ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

«Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

(ННГУ)

Факультет подготовки региональных кадров

Кафедра «Менеджмента»

Контрольная работа

по дисциплине

«Производственный менеджмент»

на тему:

**«Управление сбытом»**

на базе данных

предприятия ООО «АвтоТехЦентр»

Выполнил:

Студент 4 курса

Группы 9-23МТ/5

Верещагин Илья Игоревич

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Нижний Новгород, 2010

План

1. Понятие сбыта и управление сбытом готовой продукции
2. Характеристика предприятия ООО «АвтоТехЦентр»
3. Система управления сбытом на предприятии ООО «АвтоТехЦентр»
4. Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления сбытом

Список используемой литературы

Приложение

**1. Понятие сбыта и управление сбытом готовой продукции**

Работа всех организаций - производителей в современных экономических условиях строится на принципиально новых принципах, что наиболее очевидно проявляется в сфере сбыта готовой продукции. В условиях жесткой конкуренции главной задачей системы управления сбытом становится завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и удержание превосходства над конкурентами в избранном сегменте[5].

Несмотря на то, что сбыт – это завершающий этап деятельности производителя, именно он должен определять всю стратегию товародвижения и производства, а этап планирования сбыта – предшествовать производственной стадии. Вся совокупность действий по управлению сбытом образует сбытовую политику организации, предполагающую использование ряда стратегий, к которым относятся стратегии: формирования канала распределения товара, охвата рынка, ценообразования, ассортимента продукции.

*Выбор канала распределения*

Для организации сбыта одним из наиболее важных стратегических решений является выбор структуры канала распределения продукции. Принимая это решение, производитель фактически предопределяет успех или провал выдвижения торговой марки на рынок.

Прямой канал сбыта (производитель - потребитель) выгоден в том случае, если товар является узкоспециализированным, цена на него часто меняется, потребители расположены на небольшом расстоянии от компании и их количество ограничено. Прямым каналом сбыта может считаться любой канал, который создан самим производителем. В настоящее время самое широкое распространение получила практика создания производителями отделов прямых продаж.

С организацией собственной розничной сети дело обстоит сложнее, потому что для производителя это означает открытие принципиально нового направления работы, для которого необходимы дополнительные административные и финансовые ресурсы. Решение о создании розничной сети принимается производителями в том случае, если они намерены радикально завоевать рынок и готовы на крупные затраты на начальном этапе. Таким путем пошли, например, российский холдинг «Ладога», организовавший собственную сеть розничных магазинов. Создание собственной розничной сети является оправданным шагом только в том случае, если является частью долгосрочной стратегии компании по завоеванию рынка.

Косвенный канал сбыта (через партнерскую сеть) выгоден в том случае, если потребители располагаются на обширной территории, а прямые поставки не возможны вследствие протекционистской политики местных органов управления. Также косвенный канал сбыта организуется тогда, когда марка товара является известной и существует гарантия, что товар будет востребован потребителями в любом случае, независимо от того, кто его продает[8].

*Определение стратегии охвата рынка*

Стратегия охвата рынка определяется количеством торговых точек в регионе и степенью наполняемости рынка продукцией. Так, если речь идет о широко распространенных товарах, которые регулярно покупаются широкими слоями потребителей, реализуется стратегия «интенсивного распределения» товара, при которой торговая марка распределяется между максимальным количеством торговых точек. Эта стратегия чаще всего реализуется в случае сбыта табачных изделий, безалкогольных напитков, гигиенических средств и других продуктов повседневного спроса. Стратегия интенсивного распределения позволяет за короткое время увеличить объем продаж, но в то же время ее применение вызывает такие последствия, как увеличение товарных запасов и потерю контроля над маркетингом продукции. Кроме того, в отдельных случаях приходится принимать дополнительные меры по стимулированию сбыта продукции.

