Оглавление

Введение 3

1. Теоретические основы товародвижения 5

1.1 Товар в системе маркетинга 5

1.2 Товародвижения в маркетинге 8

1.2.1 Сущность товародвижения 12

1.2.2 Цели товародвижения 15

1.2.3 Система товародвижения 17

1.3 Каналы товародвижения 19

1.3.1 Функции каналов товародвижения 19

1.3.2 Виды каналов товародвижения 21

1.3.3 Конкуренция каналов распределения 26

1.3.4 Управление каналом товародвижения 27

1.3.5 Планирование и организация каналов товародвижения 29

1.3.6 Факторы, влияющие на выбор каналов сбыта 30

1.3.7 Стратегия формирования и развития каналов товародвижения 33

2. анализ товародвижение и основных показателей деятельности ООО «Артис Т» 34

2.1 Общая характеристика предприятия 34

2.2 Анализ товародвижения Архангельского филиала ООО «АРТИС Т» 45

2.3 Анализ прибыли и рентабельности 50

2.4 Анализ конкурентоспособности предприятия 57

2.5 Анализ основных потребностей и каналов сбыта 59

3. разработка мероприятий по повышению эффективности товародвижения 62

3.1 Открытие склада в г.Северодвинске 62

3.2 Расширение каналов товародвижения 66

заключение 72

Список использованной литературы 77

Введение

Торговля является одной из важнейших сфер деятельности, в которой пересекаются интересы многих отраслей, предприятий и населения.

Сегодня предприятия осуществляют свою деятельность в разных сферах и отраслях хозяйства (промышленности, сельском хозяйстве, торговле и др.) они могут заниматься как одним видом деятельности, так и несколькими. Именно предприятия производят, реализуют товары, осуществляют работы и услуги или иные виды коммерческой деятельности. Все это говорит о том, что предприятие является первичным, основным звеном общественного производства.

В условиях перехода к рыночным отношениям важное значение приобрело совершенствование организации торговли, внедрение научно-технических достижений и современных технологий, выбор наиболее эффективных из них.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в современных условиях требования к организации торговли возрастают в связи с расширением ассортимента, усложнением хозяйственных связей с другими отраслями народного хозяйства, широким внедрением в торговлю достижений научно-технического прогресса, расширением географии производства, развитием и совершенствованием материально-технической базы торговли, что требует более глубокий анализ.

Сущность организации состоит в упорядочении взаимодействий различных сторон и аспектов материальной деятельности людей, направленных на достижение определенных целей.

На современном этапе развития национальной экономики в условиях уже относительно сложившихся экономических связей и конкурентной среды становится актуальным внедрение новых для экономики методик продвижения товара.

Как для производителя, так и для любого посредника сейчас важна современная грамотно спроектированная технология канала продвижения товара к конечному потребителю, которая снижает издержки, расширяет возможности в оказании дополнительных услуг и в конечном итоге повышает финансовый результат, что позволяет выигрывать в конкурентной борьбе за потребителя.

В условиях становления и развития рыночного хозяйства исключительно важное значение для поставщиков приобретают проблемы сбытовой стратегии и организации эффективной сбытовой сети. Предметом работы является исследование систем товародвижения. Поэтому, объектом является деятельность организации ООО «АРТИС Т».

Главная цель развития торговой отрасли состоит в совершенствовании ее деятельности, обеспечении платежеспособного спроса различных категорий населения высококачественными товарами и услугами в широком ассортименте, активном продвижении отечественных товаров на внутренний рынок.

В соответствии с разработанной программой были поставлены следующие задачи:

* рассмотреть основные проблемы организации торговли на предприятии;
* показать специфику организации торговли;
* представить методы по совершенствованию организации торговли на предприятии.

Для раскрытия данной темы в качестве теоретической и методологической основы изучения широко применялись труды и учебные пособия авторов по проблемам товародвижения в современном маркетинге, также были использованы материалы периодической печати, проводился анализ законодательных актов, и оценивались конкретные результаты деятельности современных предприятий.

# 1. Теоретические основы товародвижения

##

## 1.1 Товар в системе маркетинга

В натуральном хозяйстве производились вещи, блага. Благо – это вещь или услуга, которая удовлетворяет тем или иным человеческим потребностям. Благо может выступать в форме товара, который производится только при товарном производстве. Товар отличается от блага тем, что он удовлетворяет потребность человека посредством обмена, т.е. через акт купли-продажи.

В литературе блага часто делят на экономические и неэкономические. Экономическими признаются блага, существующие в ограниченном количестве по сравнению с потребностями, которые они удовлетворяют. Например, воздух существует в неограниченном количестве и не является экономическим благом.

Экономическое благо, предназначенное для обмена, признается товаром. При этом не обязательно, как считают некоторые современные западные экономисты, чтобы товар выступал как результат труда. Главное, утверждают они, что, товар предназначен удовлетворять потребность посредством обмена.

Действительно, блага, на которые не затрачен труд, могут приобретать форму товара (например, необработанная земля) и продаваться. Но в основном блага создаются благодаря производственной деятельности людей. Согласно трудовой теории стоимости, товар – это продукт труда, предназначенный для удовлетворения какой-либо человеческой потребности посредством обмена, т.е. путем купли-продажи. Не всякая вещь или благо (например, вода, воздух и т.п.), способные удовлетворять ту или иную потребность, является товаром.

