# Введение

Эффективность функционирования предприятия определяется многими обстоятельствами. Среди них: правильность установления «что, сколько, какого качества и к какому времени производить продукцию или оказывать услуги», с учетом спроса и предложения; выбор оптимальной технологии и организации производства; своевременное и рациональное ресурсное обеспечение; величина основного и оборотного капиталов; формы и методы реализации продукции и т.д.

В условиях рыночной системы хозяйствования диапазон использования этих факторов чрезвычайно большой. Поэтому каждое предприятие должно стремиться к их оптимальному сочетанию.

Коммерческая работа по розничной продаже товаров складывается из таких этапов, как изучение и прогнозирование покупательского спроса на реализуемые в магазинах товары; формирование оптимального ассортимента товаров в магазине; рекламно-информационная деятельность розничных торговых предприятий; выбор наиболее эффективных методов розничной продажи товаров; организация оказания торговых услуг покупателям.

Торговое обслуживание населения предполагает наличие специально устроенных и оборудованных торговых помещений, приспособленных для наилучшего обслуживания покупателей, подбора и формирования торгового ассортимента и возможности его оперативного изменения в соответствии с изменившимся спросом населения, постоянного изучения и учета потребительских запросов покупателей, умения предложить и продать товар каждому конкретному человеку. Розничная торговая сеть в отличие от оптовой характеризуется большой территориальной раздробленностью, наличием большого числа небольших по площадям и товарообороту предприятий, и ее деятельность можно отнести преимущественно к сфере малого бизнеса. Характер и структура операций по продаже товаров зависят прежде всего от ассортимента реализуемых товаров и методов их продажи. Так, на выбор товаров повседневного спроса покупатель затрачивает значительно меньше времени, чем на товары периодического или редкого спроса.

Под продвижением продукта понимается совокупность различных видов деятельность по доведению информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить. Роль продвижения заключается в налаживании коммуникаций с отдельными личностями, группами людей и организациями с помощью прямых и косвенных средств с целью обеспечения продаж продуктов организации.

Резкое усложнение сбыта и обострение конкуренции. произошедшие в нашей стране, привели к тому, что маркетинг стал фактором конкурентной борьбы, не менее важным, чем достижение превосходства на рынке путем внедрения технических новшеств или снижения себестоимости продукции. Реклама оказалась практически единственным инструментом воздействия на рынок.

Управление распределение товара по каналам сбыта очень актуальный вопрос в рыночной экономике. В том как будут распределены товары по каналам сбыта определяется и их объем продаж. Необходимо учитывать маркетинговое исследования для оптимального объема продаж.

# 

# 1. Распределение товара по каналам сбыта

## 

## 1.1 Выбор уровня канала распределения товара

Современные организации используют сложные коммуникационные системы для поддержания контактов с посредниками, клиентами, с различными организациями и слоями. Реклама, стимулирование сбыта, персональные продажи и связи с общественностью составляют комплекс продвижения (коммуникационного комплекса). Но коммуникационную функцию также выполняют и другие элементы комплекса маркетинга, например, дизайн товара его характеристики,… упаковка и цена говорят потребителю значительно больше о товаре, нежели его реклама. Можно говорить, что введение в употребление термина «маркетинговые коммуникации» связано со стремительным возрастанием роли коммуникаций в обществе. Мы живём в век информационного бума, создания глобальных компьютерных систем и виртуального мира. В более узком плане, в менеджменте, используется термин «управленческие коммуникации» и ещё в более узком плане – «маркетинговые коммуникации».[[1]](#footnote-1)

Потребитель обычно не сразу принимает решение об определённой покупке, особенно если речь идёт не о товарах повседневного спроса. Он проходит через несколько стадий «созревания» до покупки. На разных стадиях готовности потребителя сделать покупку им используются различные источники информации. Налаживание эффективных маркетинговых коммуникаций осуществляется в следующей последовательности: идентифицируется целевая аудитория; определяется её желаема ответная реакция, которая в большинстве случаев предполагает покупку; определяются цели информационные кампании; разрабатывается коммуникационное сообщение; выбираются коммуникационные каналы; определяется лицо, которое делает сообщение; устанавливается обратная связь с целевой аудитории; разрабатывается общий бюджет продвижения; выбираются методы продвижения и оценивается эффективность коммуникационной деятельности. Целевая аудитория представляет собой совокупность потенциальных или существующих покупателей или потребителей, принимающих покупательские решения или оказывающие на них влияние. В качестве целевой аудитории могут рассматриваться индивиды, группы людей, различные слои общественности. В основу содержания коммуникационного сообщения могут быть положены три принципа: рациональный, эмоциональный и моральный. Выбор одного из них определяется составом целевой функции и характером рекламируемого продукта.

Коммуникационные каналы бывают личными и безличными. В первом случае двое или более общающихся людей контактируют между собой непосредственно или с помощью различных средств. В данном случае легко устанавливается эффективная обратная связь. Некоторые личные коммуникации каналы контролируются создающими их организациями, например, деятельность торговых агентов. Другие – не контролируются, например, контакты с потребителями независимых экспертов. С помощью безличностных коммуникационных каналов информация передается без личных контактов и непосредственной обратной связи. Безличностные каналы состоят, прежде всего, из СМИ и наружных носителей информации. Кроме того, коммуникационные функции выполняет атмосфера организаций, осуществляющих коммуникационную политику.

Эффективность коммуникационной кампании во многом зависит от лица, передающего сообщение, или источника сообщения. Вот почему в качестве источника соответствующих рекламных обращений часто появляются врачи, артисты, авторитетные специалисты. Надёжность источника определяется опытностью источника сообщения, доверием к нему и уровнем его привлекательности для целевой аудитории. Обратная связь с целевой аудиторией предполагает получение от нее информации о степени воздействия переданного сообщения. Для этого проводится специальное изучение реакции целевой аудитории на переданное сообщение. Одно из труднейших маркетинговых решений заключается в формировании бюджета продвижения продуктов. Для определения затрат на продвижение могут использоваться различные методы, среди них важнейшие: метод «от наличных средств», метод «процент объёма от сбыта», метод долевого участия в рынке, метод конкурентного паритета и метод «исходя из целей и задач». Существуют и другие методы определения затрат на продвижение. При использовании эмпирического метода наилучший уровень затрат, например, на рекламу определяется экспериментальным путём. С появлением компьютеров возрос интерес к составлению бюджета на основе количественных математических моделей. Выбор тех или иных методов продвижения методов определяется следующими главными факторами: денежными ресурсами, целями кампании в области продвижения, характеристиками целевого рынка, характеристиками продукта, его ценой, возможностью применения тех или иных методов продвижения, нахождением потребителя на определённой стадии готовности купить товар, выбранной стратегии продвижения [[2]](#footnote-2)

При продвижении продукта применяются стратегия «проталкивания» и стратегия «вытягивания». Стратегия «проталкивания» предполагает деятельность по продвижению, адресованную только представителям распределительной системы, следующим в канале распределения сразу же за производителем, с целью склонить их «довести» продукт до конечного потребителя. В свою очередь, каждый участник канала распределения продвигает данный продукт следующему участнику. Стратегия «вытягивания» – деятельность организации, направленная на продвижение продукта, адресована конечным потребителям, которые при желании купить продукт начинают его требовать от представителей распределительной системы, которые в свою очередь обращаются к производителю. Большинство организаций используют комбинацию этих двух стратегий.

Для того чтобы добиться скоординированных действий в области коммуникационной деятельности, нужно решить ряд организационных и методических вопросов. После завершения коммуникационной программы оценивается её эффективность, то есть определяется соотношение между степенью её воздействия на целевую аудиторию и затратами. Оценить эффективность отдельных методов продвижения по конечным результатам чрезвычайно сложно. Поэтому часто используется относительная оценка, когда стоимость того или иного метода продвижения относится к числу контактов потребителей. Ведь на конечный результат, помимо эффективной коммуникационной кампании, влияют качество продукта, уровень сервиса и так далее.[[3]](#footnote-3)

## 1.2 Маркетинговые исследования: место в системе управления рыночными позициями

Каким же должно быть <идеальное маркетинговое исследование>? Первый ответ менеджера – глубоким (даже глобальным) и долгосрочным, чтобы отслеживать изменения рынка во времени.

Однако, не всегда практический результат – изменение поведения предприятия на рынке – обеспечивается глобальностью маркетингового исследования.

Главное – четко и конкретно сформулировать, ради чего это исследование проводится. Такая конкретизация определяется не только уровнем маркетинговых представлений менеджера, но и реальной конкурентной ситуацией на рынке, конкретными потребностями менеджера в информации для управления рыночными позициями.

Используем более широкий по значению термин <исследование рынка>, для того, чтобы определить, какие именно задачи может подразумевать запрос топ-менеджера на проведение маркетингового исследования.

Цели исследования, степень его полноты и глубины зависят от того, на каком этапе находится становление управления рыночными позициями бизнеса. Причем формально ни наличие службы маркетинга, ни выполнение ею определенных аналитических отчетов совершенно не означает того, что рыночные позиции действительно являются объектом управления.

Формирование реального управления рыночными позициями на предприятии проходит в три основных этапа.

**Основные этапы**

Первый, начальный этап освоения рынка. Топ-менеджеру необходимо получить хоть сколько-нибудь полное представление о внешней среде, прежде всего для организации эффективного сбыта; сейчас его реальная цель – управление продажами и маркетинговое обеспечение продаж. Чаще всего в такой ситуации оказывается новый коммерческий директор, пришедший на предприятие, переживающее кризис сбыта.

Реальный способ решения поставленной задачи – активизация продаж на основе информации оперативного маркетинга и анализа реализации (тренинги навыков продаж также могут быть эффективными – главным образом для того, чтобы преодолеть пассивное отношение персонала службы сбыта к своим обязанностям).

На этом этапе обычно выстраивается система оперативной маркетинговой информации: выявляются наиболее значимые срезы информации, период ее обновления, основные источники.

Фактически основой аналитических выводов становится мониторинг рынка. Но информация оперативного маркетинга, обеспечивающая продажу, не может сама по себе привести к качественному изменению маркетингового обеспечения всего процесса сбыта. Если оперативная маркетинговая информация позволяет ориентироваться во внутримесячных тенденциях, то провалы реализации, возникающие внутри квартала и тем более года, на ее базе совершенно не предсказуемы. Или предсказуемы – из реального опыта как сбытовиков, так и маркетологов, но не подкреплены со стороны управления никакими управленческими инструментами.

Возникает необходимость в дальнейшем развитии управления рыночными позициями – цель топ-менеджмента смещается от активизации продаж к управлению сбытом и маркетинговому обеспечению сбытовой политики. Возникает необходимость реалистичного планирования объемов продаж внутри года, в разрезах групп клиентов, ассортиментных групп, а для этого – формирования и согласования политики продвижения, организации взаимодействия служб предприятия.

Реальным управленческим инструментом этого, второго, этапа становится план маркетинга.

Основой для разработки реалистичного плана маркетинга становятся, с одной стороны, исследования рынка на уровне тенденций – более долгосрочных, чем информация, которую отражает оперативный маркетинг. С другой – экономическое обоснование тех целей, достижение которых ставит перед собой бизнес и осуществление которых возможно только при вполне определенной эффективности продаж.

Навыки работы с оперативной (еженедельной) информацией, прежде всего об уровне цен конкурентов и поставщиков сырья, на рынках различных, отличающихся друг от друга продуктов не позволяли менеджменту предприятия выстроить целостную эффективную сбытовую политику завода. Она складывалась как сумма политик на конкретных рынках. Не случайно вопрос формирования единого плана маркетинга предприятия так и не был решен.

Управление сбытом на основе плана маркетинга приводит к дальнейшей трансформации и усложнению цели топ-менеджера: содержанием третьего этапа становления управления рыночными позициями становится управление рынком, для чего необходимо:

 Выявить и обосновать целевые рынки.

 Выработать стратегические рыночные ориентиры для действий на целевых рынках.

 Сформировать такие рыночные условия, которые максимально соответствуют целям предприятия.

В план маркетинга входит разработанная службами предприятия (маркетинговой, технологической, коммерческой) целевая программа, которая объединила усилия различных специалистов и менеджеров для продвижения на целевой рынок.

И одним из направлений этой целевой программы стали глубокие и всесторонние маркетинговые исследования, в результате которых были выявлены закономерности развития этого рынка, двумя различными методами оценена его емкость и выработана реальная программа мероприятий. Можно сказать, что в этом случае маркетинговые исследования действительно стали основой завоевания лидирующих позиций на региональном рынке.

На этом этапе необходимость маркетинговых исследований как таковых и практического применения их результатов, пожалуй, обоснована полностью: есть определенный и <осязаемый> объект исследования – целевой рынок, есть реальная управленческая цель – формирование стратегических рыночных ориентиров, есть необходимость воплощения этой цели в жизнь.

Исходная задача организации маркетингового исследования – определить, как именно оно будет выполняться: собственными силами или с привлечением исследователей извне?

Как первый, так и второй путь имеют своих сторонников и противников. Один из главных аргументов в пользу организации маркетингового исследования собственной службой маркетинга – это то, что важная информация о рынке часто уже есть на предприятии. Специалисты различных служб обладают огромной информацией о реальном положении дел у конкурентов и о запросах потребителей. На промышленном предприятии это не только менеджеры по продажам, но и технологи, конструкторы, производственники.

Казалось бы, для службы маркетинга – полный простор: в качестве источника информации выступают практически уже знакомые люди, заинтересованные в процветании родного предприятия. Если накладывать этот объем информации на то, что может почерпнуть маркетолог из других источников, то может получиться действительно полная (или близкая к таковой) картина рынка.

Однако, как показывает опыт, при выполнении маркетингового исследования собственными силами могут возникнуть следующие важные ограничения.

Прежде всего, сам подход к определению приоритетов исследования может быть ограничен не только невысоким уровнем квалификации персонала или недостаточной широтой его кругозора. Значительно хуже то, что маркетологи, находясь <внутри> предприятия, зачастую исходно становятся на позиции его <защиты>, распространения стереотипов своего предприятия на остальные и на рынок в целом. Ими могут быть не замечены негативные для предприятия тенденции развития отрасли или не понят реальный смысл действий конкурентов.

Кроме того, при выработке и обсуждении технического задания на проведение маркетингового исследования обычно происходит конкретизация подходов к исследованию, для менеджера (заказчика маркетингового исследования) более четко определяется практический результат. Однако эффективность этой предварительной проработки будет значительно выше, если исполнитель маркетингового исследования в состоянии понять ту управленческую задачу, которая стоит перед топ-менеджером, и обеспечить максимальную нацеленность результатов исследования на ее решение.

Опыт консультирования показывает, что часто исходная проблема (например, <необходимо увеличить объем продаж всей номенклатуры, а для этого провести маркетинговые исследования по всем возможным направлениям>) может быть уточнена значительно (<Перспективы рынка конкретной отрасли в Центральном регионе для определенной группы изделий>). Насколько руководитель и специалисты службы маркетинга в состоянии это осуществить?

К тому же служба маркетинга на предприятии иногда находится в положении <чужой среди своих>. Службы, которые на предприятии заняты <конкретным делом> – например, сбытовики и производственники – считают, что маркетологи не обеспечивают никакого конкретного результата, а их деятельность сводится к разбазариванию средств на выставках и при покупке информации.

Конечно, такая крайняя позиция встречается не слишком часто, но более умеренные ее модификации проявляются на большинстве предприятий. Иногда это вполне обосновано слабостью службы маркетинга, в других случаях основанием для таких взглядов становится недостаточный <внутренний PR> и незнание службами действительного места маркетологов в подготовке управленческих решений.

К тому же рекомендации маркетологов могут означать для менеджеров по продажам, например, необходимость освоения нового круга клиентов или расширения продаж по сложным позициям – возникает реальная основа противоречий между службами.

На одном из предприятий мы видели следующую ситуацию: специалисты службы маркетинга занимались в основном оперативным обеспечением процессов продаж и закупок – отслеживали цены, выявляли ближайшие намерения контрагентов. Маркетологи даже территориально размещались в помещении коммерческой службы, непосредственно взаимодействуя со снабженцами и сбытовиками.

Их деятельность была на виду, вопросов о том, чем именно они занимаются и в каких целях приобретаются дорогие информационные источники, не возникало. Однако такое тесное взаимодействие привело к тому, что при реорганизации системы планирования достоверность прогноза конъюнктуры рынка руководителем была поставлена под сомнение.

Возник общий интерес маркетологов, снабженцев и сбытовиков – обосновывать такие характеристики конъюнктуры и такой план продаж, которые позволят при минимуме напряжения и риска для служб показать максимальный результат и получить соответствующую премию. В этой ситуации проведение маркетингового исследования собственными силами вряд ли показало бы действительные перспективы рынка и позволило руководителю сформировать эффективную коммерческую политику.

Один из возможных управленческих инструментов, позволяющих обеспечить комплексную проработку маркетинговых задач, в том числе и задач маркетингового исследования, – маркетинговый комитет, в котором на постоянной основе принимают участие представители различных служб предприятия – маркетинговой, коммерческой, технологической. На предприятии определяется должностное лицо, ответственное за подготовку заседаний маркетингового комитета.

Конечно, значимость маркетингового комитета определяется и важностью задач, которые выносятся на его рассмотрение, и отношением руководства к такому комитету, и способностью всех участников маркетингового комитета обеспечить действительно глубокую подготовку тех вопросов, которые необходимо рассмотреть.

Поэтому эффективна организация маркетингового исследования с участием маркетингового комитета: обсуждение задания на исследование, определение возможностей служб в информационном обеспечении маркетингового исследования, рассмотрение промежуточных результатов и окончательных его выводов.

Если же предполагается, что маркетинговое исследование будет выполняться сторонними исполнителями, презентация задачи и результатов исследования на маркетинговом комитете позволит обеспечить их комплексное обсуждение специалистами и менеджерами, которые целенаправленно участвуют в подготовке управленческих решений в сфере маркетинга.

### 

### 1.2.1 Классификация рынков

Важнейшими направлениями исследований рынков является определение текущих и прогнозных величин спроса различного вида и показателей рыночной доли для конкретных рынков (рыночных сегментов). Чтобы сделать рассмотрение данных вопросов достаточно предметным целесообразно провести классификацию рынков и различных видов рыночного спроса.

В общеэкономическом плане под рынком понимается место, где собираются для совершения акта купли – продажи как продавцы, так и покупатели, все субъекты купли-продажи определенных товаров. В маркетинге обычно под рынком понимается совокупность всех потенциальных потребителей, испытывающих потребность и имеющих возможность ее удовлетворить в товарах определенной отрасли.

Рынок создается вокруг различных объектов, представляющих какую-нибудь ценность. В этом плане говорят о рынке потребительских товаров, рынке труда, рынке ценных бумаг, рынке капитала и т.д. В зависимости от вида потребителей различают следующие типы рынков: потребительский рынок и рынки организаций или организационные рынки. Последние подразделяются на рынки продукции производственно-технического назначения, рынки перепродаж и рынки государственных учреждений.

Потребительский рынок – совокупность индивидов и семей, покупающих товары и услуги для личного потребления. Рынки потребительских товаров характеризуются массовым потребителем, разнообразной конкуренцией, децентрализованной структурой.

Рынок продукции производственно-технического назначения – совокупность организаций и частных лиц, приобретающих товары и услуги, которые используются при производстве других продуктов. Ключевой стратегией маркетинга продукции производственного назначения является системная продажа, при реализации которой покупатель совершает системную закупку.

Системная закупка – закупка пакетного решения проблемы с целью избежать закупок отдельных составляющих данной проблемы. Например, закупка правительством систем вооружения через генерального подрядчика вместо самостоятельных закупок отдельных компонентов данных систем по отдельности. В системную закупку обычно также входит набор услуг.

Рынок перепродаж – совокупность организаций и индивидуальных лиц, приобретающих товары с целью их перепродажи или сдачи в аренду.

Рынок государственных учреждений – государственные учреждения всех уровней (с общегосударственного до местного), покупающие или арендующие товары и услуги для выполнения своих функций.

В отличие от потребительского рынка рынок продукции производственно-технического назначения характеризуется меньшим числом покупателей, однако закупающих продукцию в большем количестве. Например, закупка автопокрышек автомобилестроительными компаниями.

Кроме того, величина закупок продукции производственно-технического назначения определяется спросом на конечную продукцию, например, – на легковые автомобили.

Можно выделить следующие особенности организационных рынков по сравнению с рынками потребительских товаров:

1. Они является более профессиональными, особенно относительно покупателей.
2. В принятии решения о покупке, как правило, принимает участие несколько человек.
3. Продавец и покупатель в большей степени зависят друг от друга.
4. Стремятся устанавливать долгосрочные контакты.
5. Гораздо чаще используются прямые покупки.
6. При выборе покупки гораздо меньшую роль играют эмоциональные факторы.

Многие организационные рынки характеризуются неэластичным спросом, т.е. спрос слабо реагирует на изменение цены. Вряд ли фабрики готовой одежды больше будут закупать материала при снижении на него цены. В данном случае объем подобных закупок скорее диктуется величиной спроса на готовую продукцию.

В зависимости от того, кто доминирует на рынке, последний подразделяется на рынок продавца и рынок покупателя.

Рынок продавца характеризуется более сильной позицией на нем продавцов по сравнению с покупателями.

Рынок покупателя характеризуется более сильной позицией на нем покупателей по сравнению с продавцами.

В зависимости от степени вовлеченности потребителя в процесс продаж выделяют: потенциальный рынок; доступный рынок; квалифицированный доступный рынок; целевой рынок; освоенный рынок.

Потенциальный рынок – совокупность потребителей, проявляющих некоторый интерес к определенному продукту.

Доступный рынок – группа потребителей, имеющих интерес, средства и доступ к определенному продукту.

Квалифицированный, доступный рынок – совокупность потребителей, имеющих интерес, средства, доступ к рынку, а также удовлетворяющих законодательным требованиям, например, возрастным ограничениям на вождение автомобиля.

Освоенный рынок – совокупность потребителей, уже купивших какой-то продукт.

Очевидно, что при проведении сегментации рынка надо принимать в расчет те или иные его особенности, учитывать своеобразие продуктов, реализуемых на разных рынках.

### 

### 1.2.2 Виды рыночного спроса

В основе процесса выбора целевых рынков лежит изучение такого базового показателя как рыночный спрос. Рыночный спрос – это общий объем продаж на определенном рынке (частном или совокупном) определенной марки товара или совокупности марок товара за определенный период времени.

На величину спроса оказывают влияние как неконтролируемые факторы внешней среды, так и маркетинговые факторы, представляющие собой совокупность маркетинговых усилий, прилагаемых на рынке конкурирующими фирмами.

В зависимости от уровня маркетинговых усилий различают первичный спрос, рыночный потенциал и текущий рыночный спрос.

Первичный или нестимулированный спрос – суммарный спрос на все марки данного продукта, реализуемые без использования маркетинга.

