий на систему управления сбытом.

Методологическим обоснованием управления сбытовой деятельностью выступает система принципов, которая выработана теорией и практикой. Данная система включает общие и частные принципы.

Общие принципы относятся к самой сути управления и постоянны в любых управленческих условиях. К общим принципам управления относят: научность, системность, комплексность, эффективность, гибкость, принцип оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления, единоначалия.

Частные принципы актуальны для конкретных действий и вытекают из особенностей объекта управления. В данном случае можно выделить следующие частные принципы:

- принцип ориентации на рынок означает, что критерием принятия решений по сбыту должен быть потребитель, модели его поведения;

- принцип неразрывной связи сбыта с маркетингом, что снижает неопределенность среды управления сбытовой деятельностью;

- принцип организационной гибкости требует обретение системой управления сбытом способности гибко реагировать на изменения рынка и вырабатывать эффективные меры по адаптации к рынку;

- принцип профессионализации сбыта предполагает специальную подготовку торгового персонала, так как только при профессиональном управлении можно достичь значимых результатов;

- принцип выделения приоритетов, который направлен на постоянное изучение и знание всех особенностей и деталей управления сбытом и определение наиболее приоритетных управленческих воздействий, способствующих получению высокой результативности сбыта;

- принцип ориентации на управление рисками, в соответствии с которым руководство компании должно обладать умением предвидеть и упреждать риски, возникающие из-за высокой неопределенности среды сбыта;

- принцип личной инициативности предполагает, что каждый сбытовой работник должен не только исполнять должностные инструкции, но и проявлять инициативу;

- принцип ответственности за принятые полномочия, который обеспечивает высокую результативность сбыта, а, следовательно, и высокую репутацию работников этой сферы;

- принцип организационной оптимизации, который нацеливает на формирование эффективной, в то же время, гибкой и адаптивной структуры управления сбытом.

Таким образом, сбыт – это разнообразная деятельность, посредством которой продавец общается с покупателем. Приемы продажи и искусство общения с покупателем, весьма различны. Поэтому фирма должна правильно организовывать и управлять сбытовой деятельностью для достижения поставленных целей.

* 1. **Организация товародвижения и место оптовой и розничной торговли в инфраструктуре рынка**

Под товародвижением понимается система обеспечения доставки товара к местам их продажи в точно определенное время и с максимально высоким уровнем обслуживания покупателя. Иначе говоря, товародвижение это деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещение продукции от мест ее происхождения к местам продажи, с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для производителя.

Основной результат, который достигается в товародвижении, - это уровень обслуживания потребителей.

Уровень обслуживания зависит от следующих факторов: скорости выполнения заказов; возможности срочной доставки товара по специальному заказу; готовности принять обратно поставленный товар, если в нем обнаружен дефект, и заменить в кратчайший срок доброкачественным; хорошо организованной складской сетью и достаточным уровнем запасов товара по всей номенклатуре; умение воспользоваться наиболее подходящим видом транспорта; высокоэффективной службой сервисного сопровождения; уровня цен, по которым оказываются услуги или предоставляются товары покупателям.

Ни один из этих факторов сам по себе не является решающим для того, чтобы создать отличную систему товародвижения, но все они в той или иной степени влияют на уровень обслуживания.

Поэтому, необходимым является комплексный подход к организации товародвижения, тем более что пренебрежение каким-либо из элементов системы способно серьезно нарушить ее функционирование и резко отрицательно повлиять на престиж фирмы, ее позиции на рынке и конкурентоспособность.

Товародвижение осуществляется через каналы, которые включают все организации или всех людей, связанных с передвижением, обменом товаров и услуг, и рассматриваемых как участники каналов или как посредники.

Канал сбыта может быть простым или сложным. Он может основываться на устном согласии между небольшим производителем и местным розничным магазином или требовать детальных письменных контрактах между производителями, оптовиками или розничными магазинами.

Многим фирмам, заинтересованным в широком сбыте, нужны независимые розничные магазины, которые реализуют их продукцию и улучшают их финансовые показатели. Другие фирмы желают прямо контактировать с потребителями и не используют независимых каналов товародвижения.

Перед каждым руководителем компании всегда встает вопрос: заниматься ли прямой продажей или воспользоваться услугами посредников. При этом необходимо учитывать длину и ширину канала. Понятие длины канала касается числа независимых участников. Ширина канала определяет количество независимых участников на любом этапе товародвижения. При узком канале, товар продается через несколько участников сбыта; при широком - через многих.

Существует два основных базисных типа каналов сбыта: прямой и косвенный.

Прямой сбыт не предполагает наличие посредников, так как продажа товаров и услуг осуществляется непосредственно потребителям на основе прямых контактов с ними (Рисунок 2). Сюда относятся реализация товара через собственную розничную сеть, продажа по объявления СМИ или через созданный собственный торговый дом.

Производитель

Потребители

Рисунок 2. Прямой сбыт

Прямые каналы используются компаниями, которые хотят контролировать всю свою маркетинговую программу, стремясь к тесному контакту с потребителями, и располагают ограниченными целевыми рынками.

Косвенный сбыт подразумевает продажу товаров через посредников. (Рисунок 3).

Разновидностями косвенного канала сбыта являются: интенсивный, селективный, эксклюзивный.

Интенсивный сбыт означает подключение к сбытовой программе всех возможных торговых посредников независимо от формы их деятельности. Фирмы используют большое число оптовых и розничных торговцев. Основное преимущество данного вида состоит в наличии очень плотной сбытовой сети, а недостаток в том, что большое число мелких покупателей усложняет контроль за их платежеспособностью.

Производитель

Торговый

агент

Организация-

потребитель

Производитель

Розничная

торговля

Конечный

потребитель

Производитель

Торговый агент

Дистрибьютор

Организация-потребитель

Производитель

Оптовая торговля

Розничная торговля

Конечный потребитель

Рисунок 3. Типичные косвенные каналы сбыта

Селективный сбыт, наоборот, предусматривает ограничение количества торговых посредников в зависимости от типа потребителей, возможности обслуживания и организации гарантийного ремонта, сервисного обслуживания товаров. При таком сбыте фирма использует среднее число оптовых и розничных магазинов, пытается сочетать контроль над каналом, престижный образ с хорошими объемами продаж и прибыли. Этот сбыт, применим при реализации технически сложных товаров, требующих специального обслуживания и обученного персонала.

При эксклюзивном сбыте фирма резко ограничивает количество оптовых и розничных торговцев в географическом регионе. Может использовать один или два розничных магазина в конкретном торговом районе. Фирма стремится к престижному образу, контролю над каналами сбыта и высокой доле прибыли, и готова согласиться с меньшим объемом сбыта, чем при других типах.

Есть и другие возможности. Во-первых, фирма может использовать двойные каналы товародвижения. При этом она выходит на розничные рыночные сегменты или диверсифицирует свою деятельность, продавая через два различных канала или более. Во-вторых, фирма может переходить от эксклюзивного сбыта к выборочному, а затем к интенсивному по мере прохождения товара по жизненному циклу. Но этот процесс не может произойти в обратном порядке. В-третьих, компания может использовать новый способ сбыта и добиться успеха.

Вместе с тем, весьма полезной является организация иностранного филиала (представительства) фирмы, имеющей склады готовой продукции и запасных частей, сервисную службу. В данном случае компания представляет собой смешанное акционерное общество, в котором один из двух генеральных директоров – иностранный гражданин. Такая фирма регистрируется и является официальным импортером товаров фирмы-производителя.

Существует множество разновидностей посредников.

Брокер – независимый оптовый посредник, участвующий в реализации товаров и услуг, непосредственно не принимающий участие в сделках ни своим именем, ни собственным капиталом; не получающий права собственности на реализуемые им виды товаров и услуг. Он действует за счет поставщика или по его поручению, получая за посредничество вознаграждение.

Дистрибьюторы – оптовые и розничные посредники, ведущие операции от имени производителя и за свой счет. Производитель предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определенной территории и в течение определенного времени. Дистрибьютор не является собственником продукции. По договору он приобретает право ее продажи.

Дилер – независимый розничный торговец, закупающий на правах собственности товары у производителя или его агентов, а затем продающий ее в личное пользование потребителям. Дилеры используются компании для эффективного охвата мелких и средних потребителей в регионе. Порядок взаимодействия с ними определяется руководством компании, а также рыночной стратегией и сложившимися связями. Дилеры предпочитают товарный кредит и более лояльны, готовы осуществлять предварительную оплату, что больше устраивает поставщика. Создание дилерской сети всегда преследует цель – увеличение доходов компании, за счет привлечения дополнительных потребителей; повышения объемов сбыта в конкретном регионе. По возможности, отношения компании с дилерами должны строиться на принципе партнерства. Актуальны, так же, вопросы поддержки и контроля за политикой дилера на его территории.

Торговые агенты – фирма или лицо, которое на основании договоров с компанией получает право содействовать заключению договоров на продажу товаров и услуг на сравнительно длительный период. Они не приобретают и не продают товары и услуги, а действуют только в качестве официальных представителей компании-изготовителя. Перспективно рассматривать агентов как участников партнерской программы и построение с ними отношений на долгосрочной основе: агент осуществляет поиск потребителей. Компания за реализацию агентом товаров выплачивает ему вознаграждение.

Прибегая к услугам посредников, всегда нужно помнить, что чем меньше их, тем больше шансов у компании контролировать ситуацию и осуществлять оперативное взаимодействие с ними, но тем больше зависимость компании от посредников, а это значит, что в перспективе это может нанести ей серьезный коммерческий ущерб. Неслучайно на практике используются различные смешанные формы организации товародвижения.

Предприятия оптовой торговли не только покупают товары, но и продают их оптовым покупателям, выполняя, таким образом, функции посредников. Коммерческая работа в товародвижении оптовой фирмы предполагает осуществление различных операций, основными их которых являются: выбор оптовых покупателей; установление хозяйственных связей с ними; согласование условий и заключение договоров; контроль исполнения договорных обязательств. Оптовыми покупателями могут быть как розничные торговые предприятия, так и структуры, осуществляющие оптовую торговлю. На выбор покупателей оказывают влияние следующие факторы:

место расположения (чем ближе к оптовому предприятию расположен покупатель, тем меньше транспортные расходы по доставке товаров);

ассортимент реализуемых покупателем товаров и численность обслуживаемого населения (от этого зависит размер оптимальных партий товаров);

сложившееся на рынке мнение о покупателе, то есть его репутация.

В процессе поиска покупателей оптовым предприятиям желательно исходить из возможности установления длительных хозяйственных связей с ними, так как это выгодно обеим сторонам.

На предприятиях розничной торговли происходит завершение торгово-технологического процесса товародвижения. Коммерческая работа на предприятиях розничной торговли состоит из следующих взаимосвязанных операций: изучение и анализ спроса покупателей; формирование ассортимента товаров; управление товарными запасами; рекламно-информационная деятельность по сбыту товаров. Специфика выполнения этих операций заключается в том, что потребителем товаров и услуг в розничной торговле является население. Следовательно, необходимо учитывать многообразие психологических типов и других индивидуальных особенностей покупателей и их постоянно меняющихся потребностей. В основе этого лежит изучение различных видов покупательского спроса с целью его последующего анализа и использования полученных результатов для принятия необходимых мер, направленных на совершенствование работы по формированию ассортимента товаров на предприятиях розничной торговли. [ 20, 42 ]

Эффективность канала сбыта во многом зависит от взаимодействия с посредниками, что можно назвать основой управления сбытом.

* 1. **Состав и функции сбытового персонала торговой организации**

Эффективное функционирование любой фирмы невозможно без правильно организованной службы сбыта, наиболее важной задачей которой является помощь в достижении поставленных целей по товарам и завоевании доли рынка.

Одной из основных характеристик управления, в том числе и управления сбытовой деятельностью, является выделение субъекта управления. В данном случае, будет рассматриваться торговый персонал. Это руководители и специалисты, которые осуществляют функции в данной сфере деятельности компании.