При продаже дорогостоящих и специализированных товаров стратегия интенсивного распределения часто бывает неэффективной. Если мы имеем дело с подобными товарами, реализуется стратегия «эксклюзивного распределения», при которой торговая марка размещается в одной специализированной торговой точке. Такая стратегия применятся в случаях сбыта предметов интерьера, оборудования, автомобилей, любых эксклюзивных брэндов и нацелена на формирование тесных отношений между продавцом и клиентом. Заключая договора «эксклюзивного дилерства» с небольшим количеством компаний, производители обеспечивают себе условия постоянного партнерства, получают возможность контролировать процесс сбыта, непосредственно участвовать в определении сбытовой политики. Но, с другой стороны, придерживающиеся данной стратегии компании рискуют попасть в зависимость от политики своего партнера.

Самым распространенным вариантом является стратегия «выборочного распределения», которая применяется для сбыта широко распространенных товаров, при покупке которых все же сказываются потребительские предпочтения покупателей. В этом случае товар распределяется между ограниченным количеством торговых точек на заранее определенной территории, с учетом результатов маркетинговых исследований.

*Ценовая политика*

Ценовая политика производителя - один из путей поддержания стабильности и роста сбыта. Поддержание уровня цен в системах распределения заключается в указании цен, ниже или выше которого оптовые и розничные продавцы не имеют права перепродавать продукцию, что ведет к улучшению мнения потребителей о соотношении «цена – качество» товара. В конечных точках системы продаж всегда возрастает конкуренция между товарами и в этих условиях лучше продаются те товары, цена которых в розничных сетях жестко контролируется производителями[8].

*Стратегия ассортимента продукции.*

В целях ограничения конкуренции между торговыми марками реализуется стратегия «ассортимента продукции», которая может быть реализована двумя различными способами. В первом случае производителем может быть наложено ограничение на сбыт посредником конкурирующих торговых марок, в результате чего все торговые ресурсы направлены на реализацию только данного товара. В другом случае используются более гибкие стратегии ассортимента продукции, когда ключевой малоприбыльный товар используется в качестве «паровоза» для привлечения покупателей к «побочному» товару, на который в итоге приходится основной объем продаж. Чаще всего так поступают при выводе на рынок новых товаров, которые «привязываются» к востребованным дефицитным товарам.

В связи с тем, что потребности и запросы потребителей непрерывно меняются, сбытовая политика производителя должна быть направлена на постоянное обновление ассортимента предлагаемых услуг и продукции, на повышение их разнообразия, а также включать меры по стимулирования сбыта в условиях переизбытка предложения аналогичных товаров. И если вы хотите снизить риск сбытовой деятельности и повысить уровень продаж, следуйте основному принципу построения эффективной системы сбыта, который гласит: «залог успешных продаж - не столько сам продукт, сколько меры по его продвижению» [8].

1. **Характеристика предприятия ООО «АвтоТехЦентр»**

Компания ООО «АвтоТехЦентр» работает на рынке с 1996 года, имеет самостоятельный баланс и расчетный счет. Предприятие ООО «АвтоТехЦентр» расположено по адресу: Нижегородская обл., г. Кстово, Промзона тел./факс (83145) 3-66-70, 7-59-48. Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством РФ, нормативными документами и Уставом. Руководство предприятием ООО «АвтоТехЦентр» осуществляется директором, назначенным Общим собранием участников предприятия. Размер Уставного капитала компании ООО «АвтоТехЦентр» составляет 100 000 рублей, общая численность сотрудников равна 125 человек.

Компания «АвтоТехЦентр» предлагает стекла автомобильные собственного изготовления для различных моделей отечественных и импортных автомобилей: ВАЗ, ГАЗ, Audi, Мерседес, Фольксваген и других.

Всегда в наличии более 100 позиций ветровых (лобовых), боковых и задних автостекол.

Предприятие ООО «АвтоТехЦентр» имеет в собственности административное здание, которое представляет собой отдельно стоящий двух этажный офис площадью 300 м2 . В офисе работает генеральный директор, юрист и офис-менеджер, функционирует отдел материально-технического снабжения, бухгалтерия, отдел кадров, отдел информационных технологий.