Это спрос, который «тлеет» на рынке даже при отсутствии маркетинговой деятельности. С точки зрения влияния маркетинговой деятельности на величину спроса выделяют два крайних типа рынка: расширяющийся рынок и нерасширяющийся рынок; первый – реагирует на применение инструментов маркетинга, второй – не реагирует.

Рыночный потенциал – это предел, к которому стремится рыночный спрос при приближении затрат на маркетинг в отрасли к такой величине, что их дальнейшее увеличение уже не приводит к росту спроса при определенных условиях внешней среды. C определенными допущениями в качестве рыночного потенциала можно рассматривать спрос, соответствующий его максимальному значению на кривой жизненного цикла какого-то продукта для стабильного рынка. В этом случае предполагается, что конкурирующие фирмы для поддержания спроса прилагают максимально возможные маркетинговые усилия. Факторы внешней среды оказывают существенное влияние на рыночный потенциал. Например, рыночный потенциал легковых автомобилей в период спада экономики намного меньше, чем в период ее процветания.

Кроме того, выделяют абсолютный потенциал рынка, который следует понимать как предел рыночного потенциала при нулевой цене. Полезность этого понятия в том, что оно позволяет оценить порядок величины экономических возможностей, которые открывает данный рынок. Так абсолютный потенциал рынка легковых автомобилей может определяться общей численностью населения, начиная с возраста получения водительских прав. Очевидно, что существует большой разрыв между абсолютным потенциалом рынка и рыночным потенциалом. Эволюция абсолютного рыночного потенциала обусловлена такими внешними факторами, как уровень доходов и цен, привычки потребителей, культурные ценности, государственное регулирование и т.п. Данные факторы, на которые предприятие не имеет реального воздействия, могут оказать решающее влияние на развитие рынка. Иногда предприятия могут оказать косвенное влияние на эти внешние факторы (например, путем лоббирования снижения возраста получения водительских прав), но эти возможности ограничены. Поэтому основные усилия предприятий направлены на предвидение изменения внешней среды.

Далее выделяют текущий рыночный спрос, характеризующий объем продаж за определенный период времени в определенных условиях внешней среды при определенном уровне использования инструментов маркетинга предприятиями отрасли.

Под селективным спросом понимается спрос на определенную марку какого-либо товара; возникновение и развитие этого спроса стимулируется путем концентрации маркетинговых усилий в достаточно узком направлении.

Другим важным показателем, величину которого необходимо определять и прогнозировать, является показатель рыночной доли. Рыночная доля – это отношение объема продаж определенного товара данной организации к суммарному объему продаж данного товара, осуществленному всеми организациями, действующими на данном рынке. Этот показатель является ключевым при оценке конкурентной позиции организации. Данное положение вытекает из следующего: если у организации выше показатель рыночной доли, то она больше реализует продукта на данном рынке, следовательно, она больше производит данного продукта, поскольку объем выпуска должен соответствовать величине потенциальной реализации. Если организация выпускает больше продукта, то себестоимость единицы продукта у этой организации, вследствие действия масштабного экономического фактора, согласно которому, чем выше объем выпуска, тем ниже величина себестоимости, будет ниже по сравнению с другими конкурентами. Следовательно, позиции данной организации в конкурентной борьбе будут более предпочтительными.

Показатели спроса на ряд товаров, рынки которых характеризуются ограниченным числом поставщиков (в первую очередь олигополистические рынки, поддается статистическому анализу, поскольку собирается и публикуется информация об объемах проданной продукции и оказанных услугах в самых различных аспектах: для международных рынков, рынков отдельных стран и регионов, в разрезе отдельных отраслей и предприятий. Однако для многих видов товаров детальная, надежная статистическая информация отсутствует. Поэтому для определения и прогнозирования величин спроса и других рыночных характеристик требуется проводить специальные маркетинговые исследования, содержание которых будет охарактеризовано ниже.

### 

### 1.2.3 Подходы к изучению рынков

Дополняя и развивая вышесказанное, можно придти к выводу, что рынки потребительских товаров и продукции производственно-технического назначения изучаются главным образом на основе использования трех подходов: 1. посредством анализа вторичной информации; 2. путем исследования мотивации и поведения потребителей; 3. путем анализа выпускаемой и реализуемой продукции.

В рамках первого подхода изучаются все документы, представляющие интерес для предприятия, изданные статистическими органами, различными министерствами, торговыми палатами, региональными органами управления, а также являющиеся результатом специальных немаркетинговых исследований. Такая информация является достаточно дешевой, даже бесплатной, относительно легко доступной. Очевидно, что информация может являться закрытой, неполной, недостаточно детализированной, например, не быть представленной в достаточно подробном номенклатурном разрезе. Поэтому для получения надежных результатов ее обычно явно недостаточно.

С учетом сделанных оговорок отметим, что в результате изучения документов можно получить общую картину импорта и экспорта, структуры производства, а также структуры потребления по видам продукции и отраслям.

Но изучение документов не может дать оперативной информации требуемого качества; оно дает лишь некоторую статистику о производстве и сбыте изучаемой продукции. Однако номенклатура продукции обычно слишком укрупнена, поэтому данную информацию порой невозможно использовать для нужд конкретного предприятия.

Второй подход к изучению рынка предполагает исследование мотивации и поведения потребителей путем проведения специальных обследований: интервьюирования, собеседований, заполнения анкет, т.е. здесь применяются как методы социологических исследований, так и экспертные оценки. В последнем случае в качестве опрашиваемых выступают профессионалы-эксперты, глубоко разбирающиеся в проблеме: пользователи, влияющие на выбор продавца, покупатели, для которых продукт не имеет никаких тайн. Поэтому специалист, который проводит подобное исследование должен хорошо знать соответствующий рынок и исследуемый продукт, обладать информацией о компаниях-производителях и посреднических организациях.

Здесь необходимо иметь ввиду, что мотивация покупок продукции производственно-технического назначения является рациональной, и в существенно меньшей степени эмоциональной, по сравнению с покупкой потребительских товаров.

Выборка в случае изучения продукции производственно-технического назначения охватывает не отдельных людей, а предприятия. Когда проводят анкетирование в промышленной сфере, то выборка, как правило, невелика (исключение составляют атомизированные рынки, где потенциальные потребители представлены большим количеством предприятий), замены не возможны: существуют компании, которые надо обязательно опросить, например, крупные фирмы – лидеры в своей отрасли.

В случае атомизированных рынков существует большая возможность формирования выборки предприятий на репрезентативной основе, включив в нее предприятия разных размеров и уровня рыночной деятельности.

При обследовании продукции производственно-технического назначения необходимо учитывать, что в процессе подготовки и принятия решения о покупке принимают участие различные специалисты и руководители предприятия, входящие в состав его закупочного центра.

Помимо изучения мнений потребителей изучается также мнение руководителей и специалистов посреднических, дистрибьюторских организаций, а также предприятий-производителей.

Здесь важно учитывать одно важное обстоятельство. Спрос на продукцию производственно-технического назначения является производным от спроса на конечные потребительские товары, при изготовлении которых она используется. Поэтому в прогнозных целях необходимо изучать не только существующих и потенциальных потребителей продукции производственно-технического назначения, но и также и рынок соответствующих конечных товаров.

В промышленной среде очень распространено недоверие к анкетированию, особенно среди тех, на деятельность которых могут повлиять полученные результаты. На предприятиях-производителях – это производственники, работники конструкторского бюро, возможно, руководство предприятия. Это объясняется целым рядом причин: в промышленной среде зачастую предпочтение отдается производству (количество, качество, себестоимость), технические специалисты, как правило, не имеют экономического образования, не знакомы со спецификой маркетинга продукции производственно-технического назначения. Технические специалисты полагают, что все знают о своей продукции, ее высокое качество представляется им достаточным условием, чтобы найти покупателя. Проводимые исследования не дают столь точных количественных результатов, на которые они рассчитывают. На основе данных исследований довольно трудно оценить эффективность планируемых действий на рынке.

Изучение мнений руководителей и специалистов посреднических торговых организаций, получение у них необходимой информации зачастую еще более сложная задача, чем проведение исследований на предприятиях-изготовителях. Здесь возникают проблемы сохранения коммерческой тайны и этического плана, связанные с предоставлением информации о продукции (отношение потребителей, объемы продаж и т.п.) фирм-конкурентов. Многое зависит от умения маркетолога «добыть» необходимую информацию даже в неблагоприятных условиях.

В благоприятных условиях методика проведения обследований подобного рода вытекает из общих методических рекомендаций, ранее рассмотренных в данном цикле статей.

При проведении маркетинговых исследований, особенно когда нет возможности получить надежную количественную информацию на основе одного из рассмотренных подходов, следует использовать параллелельно все три подхода. Конечные результаты (например, величина спроса, показатель рыночной доли) могут представлять средние (средневзвешенные) оценки, полученные разными путями и из разных источников.

## 1.3 Анализ рыночной ситуации

### 

### Анализ макро и микро маркетинговой среды

Рыночная действительность любой фирмы обусловлена влиянием внешней и внутренней сред. Внешнее среда образуется из макросреды, представляющей собой экономическое, демографическое, социально-культурное, научно-техническое и политико-правовое окружение, а микросреда – это потенциальные потребители, поставщики, посредники и конкуренты. Макросреда и микросреда являются внешними факторами, не контролируемыми предприятием. Изменение любого из них приводит к изменению внешней среды, что требует быстрого реагирования и оптимального приспособления.

Внутренняя среда, которую предприятие может контролировать, складывается, во-первых, из действующей системы управления, способов и методов получения информации о рынке, планирования и контроля деятельности, а также ее организации, а во-вторых, из элементов маркетинга: товара, цены, условий и места продажи, стимулирования. С помощью факторов внутренней среды предприятие приспосабливается к изменениям внешней среды.

Экономическая среда во многом обуславливается соотношением спроса и предложения, доходами и ценами на товары, сложившейся конъюктурой. Если она развивается благополучно, то можно легче предвидеть спрос, определить его структуру и тенденции. В условиях же неблагоприятного развития экономики, инфляции, дефицита поведение потребителей практически непредсказуемо.

Демографическая среда характеризует численность и возраст населения, состав семьи, миграционные процессы, динамику изменения образовательного и материального уровня и так далее. «Демографический взрыв» и «детские бумы», падение рождаемости и старение населения – все это оказывает самое непосредственное влияние на поведение, вкусы и желания тех или иных групп потребителей.

Научно-техническая среда во многом определяет фундаментальные изменения в жизни людей, производстве материальных благ, окружающей природе. Появление новых товаров формирует новые рынки, происходит естественное отмирание старых отраслей деятельности.

Социально-культурная среда представляет собой систему жизненных ценностей, формирующую поведение потребителей, отношение людей друг к другу, обществу, природе. Складывающиеся традиции, обычаи, стереотипы оказывают существенное влияние на потребление в рамках данной территории, но они могут быть совершенно иными в другом месте.

Политико-правовая среда устанавливает рамки предпринимательской деятельности. Она рождает законодательные акты, определяет роль государственных органов и общественных институтов в экономической жизни общества, создает условия для развития рыночно-конкурентной сферы деятельности среди рассматриваемых ниже элементов микросреды маркетинга важнейшими являются потенциальные потребители. Это могут быть лица и домашние хозяйства, предприятия-производители, промежуточные продавцы, государственные учреждения и другие.

Посредники – это лица и организации, которые обеспечивают продвижения товаров и услуг предприятия на рынок. К ним можно отнести оптовых и розничных торговцев, агентов и брокеров, рекламные агентства, транспортные организации. Посредники помогают предприятию определить возможные рынки сбыта продукции, ускорить продвижения товаров, обеспечить быстрое, а также осуществить упаковку и маркировку товаров.

Поставщики обеспечивают предприятия необходимыми материалами, ресурсами. Эффективность снабжения сырьем, материалами, комплектующими изделиями во многом зависит от знание всех возможных поставщиков и их возможные потенциалы, умение работать с ними в непосредственном контакте.

Особое место во внешней микросреде занимают конкуренты, оказывающих существенное влияние на весь комплекс маркетинговых действий.

### Исследование конкуренции на рынке

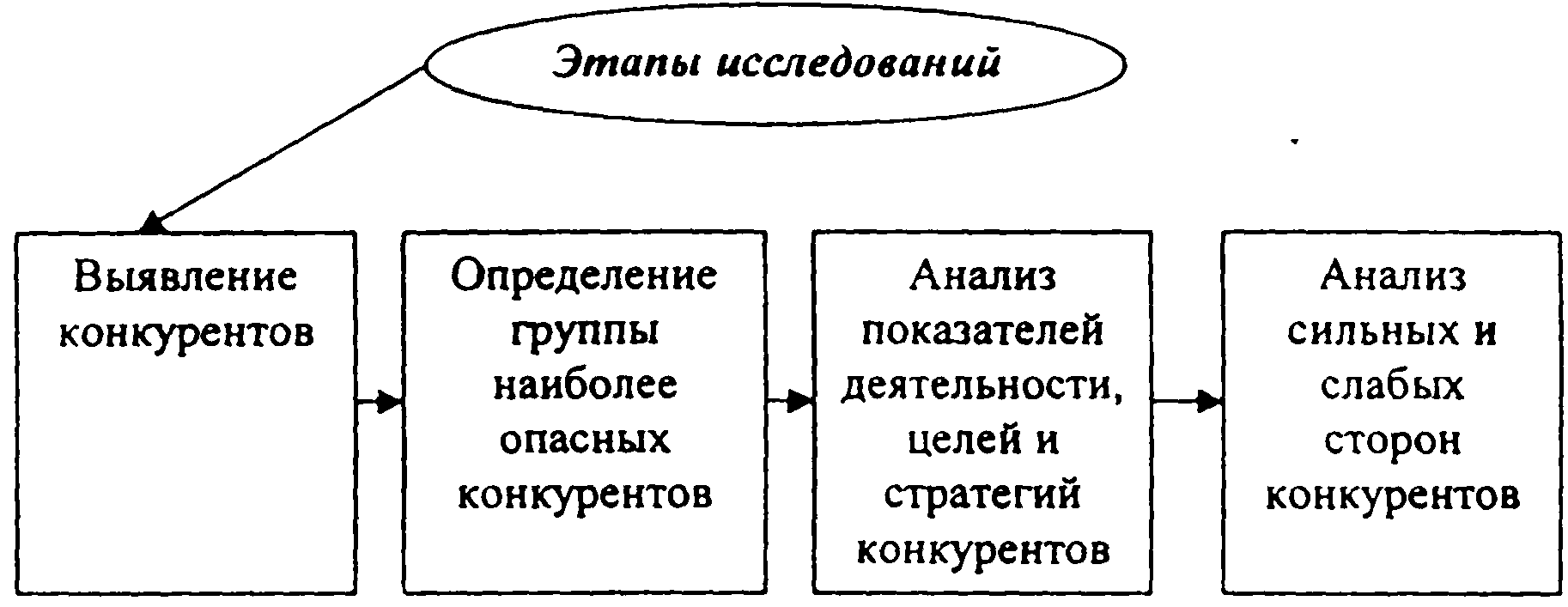


Рисунок 1 – Этапы исследования конкуренции на рынке

Для оценки потребностей, удовлетворяемых на рынке, производится соответствующая группировка конкурентов. В основу группировки положена соответствующая классификация товаров, представленных на рынке, по ценам, сортности, качеству, сервисным услугам. Важным дополнением в данном случае выступает анализ потребностей рынка в сопутствующих товарах и услугах.

Характеристика группировки конкурентов по типам удовлетворяемых ими потребностей:

1. фирмы, предлагающие аналогичный товар на рынках, где работает сама фирма, проводящая исследование, в том числе:
2. фирмы, ориентированные на удовлетворение всего ассортимента спроса по товару;
3. фирмы, удовлетворяющие специфические потребности отдельных сегментов;
4. фирмы, намечающие выход на рынки с аналогичной продукцией;
5. фирмы, обслуживающие аналогичной продукцией другие рынки, выход которых на данный рынок является вероятным;
6. фирмы, производящие товары-заменители.

Классификация конкурентов по стратегии, применяемой ими на рынке:

1. стратегия в области экспансии на рынке: склонность к росту или поддержанию своей рыночной доли;
2. стратегия в области ценовой политики и политики качества товаров;
3. стратегия в области технологии производства продукции.

Анализ цен и товаров конкурентов приведён в таблице 1.

Таблица 1. Цены и товары конкурентов

|  |  |
| --- | --- |
| Анализ цен и товаров конкурентов | Действия |
| Среда конкуренции | Предприятие как бы одновременно функционирует в двух средах:   1. среда, в которой цена контролируется рынком 2. среда, цена в которой контролируется государством |
| Выбор метода ценообразования | Ценовая стратегия основана на конкуренции – цена устанавливается на уровне рыночных или немного выше их (на верхней границе цены для похожих строительных материалов). |
| Установление начальных цен | Начальное ценообразование должно принимать во внимание следующие элементы:   1. Скидки или снижение цен могут увеличить продажи. 2. Операционные расходы покрывают все издержки, не входящие в себестоимость продаваемых товаров и прибыль 3. Цены должны быть достаточно высокими, чтобы обеспечивать прибыль. |
| Установление окончательных размеров цен | На этом этапе будут решаться следующие задачи:   1. Создание собственной системы для покупателей. 2. Определение механизма корректировки цен в будущем с учетом стадий жизненного цикла товара и инфляции. |
| Адаптация цены | Для того, чтобы вознаградить или стимулировать потребителей к оперативной оплате счетов, большим объемам заказов, можно использовать коррекцию базисной цены. При этом необходимо соизмерять стоимость каждой предоставляемой скидки или зачета с их воздействием на реальный объем продаж:   1. Скидки за объем закупаемого кирпича. 2. Функциональные скидки для тех участников процесса товародвижения, которые выполняют определенные функции по продаже кирпича. 3. Подарки |

### 

### Исследование главного конкурента

В состав группы наиболее опасных конкурентов, как правило, включаются:

1. фирмы, склонные к экспансии и действующие на географически смежных рынках;
2. фирмы, следующие стратегии диверсификации производства, работающие в данной или смежной отраслях;
3. крупные фирмы – покупатели производимой продукции;
4. крупные поставщики материалов, сырья и оборудования для фирмы, производящей анализ конкурентной ситуации;
5. мелкие фирмы, которые в результате поглощения их крупной компанией становятся сильными конкурентами.[[4]](#footnote-4)

### Анализ рынка обуви

Российский рынок обуви

Рассматривая международные тенденции развития рынка обуви, надо отметить, что шансы на долгую рыночную жизнь имеют сегодня та обувь, которая обеспечивает максимальное удобство в эксплуатации, комфорт и высокое качество.

Проведем анализ рынка обуви.

Обувной рынок России постоянно видоизменяется не только в связи с приходом на рынок новых российских и западных производителей, но и за счет изменения своего объема. На обувном рынке рассмотрим современные модели обуви (см. рис. 1)



Обувной рынок имеет свои особенности в концепции продвижения товара на рынке, связанные прежде всего с разнообразием форм и моделей сезонной обуви, а также постоянно растущей конкуренцией. Именно постоянно растущая конкуренция, как со стороны иностранных фирм, так и со стороны отечественных производителей заставила маркетологов уделять больше внимания изучению российского рынка обуви. Сегментация российского рынка затруднена большим разнообразием сегментов исследования.

После длительного спада производства в последние 2 года в РФ происходит увеличение объемов выпуска кож и обуви. Однако темпы роста невелики и, более того, замедляются. Основной причиной, препятствующей развитию промышленности, является огромный объем «теневого» импорта обуви, и прежде всего из Китая и других стран Юго-Восточной Азии.

По экспертным оценкам, в 2004 году на российском рынке было реализовано около 180 млн пар обуви, в том числе 65 млн пар отечественной, 10 млн пар импортной, ввозимой официально, и 105 млн пар импортной обуви, поступающей в Россию практически без уплаты налогов и пошлин.

Утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 10.07.99 №783 Положение «О перемещении товаров физическими лицами через таможенную границу Российской Федерации» также способствовало массовому ввозу обуви с легальным уклонением импортеров от уплаты налогов. Российский бюджет при этом несет огромные потери. Так, поступления в бюджет при импорте 105 млн пар обуви могли бы составить в 2004 году $462 млн США или 12,9 млрд в рублевом эквивалента.

Беспошлинно ввезенная обувь реализуется в торговле без уплаты налогов по ценам на 50–60% ниже отечественной, что создает неравные условия конкуренции.

Российские предприятия, имеют мощности по производству 160 млн пар обуви и 4,5 млрд кв. дм натуральных кож.

Не секрет, что российский покупатель, если только ему позволяют средства, предпочитает купить ботинки, произведенные в Италии или даже в Турции. Однако, отечественные заводы могли бы делать качественную обувь, если бы располагали более качественным сырьем. В последние годы около 80 процентов производимой в России кожи вывозится за рубеж – там за нее больше платят. Сейчас, когда эпидемия ящура привела к массовому забою скота в Европе, цены на кожевенное сырье на Западе выросли почти втрое. Российские обувщики просто не могут позволить себе такие расходы. Многие предприятия находятся под угрозой закрытия.

Единственным выходом кожевенники и обувщики считают жесткий протекционизм. Ограничение экспорта кожевенного сырья, по их мнению, предпринималось ранее Индией и странами Южной Америки, что позволило этим государствам сохранить свою кожевенную промышленность. Пример соседней Украины, чье правительство пошло недавно на временное ограничение экспорта шкур, еще более вдохновляет российских производителей. В этом случае необходимы госсубсидии производителям сырья, доходы которых упадут после запрета на экспорт. Но сейчас они этих западных денег все равно не видят. Деньги оседают в руках посредников. По данным экспертов, вывоз кожевенного сырья на Запад является одной из традиционных сфер деятельности кавказских преступных группировок.

Позицию Союза кожевенников делает уязвимой их второе требование – увеличить таможенные пошлины на ввозимую обувь. В этом случае у российских производителей не будет необходимости улучшать качество обуви, так как у большинства потребителей просто не останется выбора.

На днях минэкономразвития предложило не только снизить ввозные пошлины на обувь по цене до 35 евро за пару, но и полностью отменить пошлины на ввоз обувного зарубежного оборудования. В минпромэнерго восприняли новацию неоднозначно.