Менеджеры по продажам – это ключевые работники торговой компании. Определяющим фактором работы менеджера по продажам является уровень организационной иерархии, на котором он находится. Обычно выделяют три уровня управления:

1. Руководители высшего звена или менеджеры-стратеги – менеджеры высшего организационного уровня, которые определяют миссию, философию и политику продаж. Типичные должности руководителей высшего звена – президент, исполнительный директор, вице-президент компании по сбыту.
2. Менеджеры-тактики или менеджеры среднего звена – менеджеры, которые работают на среднем уровне управления организацией и отвечают за работу конкретных категорий работников. К ним можно отнести управляющих сбытом по региону, по стране, определенной зоне.
3. Операционные менеджеры или руководители низового звена – это руководители, непосредственно отвечающие за продажу товаров. Их основная обязанность заключается в том, чтобы обеспечить нужную эффективность продаж, посредством применения определенных правил и процедур. Их должности обычно называются: помощник руководителя по сбыту в регионе или региональный менеджер.

Менеджеры низового управленческого звена часто называются супервайзерами. В подчинении у супервайзера, как правило, находится группа работников, численность которых редко превышает 15-20 человек. Они осуществляют оперативный контроль и руководство над своими подопечными, анализируют товарооборот и отчетность, выявляют слабых и сильных торговых представителей, к которым применяют, соответственно систему штрафов и премий; определяют товарные единицы, которые не пользуются спросом, о чем информируют своих подчиненных.

Работа менеджера по продажам подчинена определенным требованиям, знаниям и навыкам в различных областях: концентрация усилий на создание и совершенствовании работы команды; подбор и обучение торгового персонала; умение выстраивать отношения с клиентами и другое.

Для выполнения функций по управлению сбытом продукции особенно важны три категории навыков: навыки абстрактного мышления и принятия решений, навыки работы с людьми, технические навыки.

Навыки абстрактного мышления и принятия решений это способность менеджера воспринимать организацию как единое целое и видеть взаимосвязи между отдельными частями организационной структуры. Наличие этих навыков предполагает, что руководитель может разрабатывать стратегические планы и решать стратегические задачи.

Умение работать с людьми – это способности эффективно выполнять с помощью подчиненных поставленные задачи. Эти навыки определяются по тому, как менеджер общается и работает с подчиненными и коллегами, включая его способности мотивировать, поддерживать, руководить, общаться и разрешать конфликты.

Технологические навыки – это способность выполнять специализированные задачи, требующие знания определенного метода или процесса. К ним можно отнести знание и владение методами и техникой продаж. Технические навыки также касаются специализированных знаний, аналитических способностей, различных методов решения задач в определенных областях.

Торговые представители несут основную ответственность за практическую реализацию маркетинговых стратегий в области сбыта, исполняя при этом различные функции:

генерирование продажи, то есть поиск потенциальных клиентов, планирование контактов с потребителями, проведение торговых презентаций, организация кредитования клиента;

обслуживание потребителей, то есть организация консультаций, оказание помощи покупателям;

территориальное управление продажами, а именно сбор и анализ информации о потребителях и конкурентах, участие в разработке планов, процессов, бюджетов и стратегий продаж;

профессиональное развитие – участие в совещаниях по продажам, программах обучения, обучение новичков и выполнение административных обязанностей.

Торговые представители – это не простые сборщики заказов, а равноценные партнеры и советчики, как своих клиентов, так и производителей. Их специфическая функция состоит в понимании и решении проблем обеих сторон, создании доверия между поставщиками и потребителями.

Принцип распределения обязанностей между сотрудниками сбытового аппарата, как правило, сводится к одному из двух вариантов: по регионам или по типу товара. Если товары относительно идентичны, то применяется принцип разделения по регионам; если это сложные технические товары или комплексные услуги – то по товарам.

При выведении на рынок нового товара или услуги нередко вводится еще и должность бренд-менеджера, который напрямую подчиняется руководителю подразделения сбыта.

Эффективность работы сбытового аппарата в первую очередь все-таки будет определяться прозрачной средой учета взаимоотношений с потребителями и партнерами и командным духом внутри него.

* 1. **Цели, функции, формы и методы стимулирования сбыта**

В системе маркетинга отношений ключевым элементом является клиент компании. В процессе работы с клиентами каждая компания ставит две основные цели: привлечение новых покупателей (расширение клиентской базы) и удержание уже существующих клиентов (управление лояльностью).[ 28, 43 ]

Эти процессы находят свое отражение в стимулировании сбыта.

Стимулирование сбыта – это кратковременные меры денежного или материального характера, поощряющие покупку товара.

Цель стимулирования сбыта – привлечь потребителя к товару; объяснить, почему это нужно сделать немедленно; удовлетворить запросы.

Можно выделить следующую классификацию целей стимулирования сбыта:

1. Стратегические: увеличить число потребителей; увеличить количество приобретаемого товара одним потребителем; увеличить оборот по сравнению с показателем прошлых лет.
2. Специфические: ускорить продажу наиболее выгодного товара; повысить оборачиваемость какого-либо товара; избавиться от лишних запасов; оказать противодействие возникшим конкурентам; оживить продажу товаров, сбыт которых переживает застой.
3. Разовые: извлечь выгоду из ежегодных событий (Рождество, Новый Год и другие); воспользоваться отдельной благоприятной возможностью (например, годовщина создания организации); поддержать рекламную кампанию.

Формы стимулирования сбыта разнообразны:

- предоставление бесплатных образцов продукции. Дает потребителям возможность составить наиболее полное впечатление о продукте. Привлекает новых потребителей. Способствует более быстрому восприятию продукта, позволяет покупателям познакомиться с новыми товарами или товарами еще не известных им торговых марок. Связано со значительными расходами. Не позволяет составить точную картину о перспективах реализации. Образцы (в упаковках небольшой емкости) пищевых продуктов, парфюмерно-косметических и других товаров распространяются, как правило, бесплатно во время презентаций товаров-новинок или торговых марок, а также в качестве дополнения к другим товарам;

- распространение купонов возможно при помощи агентов по сбыту, по почте, через газеты и журналы;

- премиальная продажа способствует росту объемов продаж. Незначительные дополнительные расходы по сбыту. Недостаточный стимул для постоянных клиентов;

- скидки с цены увеличивают объем продаж, но могут подорвать престиж товарной марки;

-конкурсы и лотереи способствуют росту доверия к марке. Участвует ограниченный круг потребителей;

- демонстрация товаров в пункте продажи – это эффективное средство привлечения внимания покупателей.

Рассмотрим подробнее несколько из методов стимулирования сбыта.

*Скидки*

Скидки с цены являются одним из часто применяемых приемов и используются производителями товаров и розничными продавцами, уменьшая первоначальную цену с целью привлечения новых покупателей. Введение любых видов скидок должно быть направлено на закрепление позиций компании на целевом рынке.

Возмещение или компенсация – предусматривает частичный возврат денег за покупку. Чтобы вызвать намерение совершить пробную покупку, возмещение должно восприниматься покупателем как немедленно полученная им ценность. Фактически он получает деньги после того, как приобретет товар и потребует на основании предложения о возмещении выплаты положенной суммы. Компенсации могут стимулировать пробные покупки любых дорогостоящих товаров. При использовании метода возмещения нельзя допустить, чтобы покупатели восприняли компенсацию в качестве простой скидки – это может повредить отношение к марке.

Бонусные пакеты – это предложение потребителю большого количества продукции за счет использования более вместительной упаковки или увеличения единиц продукта, предлагаемых по цене одной единицы или по сниженной цене. Может применяться для поощрения пробных покупок или для увеличения объемов продаж. Продукт должен быть делим на единицы, которые можно объединить в бонусный пакет. Бонусные пакеты более уместны в качестве стимулирования сбыта при низкой вовлеченности.

Прямое снижение цены – это когда покупатель получает скидку непосредственно при покупке.

Выделят следующие основные виды скидок:

- скидки за оплату товара наличными предоставляется покупателю в виде снижения цены за оперативную оплату счета. Как правило, устанавливается в размере 1-1,5 процентов от общей стоимости товара, а скидки при предварительной оплате могут доходить от 3 до 5 процентов в зависимости от продолжительности периода, исчисляемого от даты оплаты до даты поставки. Предоставление таких скидок улучшает финансовое положение, поскольку в практике рыночных отношений сроки оплаты счетов за отгруженные товары колеблются от 30 до 60 дней. [ 15, 155 ]

- количественная скидка – это снижение цены за покупку крупных партий товаров. Размер скидки, которую иногда еще называют оптовой, может варьироваться в больших пределах и достигать до 20-30 процентов от оптовой цены продукции. [ 15, 155 ] Продажа и транспортировка товара такими партиями снижают сбытовые расходы производителя. Скидки на количество могут быть простыми и суммарными. Простые скидки предоставляют покупателю за одноразовую покупку большого количества продукции. Суммарные скидки устанавливаются с учетом закупок, произведенных в течение определенного периода времени.

- торговые или дилерские скидки – предоставляются производителями дилерам за услуги, связанные с продвижением товара к конечному потребителю. Определяя величину скидки, производитель должен соизмерить ее с суммой средств, которая требуется ему для продажи другим способом. Величина таких скидок может варьироваться в достаточно широком диапазоне, от 10 процентов и выше. [ 15, 155 ]

Выделяют и другие виды скидок: сезонные скидки предоставляются покупателям, которые делают внесезонные покупки, что позволяет сохранить стабильный уровень производства в течение года; скидки определенным категориям потребителей; скидки на устаревшие модели товара; скидки мгновенных распродаж; скидки при покупки нового товара при условии, что сдается старая модель товара.

Премии – это товары, которые предлагаются покупателю бесплатно или по более низкой цене в качестве стимулирования приобретения им одной или нескольких единиц товара. Выделяют два вида премии:

- бесплатные премии – это различные недорогие товары. Используют в ходе рекламной кампании;

- самоликвидирующие премии – это предварительная оплата очень дорогих товаров.

Премии должны не только стимулировать пробные покупки, но и создавать привилегированное положение товара в глазах потребителей.

Купон – сертификат, который дает потребителю право на скидку. Он представляет собой нечто больше, чем просто снижение цены, и воспринимается покупателем в качестве небольшого подарка от изготовителя товара.

*Сэмплинг*

Предоставление бесплатных образцов может быть использовано во всех сферах сбыта. Стимулирование пробных покупок с помощью предоставления образцов является дорогостоящим, но эффективным методом продвижения. Это настолько действенный метод привлечения новых покупателей, что, решившись однажды испытать продукт, потенциальный покупатель с большой долей вероятности будет совершать покупки в дальнейшем.

Предоставление образцов – это один из методов продвижения, который автоматически создает преимущество производителя в глазах покупателей. Получение образца сразу создает осведомление о фирме, а его опробование формирует отношение к торговой марке и влияет на намерение сделать покупку.

*Конкурсы и лотереи*

Данный метод стимулирования сбыта становится общекультурной нормой, состоящий в том, что благодаря ему человек наиболее эффективно достигает своих потребительских целей. Среди покупателей существует большая группа желающих попытать счастье в розыгрыше призов и лотереях.

Приступая к разработке программы стимулирования сбыта, необходимо, прежде всего, рассмотреть ее целесообразность в рамках общего плана маркетинга; выбрать наиболее удачный период и используемых средств для ее проведения. (Таблица 1.)

Таблица 1.

Программа по стимулированию сбыта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод стимулирования | Субъект стимулирования | | |
| Потребитель | Посредник | Продавец |
| 1. Предоставление образцов 2. Гарантия возврата денег потребителю, если товар его не устроил 3. Вручение подарков, призов 4. Проведение конкурсов, лотерей 5. Предоставление купонов 6. Предоставление скидок 7. Финансирование рекламных и других мероприятий 8. Презентация новых видов товаров | +  +  +  +  +  +  +  + | +  +  +  +  + | +  +  + |

Планируемые промо-акции необходимо протестировать на их эффективность для целевых групп по критериям:

А) привлекательность: привлекательна ли промо-акция для целевой аудитории и отвечает ли она ожиданиям;

Б) отличительность: заметна ли промо-акция для целевой аудитории и достаточно ли она рекламируется через различные средства коммуникации;

В) преимущество торговой марки: является ли промо-акция дополнительным преимуществом бренда или хотя бы подчеркивает их;

Г) гармонизация: согласована ли промо-акция с другими элементами маркетинга;

Д) уникальность: обладает ли промо-акция качествами, которые позволят ей выделиться на фоне аналогичных;

Е) своевременность: совпадает ли промо-акция с проведением рекламной кампании;

Ж) простота: механизм проведения промо-акции не должен быть чрезмерно сложным для понимания потребителя;

З) доступность: являются ли условия участия в промо-акции максимально простыми;

И) выразительность: насколько легко отразить суть промо-акции средствами дизайна в рекламном тексте;

К) вознаграждение: лучшие промо-акции – это такие, в которых вознаграждение получает каждый участник; она должна быть выгодна всем, кого так или иначе касается (от конечного потребителя до партнеров, агентов, промоутеров).