Предприятие ООО «АвтоТехЦентр» владеет двумя производственными цехами, находящимися в отдельно стоящем одноэтажном здании общей площадью 200 м2. , кроме этого на территории предприятия ООО «АвтоТехЦентр» находится склад и гараж. Предприятие ООО «АвтоТехЦентр» является собственником трех единиц транспортных средств (Газель ГАЗ 33023, Автобус САР3, HYUNDAI Porter ).

Организационная структура предприятия ООО «АвтоТехЦентр» представлены на рис.1.1.

Характеристика структурных подразделений на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» приведена в таблице 1.

Юрист

Офис-менеджер

Ген. директор

Административно-хозяйственный отдел

Бухгалтерия

Отдел кадров

Отдел материально-технического снабжения

Отдел информационных технологий

Коммерческий отдел

Отдел информационных технологий

Производственный отдел

Цех 1

«Триплекс»

Цех 2

**«**Сталинит**»**

Рис. 1.1 Организационная структура ООО «АвтоТехЦентр»

# Таблица 1

Характеристика структурных подразделений на предприятии ООО «АвтоТехЦентр»

| Подразделение | Решаемые задачи | Функции |
| --- | --- | --- |
| Бухгалтерия | Составление бухгалтерской и налоговой отчетности, расчет заработной платы, проведение инвентаризации. | Выполняет работы по осуществлению бухгалтерского учета на предприятии, анализу и контролю за состоянием и результатами хозяйственной деятельности. |
| Отдел  Материально  Технического  снабжения | Обеспечение предприятия основными, вспомогательными и горюче-смазочными материалами для осуществления работы производственных цехов | Принимает заявки от производственных цехов и занимается обеспечением их необходимыми материалами. Отдел заключает договора с поставщиками, следит за отгрузкой материальных ценностей, приемом их на склад и выдачей подразделениям предприятия, согласно поданным заявкам.  Отдел разрабатывает мероприятия по снижению затрат, связанных с транспортировкой и хранением материальных ресурсов, организует работу складского хозяйства, обеспечивает сохранность поступающих на предприятие материалов и оборудования. |
| Отдел кадров | Комплектование предприятия кадрами; формирование стабильно работающего трудового коллектива; учет кадров и оформление кадровой документации; контроль за дисциплиной труда. | Кадровое обеспечение деятельности предприятия. |

| Окончание таблицы 1  Характеристика структурных подразделений на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| Административно-хозяйственный отдел | Хозяйственное обслуживание предприятия, разработка планов текущих и капитальных ремонтов основных фондов предприятия, контроль за качеством выполнения ремонтных работ, контроль за рациональным расходованием материалов и средств, выделяемых для хозяйственных целей. | Отдел следит за порядком и чистотой на территории предприятия, осуществляет текущих и капитальных ремонтов основных фондов предприятия. |
| Коммерческий  Отдел | Учет и контроль реализации готовой продукции | Осуществляет работу по организации реализации готовой продукции, принимает меры по обеспечению своевременного поступления денежных средств за реализованную продукцию |
| Отдел информационных технологий | Разработка и внедрение проектов совершенствования технологичного управления предприятия, экономия средств предприятия за счет применения высокотехнологичных систем управления, выявление и оперативное устранение перебоев в работе оборудования и пользователей. | Техническая поддержка информационной деятельности предприятия: ремонт техники, администрирование локальной сети предприятия, обучение сотрудников работе с компьютером, настройка и сопровождение компьютерных программ, поддержка Web-сайта предприятия. |
| Производственный отдел | Оперативное управление производственной деятельностью организации, организационно-методическое руководство, координация и контроль деятельности цехов по производственным вопросам. Подготовка и представление руководству информационно-аналитических материалов о состоянии и перспективах развития производственной деятельности организации. Совершенствование и внедрение новых методов организации работы, в том числе на основе использования современных информационных технологий. | Оперативное управление производственным процессом, обеспечение ритмичного выпуска продукции в соответствии с планом производства и договорами поставок. Оперативный контроль за ходом производственного процесса. Ежедневный оперативный учет хода производства, выполнения суточных заданий выпуска готовой продукции по количеству и номенклатуре изделий, контроль за состоянием и комплектностью незавершенного производства, соблюдением установленных норм заделов на складах и рабочих местах, за рациональностью использования сырья и материалов |