В конце прошлого года правительство утвердило подробный план «реконструкции» легкой промышленности. Цель – хоть как-то приблизить условия, в которые поставлены сегодня отечественные производители, к тем, в которых находятся конкуренты-производители Китая, Турции, Индии, Пакистана. Например, турецкие производители не платят таможенные пошлины на все ввозимое технологическое оборудование, имеют отсрочку в уплате налога по НДС. Кроме того, российский рынок лихорадит неконтролируемый ввоз контрафактной продукции. Так, по официальным данным таможни, по документам в Россию в 2004 году было отправлено 54,4 миллиона пар обуви. Остальные 105,6 миллиона пар либо попали в страну, минуя оформление, либо были произведены в России подпольно. Кстати, в 2004 году легальный ввоз обуви снизился на 26 процентов, но при этом импорта на рынках меньше не стало. Чтобы побороть «серый» импорт, специалисты из минэкономразвития и предложили «эксперимент» со ставками пошлин на импорт обуви. Но в минпромэнерго считают, что этого делать ни в коем случае нельзя, а если уж и снижать пошлины, то только на дорогую обувь (дороже 35 евро за пару). При этом в минпромэнерго полагают, если тарифы на ввоз оборудования для кожевенной и обувной промышленности будут обнулены, то российские производители при «равных конкурентных условиях с импортерами» смогут занять до 65 процентов рынка – это 140–150 миллионов пар недорогой обуви для «народа». Остальная потребность 70–80 млн. пар обуви будет удовлетворяться за счет поступлений по импорту более дорогого ассортимента обуви (по цене более 35 евро за 1 пару). Как утверждают в минпромэнерго, по качеству российская обувь значительно превосходит подобные виды импортной обуви. Например, проверки рынков обуви показывают, что до 80 процентов дешевой обуви импортного производства (от 3 до 35 евро за 1 пару) не отвечают требованиям наших норм и стандартов.

К концу марта рабочая группа минэкономразвития должна найти компромисс, чтобы отправить в правительство готовое решение. Но пока договориться не получается. Впрочем, горячие споры по этой проблеме напоминают недавние споры по снижению пошлин на автокомпоненты для промышленной сборки авто на территории России. Как известно, глава правительства Михаил Фрадков отклонил это предложение минэкономразвития из-за того, что такое решение нанесет удар по отечественным предприятиям-производителям. Эксперты считают, что подобная судьба ожидает и «обувные» пошлины.

Исследование рынка обуви г. Екатеринбурга, определение рыночных сегментов и их характеристик.

Произведем описание и сделаем оценку общего рыночного окружения, а также определение положения предприятий на рынке.

Одним из количественных показателей «здоровья» предприятия являются результаты маркетинговой деятельности. Эффективность маркетинговой деятельности определяется достигнутым объемом реализации товаров, долей рынка. Для определения вышеуказанных показателей, было проведено маркетинговое исследование.

Объем выборки составил 3500 человек, опрашиваемые выбирались случайным образом.

**Результаты маркетингового исследования.**

1) Распределение ответов на вопрос:

«Где Вы предпочитаете приобретать обувь?»

Таблица 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | % |
| На рынке | 48 |
| В торговых центрах | 24 |
| В специализированных обувных салонах | 25 |
| В эксклюзивных магазинах | 3 |



Рисунок 1. 2 Графическое представление ответов на вопрос №1

2) Распределение ответов на вопрос:

«Что для Вас является главным при выборе обуви?»

Таблица 1.3

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | % |
| Цена | 53 |
| Качество приобретаемой обуви | 28 |
| Место расположения мест торговли | 9 |
| Престиж приобретаемой марки | 4 |
| Обслуживание | 3 |
| Возможность получить карточку постоянного клиента | 3 |



Рисунок 1.3 Графическое представление ответов на вопрос №2.

Распределение ответов на вопрос:

3) «Обувные салоны каких фирм Вам известны?»

Таблица 1.4

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | % |
| Обувные салоны фирмы «Ювеста» | 29 |
| Обувные салоны корпорации «Уралобувь» | 29 |
| Обувные салоны фирмы «Саламандер» | 23 |
| Обувные салоны компании «Вестфалика» | 11 |
| Обувные салоны фирмы  «Обувь 21 века» | 10 |



Рисунок 1.4 Графическое представление ответов на вопрос №3.

Варианты ответов на вопрос:

4) «Почему Вы предпочитаете приобретать обувь в специализированных салонах?» (вопрос был задан посетителям обувных салонов корпорации «Уралобувь»)

варианты ответов:

– Возможность совершения покупки в удобной обстановке;

– Широкий выбор обуви;

– Обслуживание;

– Возможность обменять обувь;

– Возможность получить карточку постоянного клиента.

Распределение ответов на вопрос:

5) «К какому сегменту Вы бы отнесли постоянных покупателей Вашего салона?» (вопрос был задан управляющим и сотрудникам обувных салонов фирм «Юничел», Вестфалика», «Саламандер», корпорации «Уралобувь»)

Таблица 1.5

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | % |
| Сегмент с доходами ниже среднего | 5 |
| Среднеценовой сегмент рынка | 82 |
| Сегмент с доходами выше среднего | 13 |



Рисунок 1.5 Графическое представление ответов на вопрос №5

Сегмент оптовых покупателей характеризуется большими объемами заказов, по оптовой цене. Фирма работающая на данном сегменте, стремиться к снижению издержек на закупку и транспортировку обуви за счет больших объемов заказов и поиска новых потребителей ее продукции за пределами Свердловской области, она тратит меньше средств на рекламу и маркетинговые мероприятия.

Сегмент розничной торговли характеризуется розничными ценами, разовыми покупками, растущей конкуренцией в пределах стратегической территории корпорации. В бюджете предприятия, для фирмы, работающей на данный сегмент ежегодно закладывается определенная сумма на рекламу и различные маркетинговые мероприятия.

Как видно из представленных данных маркетингового исследования основной целевой сегмент рыка – среднеценовой сегмент, приобретающий обувь в специализированных обувных салонах, торговых центрах и различных универсамах.

В данной работе в качестве критерия отнесения покупателей к тому или иному сегменту выступает цена по которой потребитель готов приобрести обувь. Характеристику сегментов можно представить следующей таблицей.

Таблица 1.12.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сегмент | Устраиваемая цена | %-ое соотношение сегментов | Места приобретения обуви |
| Сегмент с доходами ниже среднего | До 1.500 тыс. руб. | 48 | «Зеленый» рынок |
| Среднеценовой сегмент | 1.500 – 5.000 тыс. руб. | 49 | Специализированные магазины, Крупные универсамы, торговые центры |
| Сегмент с доходами выше среднего | Выше 5.000 тыс. руб. | 3 | Эксклюзивные магазины |

Рис. 1.7. Наибольший целевой сегмент

## 2. Экономический анализ ООО «Робек»

### 

### 2.1 Анализ структуры баланса

Произведём прежде всего анализ структуры активов предприятия ООО «Робек»».

Анализ структуры активов предприятия ООО «Робек»», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | 4 688 | 5 741 | 7 183 | 12 248 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | 3 717 | 4 710 | 5 801 | 7 668 |
| Итого активов |  | 8 405 | 10 451 | 12 984 | 19 916 |
| Удельные веса в общей величине активов | | | | |  |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | 55,78% | 54,93% | 55,32% | 61,50% |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | 44,22% | 45,07% | 44,68% | 38,50% |
| Итого активов |  | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Изменения в абсолютных величинах | | | | |  |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | x | 1 053 | 1 442 | 5 065 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | x | 993 | 1 091 | 1 867 |
| Итого активов |  | x | 2 046 | 2 533 | 6 932 |
| Изменения в удельных весах | | | |  |  |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | x | -0,84% | 0,39% | 6,18% |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | x | 0,84% | -0,39% | -6,18% |
| Итого активов |  | x | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Темп прироста | |  |  |  |  |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | x | 22,46% | 25,12% | 70,51% |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | x | 26,72% | 23,16% | 32,18% |
| Итого активов |  | x | 24,34% | 24,24% | 53,39% |
| Изменения к итогу баланса | | |  |  |  |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | x | 51,47% | 56,93% | 73,07% |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | x | 48,53% | 43,07% | 26,93% |
| Итого активов |  | x | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов | | 0,7929 | 0,8204 | 0,8076 | 0,6261 |

Исходя из анализа структуры активов предприятия ООО «Робек»» можно сделать следующие выводы:

* структура активов ООО «Робек»» за рассматриваемый период меняется: наибольшую долю в структуре активов занимают внеоборотные активы: предприятия на начало анализируемого периода 55,78% на конец периода – 61,5%.
* за рассматриваемый период сумма активов предприятия ООО «Робек» увеличилась на 11511 тыс. руб., что безусловно является положительным фактором развития предприятия, в 2004 г. наблюдается ускорение темпов роста по сравнению с предыдущими годами.
* коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов предприятия обнаруживает тенденцию к уменьшения, что является отрицательным фактором развития предприятия ООО «Робек», так как большая доля средств предприятия выводится из оборота.

Проведём анализ структуры внеоборотных активов предприятия ООО «Робек».

Анализ структуры внеоборотных активов предприятия ООО «Робек», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Абсолютные величины | |  |  |  |
| Нематериальные активы | 202 | 66 | 58 | 49 |
| Основные средства | 4 242 | 5 189 | 6 380 | 11 914 |
| Незавершенное строительство | 224 | 466 | 725 | - |
| Долгосрочные финансовые вложения | 20 | 20 | 20 | 23 |
| Прочие внеоборотные активы | - | - | - | - |
| Итого внеоборотных активов | 4 688 | 5 741 | 7 183 | 11 986 |
| Удельные веса в общей величине активов | | | |  |
| Нематериальные активы | 4,31% | 1,15% | 0,81% | 0,41% |
| Основные средства | 90,49% | 90,38% | 88,82% | 99,40% |
| Незавершенное строительство | 4,78% | 8,12% | 10,09% | - |
| Долгосрочные финансовые вложения | 0,43% | 0,35% | 0,28% | 0,19% |
| Прочие внеоборотные активы | - | - | - | - |
| Итого внеоборотных активов | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Изменения в абсолютных величинах | | | |  |
| Нематериальные активы | x | -136 | -8 | -9 |
| Основные средства | x | 947 | 1 191 | 5 534 |
| Незавершенное строительство | x | 242 | 259 | - |
| Долгосрочные финансовые вложения | x | 0 | 0 | 3 |
| Прочие внеоборотные активы | x | - | - | - |
| Итого внеоборотных активов | x | 1 053 | 1 442 | 4 803 |
| Изменения в удельных весах | | |  |  |
| Нематериальные активы | x | -3,16% | -0,34% | -0,40% |
| Основные средства | x | -0,10% | -1,56% | -0,07% |
| Незавершенное строительство | x | 3,34% | 1,98% | - |
| Долгосрочные финансовые вложения | x | -0,08% | -0,07% | -0,09% |
| Прочие внеоборотные активы | x | - | - | - |
| Итого внеоборотных активов | x | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Темп прироста |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | x | -67,33% | -12,12% | -15,52% |
| Основные средства | x | 22,32% | 22,95% | 86,74% |
| Незавершенное строительство | x | 108,04% | 55,58% | - |
| Долгосрочные финансовые вложения | x | 0,00% | 0,00% | 15,00% |
| Прочие внеоборотные активы | x | - | - | - |
| Итого внеоборотных активов | x | 22,46% | 25,12% | 66,87% |
| Изменения к итогу баланса | |  |  |  |
| Нематериальные активы | x | -12,92% | -0,55% | -0,19% |
| Основные средства | x | 89,93% | 82,59% | 115,22% |
| Незавершенное строительство | x | 22,98% | 17,96% | - |
| Долгосрочные финансовые вложения | x | 0,00% | 0,00% | 0,06% |
| Прочие внеоборотные активы | x | - | - | - |
| Итого внеоборотных активов | x | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Исходя из анализа структуры внеоборотных активов предприятия ООО «Робек» можно сделать следующие выводы:

* наибольшую долю в структуре внеоборотных активов предприятия ООО «Робек» в течение всего анализируемого периода занимают основные средства (их динамика изменяется от 90,49% в 2001 году до 99,14 в 2004 году). В целом структура внеоборотных активов претерпевает значительные изменения в течении анализируемого периода. Наблюдается сокращение доли незавершенного строительства с 4,78% в 2001 году до 0,0% в 2004 году.
* за рассматриваемый период сумма внеоборотных активов предприятия ООО «Робек» увеличилась на 7298 тыс. руб., что является отрицательным фактором развития, однако необходимо иметь в виду, что, как видно из предыдущего анализа, доля внеоборотных активов в общем объёме активов предприятия меньше доли оборотных средств.

Продолжением анализа активов предприятия ООО «Робек» является анализ структуры оборотных активов.

Анализ структуры оборотных активов предприятия ООО «Робек», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 |  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Абсолютные величины | | |  |  |  |
| Запасы |  | 3 116 | 3 266 | 2 186 | 4 651 |
| НДС по приобретенным ценностям | | 56 | 56 | 498 | 870 |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | | - | - | 870 | 870 |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | | 246 | 784 | 1 616 | 743 |
| Краткосрочные финансовые вложения | | - | 377 | 377 | 377 |
| Денежные средства | | 299 | 227 | 254 | 157 |
| Прочие оборотные активы | | - | - | - | - |
| Итого оборотных активов | | 3 717 | 4 710 | 5 801 | 7 668 |
| Удельные веса в общей величине активов | | | | |  |
| Запасы |  | 84% | 69% | 38% | 61% |
| НДС по приобретенным ценностям | | 2% | 1% | 9% | 11% |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | | - | - | 15% | 11% |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | | 7% | 17% | 28% | 10% |
| Краткосрочные финансовые вложения | | - | 8% | 6% | 5% |
| Денежные средства | | 8% | 5% | 4% | 2% |
| Прочие оборотные активы | | - | - | - | - |
| Итого оборотных активов | | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Изменения в абсолютных величинах | | | |  |  |
| Запасы |  | x | 150 | -1 080 | 2 465 |
| НДС по приобретенным ценностям | | x | 0 | 442 | 372 |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | | x | - | - | 0 |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | | x | 538 | 832 | -873 |
| Краткосрочные финансовые вложения | | x | - | 0 | 0 |
| Денежные средства | | x | -72 | 27 | -97 |
| Прочие оборотные активы | | x | - | - | - |
| Итого оборотных активов | | x | 993 | 1 091 | 1 867 |
| Изменения в удельных весах | | |  |  |  |
| Запасы |  | x | -14,49% | -31,66% | 22,97% |
| НДС по приобретенным ценностям | | x | -0,32% | 7,40% | 2,76% |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | | x | - | - | -3,65% |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | | x | 10,03% | 11,21% | -18,17% |
| Краткосрочные финансовые вложения | | х | - | -1,51% | -1,58% |
| Денежные средства | | x | -3,22% | -0,44% | -2,33% |
| Прочие оборотные активы | | x | - | - | - |
| Итого оборотных активов | | x | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Темп прироста |  |  |  |  |  |
| Запасы |  | x | 4,81% | -33,07% | 112,76% |
| НДС по приобретенным ценностям | | x | 0,00% | 789,29% | 74,70% |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | | x | - | - | 0,00% |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | | x | 218,70% | 106,12% | -54,02% |
| Краткосрочные финансовые вложения | | x | - | 0,00% | 0,00% |
| Денежные средства | | x | -24,08% | 11,89% | -38,19% |
| Прочие оборотные активы | | x | - | - | - |
| Итого оборотных активов | | x | 26,72% | 23,16% | 32,18% |
| Изменения к итогу баланса | | |  |  |  |
| Запасы |  | x | 15,11% | -98,99% | 132,03% |
| НДС по приобретенным ценностям | | x | 0,00% | 40,51% | 19,93% |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | | x | - | - | 0,00% |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | | x | 54,18% | 76,26% | -46,76% |
| Краткосрочные финансовые вложения | | x | - | 0,00% | 0,00% |
| Денежные средства | | x | -7,25% | 2,47% | -5,20% |
| Прочие оборотные активы | | x | - | - | - |
| Итого оборотных активов | | x | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Исходя из анализа структуры оборотных активов предприятия ООО «Робек» можно сделать следующие выводы:

* наибольшую долю в структуре оборотных активов предприятия ООО «Робек» в течение всего анализируемого периода занимают запасы (их динамика изменяется от 83,83% в 2001 году до 60,65% в 2004 году). Снижение суммы запасов за рассматриваемый период является положительным фактором, так как высокое «замораживание» оборотных средств в запасах не является оптимальной финансовой стратегией для любого предприятия.
* также наблюдается увеличение доли дебиторской задолженности в составе оборотных активов предприятия ООО «Робек». Увеличение суммы долгосрочной дебиторской задолженности за рассматриваемый период является отрицательным фактором. Данный факт связан с тем, что на предприятии плохо ведется работа по требованию долгов у покупателей – финансовые подразделения предприятия не всегда справляются со своими обязанностями, что и приводит к неплатежам. Данная проблема может быть решена внедрением эффективных методов расчётов и установлением жёсткой платёжной дисциплины.

Как естественное продолжение оценки финансового состояния предприятия, проведём анализ структуры пассивов предприятия ООО «Робек».

Анализ структуры пассивов предприятия ООО «Робек», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | 2001 год | 2000 | 2003 год | 2004 год |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Абсолютные величины | | |  |  |  |
| I. РЕАЛЬНЫЙ СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ | | 604 | 2 569 | 2 833 | 9 892 |
| II. ЗАЕМНЫЙ КАПИТАЛ | | 7 801 | 7 882 | 10 151 | 10 024 |
| Итого источников средств | | 8 405 | 10 451 | 12 984 | 19 916 |
| Удельные веса в общей величине активов | | | | |  |
| I. РЕАЛЬНЫЙ СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ | | 7,19% | 24,58% | 21,82% | 49,67% |
| II. ЗАЕМНЫЙ КАПИТАЛ | | 92,81% | 75,42% | 78,18% | 50,33% |
| Итого источников средств | | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Изменения в абсолютных величинах | | | |  |  |
| I. РЕАЛЬНЫЙ СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ | | x | 1 965 | 264 | 7 059 |
| II. ЗАЕМНЫЙ КАПИТАЛ | | x | 81 | 2 269 | -127 |
| Итого источников средств | | x | 2 046 | 2 533 | 6 277 |
| Изменения в удельных весах | | |  |  |  |
| I. РЕАЛЬНЫЙ СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ | | x | 17,40% | -2,76% | 27,85% |
| II. ЗАЕМНЫЙ КАПИТАЛ | | x | -17,40% | 2,76% | -27,85% |
| Итого источников средств | | x | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Темп прироста |  |  |  |  |  |
| I. РЕАЛЬНЫЙ СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ | | x | 325,33% | 10,28% | 249,17% |
| II. ЗАЕМНЫЙ КАПИТАЛ | | x | 1,04% | 28,79% | 9,86% |
| Итого источников средств | | x | 24,34% | 24,24% | 48,34% |
| Изменения к итогу баланса | | |  |  |  |
| I. РЕАЛЬНЫЙ СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ | | x | 96,04% | 10,42% | 112,46% |
| II. ЗАЕМНЫЙ КАПИТАЛ | | x | 3,96% | 89,58% | -2,02% |
| Итого источников средств | | x | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Исходя из анализа структуры пассивов предприятия ООО «Робек» можно сделать следующие выводы:

* за рассматриваемый период в структуре пассивов предприятия ООО «Робек» постоянно преобладал заемный капитал (от 92,81% в 2001 г. до 50,33% в 2004 г.), тем не менее, доля заёмного капитала снижается, что является положительным фактором.
* за рассматриваемый период сумма пассивов предприятия ООО «Робек» увеличилась на 11511 тыс. руб., что безусловно является положительным фактором развития, так как увеличение пассивов способно улучшить финансовое состояние предприятия при условии сохранения оптимальной их структуры.

Рассчитаем показатели, характеризующие структуру пассивов ООО «Робек».

Показатели структуры пассивов предприятия ООО «Робек»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Норматив | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | < 1,0 | 12,92 | 3,07 | 3,58 | 1,01 |
| Коэффициент соотношения краткосрочных пассивов и перманентного капитала | - | 12,92 | 3,07 | 3,58 | 1,01 |
| Коэффициент автономии | > 0,5 | 0,07 | 0,25 | 0,22 | 0,50 |
| Коэффициент накопления собственного капитала | - | -6,45 | -0,75 | -0,59 | -0,17 |

Исходя из анализа показателей, характеризующие структуру пассивов предприятия ООО «Робек» можно сделать следующие выводы:

* коэффициент автономии на начало периода находится ниже нормы – его значение в 2002 г. равно 0,07 (он должен быть больше 0,5), то есть предприятие ООО «Робек» в данный период характеризовалось как финансово зависимое, однако данный показатель за рассматриваемый период повысился, принимая в 2004 г. значение равное нормативному – 0,5;
* коэффициент соотношения заёмных и собственных средств на на начало периода в 2001 г. был гораздо выше нормы, однако к 204\04 г. его значение снизилось практически до нормативного – 1,01 (он должен быть меньше 1,0), то есть предприятие ООО «Робек» можно охарактеризовать как недостаточно финансово устойчивое, поскольку его собственные источники ниже чем заемные;
* коэффициент соотношения краткосрочных пассивов и перманентного капитала является достаточно низким, то есть малая часть собственных средств предприятия ООО «Робек» находится в мобильной форме, не позволяя свободно маневрировать ими;

### 2.2 Анализ финансовой устойчивости

Для определения финансовой устойчивости предприятия ООО «Робек» предварительно проведём анализ наличия и достаточности собственного капитала.

Анализ наличия и достаточности реального собственного капитала предприятия ООО «Робек», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | |  | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 |  |  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистые активы | |  | 604 | 2 569 | 2 833 | 9 892 |
| – сумма активов, принимаемых к расчету | | | 8 405 | 10 451 | 12 984 | 19 916 |
| – сумма обязательств, принимаемых к расчету | | | 7 801 | 7 882 | 10 151 | 10 024 |
| Реальный собственный капитал | | | 604 | 2 569 | 2 833 | 9 892 |

На основании анализа наличия и достаточности собственного капитала предприятия ООО «Робек» можно сделать следующие выводы:

* на начало анализируемого периода собственный капитал предприятия ООО «Робек» был достаточен для покрытия обязательств
* на конец отчётного периода финансовое состояние предприятия улучшилось и собственный капитал ООО «Робек» стал более достаточен для покрытия обязательств, причём эта достаточность стабильна и характеризуется деятельность предприятия ООО «Робек» с самой лучшей стороны.

Проведём анализ разности реального собственного капитала и уставного капитала предприятия ООО «Робек».