*Мерчандайзинг*

Это маркетинговая деятельность в розничной торговой точке, включающая в себя размещение товара, разработку и размещение рекламных материалов, которые содержат информацию о товаре в том месте, где потребитель готов сделать покупку. Результат мерчандайзинга – стимулирование желания потребителей выбрать и купить товар.

Как метод стимулирования сбыта, мерчандайзинг основан на сбалансированном распределении познавательных ресурсов покупателей во времени и в пространстве торгового зала и созданию адекватной, психологическому состоянию посетителя, атмосферы торговой точки.

В настоящее время, стимулирование сбыта это многообразная совокупность приемов на протяжении всего жизненного цикла товара.

Выделяют достоинства и недостатки стимулирования сбыта.

Достоинства:

- приводит к кратковременному росту продаж; дополняет рекламу и личные продажи;

- привлекает внимание и содержит информацию, способную вывести потребителя на товар;

- содержит явное побуждение к совершению покупки, предлагая какую-либо уступку или льготу, предоставляющую ценность для потребителя;

- содержит конкретное предложение немедленно совершить покупку.

Недостатки:

- может использоваться только как дополнительный вид продвижения;

- часто смещает акцент с факторов качества на второстепенные факторы;

- не может применяться постоянно.

**2. Анализ управления сбытовой деятельностью организации ООО «Торговый дом «Тибет»**

**2.1 Анализ положения дел на рынке бытовой химии, косметики и парфюмерии**

В настоящее время в России рынок бытовой химии, парфюмерии и косметики, по мнению его участников, уже сформирован.[ 30 ] Производители и импортеры совместными усилиями полностью удовлетворяют существующий платежеспособный покупательский спрос; дистрибьюторы стараются доставить товар в максимальное количество торговых точек, а розничные торговцы пытаются продать этот товар как можно больше.

В последние пять лет насыщение рынка бытовой химии происходит в основном стараниями отечественных производителей. Стабильный спрос на отечественную бытовую химию обусловлен, прежде всего, приемлемой ценой отечественного товара. Доля отечественной продукции на рынке растет за счет расширения ассортимента уже существующих торговых марок.

Определены и импортные игроки рынка. Это компании Henkel, Prokter&Gamble, Unilever, Colgate-Palmolive, Wella, Garnier, Beiersdorf и другие.

Импортеры и производители уже завершили формирование своих сбытовых структур. В настоящее время примерно 80% товаров бытовой химии на внутреннем рынке реализуется через дилерские сети.[ 30 ] Остальная часть поступает в розницу через оптовиков.

Эксперты утверждают, что залог успешных продаж – это отлаженная работа дистрибьюторов. Но с развитием сетей супермаркетов и магазинов, например компании Cash&Carry, необходимость в посредниках канала сбыта может отпадать. Поэтому только надежные дистрибьюторы могут выжить в конкурентной борьбе.

К тому же, как утверждают дистрибьюторы, компаниям-новичкам заработать на продаже средств бытовой химии сегодня практически невозможно. Дистрибьюторские компании прочно заняли все возможные розничные и оптовые места сбыта.

По оценкам специалистов, в ближайшие годы, объем продаж средств бытовой химии увеличится на 10-15%. [ 30 ]

Основную прибыль торговцам, по-прежнему, будет обеспечивать продукция среднего ценового сегмента. Однако, наиболее перспективной, с точки зрения роста объемов продаж, является категория дорогих товаров. Специалисты утверждают возможность расширения географии дилерских сетей за счет освоения регионов. Соответственно, возрастет доля продаж товаров бытовой химии через торговые сети и супермаркеты.

В рязанском регионе количество крупных фирм, занимающихся оптово-розничной торговлей товарами бытовой химии, косметики и парфюмерии, около десяти. А компаний-дистрибьюторов наиболее известных отечественных и импортных производителей – четыре: ООО «ТД «Тибет», ООО «Вектор плюс», ООО «Геркулес», ООО «Алиди».

Из наиболее крупных торговых сетей города Рязани и Рязанской области можно выделить такие, как «Торговый дом «Барс»; Торговая сеть «Сорока»; Торговая сеть «МясоПтицаРыба»; Торговая сеть «Мир продуктов»; сеть парфюмерных магазинов «Лагуна»; Торговая сеть «Галактика»; сеть аптек «Алфавит»; «Спрей»; «Центральная»; а также рынки и более мелкие магазины – и все они являются местом покупок потребителей нашего города и области.

Подробно рассмотрим деятельность одной из компаний – ООО «Торговый дом «Тибет».

**2.2 Краткая характеристика организации ООО «Торговый дом «Тибет»**

Общество с ограниченной ответственностью «Торговый Дом «Тибет» работает на российском рынке бытовой химии, парфюмерии и косметики.

Сокращенное фирменное наименование: ООО «ТД «Тибет».

Юридический и фактический адрес: 390047 г. Рязань, 4-ый проезд Добролюбова, дом 1.

Общество зарегистрировано Регистрационным управлением Администрации г. Рязани 05.09.2001.

ООО «ТД «Тибет» является юридическим лицом с момента его государственной регистрации и обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, от своего имени приобретает права, и несет обязанности, имеет расчетный и иные счета в банке, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения.

ООО «ТД «Тибет» отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Имущество составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе.

Все имущество, продукция, полученные доходы и иные ценности являются собственностью ООО «ТД «Тибет».

Взаимоотношения участников между собой и с организацией регулируются учредительным договором, уставом и действующим законодательством.

ООО «ТД «Тибет» создано и осуществляет свою деятельность в целях удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах, услугах и получения прибыли.

ООО «ТД «Тибет» занимает офисное строение и склад готовой продукции. Офис и склад находятся по одному адресу.

ООО «ТД «Тибет» может осуществлять следующие виды деятельности:

- торгово-закупочная, оптовая, розничная, комиссионная деятельность промышленными товарами, в том числе бытовой химией;

- посредническая деятельность;

- организация сетей собственных торговых точек для розничной и оптовой торговли;

- внедренческая деятельность;

- организация, проведение выставок, выставок-продаж, ярмарок;

- транспортирование грузов на всех видах транспорта, в том числе по международным перевозкам, как на собственных, так и на привлеченных транспортных средствах;

- оказание услуг складского хозяйства;

- другие виды деятельности, не запрещающие действующим законодательством РФ.

Основные виды деятельности, осуществляемые ООО «ТД «Тибет» - это оптовая торговля и розничная торговля товарами бытовой химии, косметики, парфюмерии и бытовой техники.

Главный принцип работы фирмы – индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкая система скидок, быстрое и качественное обслуживание.

В выставочном торговом зале представлены более 5000 наименований продукции: синтетические моющие средства; средства по уходу за телом и волосами; средства гигиены; средства для уборки помещений; бытовая техника, посуда и многое другое.

ООО «ТД «Тибет» является дистрибьютором в г. Рязани таких компаний, как «Колгейт-Палмолив»; «Арнест»; «Невская косметика»; «Гармония плюс»; «Ступинский химический завод»; «Джонсон»; «Весна»; «Хелен Харпер»; «Скарлетт»; «СЭБ».

Все вышеперечисленные компании являются основными поставщиками ООО «ТД «Тибет», отношения с которыми построены на договорной основе. По договору дистрибуции ООО «ТД «Тибет», являясь посредником в канале сбыта, приобретает право продажи продукции поставщика - производителя на указанной территории, в течении определенного времени.

За счет постоянных закупок, нужного объема, поставщики предоставляют ценовые уступки. Прежде всего, это скидки с цены и ретро-премии за объем, которые в виде денежной компенсации в конце месяца или начале следующего поступают на счет компании.

Компании-производители обеспечивают ООО «ТД «Тибет» рекламным материалом и сертификатами своей продукции; проводят презентации новинок; информируют об изменениях цен; дизайна продукции; оказывают поддержку в виде оплаты бонусной части заработной платы персонала задействованного в продаже данного вида продукции.

Кроме вышеуказанных компаний, ООО «ТД «Тибет» для поддержания ассортимента закупает другие группы товаров у определенного круга поставщиков, наиболее крупных и конкурентоспособных, поставки от которых осуществляются по мере необходимости.

Находясь в промежуточном звене между производителем и потребителем, ООО «ТД «Тибет» нацелен на оптимизацию выбора поставщиков, установление их постоянного состава, налаживания взаимопонимания и партнерских отношений с ними на долгосрочной основе.

Управление в ООО «ТД «Тибет» осуществляется общим собранием участников и директором. Исполнительным органом также является директор. Директор представляет интересы общества; совершает сделки от имени организации; издает приказы и указания, обязательные для исполнения всеми работниками; открывает счета в банках. Директор принимает решение об образовании, реорганизации и ликвидации структурных подразделений.

Коммерческий директор ООО «ТД «Тибет» выполняет функции, связанные с коммерческой деятельностью компании. Принимает участие в планировании работы аппарата сбыта; объема продаж фирмы; распределение ресурсов. Организует распределение обязанностей; дает рекомендации по оптимизации деятельности работников; контролирует работу персонала; финансовые ресурсы. Своевременно проводит проверки текущей деятельности; совещания по поводу выявления отклонений показателей работы фирмы; вносит необходимые корректировки в ходе текущих работ; принимает решение о работе с поставщиками и клиентами.

Документационное обеспечение управленческой деятельности ООО «ТД «Тибет» является задачами секретаря. Кроме того, им выполняются организация делопроизводства, информационное и справочное обслуживание по документам; оперативно-организационное обеспечение руководства компании.

Бухгалтерия ООО «ТД «Тибет» ведет бухгалтерский учет компании.

Отдел по работе с персоналом ООО «ТД «Тибет» - ведет и оформляет кадровую документацию. Осуществляет ввод в должность новых работников; ведет личные дела и трудовую статистику; проводит анализ должностных обязанностей; отслеживает работу персонала; разрабатывает систему оплаты труда и стимулирования работников фирмы.

Отдел закупок ООО «ТД «Тибет» определяет номенклатуру, объем, сроки закупок на основании прогноза колебаний продаж и формирует заказы у поставщиков. Заказы подлежат подтверждению у коммерческого директора компании. Отдел закупок взаимодействует со всеми поставщиками основной номенклатуры: выясняет условия поставок (наличие товара, цену); размещает заказы и контролирует их выполнение; выясняет вопросы качества товара; обеспечивает возврат брака по мере необходимости. Отдел анализирует статистику продаж, на основании которых делает заказы. Обеспечивает гарантированный запас товара на складе готовой продукции. Выясняет у поставщиков данные о появления новинок. Отдел поддерживает отношения с аппаратом сбыта товаров; получает и анализирует текущую отчетность. Отдел поддерживает и формирует прайс-лист для потребителей.

Отдел продаж ООО «ТД «Тибет» находится в подчинении у коммерческого директора. Отдел обеспечивает выполнение планов поставки продукции в срок по номенклатуре в соответствии с заключенным договором и полученными заявками от потребителей; обеспечивает пополнение доходной части бюджета продаж в установленные сроки. Отдел занимается поиском новых потребителей; регулирует с ними взаимоотношения; разрабатывает мероприятия по увеличению и стимулированию объемов продаж; предлагает рекомендации по формированию ценовой политики; подготавливает и заключает договоры с потребителями на поставку продукции. Формирует планы продаж и анализирует их выполнение.

Отдел по работе с оптовыми клиентами ООО «ТД «Тибет» осуществляет работу по принятию и обработке заказов исключительно от оптовиков города и области.

Отдел продаж ВТП ООО «ТД «Тибет» осуществляет работу с розничными магазинами и торговыми сетями города и области; отслеживают работу торговых представителей компании; анализируют предоставленную ими отчетность; составляют маршрутные листы и проводит операции связанные с логистикой.

Склад готовой продукции ООО «ТД «Тибет» предназначен для хранения товаров и разделен на восемь секций. На складе осуществляется погрузка и разгрузка продукции; комплектация заказов в упаковку и доставка со склада автотранспортом компании.

Касса ООО «ТД «Тибет» осуществляет работу с наличными денежными средствами и кассовыми документами фирмы.