1. **Система управления сбытом на предприятии ООО «АвтоТехЦентр»**

Сбытом готовой продукции на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» занимается коммерческий отдел, который возглавляет коммерческий директор.

На предприятии ООО «АвтоТехЦентр» коммерческий отдел создан уже более четырех лет рассмотрим основные положительные моменты управления сбытом готовой продукции на предприятии.

На предприятии ООО «АвтоТехЦентр» руководство использует такой инструмент управления, как планирование продаж: внедрены планы и отчеты по продажам. Директор предприятия, скептически относившийся к этому инструменту, стал регулярно просматривать документы, постепенно привык к ним и стал использовать для принятия решений. Если же отчеты вдруг задерживались, он начинал испытывать беспокойство, не владея ситуацией, хотя более пяти лет обходился без планов и отчетов. По словам этого руководителя, он стал ощущать, что контролирует процесс и действительно управляет бизнесом, тогда как раньше считал, что практически не может влиять на объемы продаж и все зависит от рынка. Неудивительно, что динамика продаж стала положительной.

На предприятии ООО «АвтоТехЦентр» большое внимание уделяется повышению профессионального уровня специалистов по продажам. Необходимость постоянного обучения менеджеров по продажам признается сегодня большинством руководителей. Кроме того, спрос на специалистов по продажам в настоящее время превышает предложение. Поэтому руководство предприятия ООО «АвтоТехЦентр» приняло решение, что выгоднее самостоятельно обучить специалиста, чем искать и приглашать дорогого и опытного профессионала. Руководство предприятия ООО «АвтоТехЦентр» не имеет возможности оплачивать внешнее обучение сотрудников, и посылать их на дорогостоящие семинары организует обучение внутри фирмы, внедряет наставничество и обмен опытом. Еженедельно коммерческий директор обсуждает со своими сотрудниками итоги прошедшей недели. На этих встречах выбирается самый сложный случай недели и разбирался совместными усилиями. Такие встречи проходили в нерабочее время, и, тем не менее, все сотрудники с удовольствием принимали в них участие.

Повышенное внимания руководство предприятия ООО «АвтоТехЦентр» уделяет вопросам ориентированности на клиента и поддержания отношений с постоянными клиентами. На предприятии ООО «АвтоТехЦентр» разработан внутрикорпоративный кодекс и стандарты обслуживания клиентов, введена системы взаимодействия с постоянными клиентами. Постоянные клиенты обеспечивают компании как минимум 3 преимущества: это стабильность, репутация и сокращение расходов. Имея надежные связи с постоянными клиентами, предприятие ООО «АвтоТехЦентр» имеет возможность планировать свою работу, а значит, и доходы на более длительный срок. В свою очередь качественное планирование обеспечивает лучшую организацию работы, лучший сервис из-за большей ритмичности производственного процесса и отсутствия авралов. В идеале постоянные клиенты становятся приверженцами компании и начинают добровольно и бесплатно ее рекламировать.

На предприятии ООО «АвтоТехЦентр» существует жесткий контроль за соблюдением стандартов качественного обслуживания. Стандарты регламентировали весь процесс взаимодействия с клиентами, в частности, были четко оговорены сроки и форма ответов на заявки клиентов, пакет предоставляемых клиентам документов, разработаны правила делового этикета. На предприятии ООО «АвтоТехЦентр» существует журнал для клиентов, в котором проводятся опросы клиентов, исследования удовлетворенности клиентов обслуживанием, сбор их замечаний и предложений и другие разделы.