Анализ разницы реального собственного капитала и уставного капитала предприятия ООО «Робек», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | |  | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 |  |  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Абсолютные величины | |  |  |  |  |  |
| Добавочный капитал | |  | 4 484 | 4 484 | 4 484 | 4 484 |
| Резервный капитал | |  | - | - | 5 | 5 |
| Фонды | |  | - | - | - | - |
| Нераспределенная прибыль | |  | -3 894 | -1 929 | -1 670 | 5 389 |
| Доходы будущих периодов | |  | - | - | - | - |
| ИТОГО прирост собственного капитала после образования организации | | | 590 | 2 555 | 2 819 | 9 878 |
| Убытки | |  | - | - | - | - |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | | | - | - | - | - |
| Задолженность по взносам в уставный капитал | | | - | - | - | - |
| ИТОГО отвлечение собственного капитала | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Разница реального собственного капитала и уставного капитала | | | 590 | 2 555 | 2 819 | 9 878 |

На основании анализа разности реального собственного капитала и уставного капитала предприятия ООО «Робек» можно сделать следующий вывод:

* финансовое состояние предприятия ООО «Робек» за рассматриваемый период улучшилось, в частности положительная разница реального собственного капитала и уставного капитала обнаруживает тенденцию к увеличению от 590 тыс. руб. в 2001 г. до 9787 тыс. руб. в 2004 году.
* особо хотелось бы отметить сокращение убытков, понесённых предприятием ООО «Робек» в результате финансово–хозяйственной деятельности, т.е. ООО «Робек» работает безубыточно, что, безусловно, является положительным результатом финансово–хозяйственной политики руководства предприятия.

Проведём анализ обеспеченности запасов источниками их финансирования на предприятии ООО «Робек».

Анализ обеспеченности запасов источниками их финансирования предприятия ООО «Робек», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Абсолютные величины | | | | | |
| Реальный собственный капитал | | 604 | 2 569 | 2 833 | 9 892 |
| Внеоборотные активы |  | 4 688 | 5 741 | 8 053 | 12 856 |
| Наличие собственных оборотных средств | | -4 084 | -3 172 | -5 220 | -2 964 |
| Долгосрочные пассивы |  | 1 664 | 5 159 | 6 103 | 5 506 |
| Наличие долгосрочных источников формирования запасов | | -2 420 | 1 987 | 883 | 2 542 |
| Краткосрочные кредиты и заемные средства | | 6 137 | 2 723 | 4 048 | 4 518 |
| Общая величина основных источников формирования запасов | | 3 717 | 4 710 | 4 931 | 7 060 |
| Общая величина запасов с НДС | | 3 172 | 3 322 | 2 684 | 5 521 |
| Излишек или недостаток собственных оборотных средств | | -7 256 | -6 494 | -7 904 | -8 485 |
| Излишек или недостаток долгосрочных источников формирования запасов | | -5 592 | -1 335 | -1 801 | -2 979 |
| Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов | | 545 | 1 388 | 2 247 | 1 539 |
| Финансовое состояние |  | неустойчивое | неустойчивое | неустойчивое | неустойчивое |

На основании анализа обеспеченности запасов источниками их финансирования на предприятии ООО «Робек» можно сделать следующие выводы:

* по сравнению с 2003 г. финансовое состояние предприятия ООО «Робек» в 2004 г. незначительно улучшилось, хотя и остается неустойчивым.
* величина привлекаемых для формирования запасов краткосрочных кредитов и заемных средств в 2004 г. стала выше суммарной стоимости сырья, материалов и готовой продукции, однако проблема нехватки собственных оборотных средств может создать для предприятия ООО «Робек» серьёзные трудности в финансовом развитии в будущем.

Рассчитаем и проанализируем относительные показатели финансового состояния предприятия ООО «Робек».

Относительные показатели финансового состояния предприятия ООО «Робек»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | Норматив | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 |  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коэффициент маневренности | | > 0,5 | -6,76 | -1,23 | -1,84 | -0,30 |
| Коэффициент автономии источников формирования запасов | | - | -1,10 | -0,67 | -1,06 | -0,42 |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками | | > 0,6 – 0,8 | -1,29 | -0,95 | -1,94 | -0,54 |
| Коэффициент обеспеченности собственными источниками | | > 0,1 | -1,10 | -0,67 | -0,90 | -0,39 |

Анализ показателей финансовой устойчивости показал:

* коэффициент автономии источников формирования запасов не находится в пределах нормы. Его значение показывает, что не все обязательства предприятия могут быть покрыты его собственными средствами. Увеличение коэффициента автономии в 2004 г. свидетельствует об увеличении финансовой независимости предприятия, и снижении риска финансовых затруднений в будущие периоды. Такая тенденция, с точки зрения кредиторов, повышает гарантии погашения предприятием своих обязательств.
* коэффициент маневренности находится намного ниже нормы и даже несмотря на увеличение в 2004 г. не приобретает положительное значение, то есть собственные источники средств предприятия недостаточно мобильны и незначительная доля собственного капитала находится постоянно в обороте.
* коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками и говорит о недостаточности собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости, причём этот коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками меньше нормы в периоде 2001…2004 гг., и не приходит к нормативному значению даже к 2004 г.

В целом, по состоянию на 2004 г. предприятие ООО «Робек» можно охарактеризовать как финансово неустойчивое и зависимое от заемных источников.

### 2.3 Анализ ликвидности и платежеспособности

Для характеристики финансового состояния предприятия ООО «Робек» также необходимо оценить условия, предопределяющие картину движения денежных средств – их наличие на предприятии, направления и объемы расходования, обеспеченность денежных затрат собственными ресурсами, имеющиеся резервы и т.п. Другими словами, определяется то, от чего зависит платежеспособность торгового предприятия, являющаяся важнейшим компонентом (признаком) финансовой устойчивости.

Оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия ООО «Робек»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| АКТИВЫ | | | | | |
| А1 – Наиболее ликвидные активы (НЛА) | | 299 | 604 | 631 | 534 |
| А2 – Быстрореализуемые активы (БРА) | | 246 | 784 | 1 616 | 743 |
| А3 – Медленнореализуемые активы (МРА) | | 3 087 | 3 315 | 2 665 | 5 498 |
| А4 – Труднореализуемые активы (ТРА) | | 4 668 | 5 721 | 8 033 | 13 095 |
| Баланс |  | 8 300 | 10 424 | 12 945 | 19 870 |
| ПАССИВЫ | | | | | |
| П1 – Наиболее срочные обязательства (НСО) | | 6 137 | 2 723 | 4 048 | 4 518 |
| П2 – Краткосрочные пассивы (КП) | | - | - | - | - |
| П3 – Долгосрочные пассивы (ДП) | | 1 659 | 5 154 | 6 103 | 5 506 |
| П4 – Постоянные пассивы (ПП) | | 504 | 2 547 | 2 794 | 9 846 |
| Баланс |  | 8 300 | 10 424 | 12 945 | 19 870 |
| Платежный излишек / недостаток | | | | | |
| НЛА – НСО |  | -5 838 | -2 119 | -3 417 | -3 984 |
| БРА – КП |  | 246 | 784 | 1 616 | 743 |
| МРА – ДП |  | 1 428 | -1 839 | -3 438 | -8 |
| ТРА – ПП |  | 4 164 | 3 174 | 5 239 | 3 249 |
| Ликвидность баланса | | | | | |
| Данные к анализу | | А1 < П1 | А1 < П1 | А1 < П1 | А1 < П1 |
| н/д | н/д | н/д | н/д |
| А3 > П3 | А3 < П3 | А3 < П3 | А3 < П3 |
| А4 > П4 | А4 > П4 | А4 > П4 | А4 > П4 |

Относительные показатели ликвидности предприятия ООО «Робек»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Норматив | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | > 0,2 | 0,049 | 0,222 | 0,156 | 0,118 |
| Коэффициент уточненной (текущей) ликвидности | > 0,8 – 1,0 | 0,089 | 0,510 | 0,555 | 0,283 |
| Коэффициент покрытия | > 2,0 | 0,606 | 1,730 | 1,218 | 1,505 |
| Коэффициент общей платежеспособности | > 2,0 | 1,077 | 1,326 | 1,279 | 1,987 |
| Коэффициент восстановления платежеспособности | > 1,0 | х | 0,725 | 0,628 | 1,170 |
| Коэффициент утраты платежеспособности | | х | 0,694 | 0,634 | 1,082 |

На основании анализа показателей ликвидности баланса и платежеспособности предприятия ООО «Робек» можно сделать следующие выводы:

* как положительный фактор можно отметить увеличение коэффициента уточненной ликвидности, однако его значение всё ещё не соответствует нормативному, а также увеличение значения коэффициента восстановления платежеспособности, значение которого в 2004 г. выше нормы.
* как отрицательный фактор деятельности предприятия ООО «Робек» можно отметить не соответствующее нормативному значение ни одного коэффициента ликвидности, что говорит о невозможности погашения предприятием своих обязательств.

### 2.4 Анализ рентабельности

Показатели рентабельности продаж на предприятии ООО «Робек» в динамике, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2001 год | 2002 | 2003 год | 2004 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Абсолютные значения данных |  |  |  |  |
| Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 23 574 | 27 109 | 28 431 | 35 810 |
| Прибыль от реализации | 2 397 | 2 255 | 1 394 | 8 894 |
| Балансовая прибыль | 874 | 2 173 | 446 | 7 743 |
| Чистая прибыль | 571 | 1 985 | 260 | 7 010 |
| Изменения в абсолютных величинах данных | |  |  |  |
| Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | х | 3535 | 1322 | 7379 |
| Прибыль от реализации | х | -142 | -861 | 7500 |
| Балансовая прибыль | х | 1299 | -1727 | 7297 |
| Чистая прибыль | х | 1414 | -1725 | 6750 |
| Абсолютные значения показателей |  |  |  |  |
| Рентабельность всей реализованной продукции | 0,10 | 0,08 | 0,05 | 0,25 |
| Общая рентабельность | 0,04 | 0,08 | 0,02 | 0,22 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли | 0,02 | 0,07 | 0,01 | 0,20 |
| Изменения в абсолютных величинах показателей | | | | |
| Рентабельность всей реализованной продукции | х | -0,02 | -0,03 | 0,20 |
| Общая рентабельность | х | 0,04 | -0,06 | 0,20 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли | х | 0,05 | -0,06 | 0,19 |

На основе расчётов можно сделать следующие выводы.

* показатель общей рентабельности за анализируемый период увеличился с 0,04 в 2001 г. до 0,22 в 2004 г. Это говорит о том, что в 2004 г. каждый рубль продаж приносил в среднем около 22 копейки балансовой прибыли.
* показатель рентабельности продаж по чистой прибыли также увеличился со значения 0,02 в 2001 г. до 0,20 в 2004 г. Это говорит о том, что увеличилась доля затрат на реализацию продукции. Таким образом в 2004 г. на 1 руб. реализованной продукции предприятие практически имело 20 копеек чистой прибыли.
* рентабельность всей реализованной продукции увеличилась за отчетный период с 0,10 и составила к концу 2004 г. 0,25. Это значит, что в конце отчетного периода реализации стала менее рентабельна.

## 2.5 Направления повышения эффективности деятельности ООО «Робек»

Один из наиболее привлекательных для руководителей путей развития предприятия – увеличение объемов реализации продукции. Но для этого недостаточно просто наращивать объем ее выпуска или поднимать цену. Все больше руководителей осознают, что прежде, чем что-то продавать, нужно знать где, по какой цене и сколько.

На основании двухлетнего опыта работы по повышению эффективности функционирования отделов продаж консультантами компании «Холд-Инвест-Аудит» разработана методика, позволяющая провести экспресс – диагностику состояния отдела продаж.

Аудит отдела продаж

Принять взвешенное управленческое решение в сфере продаж – значит, обладать достаточно полной, комплексной и достоверной информацией о текущем состоянии сбытовой деятельности компании и ее неиспользованных ресурсах. Для получения такой информации необходимы специальные знания и время. Компетенции и скорость реагирования – важнейшие ресурсы, позволяющие в нынешних условиях рынка обеспечивать конкурентоспособность компаний.

Предлагаемый вариант методики «Профиль отдела продаж» позволяет в достаточно короткое время (при владении всей информацией – 30–40 минут) сделать экспресс-диагностику модели продаж в организации и определить основные направления ее оптимизации. В основе методики лежит обобщенный опыт организации продаж в успешных компаниях (за критерий успешности принято место на рынке – лидер, претендент на лидерство – и / или положительная динамика развития компании за последние 3–4 года), а также методические рекомендации, встречающиеся в литературе по маркетингу и сбыту.

Безусловно, в каждой организации существуют свои принципы построения работы отдела продаж. Иногда эти принципы вырабатываются руководством компании системно, на основе теории, а главное – практики менеджмента; отслеживаются все изменения внешней среды, производится регулярный мониторинг внутренних ресурсов организации, вводятся необходимые коррективы в системы управления отделом продаж и организацией работы торгового персонала. Но чаще (как показывает практика консультантов) принципы работы отдела продаж складываются «исторически», то есть вырабатывались для решения краткосрочных задач, возникающих в процессе деятельности организации, и не носили стратегического характера. Отсутствие системного подхода в построении таких моделей продаж делает их «однодневками», малоэффективными в быстроменяющихся условиях рынка. И руководитель вынужден либо полностью проводить реорганизацию, либо проводить «косметический» ремонт в отделе продаж, чтобы только «залатать имеющиеся дыры» и поддержать достигнутые позиции.

В данной методике консультанты сделали попытку собрать максимальное количество факторов, влияющих на эффективность функционирования отдела продаж, и выделить качественные характеристики, соответствующие уровню развития организации. Конечно, мы отдаем себе отчет, что предложенный список не конечный и требует доработки. Тем не менее, у каждого пользователя есть возможность адаптировать предложенный вариант под свою организацию и делать с помощью этой методики регулярный мониторинг состояния отдела продаж в своей компании.

Ниже предлагается один из блоков методики, относящийся к организации работы с торговым персоналом.

Инструкция. Ознакомьтесь с информацией в графах «Факторы» и «Параметры». В графе «Возможные варианты» выберите описание, наиболее соответствующее ситуации в вашей компании. Отметьте подходящий вариант в графе «Выбор варианта» (Приложение).

Работа с профилем

Каждый выбранный вариант ответа имеет значение, равное порядковому номеру (от 1 до 4). Затем рисуется профиль. Крайнее левое значение параметра (1) означает «зону риска» в организации отела продаж. Крайнее правое значение параметра (4) означает высокий уровень развития.

Изобразив данный профиль графически (Рис. 1), можно (в первом приближении) сделать вывод о состоянии того или иного параметра в организации отдела продаж вашей организации. [37]

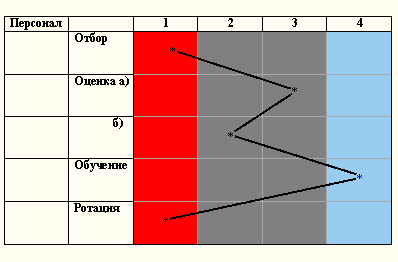


Рис. 1. Пример построения профиля

Службы продаж сегодня не входят в число ключевых подразделений большинства организаций. Более того, во многих российских компаниях такие подразделения вообще отсутствуют. И это не удивительно, ведь службой продаж очень сложно управлять. Агенты по продажам все время работают вне офиса, и что они делают каждый день – оценить весьма трудно. Как правило, это мало контролируемые, более или менее успешные люди, которым необходимо доверять. В результате топ-менеджмент предпочитает концентрировать усилия на разработке новых продуктов, оптимизации производства и изобретении выигрышных стратегий, а служба продаж предоставлена сама себе.

Между тем в условиях растущей конкуренции руководство многих фирм постепенно приходит к выводу, что служба продаж не только не может находиться в положении «бедной родственницы», но должна быть в центре внимания. В тех отраслях, где требования потребителей стремительно меняются, например в информационных технологиях, страховании, банковском деле – грамотное управление продажами позволяет значительно повысить стоимость компании. В этих индустриях способность эффективно удовлетворять запросы клиентов становится наиболее важным конкурентным преимуществом.

Эффективность службы продаж (а значит, и конечные финансовые результаты работы компании) может быть радикально повышена. Однако этого нельзя добиться административными методами. Замена одних критериев оценки труда другими и увольнение плохо работающих сотрудников не приводят к желаемому результату: необходимо изменить поведение, стиль и методы работы каждого агента по продажам (клиентского менеджера). Достичь этого можно благодаря интенсивной программе формирования новых навыков, систем планирования, поддержки, мониторинга и управления.

Успешная программа стимулирования продаж должна отвечать следующим условиям:

нацеленность на удовлетворение потребностей наиболее привлекательных клиентских сегментов;

значительные инвестиции в формирование навыков агентов по продажам;

обеспечение эффективной реализации программы изменений.

Рассмотрим подробнее, как эти условия могут быть обеспечены.

Условие 1. Нацеленность на удовлетворение потребностей наиболее привлекательных клиентских сегментов

Представим такую ситуацию. Клиент А является перспективным заказчиком, покупает более чем на 10 млн долл. в год и ищет поставщика для своей новой производственной линии. Клиент В в свое время был крупным заказчиком, но сейчас покупает лишь на 100 тыс. долл. и вряд ли будет приобретать больше. Клиентский менеджер X тратит три дня в месяц на клиента В (у него хорошие отношения с менеджером по закупкам) и половину дня – на клиента А, с которым у него отношения не складываются.

Перед нами характерный пример плохого распределения рабочего времени клиентских менеджеров. Зачастую усилия работников службы продаж концентрируются на «простых» клиентах, с которыми легко иметь дело.

Чтобы исправить ситуацию, руководству, прежде всего, следует определить: каким клиентам следует продавать и как каждого из этих клиентов обслуживать. Для многих фирм единая стратегия продаж по всем клиентским сегментам уже не работает, но попытки провести структурную и операционную реорганизацию работы службы продаж обречены на провал, если компания обслуживает не тех клиентов или использует не те способы.

Так, производители централизованных компьютерных систем (mainframe) в конце 80-х – начале 90-х гг. были вынуждены фактически полностью пересмотреть представление о своей целевой клиентской аудитории. Традиционные покупатели долгое время были привязаны к ним индивидуальными стандартами, которые могли поддерживаться только самими поставщиками. Такое положение дел было нарушено появлением новых технологий, таких как операционная система UNIX, позволяющая интегрировать оборудование нескольких производителей. Покупатели, прежде «привязанные», получили возможность приобретать его у кого угодно. Один из клиентских менеджеров известной компьютерной компании сказал по этому поводу: «Наши заказчики сидели в тюрьме, и вдруг кто-то убрал решетки». Как следствие, клиенты стали требовать от поставщиков новых навыков: умения разбираться в их бизнес-проблемах, ориентироваться в многообразии технических решений, обеспечивать должное качество сервиса. Изменились и сами клиенты: из системных администраторов и знатоков информационных технологий они превратились в пользователей, которые хотят говорить на понятном друг другу языке.

Компании, работающие в сфере услуг, таких как страхование, также вынуждены определяться, кому и как они должны продавать. Потребители стали лучше разбираться в финансовых продуктах и готовы рассматривать предложения различных поставщиков. Например, одна из лидирующих страховых компаний в Великобритании вдруг обнаружила падение производительности своих агентов и снижение доходов от продаж, несмотря на высокое качество подготовки агентов и привлекательный ассортимент предлагаемых продуктов. Проблема заключалась в том, что фирма применяла подход «все для всех» и терпела поражение от конкурентов, которые отбирали клиентов в каждом сегменте с помощью более индивидуализированных предложений. Когда компания проанализировала прибыльность каждого клиентского сегмента, стало ясно, что многие ее продукты и услуги не давали прибыли, а некоторые даже приносили прямые убытки. В результате было принято решение направить усилия агентов на самые прибыльные сегменты и, одновременно, снизить расходы на поддержку неприбыльных продуктов. [34, c. 107–108]

Условие 2. Формирование навыков агентов по продажам

Когда стратегия продаж сформулирована, необходимо перейти к формированию навыков агентов по продажам, чтобы реализовать эту стратегию. Умения продавцов особенно важны для фирм, обслуживающих одни и те же сегменты потребителей и предлагающих похожие продукты, в частности в банковском деле, страховании и черной металлургии.

Для эффективного формирования навыков требуется тщательно выверенная система управления каждым аспектом работы и карьеры агента по продажам или клиентского менеджера. Лучшие компании развивают своих продавцов на протяжении всей их деятельности, решая при этом пять основных задач.

1. Определение необходимых навыков. Общая проблема продавцов такова. Обладая массой технических знаний о продукте, они не знают, что именно в этом продукте является ценным для покупателя или не обладают необходимыми навыками, чтобы донести эту информацию до него. Первый шаг в ликвидации дисбаланса должен заключаться в «аудите навыков» и выявлении того, что важно для целевых клиентов, какие навыки уже имеются, а какие необходимо выработать. В компьютерной индустрии, например, критичным для продавцов сегодня является понимание бизнес-стратегии покупателей. Традиционные поставщики централизованных компьютерных систем, такие как IBM, изо всех сил стремятся развить у своих продавцов это понимание.

2. Инвестиции в привлечение и обучение кадров. Для построения успешной службы продаж необходимы подходящие кандидаты на должности агентов. Лучшие компании разработали точные критерии отбора таких кандидатов. Перед наймом на работу будущие сотрудники проходят серии интенсивных интервью, в результате которых остаются только те, кто имеют высокие шансы на успех. Затем проводится интенсивное обучение. Первоначально упор делается на ведении продаж, и лишь когда новички приобретают это умение, фокус смещается на обучение техническим навыкам. Эффективная подготовка и наем персонала создает положительную динамику: компания, которая быстро превращает «новобранцев» в успешных продавцов, будет привлекать качественных кандидатов. Плохая подготовка сделает привлечение качественных кандидатов сложной и дорогостоящей задачей, причем те, кого удастся нанять, быстро уволятся.

3. Обучение опытных продавцов. Зачастую внимание руководства к новому сотруднику службы продаж ограничивается базовым обучением. Это особенно характерно для индустрии с высокой текучестью кадров среди продавцов. Например, страховые компании обычно концентрируются на привлечении новых, а не на поддержке существующих агентов. В итоге более опытные (а следовательно, более ценные) продавцы теряют мотивацию и либо уходят, либо начинают плохо работать, что заставляет руководство нанимать еще больше сотрудников. Лучшие руководители фокусируются на долгосрочной, стабильной системе подготовки и поддержки продавцов.

4. Оптимизация времени общения с клиентами. Как правило, продавцы жалуются, что у них не остается времени на общение с клиентами. Лучшие компании сокращают бумажную работу агентов до минимума. Системы, требующие заполнения разнообразных форм, оптимизируются, а если возможно – автоматизируются. Одновременно руководство оказывает продавцам поддержку для того, чтобы общение с клиентами проходило наиболее эффективно, например готовятся качественные рекламные материалы, образцы продукции, тщательно планируются встречи и их последующее сопровождение.

5. Создание системы поощрений, ставящей интересы клиента на первый план. То, как оплачивается работа агента по продажам, является единственно значимым фактором, определяющим его поведение. Очень часто система компенсации ориентирует продавцов на достижение краткосрочных целей – вознаграждение выплачивается на основе годовых показателей объема продаж или прибыльности, что заставляет агентов искать возможности «быстрой наживы», не обязательно соответствующие долгосрочным интересам клиентов. В связи с этим в некоторых компаниях при определении вознаграждения начали учитывать показатели, отражающие удовлетворение долгосрочных интересов клиентов. Например, при страховании жизни прибыль напрямую зависит от нахождения баланса между комиссионными от продажи полиса и вознаграждением за обслуживание и удержание клиентов. Первоначальные комиссионные требуются для мотивации страховых агентов, в то время как стабильное хорошее обслуживание необходимо для удержания существующих клиентов.