Средняя численность персонала ООО «ТД «Тибет» составляет 92 человека.

Организационная структура представлена на рисунке 4.

Директор

Секретарь

Коммерческий директор

Бухгалтерия

Отдел кадров

Отдел закупок

Отдел продаж

Отдел продаж ВТП

Оптовый отдел

Торговый отдел

Склад

Касса

Торговые представители

Кладовщики

Операторы

Консультанты

Водители

Экспедиторы

Рисунок 4. Организационная структура управления ООО «ТД «Тибет»

Первоочередными задачами аппарата сбыта компании являются: реализация продукции; увеличение объема продаж; повышение прибыльности; увеличение числа клиентов; расширение доли рынка; повышение престижа фирмы

Важнейшей задачей каждого сотрудника является продвижение на рынок продукции ООО «ТД «Тибет»; предложение себя клиенту в качестве консультанта и предоставление ему компании в образе надежного поставщика.

Менеджеры по продажам компании являются управленцами среднего уровня, которые отвечают за работу конкретных категорий работников. Это управляющие сбытом по видам товара, по городу, по области, по компаниям производителям. Они отслеживают работу сбытового персонала, отвечающего непосредственно за продажу данного вида товара, зоны города, области; прогнозируют сбытовые ситуации; анализируют статистику продаж

Супервайзеры отвечают за непосредственную продажу товара. В подчинении у супервайзера находится группа торговых представителей. Обязанность супервайзера – обеспечить нужную эффективность продаж. Они осуществляют контроль над торговыми представителями; анализируют товарооборот и отчетность; выявляют сильных и слабых работников, к которым применяют соответственно систему штрафов и премий; выставляют план продаж торговым представителям; формируют оптимальные маршрутные листы. Супервайзеры подчиняются начальнику отдела продаж.

Торговые представители несут основную ответственность за продажу продукции; ее продвижение и обеспечение максимальной дистрибьюции компаний-производителей через каналы оптовой и розничной торговли на территории Рязани и области. Основными обязанностями торговых представителей является: продвижение продукции в розничную сеть, обеспечение постоянного присутствия товара в торговой точке и его выкладки в соответствии со стандартами. Торговый представитель работает на подчиненной ему территории. Он составляет и ведет индивидуальную документацию на действующих и потенциальных клиентов для создания базы данных. Устанавливает партнерские отношения с ключевыми клиентами; оказывает помощь в качестве эксперта по продажам и продвижению продукции. Проводит сбор и предоставляет информацию о работе конкурентов. Ежедневно заполняет отчеты о проделанной работе, участвует в регулярных совещаниях торговых представителей.

Менеджеры оптового отдела осуществляют продажи оптовым клиентам, находясь в офисе компании: по электронной почте, по телефону или во время личного посещения клиента фирмы. Они координируют работу оптовых клиентов Рязани и области. Ведут сбытовую отчетность.

Менеджеры по развитию территории планируют проведение стимулирование продаж; составляют бюджет; контролируют исполнение работы; ведут и анализируют отчетность.

Логисты осуществляют необходимые логистические операции в товародвижении: при оформление заказов; во время их комплектования на складе; в ходе планирования маршрутов доставки товаров до клиента.

Работники торгового зала – операторы и консультанты участвуют в продаже товара, как через торговых представителей, так и при личных контактах с потребителями. Операторы формируют заказы, взятые торговыми представителями, в товарные накладные и оформляют к ним необходимые документы: счет-фактуру, доверенность. Консультанты торгового зала помогают клиентам, обратившимся в фирму, в выборе товара, и операторы должным образом оформляют заказы для данных покупателей.

Сотрудникам аппарата сбыта компания, а именно менеджеры по продажам, супервайзеры, менеджеры по развитию территории, торговые представители, за выполнение плана по продажам и плана по расширению территории выдает премии к фиксированной части заработной платы. Размер премиальной части заработной платы устанавливает компания-производитель, в продаже кокой продукции задействован тот или иной сотрудник. Премиальная часть перечисляется производителем на счет ООО «ТД «Тибет», а затем выдается сотрудникам. В среднем размер одной премии за выполнение одной категории плана составляет 3000 руб. Сотрудники, осуществляющие выезд в торговые точки, а также торговые представители, работающие на личных транспортных средствах, дополнительно каждый месяц получают компенсацию на автомобиль в размере 4000 руб. Заработная плата остальных сотрудников компании представляет собой фиксированный оклад.

**2.3 Анализ финансово-экономических показателей деятельности ООО «ТД «Тибет»**

Анализ проводим на основании отчетности ООО «ТД «Тибет» за 2006 год (Приложение 1, Приложение 2, Приложение 3).

Проведем горизонтальный (сравнительный) анализ актива баланса ООО «ТД «Тибет» за 2006 год и отразим данные в таблице 2.

Таблица 2.

Анализ актива баланса ООО «ТД «Тибет» за 2006 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | Код строки | На начало года | На конец года | Абсолютные изменения (гр.4-гр.3) | Относительные изменения, % |
| Нематериальные активы | 110 | - | - | - | - |
| Основные средства | 120 | 839 | 667 | -172 | -1,05 |
| Незавершенное строительство | 130 | - | - | - | - |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 | - | - | - | - |
| Отложенные налоговые активы | 145 | - | - | - | - |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | - | - | - | - |
| Итого про разделу 1. | 190 | 839 | 667 | -172 | -1,05 |
| Запасы | 210 | 27127 | 32614 | 5487 | 33,56 |
| Налог на добавленную стоимостсь по приобре-  тенным ценностям | 220 | 2461 | 3948 | 1487 | 9,09 |
| Дебиторская задолжен-  ность (платежи по кото-  рой ожидаются через 12 мес. после отчетной даты) | 230 | - | - | - | - |
| Дебиторская задолжен-  ность (платежи по кото-  рой ожидаются в течении 12 мес. после отчетной даты) | 240 | 9744 | 18424 | 8680 | 53,08 |
| Краткосрочные финансо-  вые вложения | 250 | - | - | - | - |
| Денежные средства | 260 | 937 | 1751 | 814 | 4,98 |
| Прочие оборотные активы | 270 | - | 56 | 56 | 0,6 |
| Итого по разделу 2. | 290 | 40269 | 56793 | 16524 | 101,05 |
| Баланс | 300 | 41108 | 57460 | 16352 | 100 |

По данным проделанного анализа можно сделать выводы о размерах имущества ООО «ТД «Тибет».

Общая сумма имущества возросла на конец отчетного года на 16352 тыс. руб. Увеличение стоимости имущества произошло в основном за счет роста суммы оборотных активов на 16524 тыс. руб., тогда как снижение суммы внеоборотных активов составило 172 тыс. руб.

Рост стоимости оборотных активов вызван увеличением запасов на 5487 тыс. руб., НДС на 1487 тыс. руб., дебиторской задолженности на 8680тыс. руб., денежных средств на 814 тыс. руб. и прочих оборотных активов на 56 тыс. руб.

Данные проведенного вертикального анализа пассива баланса ООО «ТД «Тибет» отразим в таблице 3.

Таблица 3.

Анализ пассива баланса ООО «ТД «Тибет» за 2006 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | Код строки | На начало года | В % к итогу | На конец отчетного года | В % к итогу | Изменения |
| Уставный капитал | 410 | 11 | 0,02 | 11 | 0,02 | 0 |
| Добавочный капитал | 420 | - | - | - | - | - |
| Резервный капитал | 430 | - | - | - | - | - |
| Нераспределенная прибыль (непокры-  тый убыток) | 470 | 16318 | 39,7 | 21878 | 38,07 | -1,63 |
| Итого по разделу 3. | 490 | 16329 | 39,72 | 21889 | 38,09 | -1,63 |
| Долгосрочные займы и кредиты | 510 | 4776 | 11,62 | 4964 | 8,64 | -2,98 |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 | 15 | 0,04 | 3 | 0,005 | -0,035 |
| Прочие долгосроч-  ные обязательства | 520 | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу 4 | 590 | 4791 | 11,65 | 4967 | 8,64 | -3,01 |
| Краткосрочные займы и кредиты | 610 | 3000 | 7,3 | 3000 | 5,22 | -2,08 |
| Кредиторская задолженность | 620 | 16988 | 41,32 | 27605 | 48,04 | 6,72 |
| Задолженность перед участниками по выплате доходов | 630 | - | - | - | - | - |
| Доходы будущих периодов | 640 | - | - | - | - | - |
| Резервы предстоя-  щих расходов | 650 | - | - | - | - | - |
| Прочие краткос-  рочные обязатель-  ства | 660 | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу 5 | 690 | 19988 | 48,62 | 30605 | 53,26 | 4,64 |
| Баланс | 700 | 41108 | 100 | 57460 | 100 | 0 |

По данным проделанного анализа можно сделать выводы о структуре источников образования имущества ООО «ТД «Тибет».

Собственные источники образования имущества к концу отчетного года изменились в меньшую сторону на 1,63% и составили 38,07% в процентном соотношении, или 21878 тыс. руб.

Заемные средства на конец отчетного года составили 35572 тыс. руб. или 61,9%, что выше показателя начала года на 1,63%. Долгосрочные обязательства, в размере 4964 тыс. руб. на конец года, снизились на 3,01%, в сравнении с началом периода, и составили на конец отчетного года 8,64% всех источников образования имущества.

Краткосрочные обязательства, размер которых на конец года составили 30605 тыс. руб., возросли на 4,64% и к концу отчетного года составили 53,26% всех источников образования имущества.

Далее проведем анализ финансового состояния ООО «ТД «Тибет» за 2006 год. Рассчитаем следующие показатели:

1. Собственные оборотные средства (СОС)

СОС = стр.490 – стр.190 (ф.1)

СОС начало года = 16329 – 839 = 15490 тыс. руб.

СОС конец года = 21889 – 667 = 21222 тыс. руб.

1. Собственные и долгосрочные заемные средства (СДОС)

СДОС = СОС + стр.590 (ф.1)

СДОС начало года = 15490 + 4791 = 20281 тыс. руб.

СДОС конец года = 21222 + 4967 = 26189 тыс. руб.

1. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат компании (ООС)

ООС = СДОС + стр.610 + стр.621 + стр.622 +стр.627 (ф.1)

ООС начало года = 20281 + 3000 + 16572 + 188 +0 = 40041 тыс. руб.

ООС конец года = 26189 + 3000 + 27179 + 279 + 0 = 56647 тыс. руб.

1. Запасы и затраты (ЗИЗ)

ЗИЗ = стр.210 + стр.220 (ф.1)

ЗИЗ начало года = 27127 + 2461 = 29588 тыс. руб.

ЗИЗ конец года = 32614 + 3948 = 36562 тыс. руб.

1. Финансовый показатель Ф1

Ф1 = СОС – ЗИЗ

Ф1 начало года = 15490 – 29588 = -14098 тыс. руб.

Ф1 конец года = 21222 – 36562 = -15340 тыс. руб.

1. Финансовый показатель Ф2

Ф2 = СДОС – ЗИЗ

Ф2 начало года = 20281 – 29588 = -9307 тыс. руб.

Ф2 конец года = 26189 – 36562 = -10373 тыс. руб.

1. Финансовый показатель Ф3

Ф3 = ООС – ЗИЗ

Ф3 начало года = 40041 – 29588 = 10453 тыс. руб.

Ф3 конец года = 56647 – 36562 = 20085 тыс. руб.

По данным проведенного анализа финансового состояния ООО «ТД «Тибет» можно сделать следующие выводы.

Показатель собственных оборотных активов, представляющий собой разницу между собственным капиталом и внеоборотными активами, увеличился в динамике. Это означает, что компания не испытывает недостатка в собственных оборотных средствах, т.к. СОС > 0.

Величина собственных и долгосрочных заемных средств на конец отчетного года увеличилась по сравнению с началом.

Общая величина основных источников формирования запасов и затрат увеличилась на конец отчетного года на 16606 тыс. руб. Данный показатель характеризует достаточность источников формирования запасов и затрат. Запасы и затраты характеризуются наличием запасов и затрат в незавершенном состоянии для ведения нормальной финансово-хозяйственной деятельности, на конец отчетного периода возросли. Вероятно, что это связано из-за больших остатков товаров на складе.