В то же время на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» пока недостаточно проработаны многие аспекты управления сбытом готовой продукции. Остановимся на основных негативных моментах.

*Каналы распределения*

Система распределения на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» недостаточно эффективна. При выборе числа участников канала распределения важно поддержать оптимальный баланс. С одной стороны, посредников должно быть не слишком много, иначе предприятие их не сможет их эффективно контролировать. Но существует и так называемая проблема «клиентов-монополистов». Это клиенты, у которых объем закупок составляет более 20% объема продаж компании. Для предприятия ООО «АвтоТехЦентр» это ОАО «Павловский автобус». В случае ухода этого клиента, предприятие ожидает серьезные «провал» в продажах. Поэтому ОАО «Павловский автобус» требует для себя особых условий (большие скидки, отсрочки платежей). И предприятие ООО «АвтоТехЦентр» вынуждено идти на уступки, так как находятся в зависимом положении.

Контроль над каналами распределения на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» пока развит плохо, руководство предприятия продолжает придерживаться принципа «клиент всегда прав», и старается угождать клиентам иногда даже в ущерб собственным интересам.

*Структура коммерческого отдела*

Распределение функций в коммерческом отделе на предприятии ООО «АвтотехЦентр» далеко от оптимального. Распределение функций коммерческого отдела сложились исторически и не поддаются какой-либо логике. Коммерческий директор на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» сам осуществляет большую часть продаж в довольно большом отделе. Так же исторически сложилось, что он «ведет» каких-то определенных клиентов. На начальном этапе формирования коммерческого отдела штат его был всего 2 человека, со временем отдел вырос, сотрудников прибавилось, а коммерческий директор продолжает сам работать с клиентами, иногда курируя до 50% всей клиентской базы (в стоимостном выражении). В итоге собственно на управленческие функции у него не остается времени.

Так, по данным фотографии рабочей недели (ФРН) коммерческого директора на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» его рабочее время (в течение недели) распределялось следующим образом:

работа с клиентами - 40% рабочего времени;

техническая работа как сотрудника отдела - 25%;

взаимодействие с другими отделами - 18%;

и лишь 5,5% - управление подчиненными (включая все управленческие функции: планирование, контроль, организация работы, анализ);

остальное время потрачено на прочие дела.

Другими словами, на управление тратилось около 30 минут в день.

*Мотивация продаж*

На предприятии ООО «АвтоТехЦентр» используется распространенный вариант системы мотивации - это постоянная часть (оклад) и процент от оборота. При таком подходе стимулируется только общий объем продаж, что часто бывает невыгодно компании. Например, бывает ситуация, когда менеджеры обеспечивают довольно большой объем продаж, но при этом добиваются этого предоставлением скидок практически всем клиентам, в результате - прибыль компании резко снижается. Кроме того, на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» оплата менеджеров имеет верхнюю планку, это носит демотивирующий характер, и продают они и будут продавать ровно столько, сколько требуется, чтобы получить максимальную оплату и не более того.

*Личная эффективность менеджеров.*

Несмотря на то, что на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» активно ведется обучение сотрудников, лишь немногие продавцы умеют грамотно рассказать о товаре, ответить на вопросы, проявить активность, но при этом не быть навязчивыми. Еще меньше менеджеров по продажам способны самостоятельно найти нового клиента. На предприятии ООО «АвтоТехЦентр» сложилась распространенна ситуация, когда менеджеры по продажам только принимают звонки и работают с теми клиентами, которые сами к ним обратились.

Из-за специфики продаваемой продукции менеджерам по продажам предприятия ООО «АвтоТехЦентр» приходится сталкиваться с так называемыми «тупыми клиентами» (не все клиенты хорошо разбираются в автостеклах и не всегда могут объяснить какое именно стекло им необходимо), и это значительно снижает эффективность продавца. Клиенты чувствуют такое отношение к себе, иногда даже не осознавая его, и отказываются от сотрудничества.