Внедрение этих элементов создает фундамент для изменения работы службы продаж, но не может завоевать «умы и сердца» сотрудников, что на самом деле является основным ключом для радикального повышения эффективности.

Условие 3. Обеспечение эффективной реализации программы изменений

Наиболее сложным при изменении службы продаж является реализация программы. Службы продаж, как правило, велики, имеют сильную и достаточно агрессивную культуру и быстро теряют вкус к анализу, бумажной работе и любым другим задачам, отвлекающим их от главного – достижения заданных объемов продаж. Многие проекты улучшения службы продаж терпят неудачу лишь потому, что не встречают энтузиазма сотрудников и не приносят быстрых финансовых результатов. Хорошая программа изменений должна, во-первых, опираться на полную поддержку высшего руководства компании и менеджеров службы продаж, а во-вторых, иметь четкий, неизменяемый курс на перемены. []

Как уже было сказано, для того чтобы программа стимулирования продаж была успешной, она должна пользоваться популярностью в компании. При этом высшее руководство обязано не только оказывать программе всецелую поддержку, но и всячески афишировать ее. Необходимо публично награждать лучших сотрудников, когда программа начинает приносить успех. Управленцы среднего звена, осуществляющие непосредственное оперативное руководство программой, должны иметь репутацию «везунчиков», удачливых менеджеров с отличными карьерными перспективами.

Однако даже самый высокий уровень поддержки программы не сможет компенсировать негативное влияние недовольных менеджеров по продажам. Успех программы напрямую зависит от этих людей, поскольку они отвечают за выполнение наиболее важных задач по управлению агентами. Как правило, менеджеры службы продаж боятся, что в результате изменений уменьшатся их роль и степень ответственности. Чтобы завоевать их расположение, необходимо вовлечь их в руководство процессом изменений и сделать «хозяевами» рекомендаций. Тех менеджеров, которые не смогут работать в обновленной среде, требуется быстро и решительно заменить, поскольку они способны привести к срыву всей программы.

Завоевание «умов и сердец» продавцов – наиболее сложная, но вполне выполнимая задача. Прежде всего, необходимо позволить им самостоятельно решать собственные проблемы. Обычно они прекрасно их знают, но не имеют возможности или стимулов для их решения.

Одной из прекрасно зарекомендовавших себя методик программы стимулирования продаж является технология «прорыва». В ее основе лежит принцип вовлечения сотрудников службы продаж в разработку рекомендаций для решения четко поставленных задач. С этой целью агенты собираются вместе для обсуждения проблем, препятствующих повышению объемов продаж и качества обслуживания клиентов. Сначала отбираются наиболее важные, способные повлиять на скорейшее достижение результатов. Команда из 8–10 агентов анализирует их, разрабатывает рекомендации для решения и критерии оценки успешности реализации. Затем та же команда приступает к внедрению предложенных решений и отслеживанию планов по достижению поставленных целей.

Подобная технология позволяет успешно решать такие вопросы, как нехватка времени на общение с клиентами. Рекомендации команды могут быть направлены на сокращение бумажной работы и перераспределение клиентов между агентами для сокращения затрат времени на дорогу. Реализация подобных простых рекомендаций позволяет вовлечь всю службу продаж в процесс изменений и достичь немедленных результатов, что помогает поднять настрой и сформировать позитивное отношение к программе. Для более сложных вопросов, таких как оптимизация систем привлечения и подготовки сотрудников, командная работа по принципу «мозгового штурма» подходит меньше, но все равно может эффективно использоваться для выработки идей и ускорения процесса изменений. []

Лучший способ обеспечить четкую направленность программы изменений заключается в создании неоспоримой фактической базы, четко демонстрирующей влияние тех или иных изменений на конечный финансовый результат. Например, первым этапом программы стимулирования продаж является сравнение показателей компании, в которой реализуется программа, с показателями конкурентов и выявление отставания. Причины отставания затем анализируются и закладываются в основу программы изменений.

Кроме того, неотъемлемой частью подобного анализа является оценка прибыльности различных продуктов и сегментов и выявление лучших отраслевых показателей. Строя программу изменений на конкретных фактах, руководство может преодолеть скептицизм отдельных сотрудников, основанный на «житейском опыте».

#### План реализации программы стимулирования продаж

Типичный план реализации программы стимулирования продаж состоит из пяти шагов.

Шаг 1. Подготовка программы. Основными задачами этапа являются сбор базовых фактов, сравнение эффективности продаж компании и конкурентов, формирование проектной команды и выявление лидеров. В ходе подготовки определяются основные проблемы организации процесса продаж и проводятся изменения, направленные на его оптимизацию.

Шаг 2. Пилотный проект. В ходе пилотного проекта предлагаемые изменения (сокращение бумажной работы, перераспределение рабочего времени агентов и клиентов между агентами и т.д.) тестируются на ограниченном числе торговых точек. Основной задачей пилотного проекта является «обкатка» нового процесса и подготовка к его распространению на все точки продаж.

Шаг 3. Развертывание. Осуществляется циклами по 6–8 недель. В ходе этого этапа агенты по продажам вырабатывают индивидуальные планы действий, направленные на повышение эффективности каждого из них с указанием целевых показателей продаж.

Шаг 4. Последующий контроль. Необходим для отслеживания результатов внедрения программы и мотивирования сотрудников. Ключевым фактором на этом этапе является простота, понятность и прозрачность системы контроля.

Шаг 5. Закрепление результатов. Проводится на постоянной основе и заключается в построении систем поддержки, таких как система привлечения, обучения и повышения квалификации сотрудников, информационные и административные системы. [24, c. 47]

Типичныерезультаты

Типичным результатом программы стимулирования продаж является увеличение объема продаж компании на 15–25% в зависимости от отрасли, а также повышение значения службы продаж внутри компании и улучшение обслуживания клиентов.

Повышение эффективности службы продаж является сложной задачей. Ее решение требует интенсивных усилий высшего руководства компании, руководителей службы продаж и рядовых клиентских менеджеров. Однако для многих организаций конечный результат многократно оправдывает затраченные усилия. Кроме того, реализация подобных программ из простой возможности уже превращается в необходимость: высокая эффективность служб продаж в ближайшем будущем станет одним их ключевых факторов конкурентной борьбы.

Многие тренинги продаж, представленные сегодня на рынке, рассчитаны на то, что продавец предлагает свой товар клиенту, который единолично здесь и сейчас решает купить или не купить. Но зачастую ситуация устроена сложнее. Продажи «business to business», работу с дистрибьюторскими сетями нельзя свести к диалогу продавца и покупателя, и одной тактикой здесь не обойтись.

Некая компания, продающая рекламные услуги, действовала на рынке крайне агрессивно. Ее предложения были размещены в разнообразных бизнес-справочниках, 25 продавцов по восемь часов в сутки по телефону донимали секретарей и директоров различных фирм. При первой возможности торговые агенты выезжали на встречи. Но… как правило, возвращались ни с чем. Результативными оказывалось всего лишь 15–20% состоявшихся переговоров. Вернувшись со встречи, раздосадованные торговые агенты накидывались на продавцов на телефоне: «С кем вы назначили мне встречу? Этот начальник отдела распространения никаких решений в компании не принимает!» или «Этой фирме не нужны рекламные услуги – она и так пользуется популярностью!» Продавцы на телефоне вступали в перепалку. Так и ходили бы они по заколдованному кругу, но денежный поток, кормивший всю, в общем-то, немаленькую компанию (200 человек) начал постепенно иссякать.

И тут руководство забило тревогу. «Что-то надо менять», – решили они и пригласили тренера. После упорных трудов специалиста наступило небольшое улучшение: продавцы на телефоне стали назначать больше встреч, научившись «пробивать» самых непробиваемых секретарей, а торговые агенты, освоив простенькие манипулятивные приемы, начали приносить больше заключенных договоров. Но 70% переговоров по-прежнему оставалось безрезультативным.

«Небольшие количественные результаты есть, однако, чтобы спасти положение, нужен качественный скачок», – пришли к выводу генеральный и финансовый директора. Но как это сделать? Обратились к консультанту. «Разберемся в ситуации», – ответил он директорам.

Итак, ваша компания предлагает свои услуги другим фирмам, т.е. ведет продажи «business to business». В чем их специфика? Если внимательно посмотреть на этот процесс, то обнаруживается качественное отличие продаж конечному потребителю (сам плачу, сам пользуюсь) от продаж «business to business». В последнем случае те, кому необходим продукт (потребители), и те, кто оплачивает покупку, – это разные люди. Например, компания продает больнице новый фармакологический препарат. Деньги на приобретение выделяет главный врач. Потребителями же являются специалисты, которые назначают лекарство. Аналогичная структура при продаже и сложного промышленного оборудования, и корпоративных тренингов, и рекламных услуг.

Более детальное рассмотрение ситуации «сложных» продаж показывает, что иногда активную роль в процессе заключения сделки играют сотрудники, которые участвуют в процессе принятия решения, но сами не являются ни потребителями, ни плательщиками. Например, продавцу на телефоне приходится «пробивать» секретаря или помощника директора. А они и не потребители, и не принимают финансовых решений.

Все участники процесса принятия решения в разной степени заинтересованы в заключении сделки. Здесь одной тактикой и умением убеждать не обойтись. Прежде необходимо разработать стратегию выстраивания отношений с данным конкретным клиентом, т.е. понять, каким образом лучше подойти к этой организации; с кем стоит разговаривать, а с кем нет; кому необходимо продавать на тактическом уровне, а кому нет; какую тактику предпочесть. Цель выработки стратегии продаж – понимание того, как определенное действие работает на достижение итоговой цели в каждый конкретный момент, на каждом конкретном этапе.

Выявление агентов ключевого влияния

Для того чтобы правильно выстроить отношения с компанией, необходимо точно знать, кто имеет право голоса при принятии решения о покупке, т.е. является ключевым агентом влияния. И опираться надо не на название должности, а на то, какую роль играет человек в компании. К примеру, в одной организации тренинговую фирму–партнера выбирает HR-менеджер, а в другой – тренинг–менеджер, потребителем рекламных услуг в первой компании может выступать начальник отдела продаж, а в другой – руководитель отдела маркетинга. Какие роли надо знать и уметь выявлять, чтобы продажа была успешной?

Первая – это «потребитель», т.е. человек, который реально использует предлагаемые товары или услуги. Принимая решение о покупке, он прежде всего оценивает то, какое влияние окажет на выполнение его работы предлагаемый продукт, оптимизирует ли он бизнес-процессы в его отделе. Отсюда и вопрос, который обычно потребитель ставит перед продавцом: как это поможет в моей работе?

Потребитель имеет право голоса, но окончательного решения он не принимает. Это и есть основная причина описанных выше бурных сцен, когда торговые агенты, вернувшись со встречи, в гневном недоумении накидывались на продавцов на телефоне, вопрошая, почему те назначили им встречу с начальником отдела распространения, который не принимает никаких решений.

Вторая роль – «техник». Это очень важное связующее звено. Его задача – оценка и отсев невыгодных предложений. В случае с нашей компанией, продвигающей рекламные услуги, эту роль, как правило, играют секретари или помощники генеральных директоров, которых так активно «пробивают» продавцы на телефоне. А если компания, например, поставляет промышленное оборудование или крупную бытовую технику, то данная роль нередко закрепляется за руководителем отдела логистики фирмы–партнера.

Техник ориентируется на количественные параметры: много или мало, долго или быстро. Он, как правило, не уполномочен сказать однозначное «да», но час-то может сказать окончательное «нет». Обычный вопрос техника, который он задает себе, звучит так: соответствует ли данное предложение стандартам, принятым в моей организации?

Третья роль – «финансист». Этот человек реально принимает решение о том, дать деньги на покупку или нет. Он имеет прямой доступ к финансам и, что самое важное, наделен правом «вето»: может сказать «нет» на любом этапе сотрудничества, приняв тем самым окончательное решение. Финансист рассматривает любые вложения как инвестиции в бизнес, и основной вопрос, интересующий его при заключении договора: какую отдачу и когда мы получим от этой сделки? Именно по такому признаку его и можно вычислить.

Чтобы любая сделка стала возможной, необходимо установить контакт со всеми вышеназванными агентами влияния. Но без «точки входа» достижение цели вряд ли возможно.

Эта «точка входа» и есть четвертый агент влияния – «консультант», тот, кто будет гидом продавца в организации. Он проинформирует о ситуации в компании, укажет агентов влияния, расскажет об их интересах и потребностях. Консультант должен быть лично заинтересован в успехе сделки и обладать достаточным для влияния статусом. Обычный вопрос, который он себе задает: как мы вместе это можем сделать?

Если эту роль в интересующей компании никто не играет, ее необходимо создать или, проще говоря, найти «проводника» вашего предложения. Где искать консультанта? Поиски следует начать со своей организации. Может обнаружиться сотрудник, у которого там работают знакомые, или он встречался с ее представителями на выставке, или начинал в ней карьеру. Конечно, такая находка маловероятна, но возможна, и не стоит этот шанс упускать.

Хорошее поле для поиска консультанта – профессиональные ассоциации, бизнес-клубы, отраслевые выставки.

Не мешает также попытаться найти такого человека среди своих давних партнеров, клиентов и даже знакомых. Может статься, что вы периодически ходите в один спортклуб с генеральным директором той компании, которую вот уже больше месяца пытаются «окучить» ваши сотрудники. Почему бы вам не поделиться в этом случае с начальником отдела продаж известной вам «подкожной» информацией об одном из главных агентов влияния этой компании.

Можно пойти и по другому пути – «воспитать» консультанта, обнаружив внутри компании–клиента сотрудников, которые хотят поднять собственную значимость в организации и могут это сделать с помощью вашего предложения.

Например, ваша компания продает рекламные услуги. А в интересующую вас фирму недавно пришел новый руководитель отдела маркетинга. Формально он еще не является агентом влияния, но стремится стать таковым. Существует множество примеров, когда руководитель отдела маркетинга резко поднимал свой статус после успешной рекламной кампании, значительно расширившей сферу влияния фирмы на рынке.

В роли консультанта может выступить любой из агентов влияния: и «потребитель», который кровно заинтересован в том, чтобы предлагаемый продукт был адекватен его потребностям, и «техник», ищущий оптимальное для компании предложение.

Расстановка «красных флажков»

В ходе этого этапа важно понять, что еще не сделано по отношению к клиенту, какие «красные флажки» (сигналы об опасности) и препятствия до сих пор существуют, т.е. выявить слабые стороны своей компании. Затем нужно оценить ее сильные стороны «арсенал», преимущества по отношению к данной фирме–клиенту, достижения в отношениях с агентами влияния, позволяющие продвигаться к цели. По идее метод SWOT-анализа2 близок (и его вполне можно использовать вместо метода расстановки «красных флажков»), но применяет менее детальную проработку.

Расстановка «красных флажков» предполагает следующую последовательность шагов.

1. Выявление слабых сторон («красные флажки»):

\* недостаточность информации;

\* неуверенность в сведениях;

\* агент влияния, с которым не установлен контакт;

\* агент влияния – новичок;

\* реорганизация – все агенты влияния заменены.

2. Определение сильных сторон («арсенал»).

\* Кто из агентов влияния наиболее позитивно относится к вашему предложению?

\* Кто из них лучше подходит для роли «консультанта»?

\* Обращались ли вы уже к этим людям за помощью в продвижении на более сильную позицию?

3. Определение действий по наращиванию «арсенала».

4. Определение действий по использованию «арсенала» для устранения «красных флажков».

«Красные флажки» выставляются по агентам влияния. Знаем ли мы агента, его интересы, имеем ли доступ к нему и в какой стадии находятся отношения с каждым из агентов.

На этом этапе необходимо составить план действий, направленный на то, чтобы снять или минимизировать влияние «красных флажков».

Оценка текущего состояния

Текущее состояние компании–клиента – это комплексная характеристика восприятия агентами влияния важных аспектов окружающей среды.

Какие состояния бывают?

\* «Рост». Существуют некие желаемые достижения и реальные результаты. Они не совпадают, и клиент стремится этот разрыв сократить. Если агент влияния так оценивает свою ситуацию, то она идеальна для продавца, потому что ему остается показать, как его предложение поможет агенту эту разницу минимизировать. Вероятность продажи в этом случае высока.

\* «Проблема». У агента влияния есть цель, но реальная ситуация не благоприятствует ее достижению. Наоборот, движение идет не к желаемой цели, а от нее. Вероятность продажи высока, если предложение продавца помогает разрешить проблему, устранить ее причину или хотя бы вернуть прежний уровень достижений.

\* «Штиль». Агент влияния уверен, что желаемый результат достигнут. В этой ситуации он не видит смысла в предлагаемом продукте. Его лозунг: «Зачем сейчас раскачивать лодку?» Вероятность продажи в этом случае низка.

\* «Самоуверенность». Агент влияния убежден, что реальная ситуация такова, что лучше и не бывает, что он достиг даже больше, чем мог замыслить. В такой ситуации вероятность продажи равна нулю. Понятно, что он скажет: «Мои дела еще никогда не шли так хорошо. Кому нужно ваше предложение?» Возможно, именно с этим столкнулся торговый агент нашей рекламной фирмы, услышав от генерального директора компании–потенциального партнера, что его фирме не нужны рекламные услуги: она и так пользуется популярностью.

Поэтому еще до встречи следует понять, как оценивает текущее состояние каждый из агентов влияния, и примерно определить его готовность к сотрудничеству в баллах: 5 – данный агент с энтузиазмом будет помогать нам; 4 – будет горячим сторонником; 3 – будет содействовать; 2 – заинтересуется; 1 – согласится; –1 – возможно, не будет мешать; –2 – будет незаинтересован, –3 – займет умеренно негативную позицию; –4 – окажет противодействие; –5 – данный агент влияния будет категорическим противником сотрудничества.

Проанализировав полученную информацию, отметьте противоречия «красными флажками».

Далее следует продумать, как будет выстроена работа с каждым из агентов влияния. Например, один из них оценивает состояние как «Проблема». Продавец должен продумать, как с помощью извлекающих вопросов «вытянуть» эту проблему на свет и показать ее значимость. Если агент оценивает состояние по типу «Самоуверенность», то разговор с ним о проблемах не получится. Им можно сейчас манипулировать, но это, по всей видимости, приведет к резко негативной реакции. Следовательно, пока не стоит пытаться продать ему ваш товар, для начала необходимо наладить с ним хорошие отношения, чтобы он хотя бы не вредил.

Определение результатов и выигрышей

Далее для каждого из агентов влияния следует выделить «результаты» и «выигрыши». Результат – измеримый корпоративный эффект от использования вашего продукта или услуги, т.е. итог, который компания может получить в целом. Выигрыш – это не всегда измеримая польза, которую получит данный конкретный человек от применения вашего продукта или услуги. По сути, выигрыш – выполнение того обещания, которое человек сам себе дает. Например, я хотел, чтобы мой статус в компании вырос, и я этого добился благодаря успешному сотрудничеству с фирмой N и проведенной с ее помощью рекламной кампании, давшей хороший результат.

Для финансиста хорошими результатами могут стать сокращение затрат, соответствие бюджету, возврат инвестиций, рост производительности, прибыльность, оптимизация денежных потоков. Для «потребителя» – надежность, рост производительности, оптимальное решение проблем. Для «техника» – наилучшее соответствие требованиям спецификаций, своевременность поставки, надежность. На основе информации о компании, личности агента влияния и, самое главное, возможных желаемых результатах необходимо спрогнозировать выигрыши для каждого из агентов влияния. Чтобы уточнить сведения, можно обратиться с вопросом к консультанту или даже к самому агенту: что лично для вас будет выигрышем от нашей сделки? Выигрышами могут быть улучшение собственного материального положения, повышение статуса агента влияния в его фирме, получение им значимого для него опыта и знаний или удовлетворения от совместной плодотворной и творческой работы с представителями вашей компании. Взаимодействуя с каждым из агентов, продавать надо не результат, а выигрыш.

Создание «профиля идеального клиента»

Проанализировав весь накопленный опыт, можно создать «профиль идеального клиента» – перечень характеристик партнера, обеспечивающих наиболее комфортную работу с ним. Это, с одной стороны, демографические характеристики, с другой – психографические: личностные особенности, ценности, установки, принятые в компании и разделяемые ее сотрудниками. Нарисовав портрет идеального клиента, необходимо сравнить с ним описание, данное нами каждому из агентов влияния, и понять, какой еще информации не хватает, какие черты личности данного агента влияния нас пугают, какие острые углы предстоит обойти. Так, например, «красным флажком» стоит обозначить отсутствие хотя бы приблизительных данных о личностных особенностях агента влияния, тщательно обдумать, как реагировать на проявления свойственных ему вспыльчивости, подозрительности, резкости.

Распределение времени

Значимость клиента определяется вероятностью заключения с ним долгосрочного контракта, а временные затраты на работу тем, на какой стадии находятся отношения.

Первоочередное внимание продавец уделяет «Самым лучшим» своим клиентам. В эту категорию попадают компании, основная информация о которых уже собрана, установлены все агенты влияния, с ними налажен позитивный контакт, и они практически готовы заключить сделку. Работа с «Самыми лучшими» клиентами занимает немного времени, поскольку все основные шаги уже сделаны, так что ситуация находится под контролем: дальнейшее развитие событий абсолютно не зависит от везения или удачи. Дело остается за малым: продавцу предстоит выяснить ряд деталей, и он уже знает свои следующие действия. Этим он и занимается в первую очередь.

На второй план выходят «Перспективные компании», привлекательные с точки зрения получения заказа (платежеспособны, активно развиваются, могут заинтересоваться предложением вашей фирмы, обладают позитивной репутацией на рынке). Продавец ведет предварительный сбор и анализ информации о них. Эта работа отнимает у него больше времени, чем общение с «Самыми лучшими» клиентами.

В третью категорию «В работе» попадают те компании, в которых продавцу удалось установить контакт не менее чем с одним агентом влияния. На работу с такими потенциальными клиентами продавец тратит максимальное количество времени, предпринимая основные шаги.

На распределение времени влияют и другие факторы: объем предстоящей работы; ожидаемая отдача; структура продаж, определенная компанией; инвестиции в будущее; циклы покупки.

Организация работы отдела сбыта

Рассмотрев технологию разработки стратегии продаж, стоит вновь обратиться к анализу ситуации в той самой компании, которая предлагала рекламные услуги. Вспомним: торговые агенты совершали две–три встречи в день и практически не готовились к переговорам. Они знали только вид деятельности компании, имя человека, с которым предстоит общаться, и адрес.

Из этого легко сделать вывод, что в действительности торговый агент не занимался продажей. Скорее, это был просто сбор информации, или же он играл роль рекламного агента, «взрыхляя почву» для начальника отдела продаж. Такая ситуация малопродуктивна, т. к. реальные сделки заключает только один человек, в то время как могли бы заключать несколько.