К товарам относится не все то, что удовлетворяет человеческие потребности, а только продукты человеческого труда. Но и продукты человеческого труда не всегда были и являются товаром. Если продукт производится для удовлетворения своих потребностей, то он не является товаром. Продукт человеческого труда становится товаром, когда он производится для удовлетворения потребностей других, т.е. когда он производится на продажу. В процессе осуществления акта купли-продажи отдельные члены общества вступают между собой в отдельные отношения. Следовательно, товар – это общественная форма продукта труда.

Товары могут различаться в зависимости от характера удовлетворения потребностей. Они делятся на следующие виды.

Взаимозаменяемые продукты. Если растет потребление одного из них, то снижается использование другого.

Взаимодополняемые товары. Они сопутствуют друг другу, и потребность в них одновременно увеличивается или снижается

Независимые блага, или, иначе говоря, не сопряженные, «самостоятельные» товары. Потребности в этих вещах никак не связаны между собой.

Товар обладает двумя свойствами:

– потребительской стоимостью

– меновой стоимостью

Потребительская стоимость- основное свойство товара

Рассматривая сущность товара, необходимо различать его основные свойства. Анализ товара следует начинать с его потребительской стоимости. В данном отношении товар представляет собой вещь, которая благодаря своим свойствам удовлетворяет определенные человеческие потребности. Потребительская стоимость прямо зависит от потребительских свойств вещей.

Полезность вещи или услуги, обусловленная их потребительскими свойствами, определяет их потребительскую стоимость. При покупке товара (как вещи или услуги) человек производит «оценку» потребительских стоимостей, «исследует» их качество, сопоставляет объективную и субъективную стороны потребительной стоимости различных товаров и услуг. Таким образом, потребительная стоимость товара является более емкой категорией по сравнению с его полезностью.

Роль потребительной стоимости в условиях товарного производства состоит в том, что она является вещественной основой, материальным носителем общественных отношений и цели производства и ее следует изучать как общественную потребительную стоимость, поскольку в условиях общественного разделения труда продукт изготавливается не для потребления самим производителем, а для других людей. Так как общественная потребительная стоимость представляет промежуточное звено между производством и потреблением, ее характер имеет важное значение для процесса реализации продуктов в масштабе всего общества. Это, в свою, очередь свидетельствует об ограниченной связи потребительной стоимости с качеством продукции, а значит, и с эффективностью производства.

Историческая тенденция эволюции потребительной стоимости заключается в значительном расширении количества потребительных стоимостей; в усложнении процесса их создания, росте полезных свойств традиционных товаров, повышении качества и долговечности большинства товаров; создание растущего количества потребительных стоимостей в форме товарных услуг и др.

Потребительная стоимость – это способность товара удовлетворять ту или иную человеческую потребность. Это свойство иногда определяется как полезность товара. При этом под полезностью понимается только способность товара удовлетворять человеческие потребности, независимо от его влияния на здоровье человека.

При определении потребительной стоимости товара разногласий среди экономистов нет. Но при определении стоимости товара они существуют.

Стоимость и меновая стоимость

При определении стоимости товара разногласия среди экономистов имеют место быть. Это свойство товара некоторые экономисты называют еще ценностью, понимая под этим термином ценовой фактор, т.е. цену. Для них нет различий между стоимостью и ценой.

## 1.2 Товародвижения в маркетинге

Сегодня, когда каждая компания-производитель разрабатывает тактику и стратегию привлечения в бизнес партнеров и пытается создать свою инфраструктуру товарных каналов, возникает потребность обращаться к посредникам, как к организаторам товародвижения. При этом экономические расчеты показывают, что использование посредников предоставляет определенные выгоды. Посредники (транспортные экспедиторы) выполняют широкий спектр услуг в сфере обслуживания материальных и информационных потоков и инфраструктуры товарных каналов. В основе их деятельности различные функции маркетинга (транспортировка, хранение, погрузочно-разгрузочные работы, управление запасами, складирование и обработка заказов) рассматриваются, как взаимосвязанные и взаимодействующие элементы системы, что и приносит им успех. Концепция маркетинга реализуется через систему товародвижения, основными элементами которой являются:

– технические средства и инфраструктура транспорта;

– материально-техническая база экспедиторских, агентских, брокерских, лизинговых и других компаний, связанных с процессом движения товаров;

– складское хозяйство и оборудование;

– средства информационного обеспечения и управления.

Основным связующим звеном между производством и потреблением является транспорт, и поэтому новые технологии связаны с изменением роли транспорта в условиях функционирования маркетинговых систем.

Транспортно-экспедиционные фирмы берут на себя дополнительные функции, которые предшествуют непосредственно транспортировке или следуют за ней. Такие, как: упаковка, маркировка, хранение, сортировка грузов, оформление и ведение счетов, определение оптимального варианта маршрутов и видов транспортировки, контроль за процессом движения грузов в пути.

Эффективность выполнения комплекса экспедиторских услуг предполагает применение технологий, обеспечивающих взаимосвязанную работу функциональных звеньев, что позволяет обеспечивать контроль выполнения заказа с использованием единой информационной системы.

Новые задачи, связанные с реализацией маркетинговых принципов, требуют создания соответствующей коммуникационной инфраструктуры, позволяющей собирать и передавать информацию участникам системы. В том числе: обеспечение компании современными информационными услугами, доступ к удаленным ресурсам, оперативный обмен коммерческой информацией между поставщиками, заказчиками и посредниками.