Анализ финансового состояния ООО «ТД «Тибет» на основании финансовых показателей Ф1, Ф2, Ф3, отражающих достаточность СОС, СДОС, ООС для финансирования ЗИЗ, говорит о нестабильном финансовом состоянии, т.к. Ф1 < 0, Ф2 < 0, Ф3 > 0. Данное финансовое состояние характеризуется периодически возникающими задержками по обязательным платежам и расчетам.

И, хотя, показатели СОС и СДОС на конец отчетного года возросли, этого не достаточно для финансирования запасов и затрат. В следующем финансовом году должно быть наращение СОС и СДОС для гарантирования платежеспособности компании.

Анализ финансовой устойчивости ООО «ТД «Тибет» за 2006 год проведем с помощью расчета финансовых коэффициентов и их сравнения с нормативными значениями.

1. Коэффициент автономии или коэффициент концентрации собственного капитала (К5)

К5 = стр. 490 / стр. 300 (ф.1)

К5 начало года = 16329 / 41108 = 0, 397

К5 конец года = 21889 / 57460 = 0,381

1. Коэффициент финансовой зависимости или коэффициент концентрации заемного капитала (К6)

К6 = (стр. 590 + стр. 690) / стр. 300

К6 начало года = (4791 + 19988) / 41108 = 0,603

К6 конец года = (4967 + 30605) / 57460 = 0,62

1. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (К7)

К7 = (стр. 590 + стр. 690) / стр. 490

К7 начало года = (4791 + 19988) / 16329 = 1,517

К7 конец года = (4967 + 30605) / 21889 = 1,625

По данным проведенного анализа, можно сделать выводы о финансовой устойчивости ООО «ТД «Тибет».

Значения коэффициентов К5 и К6 на начало и конец отчетного года в сумме составляют 1 (100%), хотя К5 ниже рекомендуемого критерия (не ниже 0,6). К6 увеличился в динамике, что говорит об увеличении доли заемных средств в финансировании компании. Рост К7 незначителен, но говорит об усилении зависимости от внешних кредиторов, о снижении финансовой устойчивости.

Анализ деловой активности ООО «ТД «Тибет» за 2006 год показал следующие тенденции:

1. Производительность труда или выработка на 1 работника (П)

ССЧ = 92 (среднесписочная численность работающих за отчетный период)

П = стр. 010 (ф.2) / ССЧ

П 2005 = 349458 / 92 = 3798,46 тыс.руб.

П 2006 = 392772 / 92 = 4269,26 тыс.руб.

2) Фондоотдача (Ф)

Ф = стр. 010 (ф.2) / стр. 120 (ф.1)

Ф 2005 = 349458 / 839 = 416,52 тыс.руб.

Ф 2006 = 392772 / 667 = 588,86 тыс.руб.

3) Оборачиваемость запасов (Q3) в оборотах

Q3 = стр. 020 (ф.2) / стр. 210 (ф.1)

Q3 2005 = 331399 / 27127 = 12,217

Q3 2006 = 371923 / 32614 = 11,404

Продолжительность оборота запасов (в днях)

360 / Q3

2005 = 360 / 12,217 = 29,47

2006 = 360 / 11,404 = 31,57

4) Оборачиваемость кредиторской задолженности (Ок), в днях

Ок = стр. 620 (ф.1) \* 360 / стр. 020 (ф.2)

Ок 2005 = 16988 \* 360 / 331399 = 18,45

Ок 2006 = 27605 \* 360 / 371923 = 26,72

5) Оборачиваемость дебиторской задолженности (Од), в оборотах

Од = стр. 010 (ф.2) / стр. 240 (ф.1)

Од 2005 = 349458 / 9744 = 35,86

Од 2006 = 392772 / 18424 = 21,32

Продолжительность оборота дебиторской задолженности в днях

360 / Од

2005 = 360 / 35,86 = 10,04

2006 = 360 / 21,32 = 16,89

6) Оборачиваемость собственного капитала (Окап)

Окап = стр. 010 (ф.2) / стр. 490 (ф.1)

Окап 2005 = 349458 / 16329 = 21,4

Окап 2006 = 392772 / 21889 = 17,94

По данным анализа деловой активности можно сделать следующие выводы. Показатель производительности труда, который характеризует эффективность использования трудовых ресурсов, увеличился в сравнении с предыдущим годом на 470,8 тыс. руб. Это достигалось за счет увеличения выручки от продаж.

Показатель фондоотдачи, характеризующийся эффективностью использования основных средств, возрос на 172,34, по сравнению с предыдущим отчетным годом. Это говорит о повышении эффективности использования основных средств. Рост фондоотдачи был достигнут за счет роста выручки от реализации, снижения показателя остаточной стоимости основных средств.

Оборачиваемость запасов в (оборотах) характеризует продолжительность прохождения запасами всех стадий реализации. В данном случае показатель уменьшился, что свидетельствует о недостаточно эффективном использовании запасов. Возросла и продолжительность оборота запасов в днях. Необходимо увеличивать оборачиваемость запасов (в оборотах) и сокращать продолжительность оборота в днях.

Оборачиваемость кредиторской задолженности (в днях), характеризующая скорость погашения кредиторской задолженности, возросла, что замедляет ее погашение.

Оборачиваемость дебиторской задолженности, по сравнению с предыдущим отчетным годом, в оборотах – снизилась, а в днях – увеличилась. Это говорит о низкой скорости погашения дебиторской задолженности из-за недостаточно налаженных взаимодействий с дебиторами и нечеткой сбытовой работы.

Оборачиваемость собственного капитала снизился в сравнении с предыдущим годом. Это свидетельствует о проблемах с реализацией продукции.

Анализ возможности банкротства необходимо проводить для фирм с неустойчивым финансовым положением. Для проведения такого анализа для ООО «ТД «Тибет» за 2006 год рассчитаем следующие коэффициенты:

1. Коэффициент текущей ликвидности (К1)

К1 = стр. 290 / стр. 690 – (стр. 630 + стр. 640 + стр. 650) (ф.1)

К1 начало года = 40269 / 19988 – (0 + 0 + 0) = 2,02

К1 конец года = 56793 / 30605 – (0 + 0 + 0) = 2

1. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (К2)

К2 = (стр. 490 – стр. 190) / стр. 290 (ф.1)

К2 начало года = (16329 – 839) / 40269 = 0,4

К2 конец года = (21889 – 667) / 56793 = 0,37

1. Коэффициент утраты платежеспособности (К4)

К4 = (К1 + 3 / Т (К1 – 2)) / 2

К4 начало года = (2,02 + 3 / 12 (2,02-2)) / 2 = 1,013

К4 конец года = ( 2 + 3 / 12 (2 – 2)) / 2 = 1

По данному анализу можно сделать выводы. Коэффициенты К1 и К2 имеют значение в пределах нормативных, следовательно структура баланса является удовлетворительной, а ООО «ТД «Тибет» платежеспособным.

Данные коэффициента К4 свидетельствуют о том, что «ТД «Тибет» не утратит платежеспособность в ближайшее время.

**2.4. Оценка окружающей среды и анализ маркетинговой деятельности ООО «ТД «Тибет»**

Целевыми сегментами рынка ООО «ТД «Тибет» являются:

- фирмы-оптовики;

- торговые сети города и области;

- розничные магазины и киоски;

- частные лица.

Оптовики закупают в ООО «ТД «Тибет» товары на определенных условиях: скидки с цены от 5% до 7%; бонусные выплаты в зависимости от закупаемого объема продукции. К таким фирмам относятся: ИП Марычева, ИП Филина, ИП Менчиков, ООО «ЮниС», ООО «Вектор плюс», ООО «Алиди», ООО «Геркулес». Эти клиенты закупают товары для перепродажи в торговые точки города и области.

Торговые сети – супермаркеты, аптеки, специализированные магазины: ТД «Барс», «Сорока», «Лагуна», «Большая стирка», «Мир продуктов», «МясоПтицаРыба», «Алфавит», «Алфавит-здоровье», «Спрей», «Аптека Центральная» – закупают ту же группу товаров, что и оптовики, но по другим условиям. Работа осуществляется через торговых представителей; скидки с цены 3-4%; участвуют в проведении акций; мерчендайзинга; листинга и других способах стимулирования продаж.

Розничные магазины и киоски обслуживаются торговыми представителями; закупают товары той же группы, но по другим условиям: скидки с цены от 1% до 3%, бонусных выплат нет.

Частные лица – это те, которые покупают товары для личного пользования. Заказы оформляют через операторов торгового зала.

С фирмами-оптовиками, торговыми сетями и другими ООО и индивидуальными предпринимателями ООО «ТД «Тибет» заключает договор купли-продажи, где оговариваются обязанности сторон.

Компания ООО «ТД «Тибет» применяет стратегию охвата рынка в виде дифференцированного маркетинга (рисунок 5).

Маркетинговый комплекс ООО «ТД «Тибет»

Фирмы - оптовики

Торговые

сети

Розничные торговые точки

Частные

лица

Рисунок 5. Стратегия охвата рынка ООО «ТД «Тибет»

ООО «ТД «Тибет» имеет завоеванную репутацию в обслуживаемых сегментах рынка. Компания создает для каждого сегмента свой комплекс маркетинга.

Являясь посредником в канале сбыта, ООО «ТД «Тибет», реализуя продукцию, выбирает, как прямой сбыт, так и косвенный.

Прямой канал сбыта представляет собой перемещение товара потребителю без участи посреднических организаций. Это продажа товара в розницу клиентам, покупающим их для личного пользования.

Косвенный канал сбыта представляет собой перемещение товара с участием посредников. Это сбыт оптовым фирмам, которые перепродают продукцию организациям и магазинам, а только после этого товар доходит до конечного потребителя. Другой вариант, это продажа товаров магазинам, а те в свою очередь продают его конечным потребителям.

Структуру каналов сбыта можно представить в виде схемы на рисунке 6.

ООО

«ТД «Тибет»

Торговые сети или

магазины

Оптовая фирма

Конечные потребители

Фирма оптово-

розничной торговли или магазины

Конечные

потребители

Розничные торговые точки

Конечные потребители

Рисунок 6. Структура каналов сбыта ООО «ТД «Тибет»

Основными конкурентами ООО «ТД «Тибет» являются действующие в городе Рязани компании-дистрибьюторы в области торговли бытовой химии: ООО «Вектор плюс», ООО «Алиди», ООО «Геркулес».

В своей товарной номенклатуре компания насчитывает порядком 5000 наименований. Товары, включенные в ассортимент можно классифицировать:

- Виды продукции:

средства бытовой химии;

бытовая техника.

- Ассортиментные группы, выделяемые в соответствии с ведущими особенностями:

СМС;

Зубные пасты;

Мыло;

Гигиенические средства;

Лаки для волос; и другие.

- Внутри каждой ассортиментной группы выделяют ассортиментную линейку (Приложение 4).

Группа «Зубные пасты»: «Акварель», «Аквафреш», «Силка», «Болгания».

Группа «Гигиенические средства»: «ОВ», «Регина», «Белла», «Либеро», «Натали» и др.

По такому же принципу на ассортиментные линейки разделены остальные ассортиментные группы.

- В каждой линейке выделены отдельные наименования.

Например: зубная паста «Силка» содержит:

Детская з/п банан 75мл,

Детская з/п кальций 50мл,

Детская з/п клубника 75мл,

Family 125мл,

Family 125 мл без фтора,

Arctic White 100мл,

Fresh mint 100мл,

Good morning 100мл,

Good night 100мл,

Herbal white 100мл,

Sea breeze 100мл,

Winter green 100мл,

Комплит витамин 100мл,

Best care + алоэ 125мл,

Прополис энергия 125 мл.

Другая классификация товарной номенклатуры представляет собой выделение ассортиментных групп товаров по дистрибьюции. А именно:

- Вид товара:

средства бытовой химии;

бытовая техника.

- Ассортиментные группы:

«Невская косметика»,

«Себ Восток»,

«Колгейт-Палмолив»,

«Арнест»,

«Джонсон».

- Ассортиментная линейка, например, ассортиментной группы «Колгейт-Палмолив» (Приложение 5).

гель для душа,

дезодорант Леди,

дезодорант Менен,

зубная паста,

зубные щетки,

мыло,

наборы,

средства для бритья и после бритья,

шампуни.