Причин такой неэффективной организации может быть несколько. Либо это инициатива начальника отдела продаж (он ставит задачу собрать информацию, обзвонить, назначить встречу, а затем требует передать контакт ему), либо следствие общеорганизационных недостатков. Минусы построения работы отдела продаж могут быть обусловлены непродуманной системой мотивации продавцов (независимо от объема продаж все получают одинаковую фиксированную зарплату), завышенными нормами (продавец, подгоняемый высокой планкой, идет по пути наименьшего сопротивления, стремясь получить нужный результат не за счет качества контактов, а за счет их количества), оценкой работы продавца по недостаточному ряду показателей (в расчет берется только объем продаж, но не обращается внимание на то, что в течение года клиентская база обновляется на 90%, т.е. в основном заключаются разовые сделки, и клиенты не хотят продолжать сотрудничать именно с этой фирмой, предпочитая ей конкурентов). Необходимо проанализировать ситуацию и определить, какие из перечисленных факторов делают ее столь неуспешной.

Описанная технология поможет организовать работу службы сбыта. Ее использование даст руководителю отдела возможность контролировать процесс ведения сделки не только по результату (подписали договор или нет), но и по процессу, по этапам ее подготовки и заключения, а также четко понимать, на каких моментах происходят сбои, вовремя корректировать ситуацию, обсуждая с продавцом проблемы, выступая в роли наставника (подсказывая ходы, давая советы, совершая совместные с ним визиты и предоставляя обратную связь).

1) Для того чтобы найти консультанта, нужно хотя бы немного разобраться в структуре подчинения компании потенциального клиента, определив, какого уровня должен быть менеджер, чтобы он смог стать вашим проводником.

2) SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Достигается это за счет того, что менеджеры сравнивают внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия делается вывод, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. [37]

## 2.6 Пути улучшения распределения и его правовое обеспечение путем совершенствования договора поставки

Договор поставки рассматривается Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК РФ) как вид договора купли-продажи, имеющий свои особенности: по договору поставки поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием (ст. 506 ГК РФ).

В соответствии с п. 3 ст. 455 ГК РФ условие договора купли-продажи о товаре считается согласованным, если договор позволяет определить наименование и количество товара, то есть согласован предмет договора. Обязательно должны быть определены номенклатура (ассортимент), количество и качество продукции, сроки поставки, цена. Все эти условия могут быть отрегулированы как сразу в договоре, так и позже путем заключения дополнительных соглашений к договору. В договор можно включать и дополнительные требования (по используемым материалам, ходу работ и т.п.).

Качество продукции подтверждается наличием сертификата (Закон РФ от 10.06.1993 №5151–1 «О сертификации продукции и услуг»). К каждой партии товара должна прилагаться копия сертификата качества. Если он выдан на партию товара, выдается также лицензия на применение знака соответствия, который может ставиться на каждом изделии. Юридические и физические лица, а также федеральные органы исполнительной власти, виновные в нарушении правил обязательной сертификации, несут в соответствии с действующим законодательством уголовную, административную либо гражданско-правовую ответственность.

Гарантийные сроки на продукцию устанавливаются в стандартах и технических условиях. Поставляемая продукция подлежит маркировке в соответствии с требованиями стандартов или технических условий. Стороны вправе предусмотреть в договоре требования к маркировке, не установленные стандартами или техническими условиями.

На поставляемой продукции или ее упаковке должны быть помещены товарные знаки, зарегистрированные в установленном порядке, кроме той продукции, которая согласно стандартам или техническим условиям не подлежит маркировке.

Договор поставки сопровождается следующими документами:

а) накладной при сдаче-приемке товара. В ней указываются наименование переданного товара, количество и цена. Накладная подписывается руководителем предприятия-поставщика, лицом, производившим сдачу товара, и представителем покупателя, принимающим товар, на ней ставятся печати поставщика и покупателя. Форма накладной утверждена постановлением Госкомстата России от 30.10.1997 №71а «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, основных средств и нематериальных активов, материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, работ в капитальном строительстве»;

б) доверенностями. Лица, осуществляющие сдачу и / или приемку товара, должны иметь доверенности своей организации. Форма доверенности утверждена постановлением Госкомстата России от 30.10.1997 №71а;

в) актами приемки. Если при приемке обнаруживаются несоответствия, то вместо накладной составляются акты приемки по количеству и качеству. Данные акты применяются для оформления приемки материальных ценностей, имеющих количественное, качественное расхождения, а также расхождение по ассортименту с данными сопроводительных документов поставщика. Акт составляется также при приемке материалов, поступивших без документов, и является юридическим основанием для предъявления претензии поставщику, отправителю. В ГК РФ предусмотрены последствия передачи товара ненадлежащего качества. Согласно ст. 475 ГК РФ если недостатки товара не были оговорены продавцом, покупатель, которому передан товар ненадлежащего качества, вправе по своему выбору потребовать от продавца соразмерного уменьшения покупной цены, безвозмездного устранения недостатков товара в разумный срок, возмещения своих расходов на устранение недостатков товара.

Если же существенного нарушения требований к качеству товара нет, покупатель вправе по своему выбору отказаться от исполнения договора купли-продажи и потребовать возврата уплаченной за товар денежной суммы или замены товара ненадлежащего качества товаром, соответствующим условиям договора. Согласно ст. 513 ГК РФ покупатель (получатель) обязан совершить все необходимые действия, обеспечивающие принятие товаров, поставленных в соответствии с договором поставки. Принятые покупателем (получателем) товары должны быть им осмотрены в срок, определенный законом, иными правовыми актами, договором поставки или обычаями делового оборота, и о выявленных несоответствиях или недостатках товара покупатель должен незамедлительно уведомить поставщика.

В случае получения поставленных товаров от транспортной организации покупатель (получатель) обязан проверить соответствие товаров сведениям, указанным в транспортных и сопроводительных документах, а также принять эти товары от транспортной организации с соблюдением правил, установленных законами и иными правовыми актами, регулирующими деятельность транспорта;

г) транспортными документами. Используются следующие транспортные документы, необходимые в ходе исполнения договора при доставке товара:

1) автотранспортом, а также речным транспортом:

товарно-транспортная накладная (4 экз.);

путевой лист со штампами автопредприятия;

2) железнодорожным транспортом:

железнодорожная накладная (1 экз.);

грузовая квитанция (1 экз.);

3) воздушным транспортом:

накладная отправителя;

грузовая накладная (3 экз., выписывается перевозчиком);

4) морским транспортом:

коносамент (выписывает порт);

д) расчетными документами. К расчетным документам относятся:

1) счет;

2) счет-фактура.

Каждая отгрузка товара (выполнение работы, оказание услуги) оформляется путем составления счета-фактуры и его регистрации в книге продаж и в книге покупок. Порядок составления счетов-фактур утвержден постановлением Правительства РФ от 02.12.2000 №914;

3) приходный кассовый ордер (необходим, если оплата производится за наличный расчет). Приходный кассовый ордер выписывается в одном экземпляре работником бухгалтерии, подписывается главным бухгалтером или лицом, уполномоченным на это;

4) применяемый расходный кассовый ордер для оформления выдачи наличных денег из кассы организации. Он выписывается в одном экземпляре работником бухгалтерии, подписывается руководителем организации и главным бухгалтером или лицом, уполномоченным на это. Формы кассовых ордеров утверждены постановлением Госкомстата России от 18.08.1998 №88 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету кассовых операций, по учету результатов инвентаризации».

Что касается случаев предъявления покупателем претензий в связи с недопоставкой товаров, то в соответствии с общими положениями договора поставки, регулируемыми ГК РФ, поставщик обязан восполнить недопоставленное количество товаров, а покупатель вправе отказаться от переданного товара и от его оплаты, но если товар оплачен, покупатель имеет право потребовать возврата уплаченной денежной суммы.

Если поставщик допоставляет покупателю недостающее количество товара, то записей ни в счете-фактуре, ни в книге продаж он не производит, а стоимость этого товара покрывается за счет собственных средств без изменения облагаемых оборотов.

Если поставщик возвращает покупателю денежные средства за недопоставленный товар, то выписывается новый счет-фактура на фактически полученный покупателем объем товаров с указанием «По пересчету» и ссылкой на номер ранее оформленного счета-фактуры, а в книге продаж делается сторнировочная запись с уменьшением кредитовых оборотов и соответствующим изменением итоговой суммы налога за отчетный налоговый период. В этом случае отражение НДС в налоговых декларациях производится в те сроки, когда согласно нормативным документам по ведению бухгалтерского учета должны были быть произведены в учете операции по указанным претензиям.

В соответствии со ст. 424 ГК РФ изменение цены договора после его заключения допускается лишь в случаях и на условиях, предусмотренных договором, законом либо в установленном законом порядке.

В договоре поставки необходимо четко определить срок договора. Согласно ст. 190 ГК РФ установленный законом, иными правовыми актами, сделкой (договором) срок определяется календарной датой или истечением периода времени, который исчисляется годами, месяцами, неделями, днями или часами. Срок может определяться также указанием на событие, которое должно неизбежно наступить. Включение в договор поставки всех необходимых условий поможет избежать негативных последствий в случаях невыполнения сторонами (покупателем и поставщиком) обязательств по договору.

По вопросам применения положений ГК о договоре поставки было принято постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 22 октября 1997 года №18. Но ни в печати, ни в постановлении Пленума ВАС РФ практически не рассматривались вопросы влияния положений Закона РФ «О защите прав потребителей» на формирование некоторых условий договора поставки товаров предприятиям розничной торговли.

Отвечая на вопрос: «Каким быть договору поставки?», В. Анохин справедливо отмечает важнейшее значение хозяйственных договоров, в частности договора поставки, в регулировании взаимоотношений предпринимателей. Критикуя условия реально заключаемых договоров поставки, автор указывает также на «консервативность мышления практических работников, продолжающих опираться на советский порядок заключения договоров по диктуемым сверху условиям. В связи с этим был предложен примерный образец договора поставки, подготовленный на основе новейшего гражданского законодательства и арбитражной практики.

В процессе практического применения выработанного образца договора поставки выявились некоторые недостатки.

Условие о качестве и комплектности товара сформулировано в соответствии с Положениями о поставках, утвержденными Советом Министров СССР а 1988 году. В нем не нашли отражения и раскрытия правила ст. 469 и 478 ГК, в частности по вопросу о разделении важнейшее значение во взаимоотношениях сторон. Аналогичное происхождение имеет и формулировка о гарантийных сроках. Без необходимых разъяснении трудно согласовать это условие со ст. 470 Кодекса. Пункты о приемке товара по количеству и качеству (почти дословное изложение соответствующих Инструкций П6 и П7), утвержденных Госарбитражем при Совете Министров СССР в 1965–1966 годах, применение которых также требует учета изменений, произошедших в законодательстве. В связи с этим следует обратить внимание на постановление Пленума ВАС РФ от 22 октября 1997 года №18 «О некоторых вопросах, связанных с применением положений Гражданского кодекса Российской Федерации о договоре поставки», согласно которому арбитражные суды могут применять правила Положений о поставках, которые не противоречат императивным нормам ПС, если в договоре имеется прямая ссылка на конкретный пункт этих Положений либо из текста договора очевидно намерение сторон его применять (п. 4). В указанных случаях правила Положений о поставках следует рассматривать как согласованные сторонами условия обязательства. Очевидно, эта рекомендация может быть отнесена и к Инструкциям о приемке продукции и товаров по количеству и качеству.

Следует отметить и другое, полное отсутствие в примерном договоре поставки «каких-либо условий, отражающих специфику поставки товаров народного потребления для розничной продажи, вытекающих из требований Закона о защите прав потребителей. Это не отражено даже в тех случаях, когда соответствующие правила предусмотрены нормами Гражданского кодекса (ст. 518, 519)».

Договору поставки присущи квалифицирующие признаки, выделяющие его в отдельный вид договора купли – продажи и обуславливающие его особое правовое регулирование:

1. передача товаров продавцом (поставщиком) покупателю должна осуществляться в обусловленный договором срок или срок. Применительно к договору поставки срок (сроки) передачи товаров приобретает характер существенного условия договора;
2. по договору поставки подлежат передаче не любые товары, а только производимые или закупаемые поставщиком. Таким образом, в качестве поставщика выступает коммерческая организация, специализирующаяся на производстве соответствующих товаров либо профессионально занимается их закупками;
3. имеет существенное значение, для какой цели покупателем приобретаются товары у поставщика, ибо договором поставки признается только такой, в силу которого покупателю передаются товары для их использования в предпринимательской деятельности или иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием. Данный признак свидетельствует о том, что и в качестве покупателя по договору поставки должна выступать, как правило, коммерческая организация, занимающаяся предпринимательской деятельностью.

**Способы доставки товара**

Заключая договора поставки, следует определить, какая из сторон несет расходы по доставке продукции. В этой ситуации возможны следующие варианты:

а) поставщик доставляет продукцию покупателю собственным транспортом. В этом случае необходимо иметь в виду следующее. Во-первых, если поставщик берется доставить продукцию покупателю собственным транспортом, то в соответствии с Федеральным законом от 08.08.2001 №128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» он должен иметь лицензию на осуществление транспортных перевозок. Во-вторых, оказание услуг по транспортным перевозкам рассматривается как отдельный вид деятельности;

б) покупатель сам вывозит товар со склада поставщика;

в) расходы по транспортировке продукции несет поставщик; при этом доставку осуществляет транспортная организация. Транспортные расходы, оплаченные поставщиком сторонней транспортной организации, являются издержками поставщика;

г) расходы по транспортировке продукции, понесенные поставщиком, возмещаются покупателем (доставку осуществляет транспортная организация). Возмещаемые расходы не включаются в выручку поставщика.

Если по условию договора транспортные расходы несет поставщик, возможны варианты:

1) поставщик включает транспортные расходы в цену товара. Цена товара с транспортными расходами составляет выручку поставщика;

2) поставщик выделяет транспортные расходы отдельной строкой в документах. Транспортные расходы, выделенные таким образом, также являются выручкой поставщика.

Необходимо иметь в виду, что при реализации товара, облагаемого по ставке 10%, выгоднее доставку товара включить в цену товара, а не выделять отдельной строкой в документах, поскольку тогда вся выручка будет облагаться по ставке 10%. В противном случае цена товара будет облагаться по ставке 10%, а доставка товара – по ставке 20%;

3) поставщик осуществляет доставку товара за вознаграждение, расходы на транспортировку возмещаются покупателем. В данном случае вознаграждение является выручкой для поставщика. Согласно п. 3 Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99, утвержденного приказом Минфина России от 06.05.1999 №32н, возмещаемые расходы не являются выручкой от реализации.

Если в соответствии с договором поставщик обязуется от своего имени, но за счет покупателя организовать доставку товара за вознаграждение, то договор имеет две составляющие. Первая содержит условия договора купли-продажи, а вторая – элементы агентского договора об организации транспортных услуг, в котором поставщик выступает в качестве агента, а покупатель – принципала. В соответствии со ст. 1011 ГК РФ к отношениям, вытекающим из агентского договора, применимы правила, предусмотренные для договоров комиссии, если агент в соответствии с договором действует от имени принципала.

Из ст. 1011 ГК РФ следует, что покупатель в этом случае обязан, во-первых, выплатить поставщику вознаграждение, а во-вторых, возместить ему все израсходованные на исполнение поручения суммы. Следовательно, покупатель обязан компенсировать поставщику оплаченные им транспортные расходы на основании выставленных счетов. Оплату доставки поставщик обязан подтвердить первичными документами.

Если в договоре не определен базис поставки, то есть условие о распределении обязанностей и расходов сторон по транспортировке товара, то обязанность доставить товар согласно ст. 506 ГК РФ лежит на продавце.

До момента передачи товара покупателю товар считается отгруженным и учитывается на счете 45 «Товары отгруженные» по фактической себестоимости.

Пунктом 12 ПБУ 9/99 определены условия признания выручки в бухгалтерском учете, одним из которых является наличие у организации права на получение этой выручки, вытекающее из конкретного договора или подтвержденное иным соответствующим образом.

Статьей 458 ГК РФ определено, что если иное не предусмотрено договором купли-продажи, то обязанность продавца передать товар покупателю считается исполненной в момент вручения товара покупателю или указанному им лицу, если договором предусмотрена обязанность продавца по доставке товара.

Поскольку в данном случае обязанность организации перед покупателем считается выполненной при сдаче ему товара в пункте назначения, право у организации на получение выручки и, соответственно, признание суммы выручки в бухгалтерском учете возникает только после доставки и сдачи товара. Часто в договорах поставки условием перехода права собственности является оплата товара.

В этих разновидностях договора, в разделе «особые» условия стороны, как правило, оговаривают его специфические условия: особенности тары, упаковки и маркировки того или иного товара. Дополнительно указывают на порядок приемки товаров по количеству и качеству, гарантийные обязательства, на особые и специфические свойства продаваемого (поставляемого) товара и различные другие условия.

Например, в данном разделе, по договору поставки можно определить порядок восполнения недопоставки товаров. Для чего это следует сделать? В основном, из-за отсутствия прямого указания в Гражданском кодексе РФ о точной дате (периоде) восполнения недопоставки товаров. Так, п. 1 ст. 511 ГК РФ гласит, что поставщик, допустивший недопоставку товаров в отдельном периоде поставки, обязан восполнить недопоставленное количество товаров в следующем периоде (периодах) в пределах срока действия договора поставки, если иное не предусмотрено договором. Эта норма права подчеркивает, что восполнение недопоставки товаров, лежащее за пределами срока действия договора возможно лишь при наличии соответствующего условия в самом тексте контракта.

Сторонам договорных обязательств следует помнить, что «знаменитые» инструкции П-6 и П-7 о порядке приемки продукции (товаров) по количеству и качеству официально утратили свою силу. Поэтому ссылаться в договоре на них не следует. Однако многие положения этих инструкций можно использовать в тексте договора как обычай делового оборота и как устоявшуюся (в некоторых случаях) правоприменительную практику.

Видимо поэтому таким же содержанием наполнены и действующие нормы п.п. 1 и 2 ст. 513 ГК РФ «Принятие товаров покупателем», которые носят отсылочный характер, то есть законодатель как бы «рекомендует»: «проверить количество и качество принятых товаров в порядке, установленном законом, иными правовыми актами, договором или обычаями делового оборота».

Следует также обращать внимание на то, что в ряде случаев поставщик обязан передать покупателю товар в таре и (или) упаковке, за исключением товара, который по своему характеру не требует затаривания и (или) упаковки. Иной способ отгрузки может быть предусмотрен в договоре. По смыслу п. 2 ст. 481 ГК РФ, если в договоре требования к таре и упаковке не определены, то товар должен быть затарен или упакован обычным для такого товара способом. Кроме того, в силу п. 3 ст. 481 ГК РФ, обязательные требования к таре и (или) упаковке, предусмотренные в установленном законом порядке, являются обязательными для предпринимателей.

Таковы общие правила о таре и (или) упаковке товара. Следует знать и другое общеобязательное правило, ранее неизвестное старому ГК РСФСР 1964 года. Так, в случаях поставки товаров без тары и (или) упаковки либо в ненадлежащей таре и (или) упаковке, покупатель вправе применить те же требования, что и при передаче товаров ненадлежащего качества (ст. 475 ГК РФ). (См. п. 2 ст. 482 ГК РФ в совокупности с п. 1 ст. 482 ГК РФ).

В указанном выше случае продавцу рекомендуется внести в текст договора пункт о конкретной ответственности поставщика за поставку товара без тары и (или) упаковки, в том числе и за поставку товара в ненадлежащей таре и (или) упаковке. Эта ответственность, естественно, может быть в виде штрафа, пени или неустойки, с возмещением причиненных при этом убытков, по правилам ст. ст. 15, 395 ГК РФ. Такую ответственность можно заложить в особых условиях договора.

Нельзя никак недооценивать значение особых условий в договоре поставки и в следующем случае. Например, юристам известно, что с 1 марта 1997 г. утратило силу (в связи с вступлением в силу ч.II ГК РФ) известное в свое время Положение о поставках товаров народного потребления, наиболее детально регламентировавшее поставку. Однако не всем известно, что хотя это «Положение» и утратило свою силу, оно может применяться при определенных условиях на практике. Так, в п. 4 Постановления Пленума ВАС РФ от 22 октября 1997 г. №18 (п. 4) сказано, что арбитражные суды при разрешении споров могут применять правила Положения о поставках продукции производственно-технического назначения или Положения о поставках товаров народного потребления, которые не противоречат императивным нормам Кодекса, если в договоре имеется прямая ссылка на конкретный пункт этих Положений либо их текста договора очевидно намерение сторон его применять. В указанных случаях правила Положений о поставках следует рассматривать как согласованные сторонами условия обязательства.

Следовательно, если стороны контракта пожелают распространить действие Положения о поставках на свои конкретные правоотношения по поставке, они должны (могут) сделать об этом оговорку опять-таки в «Особых условиях» своего договора.

Законодатель предусматривает также обязанность покупателя по договору поставки возвратить многооборотную тару и средства пакетирования, если иное не предусмотрено договором поставки (ст. 517 ГК РФ). Порядок и срок возврата указанных средств можно регулировать в самом договоре, либо использовать в содержании контракта положения Правил применения, обращения и возврата многооборотных средств упаковки, утвержденных постановлением Госснаба СССР от 21 января 1991 года.\*(96) Эту меру ответственности можно также поместить в тот же раздел, с названием дополнительные либо особые условия.

Все основные правила, регулирующие договор поставки о таре, упаковке и маркировке, сосредоточены в ст. 517, п. 1 ст. 458, ст. ст. 481 и 482 ГК РФ.

В заключении данного раздела отметим, что прочая тара, а также упаковка товаров подлежит возврату поставщику только в случаях, прямо предусмотренных договором. Именно эти вопросы настоятельно рекомендуется излагать в том же разделе: «Особые условия».

# 3. Мероприятия по совершенствованию системы распределения товаров в ООО «Робек»

## 

## 3.1 Мероприятия по открытию сток-магазина для реализации непроданных коллекций

Розничную торговлю в г. Екатеринбурге ООО «Робек» осуществляет с помощью сети фирменных магазинов. На сегодняшний день в собственности предприятия находится пять магазинов.

ООО «Робек» реализует обувь как отечественного, так и импортного производства. Ассортимент женской обуви, представленный в данном магазине включает в себя обувь широкой цветовой гаммы с различными материалами верха и низа, а также разнообразным способом закрепления на стопе.