*Учет и анализ информации.*

На предприятии ООО «АвтоТехЦентр» отлажена система учета информации о продажах, но анализ данной информации не систематизирован. Коммерческий директор рассчитывает основные показатели результатов продаж, но данные показатели мало что говорят руководителю. Самостоятельно делать анализ полученных показателей коммерческий директор просто физически не успевает, так как занят прямой работой с клиентами. В результате отчеты чаще всего попадают в стол и их результатами никто не пользуется [1].

1. **Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления сбытом.**

Прежде чем приступать к оптимизации системы продаж на предприятии ООО «АвтоТехЦентр», имеет смысл выделить приоритетные факторы, требующие немедленных действий, и начинать изменения именно с них. Очевидно, что решить все выявленные проблемы в системе управления сбытом на предприятии не получится. Имеет смысл начинать с поиска наиболее уязвимого места. Для руководства предприятия ООО «АвтоТехЦентр» это пассивность менеджеров в привлечении новых клиентов, отсутствие результатов анализа информации по продажам готовой продукции.

Повысить активность менеджеров можно путем повышения материальной заинтересованность в результате. Уже недостаточно только платить менеджеру по продажам оклад и процент с продаж (даже с учетом показателя рентабельности). Необходима комплексная система оценки и мотивации. И что особенно важно, в основе этой системы должны лежать показатели эффективности деятельности сотрудника[9].

Например, для менеджеров по продажам можно использовать следующие показатели эффективности деятельности (в любом случае основа таких показателей - цели компании):

* Объем продаж.
* Привлечение новых клиентов (количество договоров).
* Расширение заказов у существующих клиентов (в стоимостном выражении).
* Средний размер закупки.
* Срок и объем дебиторской задолженности.
* Количество и характер рекламаций (жалоб).

Кроме того, необходимо убрать действующую на предприятии ООО «АвтоТехЦентр» верхнюю планку оплаты менеджерам по продажам, и придти к системе оплаты «сколько продал, столько и получил».

Отсутствие результатов анализа информации по продажам готовой продукции на предприятии ОО «АвтоТехЦентр» можно решить, пересмотрев структуру коммерческого отдела и перераспределив обязанности между сотрудниками. Необходимо переложить обязанность по работе с клиентами с коммерческого директора на менеджеров по продажам, и вменить в обязанности коммерческого директора анализ реализации готовой продукции. Сделать это не так уж и сложно главное разработать систему учета и анализа готовой продукции, наладить контроль за сбором и правильностью ведения учета. Налаженная система анализа готовой продукции будет работать почти автоматически, позволяя оперативно принимать обоснованные решения и по условиям работы с клиентами, и по ассортиментной политике, и по маркетинговой политике, и по многим другим вопросам[1].

**Список использованной литературы**

1. Производственный менеджмент под редакцией проф. В. А. Козловского, Москва, ИНФРА-М, 2007
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2008.
3. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2008.
4. Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. – М.: Издательская группа «Прогресс», 2008.
5. [Степанов Д.](http://www.bosmedia.ru/asktejepearenorve2rdk1rp1st.htm)Эффективное управление: команда, иерархия, единовластие Изд-во: [Речь](http://www.bosmedia.ru/prkjechmzp1st.htm); 2005
6. Стэнли Янг. Системное управление организацией. - М.: Советское радио, 2008..
7. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник. – 4-е изд. Питер,2004
8. Журнал Sales-бизнес №3, 2009 год. Директор учебно-тренингового центра «Эксперт» Горбачева Е.Р. Управление сбытом. Логистика распределения продукции. Управление функциональными подразделениями***. –*** *http://*[*www.Seminars.ru*](http://www.Seminars.ru)
9. Журнал «Управление компанией» № 7 за 2008 год, Скриптунова Елена, Управление продажами основные тенденции . Теория и практика маркетинга, исследования рынка, бренд-менеджмент, реклама, архивы маркетинговых журналов, книги и статьи, анализ комментарии, обсуждения.- *http://www.marketing.spb.ru*