- Наименования товаров внутри ассортиментной линейке, например, средства для бритья и после бритья:

Менен п/бр 100мл Молния,

Менен п/бр 100мл Пламя земли,

Менен п/бр 100мл Циклон,

Менен п/бр 100мл Синий кул,

Менен п/бр 100мл Черный блэк,

Палмолив гель д/бр Менен сенсетив,

Палмолив пена д/бр Менен Avalanche 2 в 1,

Палмолив пена д/бр Менен д/чувст кожи,

Палмолив пена д/бр Менен пламя земли New,

Палмолив пена д/бр Менен циклон.

Любой товарной номенклатуре свойственны четыре характеристики: широта, глубина, насыщенность, гармоничность. Рассмотрим их по отношению к ассортименту ООО «ТД «Тибет».

- Широта товарной номенклатуры. «ТД «Тибет» предлагает достаточно широкую товарную номенклатуру, т.е. количество ассортиментных групп, включающих, различные синтетические моющие средства; зубные пасты; мыло; средства по уходу за телом, кожей, волосами; бытовую технику и посуду. Можно выделить около 30 ассортиментных групп.

- Глубина товарной номенклатуры. Здесь речь идет о количестве позиций в каждой ассортиментной группе и линейке (по расфасовке, по разновидности). Например, зубная паста «Силка» предлагается в четырех расфасовках по 50мл, 75мл, 100мл,125мл и в шестнадцати разновидностях.

- Насыщенность товарной номенклатуры, т.е. общее число составляющих ассортимент отдельных групп. ООО «ТД «Тибет» продает 7 ассортиментных линий в группе зубных паст; 11 линий в группе гигиенических средств; 12 марок мыла; 14 марок СМС; 5 ассортиментных линеек лаков для волос; 11 ассортиментных матриц бытовой техники и кухонных принадлежностей.

- Гармоничность товарной номенклатуры «ТД «Тибет», т.е. степень сходства между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, условий продажи, каналов сбыта и других показателей, проявляется в том смысле, что все товары широкого потребления и предназначены для продажи одинаковым покупателям.

Что касается стратегии товара, то ООО «ТД «Тибет» постепенно старается создавать новые ассортиментные группы и тем самым расширять свою товарную номенклатуру.

Цены компании зависят от цен производителя продукции. Цены ООО «ТД «Тибет» базируются на подписанных между фирмами соглашениях. К данным соглашениям прилагается базовый прайс-лист с расшифровкой цен и учетом скидок. К полученной цене компания добавляет торговую наценку 15%.

На товары, закупаемые у производителя, ООО «ТД «Тибет» устанавливает цены с учетом начальной цены и факторов, влияющих на ценообразование.

- Потребители. Цены зависят от их ценностного восприятия товаров.

- Конкуренты. Цены на товары, имеющих дистрибьюцию, не превышают цен конкурентов, т.к. они закупают эти товары в «ТД «Тибет».

- Участники каналов сбыта. Производители продукции обеспечивают долю прибыли для ООО «ТД «Тибет», предлагая особые условия по снижению цен, а «ТД «Тибет» предлагает аналогичные условия своим клиентам.

Цены для оптовой и розничной торговли формируются в прайс-листе ООО «ТД «Тибет».

Цена «6-я колонка» является первоначальной, в основном предназначена для продажи в розницу, либо клиентам, чья разовая выборка менее 3000 руб. Данная цена может быть снижена в зависимости от применяемой в компании системы скидок.

Система скидок является одним из методов стимулирования продаж. Скидки являются количественными, так как представляют собой снижение цен за покупку товара на более высокую сумму. При этом учитывается, как разовая выборка, так и месячная (Приложение 6).

Кроме системы скидок, ООО «ТД «Тибет» при организации сбыта продукции применяет и другие методы стимулирования продаж.

Как дистрибьютор многих компаний ООО «ТД «Тибет» имеет возможность работать с торговыми сетями города и области на основании договора аренды полочного пространства (Приложение 7).

Договор аренды заключается, как правило, на срок 6 месяцев с возможностью пролонгации между ООО «ТД «Тибет» и торговой сетью. В договоре указывается площадь полочного пространства, на котором будет представлена продукция компании; ассортиментный перечень и сумма платежа за полку. Договор обязывает арендодателя еженедельно пополнять оговоренный ассортимент в период действия договора, не зависимо от изменения цен на продукцию и других условий продаж.

Стоимость арендуемого полочного пространства устанавливает торговая сеть, а ООО «ТД «Тибет» перечисляет эту сумму на расчетный счет или наличными средствами арендодателю.

Затем, на основании платежных документов, компания-производитель компенсирует ООО «ТД «Тибет» израсходованные денежные средства и ко всему этому выплачивает премию в размере 24% от суммы платежа за продвижение продукции дистрибьютором.

Другим способом входа в сети города, т.е. введение полного ассортимента, является предоставление клиенту кредит-нотты за поддержание оговоренной перечня продукции (Приложение 8). Кредит-нотта предоставляется на срок 6-12 месяцев и может быть повторена по окончанию периода. В данном случае между ООО «ТД «Тибет» и торговой точкой заключается дополнительное соглашение к договору купли-продажи (Приложение 9). ООО «ТД «Тибет» перечисляет на расчетный счет клиента установленную денежную сумму, которая на основании подтверждающих документов компенсируется компанией-производителем.

Преимущество данного метода стимулирования продаж в том, что ООО «ТД «Тибет» увеличивает объем продаж благодаря еженедельным заказам; занимает нишу на рынке сбыта данного вида продукции, а также пополняет свой бюджет за счет полученных премий за продвижение товара.

Недостаток метода в том, что в случае низкого спроса в магазинах на данную продукции за период действия договора, торговая сеть имеет право не пролонгировать его, а вывести неходовые позиции из своей товарной номенклатуры.

Для стимулирования сбыта ООО «ТД «Тибет» проводит промо-акции следующих видов:

- Акция подарок за покупку. В качестве промо-продуктов выступает продукция, которая рекомендуется менеджером по развитию территории в качестве подарка – товары того же производителя, на кого нацелена акция, либо сувениры. Торговый представитель ООО «ТД «Тибет» информирует клиентов, предоставляя буклеты с подробным изложение условий акции. Разновидностями таких промо-акций являются: « +1 » («Заказываете 6 штук одного вида лака для волос + 1 получаете в подарок»); «подарок на выбор» (Выставляются определенные условия представленности товара в магазине, его выборки за период проведения акции, как правило, за месяц, взамен на подарок, который клиент сможет выбрать сам из списка ему предложенных).

- Акция снижения цены согласовывается торговым представителем, по поручению менеджеров по развитию, с магазинами. Акция может быть отрекламирована внутри магазина в виде специальных ценников («желтая цена»), а также с привлечением дополнительных коммуникаций – листовок, газет.

Еще одним методом стимулирования сбыта является мерчандайзинг, проводимый торговым представителем во время визита в торговую точку. Мерчандайзинг включает в себя оптимальное расположение продукции относительно потоков движения покупателей; выкладку товара в соответствии с торговыми марками и правильным подбором размера и упаковки. Применяется рекламный материал в виде полиграфических носителей и пояснителей, прикрепленных к полке. Используются и специальные фирменные стойки и другое торговое оборудование, указывающее на компанию-производителя.

Основная информация о компании ООО «ТД «Тибет»; ассортименте; ценах; скидках можно узнать на сайте в Интернете [www.tdtibet.ru](http://www.tdtibet.ru/).

**2.5. Анализ сбытовой деятельности ООО «ТД «Тибет»**

Рассмотрим динамику продаж ООО «ТД «Тибет» за последние два года и отразим показатели в виде таблицы 4 и таблицы 5.

Таблица 4. Динамика продаж ООО «ТД «Тибет» за 2006 год

|  |  |
| --- | --- |
| Месяц | Сумма выручки от продаж (тыс.руб.) |
| Январь | 19 270 |
| Февраль | 37 125 |
| Март | 40 493 |
| Апрель | 38 919 |
| Май | 25 938 |
| Июнь | 23 773 |
| Июль | 20 217 |
| Август | 29 311 |
| Сентябрь | 37 870 |
| Октябрь | 40 112 |
| Ноябрь | 35 925 |
| Декабрь | 43 879 |
| ИТОГО | 392 772 |

Таблица 5. Динамика продаж ООО «ТД «Тибет» за 2005 год

|  |  |
| --- | --- |
| Месяц | Сумма выручки от продаж (тыс.руб.) |
| Январь | 17 212 |
| Февраль | 30 943 |
| Март | 32 715 |
| Апрель | 31 329 |
| Май | 31 110 |
| Июнь | 21 772 |
| Июль | 19 926 |
| Август | 23 240 |
| Сентябрь | 32 198 |
| Октябрь | 34 913 |
| Ноябрь | 35 683 |
| Декабрь | 38 397 |
| ИТОГО | 349 458 |

Представим данные показатели в виде графиков на рисунке 7 и рисунке 8.



Рисунок 7. Динамика продаж ООО «ТД «Тибет» в 2005 году



Рисунок 8. Динамика продаж ООО «ТД «Тибет» в 2006 году

Проведем анализ выполнения плана по товарообороту по видам продаж за 2006 год в сравнении с 2005 годом, и представим получившиеся показатели в таблице 6.

Таблица 6.

Анализ выполнения плана по товарообороту по видам продаж

за 2005 – 2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды продаж | Факт прошлого года (тыс. руб.) | План текущего года (тыс. руб.) | Факт текущего года (тыс. руб.) | % выполнения за текущий год | В % к прошлому году | Уд. вес прошлого года | Уд. вес текущего года |
| Розничная торговля | 15282 | 20000 | 16582 | 83% | 109% | 4,3% | 4,2% |
| Оптовая торговля | 331713 | 375000 | 371334 | 99% | 112% | 95% | 94,5% |
| Оказание услуг | 2463 | 5000 | 4856 | 97% | 197% | 0,7% | 1,3% |
| ИТОГО | 349458 | 400000 | 392772 | 98,2% | 112,4% | 100% | 100% |

В ходе анализа вычислим такие показатели, как:

**Процент выполнения = факт / план \* 100%**

Розничная торговля = 16582 / 20000 \* 100% = 83%

Оптовая торговля = 371334 / 375000 \* 100% = 99%

Оказание услуг = 4856 / 5000 \* 100% = 97%

ИТОГО = 392772 / 400000 \* 100% = 98,2%

**В процентах к прошлому году = факт тек.г. / факт прош.г. \* 100%**

Розничная торговля = 16582 / 15282 \* 100% = 109%

Оптовая торговля = 371334 / 331713 \* 100% = 112%

Оказание услуг = 4856 / 2463 \* 100% = 197%

ИТОГО = 392772 / 349458 \* 100% = 112%

**Удельный вес = часть / целое \* 100%**

Уд. вес тек.г. = факт тек.г. / итого факт тек.г. \* 100%

Розничная торговля = 16582 / 392772 \* 100% = 4,2%

Оптовая торговля = 371334 / 392772 \* 100% = 94,5%

Оказание услуг = 4856 / 392772 \* 100% = 1,3%

**Уд. вес прош.г. = факт прош.г. / итого факт прош.г. \* 100%**

Розничная торговля = 15282 / 349458 \* 100% = 4,3%

Оптовая торговля = 331713 / 349458 \* 100% = 95%

Оказание услуг = 2463 / 349458 \* 100% = 0,7%

В целом по ООО «ТД «Тибет» процент выполнения (всего) за 2006 год составило 98,2%, что ниже планового показателя на 1,8%, в рублях на 7228 тыс. руб. Но по сравнению с прошлым годом темп роста составил 112,4%, темп прироста 12%.

В розничной торговле Троста = 109%, Тприроста = 9%.

В оптовой торговле Троста = 112%, Тприроста = 12%.

В оказании услуг Троста = 197%, Тприроста = 97%.

Сравнение фактического выполнения плана по товарообороту за 2005 и 2006 годы представим в виде диаграммы на рисунке 9.



Рисунок 9. Выполнение плана по товарообороту ООО «ТД «Тибет» за 2005 – 2006 гг.

При изучении деятельности ООО «ТД «Тибет» выяснилась проблема со сбытом продукции.

Наличие этой проблемы подтверждают данные анализа финансово-экономических показателей деятельности компании.

При анализе финансового состояния, показатель запасов и затрат, увеличившейся на конец отчетного периода, говорит о наличии больших остатков продукции на складе, т.е. наличие запасов и затрат в незавершенном состоянии.