Рассмотрим структуру ассортимента женской кожаной обуви, представленного в магазине ООО «Робек» по состоянию на 12.05.2003 года. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3. Структура ассортимента женской кожаной обуви магазина ООО «Робек»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид обуви | Количество пар | Доля в общем ассортименте женской кожаной обуви, % |
| Сапоги | 8 | 3,5 |
| Полусапоги | 11 | 4,9 |
| Ботинки | 17 | 7,5 |
| Полуботинки | 23 | 10,2 |
| Туфли-лодочки | 119 | 52,6 |
| Сандалеты | 48 | 21,2 |
| ВСЕГО: | 226 | 100 |

Структура ассортимента представленная в таблице рассчитана по формуле (1).

Структура ассортимента обуви отражает групповой состав товарного ассортимента и специализацию реализации обувных товаров магазином. Показатели структуры могут иметь натуральное или денежное выражение и носят относительный характер. Рассчитывается по формуле. [11., с 57]

, где (1)



Ci – относительный показатель структуры отдельных товаров;

Ai – количество отдельного товара в натуральном или денежном выражении;

Si – суммарное количество всех товаров, имеющихся в наличии в натуральном или денежном выражении.

Анализируя полученные данные видно, что на 12.05.2003 года значительную долю в ассортименте женской кожаной обуви данного магазина занимают туфли-лодочки и сандалеты, 52,6% и 21,2% соответственно. Это связано с тем, что анализ проводился в преддверии летнего сезона, и магазин уже переключился на работу с летним ассортиментом обуви. Сапоги занимают 3,5%, полусапоги – 4,9%, доля ботинок и полуботинок составляет соответственно 7,5% и 10,2% от общего ассортимента кожаной обуви.

Далее необходимо рассчитать широту и полноту товарного ассортимента. При этом за основу принимается обязательный ассортиментный перечень магазина, представленный в Приложении 5. Коэффициент широты рассчитывается по формуле (2).

Коэффициент широты – отношение действительной широты к базовой. Рассчитывают по формуле

, где (2)



Шд – действительная широта, шт.;

Шб – базовая широта, шт.

Глубина ассортимента обуви характеризуется разнообразием моделей.

В результате расчётов коэффициент составил 67,2%.

Коэффициент полноты рассчитывается по формуле (3) для каждого вида обуви в отдельности.

Полнота ассортимента оценивается отношением количества видов и разновидностей товарного ассортимента к количеству сопоставимых величин торгового ассортимента, а также наличием в продаже каждого размера обуви по сопоставляемым группам.

Коэффициент полноты – это отношение действительного показателя к базовому, рассчитывается по формуле

, где (3)



Пд – действительный показатель полноты;

Пб – базовый показатель полноты.

Результаты имеют следующие значения:

– для сапог Кп = 114,3%;

– для полусапог Кп = 220%;

– для ботинок Кп = 212,5%;

– для полуботинок Кп = 287,5%;

– для туфель Кп =991,6%;

– для сандалет Кп = 1600%.

Анализируя полученные данные можно сделать вывод о том, что действительная полнота ассортимента женской кожаной обуви, представленной в магазине, в несколько раз превышает базовые показатели.

Таблица 9. Долевое распределение женской кожаной обуви магазина ООО «Робек» по производителям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Вид обуви | Кол-во пар | Доля обуви % | Доля производителя, % |
| «Вестфалика»  г. Москва | Сапоги  Полусапоги  Ботинки  Полуботинки | 7  7  5  4 | 3,1  3,1  2,2  1,8 | 10,2 |
| «Валрус»  г. Тула | Сапоги  Полусапоги  Ботинки  Полуботинки | 1  2  7  7 | 0,4  0,9  3,1  3,1 | 7,5 |
| «Баден»  Германия | Полусапоги  Ботинки  Полуботинки  Туфли, в т.ч.  Сандалеты | 2  5  5  9  5 | 0,9  2,2  2,2  4,0  2,2 | 11,5 |
| «Валей»  г. Москва | Полуботинки  Сандалеты | 7  7 | 3,1  3,1 | 6,2 |
| «Сити Сайн»  Бразилия | Туфли, в т.ч.  Сандалеты | 52  12 | 23,0  5,3 | 28,3 |
| «Кубинка»  г. Москва | Туфли | 22 | 9,7 | 9,7 |
| «Зенден»  г. Санкт-Петербург | Туфли, в т.ч.  Сандалеты | 19  7 | 8,4  3,1 | 11,5 |
| «Отико»  Белоруссия | Туфли, в т.ч.  Сандалеты | 17  6 | 7,5  2,7 | 10,2 |
| «Бинелли»  г. Ростов на Дону | Сандалеты | 11 | 4,9 | 4,9 |
| ВСЕГО: |  | 226 | 100,0 | 100,0 |

Проанализировав результаты получили следующие данные: Наибольшую долю – 28,3% в общем ассортименте магазина занимает обувь изготовленная бразильской компанией «Сити Сайн», по 11,5% обуви произвели немецкий «Баден» и питерский «Зенден». Белорусская компания «Отико» и московская «Вестфалика» также занимают одинаковые позиции, доля их обуви составляет по 10,2% в общем ассортименте. Далее по убывающей расположились следующие производители: московская компания «Кубинка» – 9,7%, тульская «Валрус» – 7,5%, обувь компании «Валей» из Москвы занимает 6,2%, а «Бинелли» из Ростова на Дону – 4,9% в общем ассортименте женской кожаной обуви магазина ООО «Робек».

Для изучения степени обновления ассортимента женской кожаной обуви в магазине ООО «Робек» автором было проведено наблюдение за поступлением новых товаров в период с 12 по 16 мая 2003 года. За указанный промежуток времени в магазин было завезено 14 пар туфель и 17 пар сандалет новых моделей. Исходя из этого, можно определить коэффициент обновления ассортимента, который рассчитывается по формуле (4).

Коэффициент обновления – это отношение количества новых товаров к общему количеству наименований товаров (действительной широте), рассчитывается по формуле.

, где (4)



В результате проведённых расчётов получили коэффициент обновления равный 20,4%.

Коэффициент реализованной продукции показывает отношение объема реализованного товара к объему закупки этого товара за конкретный период времени.

, где (5)



В результате произведенных расчетов получили значение коэффициента реализации равное 80,5%

Таким образом, 19,5% товара остается нереализованным в текущем периоде. Наиболее вероятными причинами могут быть:

снижение покупательского спроса под влиянием изменения моды, роста цен, появления новых, более совершенных товаров и т.д.;

просчеты работников магазина при определении потребностей в товарах;

низкое качество поставляемых товаров;

несоблюдение сроков завоза товаров в магазин.

ООО «Робек» следует принять меры по ускорению реализации этих товаров, а также ограничить их завоз в магазин. Во-первых, они занимают складские и торговые площади, которые нужны для новой коллекции. Во-вторых, в них «заморожены» определенные (иногда – весьма значительные) финансовые ресурсы, которым можно было бы найти более разумное применение

В целях ускорения процесса товарооборота в ООО «Робек» рекомендуется открытие сток-магазина для продажи нереализованных товаров.

Стоковые магазины – это магазины эконом. класса, торгующие складскими остатками или уцененным товаром. Слово «сток» происходит от английского «stock», что в переводе означает «запас», «хранить на складе».

Магазин стоковой обуви должен находиться в густонаселенном жилом районе либо в местах с большой проходимостью.

Не рекомендуется размещать торговую точку на «парадных» улицах.

Там действует большое количество фирменных бутиков, которые торгуют собственными 'стоками'. Площадь магазина должна быть не менее 50 м2. Оптимальный вариант – 150 м2 и выше.

Оборудование должно обеспечивать свободный доступ к вещам и их сохранность. Торговое оборудование должно быть максимально простым и доступным по цене. Небольшой магазин можно полностью укомплектовать за $1 тыс. Стоковый магазин – это прежде всего магазин недорогих товаров. Оборудование должно подчеркивать минимальность наценки на вещи'.

Одно из главных условий успеха – грамотная расценка стоковой одежды. Работать в небольшом стоковом магазине могут два-три человека и более.

Нередко функцию продавца-кассира выполняет непосредственный владелец бизнеса – это позволяет сэкономить на зарплате Если сотрудники наемные, возможны варианты оплаты труда. Это может быть фиксированная зарплата, проценты от продажи либо зарплата плюс бонусы. Обычно также предоставляется скидка на покупку товаров в магазине.

При открытии стокового магазина рекомендуется провести небольшую рекламную кампанию. Основные средства: стритлайны, разброс листовок по почтовым ящикам в микрорайоне и пр.

Людей иногда пугает слово «сток» – следует его ненавязчиво объяснить. Необходимо позиционировать себя как магазин модной, европейской и, главное, качественной обуви. Это позволит уйти от имиджа секонд-хэндов. Последнее слово вообще не должно упоминаться.

Например:

«Стоковый магазин торгует товаром со значительной скидкой от первоначальной розничной стоимости.»

«Причина снижения цены: излишки производства, окончание сезона, брак, повреждение, неликвидность и пр.»

Рассчитаем подготовительные расходы на открытие магазина и текущие издержки, связанные с оказанием услуг.

Расходы на оплату труда и обязательное пенсионное страхование

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории сотрудников | Затраты на оплату труда в мес. (руб.) в т.ч.: | | | Всего (2+3) |
| Численность | Заработная плата | Отчисления соц. страх (38,5%) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Управляющий | 1 | 10000 | 3850 | 13850 |
| Бухгалтер | 1 | 5000 | 1925 | 6925 |
| Продавец | 3 | 5000 | 5775 | 20775 |
| Уборщица | 1 | 2000 | 770 | 2770 |
| **Всего:** |  |  | **12320** | **44320** |

Расходы на аренду помещения

Стоимость аренды 500 руб./м.кв в месяц

Площадь помещения 60 м.кв.

Итого 500 х 60 = 30000 руб. в месяц

##### Расходы на оформление и подготовку объекта

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Стоимость (тыс. руб.) |
| Ремонт помещения | 30,00 |
| Закупка оборудования и предметов оформления интерьера | 45,00 |
| Реклама начальная | 4,50 |
| Система сигнализации | 5,00 |
| **Итого:** | **84,50** |

##### Текущие издержки сток-магазина ООО «Робек»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Расход за месяц (тыс. руб.) |
| 1. Транспортные расходы | 15,50 |
| 2. Расходы на оплату труда | 32,00 |
| 3Отчисления на социальные нужды | 12,30 |
| 4. Расходы на аренду | 30,00 |
| 5. Расходы на содержание помещения | 0,15 |
| 6. Износ основных средств | 0,65 |
| 7. Расходы на рекламу | 0,50 |
| 8. Прочие расходы | 0,50 |
| 9. Канцтовары | 1,00 |
| 10. Оплата за телефон | 0,20 |
| 11. Электроэнергия | 0,70 |
| 12. Коммунальные услуги | 1,50 |
| **Итого** | **95,00** |

Таким образом, расходы на приобретение необходимого оборудования, подготовку и ремонт объекта составят 84,50 тыс. руб., текущие издержки – 95,00 тыс. руб.

Расчет финансового результата деятельности сток-центра

Товарооборот составляет 19,5% от товарооборота торговой сети. Уровень цен на 50% ниже, чем в концептуальных магазинах. Следовательно товарооборот по сток центру составит:

35811,00 х 19,5% х 50% = 3491,50 тыс. руб. в год

3491,50 / 12 = 290,00 тыс. руб. в месяц

Текущая прибыль сток-центра составит:

290,00 – 95,0 = 195,0 тыс. руб.

Экономическая эффективность открытия сток-центра оценивается в течение расчетного периода (от начала осуществления до его прекращения).

Метод оценки эффективности включает в себяопределение следующих показателей:

– норму прибыли **(ПНП);**

– срок окупаемости (**Ток**).

Если ежегодная величина дохода (прибыли и амортизации) примерно одинакова, то расчёт производится следующим образом:

1). Норма прибыли рассчитывается как отношение чистой прибыли **(ЧП)** и амортизационных отчислений (**АО**) за год к общему объёму вложений (**В**)

НП=ЧП+АО/В.

Норма прибыли заключается в оценке того, какая часть вложенных затрат возмещается в виде прибыли в течение одного интервала планирования (% в год).

Простая норма прибыли

###### НП = (195,00+0,65) / 84,5 = 231,5%

2). Срок окупаемости – продолжительность периода, в течение которого проект будет работать «на себя». Весь объём генерируемых проектом денежных средств, к которым относится сумма прибыли и амортизация, засчитывается как возврат на первоначально инвестированный капитал. Он определяется по формуле

Ток= В/ЧП+АО.

Срок окупаемости рассматриваемого проекта:

###### Ток = 84,5 / (195,00 + 0,65) = 0,4 месяца = 1 месяц

Таким образом затраты на открытие сток-центра окупятся уже после первого месяца работы.

## 3.2 Мероприятия по развитию розничной сети ООО «Робек»

Розничный бизнес – бизнес оборота. Чем больше оборот, тем прибыльнее сеть. Механизм сетевого бизнеса начинает работать, когда сеть состоит не менее чем из 20 – 30 супермаркетов. В этом случае окупается строительство распределительного центра, который значительно снижает издержки и позволяет наращивать оборот. С организационной точки зрения развитие различных форм интеграции торговых предприятий имеет ряд существенных преимуществ: снижаются накладные расходы за счет введения централизованных служб управления, снабжения, транспорта, учета. Закупки на выгодных условиях приводят к снижению цен. Поддерживаются отечественные производители путем предоставления им приоритетных поставок

В настоящее время в ООО «Робек» имеется 5 розничных магазинов: в г. Екатеринбурге,

Основными целями, которые преследует ООО «Робек» являются:

* достижение конкурентного преимущества;
* увеличение доли рынка;
* увеличение объемов продаж;
* повышение качества обслуживания покупателей;
* возможность более полно и наглядно представить имеющийся ассортимент;
* повышение имиджа;

Для повышения эффективности деятельности ООО «Робек» необходимо рассмотреть возможность дальнейшего развития существующей розничной сети. Данное направление развивается путем открытия новых магазинов в различных городах региона и России.

Задачи, которые необходимо решить в процессе открытия магазина:

* маркетинговый анализ регионов;
* выбор места размещения магазина;
* составление проекта;
* ремонт и реконструкция помещения;
* подбор и подготовка персонала;
* подбор и размещение торгового и офисного оборудования;
* подбор ассортимента, доставка и выкладка товара;
* организация рекламных мероприятий.

Помещение магазина должно находиться в легко доступном для покупателей месте. Необходимо учитывать схему движения транспорта, наличие общественного транспорта, видимость магазина с проезжей части, наличие парковки, возможность подъезда крупнотоннажного транспорта.

Помещение должно располагаться на 1-м или на 2-м этаже здания. Вход должен быть свободным, непосредственно с улицы. Условие расположения в центральных районах города не является обязательным, однако магазин не должен располагаться в отдаленных и спальных районах города.

Помещение и прилегающая территория должны отвечать правилам техники безопасности, санитарным и противопожарным требованиям, требованиям, предъявляемым торговой инспекцией к предприятиям розничной торговли.

По опыту существующих магазинов, площадь торгового зала должна быть от 50 до 100 кв. м., площадь склада (при размещении в одном помещении магазина и офиса) не менее 40 кв. м., площадь офисных помещений 60 – 80 кв. м. Усредненные вариант:

* торговый зал – 50 кв. м.
* офисные и подсобные помещения – 60 кв. м.
* склад – 40 кв. м.

Итого – 150 кв. м.

Минимальные среднемесячные расходы по текущей деятельности магазина составят:

* ФОТ – 20,00 (директор – 10,00, продавец – 5,00, бухгалтер – 5,00) тыс. руб.
* аренда – 25,00 тыс. руб.
* налоги – 4,50 тыс. руб.
* телефон – 0,90 тыс. руб.
* реклама – 0,75 тыс. руб.
* транспортные расходы – 1,50 тыс. руб.
* хоз. расходы – 0,75 тыс. руб.

Итого расходы, в месяц – 33,40 тыс. руб.

Чтобы покрыть эти расходы, минимальные продажи при средней наценке 25%, должны составить не менее 133,6 тыс. руб. в учетных ценах и 167,0 тыс. руб. в месяц в отпускных ценах.

С учетом средней рентабельности 9% минимальные среднемесячные продажи в отпускных ценах должны быть 182,03.тыс. руб. в месяц

Таким образом, порог безубыточности магазина составит порядка 130 – 135 тыс. руб. в месяц в учетных ценах и 180 тыс. руб. в отпускных ценах.

Для выбора территорий, наиболее привлекательных для открытия магазинов ООО «Робек», использовались следующие критерии:

* инвестиционный потенциал регионов (приложение 2). Использованы данные исследования потенциала регионов РФ рейтинговым агентства «Эксперт-РА» за 2004 г. Инвестиционный потенциал определялся на основе рангов – трудового, потребительского, производственного, финансового, инновационного, инфраструктурного, природно-ресурсного;

Для изучения выделены первые 30 регионов, имеющие наиболее высокий инвестиционный рейтинг (приложение 2). Суммарный рейтинг этих регионов составляет 70,7% от общероссийского.

Таким образом, наиболее перспективными подразделениями, потенциал рынка которых превышает 1 млн. $, являются:

Уральский регион – 10,9 млн. $

Москва – 10,3

Санкт-Петербург – 6,1

Красноярск – 2,9

Дальний Восток –2,6

Новосибирск – 2,2

Казань – 2,2

Уфа – 1,3

Именно в этих регионах (исключая Москву и Санкт-Петербург) необходимо открывать торговые точки в первую очередь, вкладывая в них усилия и средства.

Предполагается открывать 3 магазина в год

Затраты на приобретение и оборудование магазина взяты на основе данных по аренде и оборудованию помещений в Челябинске, Красноярске и Уфе.

* Аренда помещения – 500 руб./месяц за 1 кв. м.
* торговое и офисное оборудование – 1500 руб. за 1 кв. м.

Итого – 2000 руб. за 1 кв. м.

Затраты на открытие 10 магазинов в течение 3 лет составят:

2000 х 150 кв. м. х 10 = 3000 тыс. руб.

Контрольные показатели плана продаж установлены на основе существующего уровня и динамики продаж (20%) в новых магазинах, порога безубыточности, а также потенциала и ожиданий от предполагаемых регионов размещения. Планы устанавливались со следующего после открытия года.

План продаж по новым магазинам ООО «Робек»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап открытия магазина | 2006 год | 2007 год | 2008 год | Всего |
| 1-й | 2160 | 2590 | 3110 | 7860 |
| 2-й | 2160 | 2590 | 3110 | **7860** |
| 3-й | 2160 | 2590 | 3110 | **7860** |
| 4-й |  | 2160 | 2590 | **4750** |
| 5-й |  | 2160 | 2590 | **4750** |
| 6-й |  | 2160 | 2590 | **4750** |
| 7-й |  |  | 2160 | **2160** |
| 8-й |  |  | 2160 | **2160** |
| 9-й |  |  | 2160 | **2160** |
| 10-й |  |  | 2160 | **2160** |
| **Итого** | **6480** | **14250** | **25740** | **46470** |

Срок окупаемости проекта, исходя из средней рентабельности отгрузок на филиалы 20% и достижения уровня продаж новых магазинов после 2008 г. порядка 26000 тыс. год. в год, составит

46470х 20% – 3000 = 6294 (за 3 года, с 2006 по 2008 г.)

6294 / 26000 х 20% = 1,21 года

Таким образом, срок окупаемости проекта по приобретению и открытию 10 региональных магазинов составит около 4,2 лет.

В головном офисе необходимо будет создать отдел по управлению региональной розничной сетью, который бы занимался организацией, планированием и контролем продаж, ассортиментной политикой, организацией обучения персонала, организацией рекламных и других стимулирующих акций, контролем над соответствием магазинов регламенту ООО «Робек» и фирменному стилю, контролем финансовых показателей.

## 3.3 Рекомендации по размещению товара в магазинах ООО «Робек»

Оптимальный вариант размещения обуви: обувь лучше выставлять не выше уровня глаз; более эффективным является одновременный горизонтальный и вертикальный наклон в 45 градусов в одном направлении; расстояние между обувью должно составлять полуторный интервал; каждую модель нужно представить одной правой полу парой.

Оптимальный вариант размещения сопутствующих товаров: наиболее наглядными являются вертикальные стеллажи, поэтому обязательно размещение на них товарной единицы имеющегося товара с указанием цены; для достижения максимального эффекта необходимо использовать более просторное размещение (единица занятого места на единицу свободного) с показом нескольких примеров одного вида товара.

Учитывая исходные возможности размещения обуви в магазине ООО «Робек», рекомендую: расставить обувь с полуторным интервалом с горизонтальным наклоном в 45 градусов на стеллажах 1-го зала (это не только облегчит выбор заранее понравившейся модели, но и будет способствовать формированию нового предпочтения к представленной обуви).

Статичные подставки второго зала разместить в шахматном порядке (это позволит не делать визуальных, а значит и психологических границ, как вертикальных, так и горизонтальных; текучесть шахматного порядка невольно пробуждает интерес и заставляет смотреть дальше).

Вращающиеся подставки направить в том же направлении, что и другую обувь (вправо) и расположить обувь под горизонтальным и вертикальным углом в 45 градусов.

Сделать специализированный магазин – убрать все лишнее (нижнее белье и одежду).

Основной акцент необходимо делать на максимальную независимость покупателей от продавцов, комфортность посетителей. Этому способствуют:

указание на ценнике:

1. Фирмы – производителя и страны.

2. Размеров.

Возможных скидок.

Новой цены на уцененный товар с одновременным указанием прежней.

Большие размеры ценников, крупное указание цены.

Наличие ориентиров над стеллажами: «Мужская обувь», «Женская обувь», «Демисезонная обувь», «Зимняя обувь», «Детская обувь» и т.п.

На видном месте – «Гарантия 30 дней».

Просторность помещения.

Простота применения скидок.

Основной метод стимулирования, применяемый екатеринбургскими салонами обуви – скидки.

Например, «Ювеста»: 5% скидка – после предоставления чеков на 2000 руб., 10% – 10000 рублей.

«Обувь 21 века»: 5% скидка для студентов и пенсионеров и после первой покупки. Имеются 10% и 15% скидки.

Для простоты применения скидок в магазине ООО «Робек» необходимо изменить систему скидок перед следующим тиражированием карточек постоянного клиента – это необходимо подкрепить объявлением в газете и наглядной листовкой в магазине.

С учетом исследованных торговых залов и оборудования в магазине ООО «Робек» необходимо сделать следующее:

Стеллажи с сопутствующими товарами нужно выдвинуть на ширину прилавков (50 см.) в сторону окна.

Убрать коробки и разместить на этом месте дополнительный стеллаж под обувь. (Лучше, если он будет плоским. Не будет ничего страшного, если стеллаж будет также белый, но другого качества. В любом случае это будет намного лучше смотреться, чем обувь на окне, коробки в зале и слишком плотно расставленная обувь. Сделайте его сами на всю ширину данной стены. Она будет еще шире, если поставленный углом стеллаж с кассой разместить в ряд с другим оборудованием.)