Информационно-коммуникационные сети обычно представляют собой совокупность аппаратно-программных средств, образующих узел и объединенных специальными каналами связи. В узел могут входить: телеграфный канал, телефонный канал общего пользования, выделенный телефонный канал, выделенный цифровой коммутируемый канал, канал спутниковой связи. С помощью таких каналов формируется полная коммуникационная инфраструктура фирмы. Маркетинговые системы невозможны, прежде всего, без внедрения современных технологий учета маркетинговых операций при обработке грузопотоков. Внедрение подобных систем позволяет автоматизировать процесс ввода информации о движении конкретной физической единицы товара и значительно ускорить время обработки грузов.[[1]](#footnote-1)

Усложнение производства и обострение конкуренции в 80 – 90-х гг. нашего столетия потребовали более точной увязки маркетинга со стратегическими целями фирм, а также активизации роли маркетинга в повышении гибкости фирм, их способности быстро реагировать на рыночные сигналы.

В связи с этим главной задачей маркетинга стала разработка тщательно взвешенного и обоснованного предложения, которое способствовало бы достижению наибольшей эффективности работы фирмы, повышению ее рыночной доли и получению преимуществ перед конкурентами. Ибо, как показала практика, недоучет тесной связи концепции маркетинга с активной рыночной стратегией часто приводил и приводит к тому, что сама по себе закупка сырья, полуфабрикатов и комплектующих становится стимулом для начала выпуска той или иной продукции без наличия должного спроса на нее.

В современной рыночной ситуации такой подход к выпуску продукции чреват коммерческим провалом. Разумеется, ориентация на минимизацию издержек остается в силе, как об этом уже отмечалось выше, но лишь при условии нахождения оптимального уровня сочетания издержек и рентабельности основного и оборотного капитала, задействованного в рамках рыночной стратегии.

Одна из основных задач маркетинга заключается также в создании интегрированной эффективной системы регулирования и контроля материальных и информационных потоков, обеспечивающей высокое качество поставки продукции.

С этой задачей самым тесным образом сопряжено решение таких проблем, как: соответствие друг другу материальных и информационных потоков; контроль за материальным потоком и передача данных о нем в единый центр; определение стратегии и технологии физического перемещения товаров; разработка способов управления операциями движения товаров; установление норм стандартизации полуфабрикатов и упаковки; определение объема производства, транспортировки и складирования; расхождение между намеченными целями и возможностями закупки и производства.

В соответствии с современными задачами маркетинга различают два вида его функций: оперативные и координационные.

Оперативный характер функций связан с непосредственным управлением движением материальных ценностей в сфере снабжения, производства и распределения и, по существу, мало, чем отличается от функций традиционного материально-технического обеспечения.

К функциям в сфере снабжения относится управление движением сырья и материалов, отдельных частей или запасов готовой продукции от поставщика или пункта их приобретения к производственным предприятиям, складам или торговым хранилищам.

В фазе производства функцией маркетинга становится управление запасами, включающее контроль движения полуфабрикатов и компонентов через все стадии производственного процесса, а также перемещение готовой продукции на оптовые склады и розничные рынки сбыта.

Функции управления распределением продукции охватывают оперативную организацию потоков конечной продукции от предприятия-производителя к потребителям.

К числу функций маркетинговой координации – логистическая координация относятся: выявление и анализ потребностей в материальных ресурсах различных фаз и частей производства; анализ рынков, на которых действует предприятие, и прогнозирование поведения других источников этих рынков; обработка данных, касающихся заказов и потребностей клиентуры.

Перечисленные функции маркетинга заключаются в координации спроса и предложения на товар. В рамках координационных функций маркетинга выделилось еще одно из направлений – оперативное планирование, продиктованное стремлением сократить запасы, не снижая эффективности производственной и сбытовой деятельности фирм.

Суть его состоит в том, что на основании прогноза спроса, корректируемого позднее при поступлении реальных заказов, разрабатываются графики перевозок и в целом порядок управления запасами готовой продукции, который в итоге и определяет планирование производства, разработку программ снабжения его сырьем и комплектующими изделиями.

### 1.2.1 Сущность товародвижения

Товародвижением в маркетинге называется система, которая обеспечивает доставку товаров к местам продажи в точно определенное время и с максимально высоким уровнем обслуживания покупателей. Зарубежные авторы под товародвижением понимают систематическое принятие решений в отношении физического перемещения и передачи собственности на товар или услугу от производителя к потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделок.

Непрерывное движение товаров от производства до потребителя представляет собой объективно необходимый процесс воспроизводства. По своему содержанию это материально вещественный процесс перемещения во времени и пространстве готовых к потреблению продуктов труда, которые обладают определёнными физико-механическими свойствами. Количество перемещённых товаров измеряется натуральными и стоимостными показателям, в которых выражается информация о товародвижении.

Наиболее принятыми показателями характеризующих потоки товаров является грузооборот и товарооборот. Информация о происходящих процессах в стоимостных показателях позволяет создать экономическую модель, отражающую движение стоимости товара. В натуральных показателях отражается информация о реальном движении товара.