При анализе деловой активности, показатель оборачиваемости запасов свидетельствует о недостаточно эффективном использовании запасов. Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности, с низкой скоростью ее погашения, и оборачиваемости собственного капитала, снизившегося в сравнении с предыдущим годом, также говорит о проблемах с реализацией продукции и нечеткой сбытовой работы компании.

При анализе выполнения плана по товарообороту, в целом, выяснилось, что компания выполнила план за 2006 год лишь на 98,2%, хотя в сравнении с 2005 годом выручка от реализации увеличилась. Недовыполнение плана в 2006 году говорит о наличии проблем в сбытовой деятельности.

Для решения проблем, связанных со сбытом продукции, можно рассмотреть предложения для улучшения сбытовой деятельности ООО «ТД «Тибет».

Для улучшения бизнес-процессов фирмы, которые способствуют эффективной работе персонала, можно предложить реорганизацию аппарата сбыта.

Для правильного построения процесса продаж, грамотного обслуживания и завоевания клиентов, ведения переговоров, презентации товаров и, тем самым, улучшения сбыта фирмы, целесообразно обучение персонала технике и психологии продаж.

При реализации широкого ассортимента товаров через торговых представителей, ООО «ТД «Тибет» сталкивается с такими проблемами, как:

- клиент не получает ожидаемого, в следствии ошибки оформления заказов (во время предпраздничной торговле, при работе с большим ассортиментом),

- пустые заказы (самого ходового товара может не оказаться на складе, тогда как торговый представитель, не зная об этом, взял заказ именно на него, потратив при этом свое рабочее время),

- количество операторов при выписке заказов не соответствует количеству торговых представителей и клиентов, приходящих в офис.

Для решения данного круга проблем, касающихся также сбыта продукции, на мой взгляд, можно предложить портативный карманный компьютер сбытовому персоналу, который забирает заказы при выезде в торговые точки города и области.

**3. Направления совершенствования управлениясбытовой деятельностью организации ООО «Торговый дом «Тибет»**

* 1. **Внедрение IP-технологий в процесс продаж ООО «ТД «Тибет»**

ООО «ТД «Тибет» реализует широкий ассортимент продукции через торговых представителей, которые часто сталкиваются с рядом проблем.

При работе с большим ассортиментом, когда в накладной присутствует более 200 наименований товара; в периоды предпраздничной торговли, когда операторы работают в усиленном режиме, оформляют заказы и приносимые торговыми представителями, и от клиентов, - возникают ошибки при вводе данных заказов. В следствии этого, клиент не получает обслуживания того уровня, который ожидает.

Такие ситуации ведут к неприятным последствиям:

А) конфликтам, а иногда к потере клиента;

Б) над накладными проводится двойная работа – это затраты рабочего времени операторов и логистов;

В) трата рабочего времени торгового представителя на доставку измененных накладных;

Г) возможный возврат по причине несоответствия заказов, особенно при работе с крупными магазинами и с сетевыми клиентами;

Д) создается отрицательный имидж компании;

Е) операторы не справляются с объемами работы, отсюда большая текучесть кадров.

Не полные или пустые заказы могут быть при работе с самым ходовым товаром, который имеет максимальный оборот.

Выезжая утром из офиса в торговые точки, торговые представители имеют сведения об остатках продукции на складе. Но в течении некоторого времени данный товар может быть продан. Не зная этого, торговый представитель забирает у клиента заказ на данный товар. Следовательно, он потерял заказ и ничего не продал, то есть отработал неэффективно.

Не справляются с объемами работы и операторы. Один оператор, в среднем, за день оформляет пятьдесят заказов. Соответственно, при работе с большим количеством заказов, приходится нанимать на работу дополнительно четырех операторов. А это дополнительные издержки по выплате заработной платы независимо от стабильности заказов; налоговые выплаты; а также дополнительные рабочие места.

Для решения данного круга проблем, можно предложить компании ООО «ТД «Тибет» модернизировать часть информационных технологий. А именно, обеспечить всех торговых представителей портативными карманными компьютерами (КПК), с установленной программой для выписки и обработки заказов на месте у клиента.

Внедрение КПК повысят эффективность труда сотрудников, занятых в процессе продаж. Беспроводные технологии позволят получить следующие положительные результаты:

- менеджеры смогут более эффективно контролировать процесс продаж;

- четкая маршрутизация работы торговых представителей, то есть программа даст возможность делать заказы, в первую очередь, только с клиентами, указанными в маршрутном листе на день. Это обеспечит тщательный контроль за порядком работы торговых представителей, так как при посещении торговой точки будет зафиксировано время составления данного заказа;

- владение информацией о складских остатках в режиме «онлайн»;

- владение информации о задолженностях по каждому клиенту;

- индивидуальный прайс-лист для каждого клиента, учитывающий ассортиментную матрицу и скидку;

- сокращение бумажной отчетности и повышение актуальности собранной информации непосредственно во время посещения торговых точек: время, дата посещения; количество фейсингов на полке магазина того или иного товара; стоки по каждой позиции на полках и складах клиента; мониторинг цен и другая отчетность в работе торгового представителя;

- ускорение ввода информации в учетную систему, за счет замены бумажного документооборота на электронный;

- автоматическое создание накладных без участия оператора, и передача данных торговым представителем из торговой точки в торговый зал операторам, которые лишь проверят данные накладные;

- сокращение количества операторов при выписке заказов;

- уменьшение транспортных расходов за счет равномерного распределения заказов по дням недели;

В целом, в управлении сбытовой деятельность компании, внедрение КПК в процесс продаж повысят оперативность получения информации; контроль за операциями, проводимыми торговыми представителями, что позволит правильно применять систему штрафов и премирования за проделанную работу.

Рассчитаем затраты на внедрение КПК:

- стоимость одного КПК, в среднем, составляет 17000 руб.;

- количество торговых представителей – 16 человек.

Следовательно: 16 х 17000 = 272 тыс. руб.

- обслуживание одного КПК в месяц: 500 руб.

в год: 6000 руб.

- обслуживание всех КПК в год: 6000 х 16 = 96 тыс. руб.

Таким образом, затраты на внедрение КПК в процесс продаж, за первый год, составят:

272 тыс. руб. + 96 тыс. руб. = 368 тыс. руб.

Рассчитаем результаты, которые компания получит благодаря внедрению КПК:

- оплата труда операторов:

средняя заработная плата одного оператора в месяц: 8000 руб.;

заработная плата четырех операторов в месяц: 32000 руб.;

в год: 384 тыс. руб.

- транспортные расходы фирмы:

равномерное распределение заказов по дням недели позволит сократить транспортные расходы на сумму около 5000 руб. в месяц; 60000 руб. в год.

Таким образом, результаты фирмы, полученные от внедрения КПК в процесс продаж, за первый год, составят:

384 тыс.руб. + 60 тыс.руб. = 444 тыс.руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения КПК в процесс продаж, за первый год:

Э эф. = 444 тыс.руб. / 368 тыс.руб. х 100% = 120,7%

* 1. **Реорганизация службы сбыта ООО «ТД «Тибет»**

В процессе продаж в ООО «ТД «Тибет» сбором денежных средств у клиентов, закупающих продукцию на условиях наличной оплаты коммерческого кредита, занимаются торговые представители.

Иногда возникают такие ситуации, когда клиент не может отдать всю сумму сразу, и оплачивает ее частями за два или три раза. Тогда торговому представителю приходиться навещать данную торговую точку несколько раз в неделю.

Торговый представитель, в таком случае, затрачивает дополнительное время на сбор денежных средств, отслеживание сроков платежей, тогда как он должен продавать товар и наращивать клиентскую базу фирмы. Следовательно, затрачиваемое время на сбор денежных средств снижает объемы продаж компании.

Рассмотрим условия работы торгового представителя:

Клиентская база одного торгового представителя – 70 клиентов.

Рабочий день: 9.00 – 17.30

Режим работы торгового представителя:

9.00 – 14.00, то есть 5 часов в день – это работа в «полях». Следовательно, в месяц 100 часов.

Из них: 90 часов – на посещение клиентов для сбора заказов, то есть 4,5 часа в день 9.00 – 13.30;

10 часов – на сбор наличных денежных средств, согласно графику платежей, то есть 0,5 часа в день 13.30 – 14.00.

14.00 – 14.30, то есть 0,5 часа в день – обеденный перерыв (в месяц 10 часов);

14.30 – 17.30, то есть 3 часа в день – это работа в офисе: оформление заказов, сдача денежных средств в кассу, составление ежедневной отчетности. Следовательно, в месяц 60 часов.

Таким образом, из рабочего времени для визита по торговым точкам, в среднем, на одного клиента затрачивается 1,3 часа в месяц ( 90 / 70 = 1,3 ).

Для того чтобы увеличить продажи фирмы, необходимо освободить торговых представителей от обязанностей сбора денежных средств и направить высвободившееся время на работу с дополнительными клиентами или на поиск новых.

Для этого в штат ООО «ТД «Тибет» необходимо ввести должность инкассатора, в обязанность которого будет входить отслеживание сроков платежей, сбор денежных средств и сдача их в кассу фирмы.

Тем временем, торговый представитель за 10 часов дополнительного времени сможет посещать 8 дополнительных клиентов в месяц ( 10 / 1,3 = 8 ).

По статистическим данным ООО «ТД «Тибет» минимальная сумма сделки одного клиента за месяц составляет 3000 руб.

Следовательно, один торговый представитель в месяц увеличит объемы продаж на 24 тыс. руб.; в год на 288 тыс. руб.

В штате ООО «ТД «Тибет» 16 торговых представителей, которые увеличат товарооборот компании на 4608 тыс. руб. за год.

16 х 288 тыс. руб. = 4608 тыс. руб.

Себестоимость дополнительно продаваемой продукции за год составит 4007 тыс. руб., с учетом наценки компании в 15 процентов.

Представим финансовые результаты от данного предложения в таблице 7.

Таблица 7.

Финансовые результаты ООО «ТД «Тибет» за первый год реорганизации службы сбыта

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма тыс. руб. |
| Дополнительный товарооборот за год | 4608 |
| Себестоимость продукции | 4007 |
| Доход от продаж | 601 |

Рассчитаем затраты, которые необходимы для реорганизации службы сбыта ООО «ТД «Тибет» и покажем их в таблице 8.

Таблица 8.

Затраты ООО «ТД «Тибет» по реорганизации службы сбыта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья | Расход в месяц  тыс. руб. | Расход в год  тыс. руб. |
| Заработная плата инкассатора с учетом налогообложения | 10 | 120 |
| Заработная плата водителя с учетом налогообложения и компенсации на автомобиль | 10 | 120 |
| Транспортные расходы | 15 | 180 |
| ИТОГО | 35 | 420 |

Экономический эффект от внедрения проектного предложения по реорганизации службы сбыта составит:

Э эф. = 601 тыс. руб. / 420 тыс. руб. х 100% = 143,1%

* 1. **Обучение персонала ООО «ТД «Тибет» технике продаж**

Несоответствие навыков персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Потребности ООО «ТД «Тибет», как торговой компании, - это расширение существующей территории рынка, то есть нахождение и удержание клиентов; и увеличение объемов продаж.

Персонал компании должен уметь грамотно обслуживать и всесторонне консультировать клиента.

Для успешного функционирования ООО «ТД «Тибет» и увеличение сбыта, важным условием является развитие навыков персонала.

Корпоративный тренинг, в условиях бизнеса, имеет важную задачу – это вклад в рост прибыли.

Для улучшения сбытовой деятельности ООО «ТД «Тибет» определим цели профессионального обучения персонала:

1. Изучение техники продаж;
2. Грамотное ведение деловых переговоров;
3. Повышение навыков проведения презентации товара;
4. Построение работы с трудными клиентами.

На основании потребностей ООО «ТД «Тибет» и целей профессионального обучения, наилучшим вариантом является проведение корпоративного тренинга «Технология и психология продаж» раз в год.

Данный тренинг является практическим руководством по всем этапам подготовки и проведения продаж. Предназначен для менеджеров высшего и среднего звена торговых компаний; супервайзеров; торговых представителей, то есть персонала, задействованного в сбытовой деятельности компании.

Тренинг включает следующие ступени обучения:

1. Основы технологии продаж;
2. Тактики влияния и убеждения в деловых переговорах;
3. Эффективная презентация: подготовка, построение и изложение;
4. Техники работы с трудными клиентами.