Осуществление личной продажи обуви продавцами покупателям является совершенно неэффективным в силу следующих причин:

Обувь – товар широкого потребления, поэтому нужны большие затраты времени и усилий в расчете на одного покупателя. Более успешным является использование рекламы, в том числе объявлений, мимо которых нельзя пройти внутри самого магазина.

Покупатель не чувствует себя хозяином в магазине, поэтому особенно уязвим и пугается, когда начинаешь предлагать свою помощь. Серьёзное различие во вкусах, потребностях, о которых покупатели очень часто не хотят говорить, поэтому очень сложно им помочь сделать выбор и помочь принять решение о покупке. Возможность участия продавца может быть только после того, как покупатель сделал первоначальный выбор и то не всегда, а когда очевидно, что покупатель сомневается и его нужно подтолкнуть к покупке. Например: «Да, у Вас хороший вкус. Это модель из последней коллекции Карнаби. Очень качественный, мягкий материал, обувь очень удобная, требует минимум ухода (и / или хорошо сохраняет форму, идеально подходит для наших дорог). Примерьте, мы одни в городе торгуем обувью такого качества, и цены сейчас в среднем на 15% ниже».

Используйте следующую схему при обдумывании обращения к покупателю: например, покупательница смотрит или примеряет уцененную обувь:

«Выбираешь отдельную характеристику товара (обувь надежной европейской фирмы)»

Выгоду, которую покупатель может получить от данного товара (натуральная кожа)

Указать ему причину, по которой ему необходима эта выгода (ноги будут отдыхать, обувь долго сохранять внешний вид)

Показать покупателю то, что он упускает (теряет), отказавшись в данный момент от покупки (фабричная импортная обувь даже с небольшим дефектом намного надежнее, прочнее и уж конечно современнее, чем обувь российского или китайского производства, такой обуви больше нет нигде в городе, и если вы нашли уцененную обувь своего размера, считайте, что Вам повезло, потому – что подобрать сегодня хорошую импортную обувь за такую цену – редкость, даже в нашем магазине)

Необходимо делать акцент на максимальную независимость покупателей от продавцов, на удобство и комфортность покупателей.

Необходимо все же доносить информацию до покупателей о достоинствах фирмы и обуви, об услугах магазина (заказы, гарантии, скидки и т.п.) путем размещения её на наиболее читабельных местах магазина (с припиской спрашивайте у продавцов).

Самой лучшей рекламой для магазина будет поведение продавцов во время возникающих конфликтов с покупателями. Ни в коем случае не нужно кричать, хамить и возмущаться, даже если покупатель не прав. Попытайтесь объяснить его ошибку или извиниться за Вашу ошибку, тем самым, воздействуя на остальных покупателей.

Итак, используйте рекламу, вместо личной продажи; постарайтесь предоставить покупателям максимальную свободу и удобство; помогайте покупателям принять решение о покупке, после того как они уже приняли первоначальное решение или уже собрались уходить; доносите информацию до покупателей о достоинствах фирмы и обуви, об услугах магазина; отработайте свое поведение во время возможных конфликтов с покупателями.

## 3.4 Мероприятия по автоматизации управления розничной сетью ООО «Робек»

Поскольку на розничных торговых предприятиях сконцентрирована основная часть товаров, то от уровня управления ими в магазине в значительной степени зависит товароснабжение населения. Поэтому в каждом магазине должен осуществляться постоянный контроль за состоянием товарных запасов, предусматривающий не только наблюдение за соответствием их установленным размерам, но и повседневный контроль за условиями хранения товаров.

Для управления товарными запасами в магазинах все более широкое распространение получает электронная техника. В первую очередь это кассовые терминалы с системой учета товародвижения, сканеры и принтеры штриховых кодов и др. С помощью такой техники можно осуществлять не только эффективный контроль за товарными запасами в магазине или целой фирме, но и осуществлять управление другими направлениями коммерческой деятельности (ценообразование, работа с поставщиками и т.д.).

Система «Асортимент» предназначена для автоматизации управления предприятий оптово – розничной торговли с разветвленной структурой складов и торговых точек, а также получения многомерного анализа оперативной информации о продажах с возможностью планирования закупок и поддержания актуального ассортимента.

Система представляет собой набор аппаратно-программных решений, которые можно разделить по функциональному назначению и месту установки

1. Front Office (кассовые сервера PILOT, CashTan и кассовые аппараты) – устанавливаются непосредственно в местах торговли и служат для фиксации факта продажи).

2. Модуль «Склад» – устанавливается на удаленных складах и предназначен для учета товародвижения на конкретном складе.

3. Модуль «Банк-Касса» может быть установлен как на складе так и на офисе (в зависимости от конфигурации) и предназначен для учета расчетов с поставщиками и покупателями.

4. Модуль «Менеджер» устанавливается на офисе и предназначен для оперативного управления справочной системой и поддержания актуального ассортимента, а также формирования заявок на торговые точки и заказов поставщику.

5. Модуль «Узел связи» устанавливается в любом месте, где есть возможность получить связь с офисом и торговыми точками, и предназначен для получения, в реальном времени, результатов продаж на торговых точках и передачи этих данных на офис.

6. Модуль «Анализатор» устанавливается на офисе и предназначен для генерации отчетов и получения многомерного анализа оперативной информации о деятельности предприятия.

В состав системы также входит несколько модулей для администрирования и настройки системы: «Менеджер связи», «Корректор», «Менеджер доступа».

Общие сведения о системе: · Набор модулей позволяет конфигурировать практически любую схему работы предприятия

· Минимальные требования к каналам связи из-за небольшого трафика обмена информацией

· Минимальное количество квалифицированных сотрудников. Один квалифицированный менеджер, используя возможности предлагаемого программного комплекса автоматически формировать заказы и заявки, имеет возможность сопровождать несколько десятков объектов торговли.

· Стопроцентная документарность системы – все изменения в системе производятся только на основании документов

· Современная открытая клиент-серверная архитектура

· Средства интеграции распределенных баз данных

Учетная система «Асортимент Торговый Дом» предназначена для автоматизации работы предприятия с территориально удаленными подразделениями (филиалы, предприятия холдинга, склады, магазины и т.д.). Она разработана таким образом, что учет ведется как по отдельному подразделению, так и по сети подразделений с получением консолидированной отчетности.

Общие сведения о системе: · учет движения товаров по партиям.

· поддержка неограниченного количества локальных складов на каждом подразделении.

· ведение истории движения заказов.

· работа с множеством прайс-листов.

· копирование документов внутри системы.

· четкое распределение прав между пользователями на уровне базы данных.

Система «Ассортимент Торговый Дом» является строго документарной. Все изменения данных в системе производятся только с помощью документов. Только документы могут устанавливать следующие характеристики:

· остатки товара на всех подразделениях или на внутренних складах конкретного подразделения;

· цены товаров;

· наценка при реализации;

· переоценка;

· задолженность перед поставщиками и остаток товара по поставщикам.

Уникальная система репликации документов позволяет производить обмен данных с удаленными подразделениями в реальном или квазиреальном времени. Данная система основана на передаче данных (Internet, Intranet) с использованием сервиса MSMQ. Это дает возможность синхронизировать документы, справочники товаров и цен, по всем удаленным подразделениям. Репликация строго регламентирована, и имеет свою иерархию, то есть, разные виды документов и справочников имеют свой порядок репликации. Например, справочник цен не синхронизируется на прямую, а может быть изменен на удаленной базе данных только после синхронизации документов, которые отвечают за изменение цен (прейскурант цен).

Все введенные данные подвергаются обработке. На основе имеющихся данных «Ассортимент Торговый Дом» предоставляет дополнительную информацию путем вычислений и анализа.

Внутренний документооборот подразделений, который не связан с документооборотом учетной системы «Ассортимент Торговый Дом», может вестись в других учетных системах, и при необходимости возможен импорт / экспорт данных между этими учетными системами. Это возможно при помощи модуля импорта / экспорта данных в учетной системе «Ассортимент Торговый Дом», который настраивается для каждого предприятия в отдельности, учитывая особенности документооборота.

Использование генератора печатных форм «Fast Report» встроенного в систему, позволяет конечному пользователю изменять стандартные отчеты, изменяя количество, положение и т.п. полей и сохранять их в базе данных для дальнейшего использования.

Удобный интерфейс позволяющий быстро и с минимальными затратами времени работать с документами, отчетами и справочниками. Гибкая система настроек позволит оптимально использовать систему.

Использование приложения «Менеджер доступа», позволяет разграничить доступ пользователей к функциям систем

Автоматизация торговых процессов дает возможность отследить наличие товаров на складе, движение остатков, приход / расход, позволяет снизить процент случаев воровства и утери. Идеальной является система, при которой в торговом предприятии минимизируются товарные остатки, высвобождая оборотные средства. Достижение такого результата невозможно без использования системы автоматизации и постановки правильной технологии работы с ней. Кроме того, автоматическая идентификация, являющаяся одним из ключевых моментов системы автоматизации, позволяет значительно ускорить все процессы, происходящие в торговом предприятии.

Для контроля необходимы оперативный сбор и анализ увеличивающихся объемов информации, которые невозможны без использования информационных систем (ИС). «Автоматизация деятельности торгового предприятия позволяет высвободить оборотные средства за счет оптимизации складских запасов и ассортимента, ускорения процесса принятия решений на основе достоверной аналитической информации, которую предоставляют ИС.

Автоматизированные системы позволяют также вести разного рода статистику. Собирая ее, система автоматизации позволяет формировать отчеты произвольной формы – той, которая наиболее подходит руководителю магазина или сети магазинов. Возможна и аналитика – например, система может рассчитывать рекомендуемое количество товара для заказа поставщику с учетом скорости продаж этого товара, сезонных колебаний, дней недели и срока приезда поставщика. Другим популярным видом аналитики являются различные отчеты по прибыльности товаров.

Все хотят меньше тратить и больше зарабатывать. В условиях растущей конкуренции автоматизация торговых процессов позволяет добиваться этих целей через оптимизацию товарных запасов и увеличение прибыльности квадратного метра торговой площади. Это становится возможным только при условии полной централизации управления сетью магазинов.

Автоматизация торговли (как и других отраслей) строится с учетом задач, которые нужно решать в автоматическом режиме. Поэтому определяющим решением здесь является выбор ключевого элемента – программы автоматизации торговли. После того как этот выбор сделан, можно заказывать и «железную» часть – кассы, POS-терминалы, весы, принтеры и так далее.

Процесс запуска автоматизированного торгового предприятия занимает около месяца, причем самый долгий этап – это обучение персонала, который будет работать с ней.

Согласно опросу компаний-интеграторов, проведенном «КС», средняя цена оснащения одного рабочего места автоматизированной системой равна $800, и это только программная часть. Таким образом, средний проект (пять рабочих мест и три-четыре кассы) будет стоить около $10 тыс. с учетом стоимости всего необходимого оборудования. При использовании более дорогих терминалов стоимость может возрасти до $20 тыс.

Цена неуспеха гораздо выше, и здесь довольно много подводных камней. – Поэтому перед тем как обратиться к компаниям-интеграторам, руководству торговой сети необходимо взвесить все плюсы и минусы, определить, какие именно бизнес-процессы компании должны быть автоматизированы, а также сформулировать критерии, по которым можно будет оценить успешность внедрения информационной системы. Кроме того, выбирая интегратора, выбираешь и ИС, поскольку наши интеграторы зачастую просто ставят тот продукт, который имеют (в основном один, без выбора).

Свой штат программистов, который обслуживал бы систему, необходим в любом случае. Но обращаться к компаниям-интеграторам необходимо, поскольку только они смогут учесть все особенности бизнес-процессов на предприятии перед установкой системы.

Стандартная автоматизированная система магазина состоит из двух основных частей: подсистемы обслуживания покупателей и подсистемы складского учета. Постоянно взаимодействуя между собой, они обмениваются информацией о ситуации на складе или на прилавках магазина. Подсистема обслуживания покупателей выполняет загрузку из подсистемы складского учета информации об остатках товаров, работает со списком дисконтных карт для предоставления покупателям скидок, регистрирует продажи товаров, формирует отчеты и так далее.

Подсистема складского учета оформляет складские, а также различные финансовые документы, формирует отчеты и взаимодействует с подсистемой обслуживания покупателей.

Система автоматизации торговли позволяет повысить эффективность всех бизнес-процессов. Так, переход к полной автоматизации позволяет повысить прибыль торгового предприятия в среднем на 30–40%».

## 3.5 Правила работы предприятий, осуществляющих розничную деятельность

В целях улучшения работы розничных торговых предприятий и усиления защиты интересов покупателей с учетом региональных особенностей на территориях крупных городов, областей и т.п. утверждены и действуют правила работы предприятий, осуществляющих розничную торговую деятельность. Они определяют в соответствии с действующим законодательством, постановлениями Правительства Российской Федерации, а также постановлениями и распоряжениями региональных органов власти порядок розничной торговли на предприятиях, осуществляющих торговую деятельность на соответствующей территории независимо от их организационно-правовых форм, форм собственности и форм торговли.

В общих положениях этих правил определены основные задачи предприятий розничной торговли, их обязанность иметь лицензию на право торговли определенной группой товаров. Торговое предприятие должно иметь вывеску с указанием товарного профиля и его организационно-правовой формы, фирменного наименования.

Правилами работы предприятий розничной торговли установлено, что товарный профиль и тип предприятия определяется его Уставом. Изменение товарного профиля должно осуществляться по согласованию с органами местной администрации. По согласованию с последними устанавливается и режим работы предприятия.

При закрытии предприятия на обеденный перерыв или по окончании рабочего дня кассиры прекращают работу в точном соответствии с установленными часами работы торгового предприятия, но покупатели, имеющие на руках кассовые или товарные чеки, должны быть обслужены.

В магазине самообслуживания все покупатели, находящиеся в торговом зале при закрытии их на обед или по окончании работы, должны быть обслужены.

Закрытие предприятия на санитарный день, ремонт, переоборудование и т.п. должно согласовываться с органами местной администрации, о чем покупатели заблаговременно (обычно за 5 дней) оповещаются специальным объявлением, в котором следует указать адрес ближайшего предприятия, торгующего аналогичным товаром.

Средства измерений в соответствии с установленными требованиями и в установленном порядке должны подвергаться обязательной поверке органами Государственной метрологической службы не реже одного раза в год и удостоверяться соответствующим клеймом и свидетельством о поверке на каждый прибор. Соответствующие документы должны находиться у администрации магазина и предъявляться по первому требованию покупателей, а также лиц, уполномоченных для проверки.

В магазине должна быть представлена следующая информация:

* указатели расположения отделов, секций или продаваемых товаров;
* фамилии и инициалы работников торгового зала на рабочих
* местах или нагрудных знаках;
* перечень и стоимость оказываемых покупателям услуг;
* текст Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей»;
* правила, регламентирующие торговую деятельность и продажу отдельных видов товаров;
* о внеочередном обслуживании отдельных категорий граждан;
* адреса и телефоны местных органов администрации.

На доступном для покупателей месте должна находиться книга отзывов и предложений, пронумерованная, Прошнурованная, заверенная соответствующей подписью и печатью.

В правилах работы розничных торговых предприятий следует также определить:

* основные положения, связанные с приемкой, хранением и подготовкой товаров к продаже;
* порядок продажи товаров;
* требования, предъявляемые к продавцам;
* контроль за работой розничных торговых предприятий.

Принятые по количеству и качеству товары приходуются в день их поступления по фактическому наличию. В случае невозможности оприходования товара датой его фактического поступления из-за вызова эксперта, проверки цены, качества в товарном отчете должна быть сделана отметка о поступлении товара с указанием поставщика, посредника (продавца), общей стоимости товара в отпускных (оптовых) или закупочных ценах, а также причины невозможности оприходования.

Хранение товаров должно быть организовано с учетом строгого соблюдения основных принципов товарного соседства, сани-, тарных и других правил, а также соответствующих режимов.

Перед поступлением в торговый зал товары должны быть подготовлены к продаже.

Продажа товаров должна осуществляться всем гражданам на общих основаниях. Отдельные категории населения должны обеспечиваться льготами, предоставленными законодательством.

Запрещается продажа несовершеннолетним алкогольных напитков, пива, табачных изделий и игральных карт.

Продажа продовольственных и непродовольственных товаров, для которых установлены специальные правила торговли, должна осуществляться с соблюдением этих правил.

На все реализуемые товары, подлежащие сертификации, предприятия торговли должны иметь сертификаты установленной формы, выданные уполномоченными на то органами. Они должны удостоверять качество товаров, их безопасность для жизни и здоровья людей.

Запрещена продажа товаров с истекшими сроками реализации.

Товары, на которые органами местной администрации установлены нормы отпуска, должны продаваться с соблюдением этих норм.

Запрещается обусловливать продажу одних товаров обязательным приобретением других.

В магазинах, торгующих продовольственными товарами, на доступном месте в торговом зале должны быть установлены контрольные весы, контрольные мерные устройства (кружки, мензурки и т.п.), а в магазинах, торгующих тканями, – контрольные метры.

Покупателю должно быть предоставлено право проверки правильности цены, веса и меры отпущенных ему товаров, а также сроков хранения продовольственных товаров и наличие сертификата. Администрация магазина обязана создать для этого необходимые условия.

Отобранные покупателем непродовольственные товары могут храниться на контроле (с обязательной отметкой в товарном чеке о времени их выписки) до оплаты не более часа.

Магазин должен предоставлять покупателю возможность оставлять на хранение оплаченные крупногабаритные и тяжеловесные товары на срок до 3-х суток.

Контрольно-кассовые машины, используемые в предприятиях торговли, должны быть зарегистрированы в налоговых службах в установленном порядке.

В правилах работы предприятий розничной торговли особое место уделяется требованиям, предъявляемым к продавцам, которые должны быть терпеливыми, внимательными, предупредительными, вежливыми и корректными.

Продавец должен хорошо знать ассортимент товаров, их характеристику, назначение, способы использования и ухода за ними. Он должен уметь предложить или помочь выбрать товар покупателю и т.п. В правилах же сформулированы и другие профессиональные требования к продавцам, а также предусмотрен раздел, касающийся контроля за их соблюдением.

# Список литературы

1. www.md-marketing.ru
2. Абрютина М.С., Грачев А.В., Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Учебно-практическое пособие – М.: Дело и сервис, 1998.
3. Балабанова Л.В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерция. – М.: Экономика. 1998
4. Бородина Е.И. Финансы предприятий: Учеб. пособие. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999
5. Брагин Л.А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация. – М., 2002. – 560 с.
6. Брагина Л.А. Организация торговли. – М., 1999.
7. Вагин А.П., Митирко В.И., Модин А.В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) – М: «Дело», 1992
8. Васильев В.М., Панибратов Ю.П. Управление в строительстве., М., 1994
9. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка. М., 1993
10. Верестов А.В. Коммерция и технология торговли. – СПб., 2000. – 415 с.
11. Волкова К.А., Дежкина И.П. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции/. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», НОРМА, 1997
12. Ворот И. Экономика фирмы. – М.: «Высшая школа», 1999
13. Герчикова И.Н. Международное коммерческое дело: Учебник для ВУЗов. Москва: Юнити. 1998 г.
14. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1998.
15. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. Москва 1999 г.
16. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. – М., 2000.
17. Долгопятова Т.Г. Государственные предприятия в переходный период: изменение организационно-хозяйственных структур // ЭКО. 1997. №3.
18. Завьялов П.С. Формула успеха Москва «Междунар. Отнош.» 1991 г.
19. Ионас В.Я. Экономика в строительстве. М., 1989
20. Канаян К. Ассортимент: стратегия и тактика // Оборудование: Технологии и Оборудование для Магазинов и Ресторанов. – 2002. – №9. – С. 36–40.
21. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности – М.: Финансы и статистика, 1998.
22. Коммерческое товароведение: Учеб. для экон. специальностей/В.И. Теплов, М.В. Сероштан, В.Е. Боряев, В.А. Панасенко. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2001.
23. Коммерческое товароведение: Учеб. для экон. специальностей/В.И. Теплов, М.В. Сероштан, В.Е. Боряев, В.А. Панасенко. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2001.
24. Котлер Ф. Основы Маркетинга Москва «Ростинтер» 1996 г.
25. Лагунов В.Я. Основы маркетинга Москва «МЭИ» 1992 г.
26. Мескон М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента Москва «Дело» 1992 г.
27. Моляков Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства. М., 1999
28. Нечащев Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка: Учебное пособие – М.: Высшая школа, 1997.
29. Николаева Г.А., Щур Д.Л. Оптовая торговля. – М., 1998. – 336 с.
30. Николаева М.А. Товароведение потребительских товаров. Теоретические основы: Учеб. для вузов – М.: Норма, 1999.
31. Новиков О.А., Мясникова Л.А. Закупки и формирование товарного ассортимента. // Современная торговля. – 2000. – №12. – С. 2–6.
32. Организация процесса товародвижения на предприятиях торговли. Учебник. Петров А.А., Савинова О.И. – М.:ЭКОНОМИКА, 1998.
33. Организация процесса товародвижения на предприятиях торговли. Учебник. Петров А.А., Савинова О.И. – М.:ЭКОНОМИКА, 1998.
34. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997
35. Памбухчиянц В.К. Основы оптовой и розничной торговли. – М.: ПРИОР, 2002. – 482 с.
36. Памбухчиянц О.В. Технология розничной торговли: Учеб. М.: Маркетинг, 2001.
37. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Информационно – внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 580с
38. Пивоваров В.И. Коммерция. – М., 1998.
39. Пигунова О.В. Ассортиментная стратегия предприятия розничной торговли // Современная торговля. – 2002. – №3.-С. 16–18.
40. Промышленная логистика. Логистико-ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде/И.Н. Омельченко, А.А. Колобов, А.Ю. Ермаков, А.В. Киреев; Под ред. А.А. Колобова. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1997
41. Райсберг Б.А. Современный экономический словарь – М., 1999.
42. Рафел М., Рафел Н. Как завоевать клиента Москва «Питер» 1996 г.
43. Самокрутов Н.К. Технология оптовой торговли. – М., Статистика, 2001. – 513 с.
44. Торговое дело. / Под общ. Ред. Проф. Людков А.Б.-М.:ИНФРА – М., 2002.
45. Усов В.В. Сущность коммерческой деятельности в торговле. – СПб., 1999.
46. Фаустов К.В., Бязев Д.Ю. Организация оптовой торговли. – М., 2002. – 381 с.

1. Акулич И.Л., Домченко Е.В. Основы маркетинга. – Минск, 1999.с.78 [↑](#footnote-ref-1)
2. Евдокимов Ф.И., Гавва В.М. Азбука маркетинга. – Донецк: Сталкер, 1998.с.116 [↑](#footnote-ref-2)
3. Евдокимов Ф.И., Гавва В.М. Азбука маркетинга. – Донецк: Сталкер, 1998.с.124 [↑](#footnote-ref-3)
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М, Прогресс, 1990. [↑](#footnote-ref-4)