Таким образом, процесс товародвижения рассматривается в двух аспектах. Во-первых, как технологическая система, представляющая материально-вещественный поток товаров и, во-вторых, как кибернетическая система, представляющая собой потоки и процессы переработки экономической (коммерческой информации), так как задачей изучения комплексного процесса товародвижения является с одной стороны рациональное построение технологических структур, а с другой - овладение методами управления процессов. Изучения комплексного процесса товародвижения требует четкого определения целей (целевых инструкций) системы и средств их достижения. Довести товар от производителя до потребителя означает организовывать его перемещение практическим путем, с минимальными совокупными издержками, в нужное для потребителя время, в заданном количестве, а также в состоянии пригодном для розничной продажи и потребления.

Если предоставить весь процесс движения товаров в виде определенной схемы с множеством входов и выходов, где в качестве входов обозначить поступление, конкретных товаров, а в качестве входов – пункты, которые реализуют эти товары, то будет видна важная функциональная роль системы: преобразование производственного ассортимента в торговле и количественная перегруппировка товарных потоков и партий перемещения их к потребителю.

Товародвижение – это деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения путей потребителя и с выгодой для себя.

Товародвижения включает: транспортировку, обработку заказов, упаковку и обработку товаров, поддержания запасов, складирования , любую форму информации о товаре или услуге, распределение и сбыт продукции.

Среди перечисленных элементов товародвижения особо выделяют три: транспортировку, хранение, контакты с потребителями.

Затраты товародвижения определяются способом транспортировки, объемом складов, количеством промежуточных звеньев системы. Принимая решения о совершенствовании какого-либо из звеньев системы товародвижения необходимо следить за тем, чтобы это не отразилось отрицательно на общем эффекте, особенно если мероприятие направлено на минимизацию расходов на товародвижение.

Менеджеры считают товародвижение ключевым элементом комплекса маркетинга, в связи с его решающей ролью в обеспечении эффекта времени, пространства и владения. Опросы среди организаций показывают, что при оценке поставщиков вторым фактором (после качества продукции) является товародвижение. Для многих покупателей решающим фактором при выборе поставщика является не наименьшая цена, а гарантия своевременной поставки и надежного сервиса.

Каждый производитель стремится сформировать собственный канал товародвижения путем прямого контакта с потреблением, что предпочтительнее, или через посредника.

Прямой контакт производителя с потребителем предлагает доставку товара покупателю непосредственно, минуя маркетинговых посредников или через собственную сбытовую сеть. Достоинство этого способа связи продавца с покупателем состоит в том, что фирма осуществляет управление всем процессом товародвижения, имеет четкую обратную связь с покупателем. Такая система сбыта весьма полезна при единичном производстве. При серийном производстве фирма может организовывать филиалы каналов сбыта. При массовом типе производства фирма – производитель использует услуги посредников, агентов сбыта, розничных продавцов, дилеров.

Товародвижение связано с целым рядом дополнительных, расходов, обусловленных перемещением грузов от производителя к покупателю. Их можно объединить в три группы:

1 – от магазина (склада) к продавцу до станции отправителя;

2 – от станции отправителя до станции назначения;

3 – от станции назначения до магазина покупателя.

Наиболее весомые расходы второй группы, сюда относят: провозную плату или фрахт и страхование. Провозная плата взимается за перевозку груза. Кроме того, дополнительно взимаются сборы за погрузку, выгрузку, взвешивание и хранение, за ремонт тары (упаковки).

Основные издержки товародвижения складываются из расходов на транспортировку, последующему складированию товаров, поддержанию товарно–материальных запасов, получению, отгрузке и упаковке товаров, административных расходов и расходов по обработке заказов.

### 1.2.2 Цели товародвижения

Многие фирмы ставят целью товародвижения обеспечение доставки нужных товаров в нужные места в нужное время с минимально возможными издержками. К сожалению ни одна из систем товародвижения не в состоянии одновременно обеспечить максимальный сервис для клиентов и до минимума сократить издержки по распределению товара.

Максимальный сервис для клиентов подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и наличие множества складов. А ведь все это способствует росту издержек по распределению.

Ориентация на сокращение издержек подразумевает дешевую систему транспортировки, поддержание небольших товарно-материальных запасов и наличие небольшого числа складов.

Издержки товародвижения нередко связаны между собой в обратно пропорциональной зависимости.

– Управляющий экспедиционно-транспортной службы предпочитает во всех возможных случаях отгружать товар по железной дороге, а не самолетом. Это снижает транспортные расходы фирмы. Однако, из-за меньшей скорости железных дорог оборотный капитал оказывается связанным дольше, задерживаются платежи со стороны клиентов, и, кроме того, такая доставка может вынудить клиентов совершать покупки у конкурентов, предлагающих более короткие сроки.

– Для сведения издержек к минимуму отдел отгрузки использует дешевые контейнеры. А это приводит к многочисленным повреждениям товара в пути и вызывает недовольство потребителей.

– Управляющий службой товарных запасов предпочитает иметь небольшие товарно-материальные запасы, дабы сократить затраты на их содержание. Однако при этом учащаются случаи отсутствия товара в наличии, растет число невыполненных заказов, увеличивается объем канцелярской работы, возникает необходимость производства незапланированных партий товара и использование дорогостоящих средств его ускоренной доставки. Учитывая, что деятельность по организации товародвижения сопряжена с большими компромиссами, необходим системный подход к принятию подобных решений.

Отправная точка создания системы товародвижения – изучение потребностей клиентов и предложений конкурентов. Потребителей интересуют:

1) своевременная доставка товара,

2) готовность поставщика удовлетворить экстренные нужды клиента,

3) аккуратное обращение с товаром при погрузочно-разгрузочных работах,

4) готовность поставщика принимать назад дефектные товары и быстро заменять их,

5) готовность поставщика поддерживать товарно-материальные запасы ради клиента.