Каждая ступень обучения персонала ООО «ТД «Тибет» даст свои результаты для улучшения сбытовой деятельности фирмы. Покажем их в таблице 9.

Таблица 9.

Результаты от проведения тренинга «Технология и психология продаж» для персонала ООО «ТД «Тибет»

|  |  |
| --- | --- |
| Ступень обучения | Результат |
| 1. Основы техники продаж | - улучшение качества работы торгового персонала с клиентом, благодаря правильному контакту с ним (приветствие, поза, речь, средства общения);  - увеличение размера заказа при грамотно построенном выявлении потребностей, благодаря технике активного слушания. |
| 2. Тактики влияния и убеждения в деловых переговорах | - повышение таких качеств сотрудников, как влияние, сила, умение добиться поставленных целей и выиграть в сложной ситуации;  - снижение вероятности отказов клиента по тому или иному вопросу во время переговоров. |
| 3. Эффективная презентация | - улучшение способностей персонала профессионально говорить, уверенно держаться в трудных ситуациях, отвечать на поставленные вопросы, то есть того, что необходимо в процессе продаж;  - расширение числа существующих клиентов и увеличение сбыта продукции. |
| 4. Техники работы с трудными клиентами | - улучшение координации действий персонала в работе с сомнениями и возражениями клиентов;  - развитие профессиональной компетенции сотрудников, навыков уверенного общения с разными типами клиентов, навыков нейтрализации конфликтов, что поможет предотвратить отказы и удержать клиента. |

Тренинг «Технология и психология продаж» планируется проводить в стационарных условиях, в конференц-зале ООО «ТД «Тибет». Общее время тренинга 90 часов. Занятия три раза в неделю: среда, четверг, пятница, по два часа с 17.30 до 19.30, то есть после рабочего дня, без отрыва от работы. Исходя из такого графика, тренинг рассчитан на два месяца.

Количество обучаемого персонала 28 человек, из них, менеджеры отдала продаж – 3 человека; менеджеры оптового отдела – 3 человека; супервайзеры – 6 человек; торговые представители – 16 человек.

Проведем оценку эффективности затрат на профессиональное обучение, на основании следующих показателей:

- Доля сотрудников организации, прошедших обучение определяется как доля числа сотрудников, прошедших обучение в общей численности организации:

28 / 92 = 0,3 или 30%.

- Среднее число часов профессионального обучения на одного сотрудника рассчитывается как отношение общего количества затраченных на обучение часов к числу обученных сотрудников:

90 / 28 = 3,2 часов или 3 часа 30 минут.

- Общее число издержек на проведение тренинга:

прямые издержки – оплата тренеру при ставке часовой оплаты 500 руб.,

то есть 90 х 500 = 45000 руб.

- Величина издержек по обучению одного работника рассчитывается как отношение общих затрат к численности сотрудников, прошедших обучение:

45000 / 28 = 1607 руб.

Хотя оценить результат проведения тренингов в денежном выражении крайне сложно, для определения экономического эффекта, который ООО «ТД «Тибет» получит после проведения тренинга «Технология и психология продаж», воспользуемся статистическими данными одной из тренинговых компаний «Активные формы». По опыту работающих там специалистов тренинг такого характера дает результат в виде роста продаж на 7-10% в год. [ 29 ].

Если учитывать, что продажи компании за год возрастут на 7%, то выручка от реализации будет составлять 418467 тыс. руб. Доход от продаж, то есть результат проведения тренинга составит 54582 тыс. руб.

Таким образом, доля общих затрат на проведение тренинга будет составлять 0,083% от полученного результата.

**Заключение**

Данный дипломный проект, посвященный проблеме совершенствования управления сбытовой деятельности в организации, рассматривался на примере компании оптово-розничной торговли бытовой химии, косметики и парфюмерии города Рязани ООО «Торговый дом «Тибет».

Тема имеет экономическую значимость для торговой организации, так как от эффективности организации и управления сбытовой деятельностью зависит величина получаемой прибыли.

Дипломный проект был выполнен на основе отчетных данных хозяйственной деятельности ООО «ТД «Тибет». Проведенный анализ работы организации за 2005-2006 года позволил сделать следующие выводы:

- оценка окружающей среды и анализ маркетинговой деятельности показали, что целевыми сегментами рынка ООО «ТД «Тибет» являются фирмы-оптовики; торговые сети; магазины и киоски, а также частные лица. Фирма применяет стратегию охвата рынка в виде дифференцированного маркетинга. Являясь посредником в канале сбыта, ООО «ТД «Тибет» реализует продукцию, используя, как прямой сбыт, так и косвенный. Товарной номенклатуре компании свойственны широта, глубина, насыщенность, гармоничность. ООО «ТД «Тибет» применяет разработанную систему мотивации для маркетинговых посредников. Сюда входят, система скидок; предоставление премии «Кредит-нотта» за ввод установленной ассортиментной матрицы того или иного производителя; аренда полочного пространства в торговых точках; проведение промо-акций; мерчандайзинг в торговых точках.

- анализ финансово-экономических показателей ООО «ТД «Тибет» дает следующие результаты.

Общая сумма имущества компании на конец 2006 года увеличилась на 16352 тыс. руб. за счет роста суммы оборотных активов из-за увеличения запасов, НДС, дебиторской задолженности, денежных средств и прочих оборотных активов.

Собственные источники образования имущества снизились на конец отчетного года. Заемные средства стали выше показателя прошлого года на 1,63% и составили 35572 тыс. руб., долгосрочные обязательства снизились на 3,01% и составили 4964 тыс. руб., краткосрочные обязательства возросли на 4,64% и составили 30605 тыс. руб.

Из анализа финансового состояния ООО «ТД «Тибет» видно, что показатель собственных оборотных активов увеличился в динамике. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат увеличился на конец 2006 года на 16606 тыс. руб. Запасы и затраты характеризуются наличием запасов и затрат в незавершенном состоянии также возросли, что связано из-за больших остатков на складе. Показатели Ф1 < 0, Ф2 < 0, Ф3 >0 говорят о нестабильном финансовом состоянии, которое характеризуется периодически возникающими задержками по обязательным платежам и расчетам.

Анализ финансовой устойчивости при сравнении финансовых коэффициентов с нормативными значениями говорит об увеличении доли заемных средств в финансировании компании; об усилении зависимости от внешних кредиторов; о снижении финансовой устойчивости.

Анализ деловой активности за 2006 год показал следующие тенденции: увеличение показателя производительности труда, показателя фондоотдачи произошло за счет роста выручки от продаж. Использование запасов компании недостаточно эффективно, так как необходимо увеличить оборачиваемость запасов в оборотах и сокращать продолжительность оборота в днях. Замедлена скорость погашения кредиторской задолженности. Низкая скорость погашения и дебиторской задолженности из-за недостаточно налаженных взаимодействий с дебиторами и нечеткой сбытовой деятельности. Снизилась оборачиваемость собственного капитала в сравнении с 2005 годом, что говорит о проблемах с реализацией продукции.

Анализ возможности банкротства показал значения коэффициентов в пределах нормативных, следовательно, структура баланса ООО «ТД «Тибет» является удовлетворительной, а компания платежеспособной.

- анализ сбытовой деятельности ООО «ТД «Тибет» за 2005-2006 года показал рост продаж в динамике на 43324 тыс. руб. Анализ выполнения плана по товарообороту по видам продаж показывает следующие проценты выполнения за текущий год: розничная торговля 83%; оптовая торговля 99%;

оказание услуг 97%. Данные проценты показывают результат ниже планового, что говорит о проблемах в сбыте продукции.

Таким образом, при изучении деятельности ООО «ТД «Тибет» выяснились проблемы в управлении сбытовой деятельностью.

В целях совершенствования управления сбытовой деятельностью и устранения существующих проблем предлагается проведение комплекса мероприятий:

- внедрение карманных портативных компьютеров в процесс продаж позволит улучшить бизнес-процессы; а также повысить эффективность труда сотрудников компании. При расчете данного мероприятия получены следующие показатели:

Годовые затраты – 368 тыс. руб.;

Годовые результаты – 444 тыс. руб.;

Экономическая эффективность проектного предложения – 120,7%.

- реорганизация службы сбыта поможет улучшить взаимодействия с дебиторами; получить дополнительную выручку от продаж. При расчете предложения получены следующие показатели:

Годовые затраты – 420 тыс. руб.;

Дополнительный товарооборот - 4608 тыс. руб.;

Себестоимость продаваемой продукции – 4007 тыс. руб.;

Доход от продаж – 601 тыс. руб.;

Экономическая эффективность предложения – 143,1%.

- Обучение торгового персонала технике продаж позволит дать множество положительных результатов в работе персонала; в работе компании; а по данным статистики проведения подобного рода обучения увеличит объем продаж на 7%. Тогда как доля затрат на обучение, согласно статистическим данным, составит 0,083%, от полученного результата равного 54582 тыс. руб.

Применение комплекса предложенных мероприятий устранит имеющиеся проблемы, и поможет совершенствовать управление сбытовой деятельностью в ООО «Торговый дом «Тибет».

**Список литературы**

1. Устав ООО «Торговый дом «Тибет» 05.09.2001г.;
2. Амблер Т. Практический маркетинг: Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.Н. Коптуревского. – С-Пб.: Издательство «Питер», 1999;
3. Афанасьев М. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: Издательство «Экономика», 2004;
4. Болт Д. Практическое руководство по управлению сбытом. – М.: Издательство «Экономика», 2001;
5. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта. – М.: Издательство «Экономика»,2003;
6. Ветроградов В. Управление продажами. – С-Пб.: Питер, 2004;
7. Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерия В.Д. Маркетинг / Под общ. ред. Голубкова Е.П. – М.: «Экономика», 1993;
8. Гэмбл П., Стоун М. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003;
9. Дихтль Е. Практический маркетинг: Пер. с нем. А.М. Макаров. Под ред. И.С. Минко. – М.: Высшая школа, 1995;
10. Завьялов П.С., Демидов В.С. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). – М.: Международные отношения, 1991;
11. Епископян С.Ю. Искусство продаж: расширенный курс. – М.: Учебный центр «Оптима», 2000;
12. Камышанов П.И., Камышанов А.П. Бухгалтерская финансовая отчетность: составление и анализ. – М.: Издательство Омега-Л, 2006;
13. Кардашин Л.И, Основы технологии товародвижения и организации торговли. – М.: ЮНИТИ, 2003;
14. Кеворков В.В., Кеворков Д.В. Практикум по маркетингу: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2007;
15. Кондрашов В.М. Управление продажами / Под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007;
16. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга, 9-е изд.: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005;
17. Мазилкина Е.И. Маркетинговые коммуникации: учебно-практическое пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007;
18. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Юристъ, 2000;
19. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006;
20. Памбухчиянц О.В. Организация коммерческой деятельности. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005;
21. Ребрик С. Тренинг профессиональных продаж. – М.: ЭКСМО, 2002
22. Соловьев Б.А. Маркетинг: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006;
23. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: учебное пособие. – С-Пб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004;
24. Фатрелл Ч. Управление продажами: Пер с англ. – С-Пб.: Издательский дом «Нева», 2004;
25. Фридман Гарри Дж. Нет, спасибо, я просто смотрю. Как посетителя превратить в покупателя. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006;
26. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие. – М.: «Финансы и статистика», 2003;
27. Эванс Дж., Борман Б. Маркетинг: учебное пособие, сокр., пер. с англ. / Авт. предисл. и научн. ред. А.А. Горячев. – М.: «Экономика», 1990;
28. Лосев С.В. Управление отношениями с клиентами // Маркетинг в России и за рубежом, 1, 2006. – с.43;
29. Баранчикова Н. Знания в денежном эквиваленте // www.acfor-tc.ru;
30. Иванов П. Оптовая торговля и дистрибуция // [www.mag-consulting.ru](http://www.mag-consulting.ru);
31. Никитина Т. Как открыть магазин бытовой химии // [www.openbusiness.ru](http://www.openbusiness.ru);
32. О влиянии системы мотивации торговых представителей на эффективность работы отдела продаж дистрибьюторской компании // [www.dis.ru](http://www.dis.ru);
33. Правовая система «Консультант» // [www.cjnsultant.ru](http://www.cjnsultant.ru);
34. Сопоставление факторов-мотиваторов и мотивационных эффектов // [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru);
35. [www.tdtibet.ru](http://www.tdtibet.ru)