Фирме необходимо изучить сравнительную значимость этих видов услуг в глазах клиентов. При разработке собственных стандартов на техническое обслуживание фирма должна обязательно учитывать стандарты конкурентов. Как правило, она захочет предоставить клиентам, по крайней мере, такой же уровень обслуживания, какой предлагают конкуренты. Однако основная цель состоит в обеспечении максимального уровня прибылей, а не продаж. Поэтому фирме стоит задуматься, какие издержки повлечет за собой организация обслуживания на высоком уровне. Некоторые фирмы предлагают более скромное обслуживание, зато по невысоким ценам. Другие - больший объем услуг, чем у конкурентов, но взимают за них цену с надбавкой на покрытие более высоких издержек. Как бы там не было, фирма должна сформулировать цели своей системы товародвижения, которыми можно руководствоваться в процессе планирования. Иногда фирмы идут еще дальше, разрабатывая стандарты для каждого составляющего элемента системы обслуживания

Разработав комплекс целей товародвижения, фирма приступает к формированию такой системы товародвижения, которая обеспечит достижение этих целей с минимальными издержками. При этом надо принять решения по следующим основным вопросам:

1. Как следует работать с заказчиками? (обработка заказов)

2. Где следует хранить товарно-материальные запасы? (складирование)

3. Какой запас всегда должен быть под рукой? (товарно-материальные запасы)

4. Каким образом следует отгружать товары? (транспортировка)

### 1.2.3 Система товародвижения

Оформление заказа – товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям фирмы. Изделия, отсутствующие в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных т платежных документов направляются различным подразделениям фирмы.

И фирма, и потребители оказываются в выгоде, если все эти действия проводятся быстро и точно.

Складирование – любой фирме приходится хранить товар до момента его продажи. Организация хранения необходима потому, что циклы производства и потребления редко совпадают друг с другом. Многие с/х товары производятся в сезон, хотя спрос на них постоянный. Организация складского хранения помогает устранить эти противоречия.

Фирме необходимо решить вопрос о желаемом количестве пунктов хранения. Чем больше таких пунктов, тем быстрее можно доставить товар потребителям. Однако при этом растут издержки Решение о числе пунктов хранения необходимо принимать, увязывая между собой проблемы уровня сервиса для потребителей и издержек по распределению.

Некоторые фирмы хранят часть товарного запаса на самом предприятии или неподалеку от него, а остальное – на складах в разных частях страны. Фирма может либо иметь собственные склады, либо арендовать место в складах общественного пользования. Степень контроля выше, если фирма располагает собственными складами. Однако в этом случае склады связывают капитал, а при необходимости изменить места хранения фирма не может реагировать достаточно гибко. С другой стороны, склады общественного пользования не только взимают плату за арендуемые фирмой площади, но и оказывают дополнительные (платные) услуги по осмотру товара, его упаковке, отгрузке и оформлению счетов-фактур. Прибегая к услугам складов общественного пользования, фирма имеет широкий выбор, как мест хранения, так и типов складских помещений. Фирмы пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На складах длительного хранения товар находится в течение среднего или длительного отрезка времени. Поддержание товарно-материальных запасов – решение об уровне товарно-материальных запасов- еще одно решение в сфере товародвижения, влияющее на удовлетворенность потребителей. Деятелю рынка хотелось бы, чтобы фирма располагала запасами товара, достаточными для немедленного выполнения всех заказов клиентов.

Транспортировка – специалистам по маркетингу необходимо интересоваться, какие решения относительно транспортировки товаров принимают их фирмы. От выбора перевозчика зависит и уровень цен товаров, и своевременность их доставки, и состояние товаров в момент их прибытия к местам назначения. А ведь это в свою очередь скажется на степени удовлетворенности потребителей. При отгрузке товаров складам, дилерам и потребителям фирма может выбирать из пяти видов транспорта: железнодорожный, водный, автомобильный. трубопроводный и воздушный.

Структура управления товародвижением фирмы – теперь ясно, что решение о складировании, поддержании товарно-материальных запасов и транспортировке требуют самой тщательной координации. Все больше фирм учреждают у себя постоянные комитеты, в состав которых входят управляющие, ответственные за разные аспекты деятельности по организации товародвижения. Такой комитет разрабатывает основные установки по повышению эффективности системы распределения в целом. Главное, что фирма координирует свою деятельность по организации товародвижения и маркетинговую деятельность так, чтобы обеспечить рынку высокую степень удовлетворенности при умеренных издержках со своей стороны.

## 1.3 Каналы товародвижения

###

### 1.3.1 Функции каналов товародвижения

Большинство производителей предлагают свои товары рынку через посредников. Каждый из них стремится сформировать собственный канал товародвижения.

Канал товародвижения – когда совокупность фирм или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Каналы движения товаров и денег – это пути и способы распространения товаров от производителей к потребителям и денежной оплаты со стороны потребителей производителям.

Каналы распределения – это пути движения товаров и услуг через промежуточных агентов или непосредственно к потребителю.

Канал товародвижения (канал распределения) – это совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-либо право собственности на конкретный товар или услуги и их пути от производителя к потребителю.

Функции канала товародвижения

Канал товародвижения – это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Благодаря ему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться. Члены канала товародвижения выполняют ряд очень важных функций.

Таблица 1.1

Функции каналов товародвижения

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Исследовательская работа | сбор информации, необходимой для планирования и облегчения обмена |
| 2. Стимулирование сбыта |  создание и распространение увещевательных коммуникаций о товаре |
| 3. Установление контактов |  налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями |
| 4. Приспособление товара |  подгонка товара под требования покупателей. Это касается таких видов деятельности, как производство, сортировка, монтаж и упаковка. |
| 5. Проведение переговоров |  попытки согласования цен и прочих условий для последующего осуществления акта передачи собственности или владения. |
| 6.Организация товародвижения |  транспортировка и складирование товара. |
| 7. Финансирование | изыскание и использование средств для покрытия издержек по функционированию канала. |
| 8. Принятие риска | принятие на себя ответственности за функционирование канала |

Выполнение первых пяти функций способствует заключению сделок, а оставшихся трех – завершению уже заключенных сделок.

Вопрос не в том, нужно ли эти функции выполнять – нужно, и обязательно, – а скорее в том, кто должен их выполнять.

Всем этим функциям присуще три общих свойства: они поглощают дефицитные ресурсы, нередко могут быть выполнены лучше благодаря специализации, могут выполняться разными членами канала. Если часть их выполняет производитель, его издержки соответственно растут, а, значит, цены должны быть выше.

При передаче части функций посредникам издержки, следовательно, и цены производителя ниже. Посредники в этом случае должны взимать дополнительную плату, чтобы покрыть свои издержки по организации работ.

Вопрос о том, кому следует выполнять различные функции, присущие каналу, – это, по сути дела, вопрос об относительной результативности и эффективности. Если появится возможность более результативно выполнять функции, канал соответственно перестроится.

### 1.3.2 Виды каналов товародвижения

Различают несколько видов каналов товародвижения:

– оптовая торговля;

– рассылка почтой;

– специализированные магазины;

– розничная торговля;

– станции обслуживания и другие.

Продвижения товара фирмы на международных рынках может быть осуществлено через собственные торговые организации непосредственно потребителю или через зарубежных маркетинговых посредников. Непосредственные поставки товара от производителя к потребителю называется физическим размещением.

Оно включает в себя три составных элемента:

– создание товарного склада,

– транспортировку,

– управление материально-техническим снабжением.

Маркетинговые посредники могут выступить в качестве внутренних торговых агентов или дилеров. Различия между агентами и дилерами состоит в том, что агенты не занимаются непосредственно реализацией товара, а только способствуют заключению сделок. Дилеры осуществляют оптовые закупки товаров и берут на себя все расходы, связанные с реализацией и размещением товара по каналам сбыта. Особенно это относится к бизнесу малых фирм, впервые выходящих на международные рынки. Крупные же фирмы реже используют оптовых зарубежных покупателей, поскольку при этом они теряют контроль над каналами сбыта.

Собственно продвижение товаров на международном рынке, как на национальном, включает четыре элемента:

– рекламу,

– индивидуальную продажу,

– продвижения товара от производителя к потребителю.

– паблисити.

Механизм продвижения состоит из представления нового продукта, увеличения продаж существующего товара, выявления новых потребностей покупателя.

Решение о выборе канала распределения – одно из самых сложных решений, которое необходимо принять руководству. Выбранные фирмой каналы самым непосредственным образом влияют на все остальные решения в сфере маркетинга.

Каналы товародвижения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней.

Уровень канала распределения – это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняют и сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. Протяженность канала обозначают по числу имеющихся в нем промежуточных уровней.

Канал нулевого уровня (называемый также каналом прямого маркетинга) состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям. Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. На потребительских рынках этим посредником обычно бывает розничный торговец, а на рынках товаров промышленного назначения им нередко оказывается агент по сбыту или брокер.

Двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками обычно становится оптовый и розничный торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры.

Трехуровневый канал включает в себя трех посредников. Например, в мясоперерабатывающей промышленности между оптовым и розничным торговцами обычно стоит мелкий оптовик. Мелкие оптовики покупают товары у крупных оптовых торговцев и перепродают их небольшим предприятиям розничной торговли, которые крупные оптовики, как правило не обслуживают.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, но они встречаются реже. С точки зрения производителей, чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможностей контролировать его.

Каналы распределения характеризуются уровнем интеграции, шириной и длинной. Различают два уровня интеграции – по вертикали и горизонтали.

Вертикальные – когда производитель объединяется с посредником. Горизонтальные – приобретение каналов распределения конкурентов по горизонтали.

Одним из наиболее значительных событий последнего времени стало появление вертикальных маркетинговых систем, бросающих вызов традиционным каналам распределения. Типичный традиционный канал распределения состоит из независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев. Каждый член канала представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимально возможные прибыли, даже в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом. Ни один из членов канала не имеет полного или достаточно полного контроля над деятельностью остальных членов.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС), наоборот, состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система. В этом случае один из членов канала либо является владельцем остальных, либо представляет им торговые привилегии, либо обладает мощью, обеспечивающей их полное сотрудничество. Доминирующей силой в рамках ВМС может быть либо производитель, либо оптовик, либо розничный торговец. ВМС возникли как средство контроля за поведением канала и предотвращения конфликтов между его отдельными членами, преследующими собственные цели. ВМС экономичны с точки зрения своих размеров, обладают большой рыночной властью и исключают дублирование усилий. ВМС стали преобладающей формой распределения в сфере потребительского маркетинга, где ими охвачено уже 64% всего рынка.

Существуют три основных типа ВМС.

Таблица 1.2

Типы вертикальной маркетинговой системы

|  |  |
| --- | --- |
| Название ВМС: | Содержание ВМС: |
| 1.КОРПОРАТИВНЫЕ ВМС | Последовательные этапы производства и распределения находятся в единичном владении. |
| 2. ДОГОВОРНЫЕ ВМС | Состоит из независимых фирм, связанных договорными отношениями и координирующих программ своей деятельности для совместного достижения большей экономии и/или больших коммерческих результатов, чем это можно было бы сделать в одиночку. Договорные ВМС получили распространение в самое последнее время и являются одним из значительных феноменов в хозяйственной жизни. |
| 3.УПРАВЛЯЕМАЯ ВМС | Координирует деятельность ряда последовательных этапов производства и распределения не из-за общей принадлежности одному владельцу, а благодаря размерам и мощи одного из ее участников. |

Добровольные цепи розничных торговцев под эгидой оптовиков Оптовики организуют добровольное объединение независимых розничных торговцев в цепи, которые должны помочь им выстоять в конкурентной борьбе с крупными распределительными сетями.

Кооперативы розничных торговцев. Розничные торговцы могут взять инициативу в свои руки и организовать новое самостоятельное хозяйственное объединение, которое будет заниматься и оптовыми операциями, а возможно, и производством. Участники объединения будут совершать свои основные закупки через кооператив и совместно планировать рекламную деятельность. Полученная прибыль распределяется между членами кооператива пропорционально объему совершенных ими закупок.

Организация держателей привилегий. Член канала, именуемый владельцем привилегии, может объединить в своих руках ряд последовательных этапов процесса производства и распределения. Практика выдачи торговых привилегий, получившая в последние годы стремительное распространение, является одним из самых интересных феноменов сферы розничной торговли.

УПРАВЛЯЕМАЯ ВМС – производитель ведущего марочного товара в состоянии добиться сотрудничества и мощной поддержки со стороны промежуточных продавцов этого товара. Другим феноменом, присущим каналам распределения, стала готовность двух или более фирм объединять усилия в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей. У отдельной фирмы либо не хватает капитала, технических знаний, производственных мощностей или маркетинговых ресурсов для действий в одиночку, либо она боится рисковать, либо видит в объединении усилий с другой фирмой немалые выгоды для себя. Фирмы могут сотрудничать на временной или постоянной основе, а могут создать отдельную совместную компанию. Для охвата одних и тех же или разных рынков фирмы все чаще прибегают к использованию многоканальных маркетинговых систем.

Ширина канала определяет количество независимых участников на любом этапе товародвижения. При узком канале производители продают товар через нескольких участников сбыта, при широком – через многих.

Чтобы усилить положение своего товара на рынке, производитель осуществляет горизонтальную интеграцию, приобретает каналы товародвижения аналогичной специализации.

Большое значение каналам товародвижению должны придавать и фирмы, занимающиеся потребительскими товарами, которые не могут допустить риск отсутствия товара в наличии из-за неудовлетворительного контроля товаров или несвоевременной поставки.

### 1.3.3 Конкуренция каналов распределения

Между участниками одного канала, а также между разными каналами могут наблюдаться и разная степень сотрудничества, и конфликты, и конкуренция

Сотрудничество обычно встречается между членами, входящими в состав одного канала. Производители, оптовики и розничные торговцы помогают друг другу, и их сотрудничество обычно приносит всем больше прибылей, чем каждый из них мог бы заработать в отдельности.

Благодаря сотрудничеству они получают возможность острее почувствовать, лучше обслужить и полнее удовлетворить целевой рынок.

Конкуренция возникает между фирмами и системами, пытающимися обслуживать одни и те же целевые рынки.

В сущности, отношения между элементами, составляющими канал распределения, не отличаются от отношений между элементами любой другой организационной структуры. Любая организация представляет собой сплав конфликтов и сотрудничества.

Она состоит из людей и структурных подразделений, объединенных и согласившихся на некоторые ограничения свободы действий во имя достижения конкретной общей цели.

Однако каждый из элементов приходит в организацию со своими индивидуальными интересами и целями, которые во многих случаях противоречат интересам и целям других элементов этой организации, и до некоторой степени общим целям всей организации.

### 1.3.4 Управление каналом товародвижения

По результатам изучения основных вариантов канала фирма принимает решение о его наиболее эффективной структуре. Теперь встает задача управления выбранным каналом. Управление каналом требует отбора и мотивирования индивидуальных посредников, а также последующей оценки их деятельности.

Отбор участников канала – производители отличаются друг от друга своими способностями привлекать к работе квалифицированных посредников. У некоторых не возникает никаких проблем.

Мотивирование участников канала – наиболее прогрессивный метод деятельности – планирование распределения.

Оценка деятельности участников канала – производитель должен периодически оценивать работу дистрибьюторов по таким показателям, как выполнение нормы сбыта, поддержание среднего уровня товарных запасов, оперативность доставки товара потребителям, отношение к поврежденным и пропавшим товарам, сотрудничество с фирмой в осуществлении программ стимулирования сбыта и учебных программ, а также набор услуг, которые посредник должен предоставлять потребителям.

Обычно производитель назначает посредникам определенные нормы сбыта. По истечении очередного планового срока он может разослать всем посредникам сводку с показателями торговой деятельности каждого из них.

Сводка эта должна давать отстающим стимул работать лучше, а передовым – удерживать достигнутые успехи. Показатели торговой деятельности посредников можно сравнить и с их собственными показателями за предшествующие периоды.

Нормой можно считать средний процентный прирост показателей по группе в целом.

Производители должны чутко относится к своим дилерам. Тот, кто не проявляет к посредникам должного внимания, рискует потерять их поддержку и оказаться не в ладах с законом.

Как администраторы, так и специалисты по сбыту зачастую слишком узко подходят к проблеме каналов сбыта. Многие из них рассматривают термин «каналы распределения» как комплекс взаимоотношений между промышленной фирмой и торговыми предприятиями, не входящими в ее структуру, с помощью которых производимые фирмой товары поступают на рынок.

При этом из поля зрения ускользает та часть организационной структуры самого производителя товаров, которая занимается сбытом.

В более широком смысле под организацией сбыта понимается как собственная система сбытовых органов фирмы, так и не относящиеся к ней независимые агенты или предприятия, занимающиеся сбытом ее товаров.

С этой точки зрения комплекс внешних взаимоотношений может рассматриваться как продолжение собственных сбытовых органов промышленной фирмы.

Элементы, из которых состоят каналы сбыта, надо не только выбирать, но и управлять их отношениями с поставщиками и между собой.

Персонал внешних сбытовых органов должен получать информацию и проходить подготовку; должны приниматься меры до стимулированию его деловой активности и компенсации услуг. Его работа должна постоянно контролироваться и направляться.

### 1.3.5 Планирование и организация каналов товародвижения

Работа по планированию и организации каналов сбыта включает в себя три основных этапа. Поставщик товаров должен, прежде всего, провести анализ, направленный на выделение видов и подвидов работ, которые следует выполнить для продажи его товаров и их беспрепятственного продвижения на рынок. Он должен выявить и правильно истолковать воздействие различных факторов на выполнение этих работ. После этого oн должен решить, какие виды агентов или торговых подразделений способны наиболее эффективно выполнить задачи, которые он перед ними поставит. Наконец, он должен выбрать индивидуальных представителей каждого вида сбытовых органов, наиболее подходящих для выполнения его конкретных задач, и установить с ними деловые отношения.

Вряд ли руководители службы сбыта когда-либо сталкивались с задачей создания заново всей системы каналов сбыта. Гораздо чаще возникает необходимость приспособления уже существующей системы к меняющимся условиям рынка или целям сбыта.

Работа по приспособлению существующего канала, естественно, труднее, чем создание новой системы. Даже на ранних стадиях планирования и анализа руководитель службы сбыта, скорее всего, обнаружит, что на его мышление влияет тенденция считать уже существующую структуру самой верной.

Представляя себе, требующуюся ему систему каналов сбыта, он сталкивается с неизбежностью столь глубокой ломки существующих сбытовых органов, которая неминуемо приведет к серьезному понижению объема сбыта, ухудшению положения его фирмы на рынке и падению прибылей.

Во многих случаях приходится действовать осторожно и постепенное воздвигая новую сбытовую структуру по частям и в течение значительного времени.

### 1.3.6 Факторы, влияющие на выбор каналов сбыта

Одни из факторов, оказывающих влияние на выбор и организацию каналов сбыта, проистекают из характера конкретного рынка, другие связаны с особенностями самого товара, третьи – с родом деятельности и положением фирмы. Некоторые из факторов настолько связаны с индивидуальными особенностями поставщиков товаров промышленного назначения, что их нецелесообразно обсуждать.

Факторы, учитываемые поставщиком товаров при подборе сбытового агента

Объем сбыта. Поставщик предпочитает иметь дело со сбытовым агентом, объем сбыта которого достаточно велик и который может принять на себя расходы по содержанию относительно большого и хорошо укомплектованного предприятия, способного обеспечить надлежащий уровень качества сбытовой деятельности.

Зона действия. Этот фактор касается только агентов производителя, поскольку агенты по сбыту, как правило, берут на себя реализацию всей продукции клиента предприятиям конкретной отрасли. Промышленная фирма, пользующаяся услугами агентов производителя, должна подбирать их с учетом зон действия (обслуживаемых территорий) Для того, чтобы возможно полнее охватить рынок.

Качество сбытового персонала. В обычных условиях вся сбытовая деятельность агента выполняется немногочисленным персоналом, который должен иметь достаточную квалификацию и проявлять энергию.

Положение агента в отрасли и его деловые контакты. Когда поставщик товаров промышленного назначения обращается к сбытовому агенту, он исходит из наличия у агента устоявшихся деловых связей с предприятиями соответствующей отрасли. Поэтому до окончательного оформления своих отношений с агентом поставщику следует убедиться, действительно ли такие связи и контакты имеются.

Какими еще товарами занимается агент? Фирма должна убедиться, что товары, которыми занимается намеченный ею сбытовой агент, образуют хорошую среду для ее собственной продукции. Ассортимент товаров сбытового агента должен состоять из сходных товаров (по типу и качеству), продаваемых примерно тем же потребителям. Желательно, чтобы эти товары пользовались в отрасли доброй славой посредников за определенный период.

Сбытовой агент или посредник прежде всего хотят знать, подходит ли предлагаемый товар поставщика по своему типу и качеству к уровню их основного товарного ассортимента. В большинстве случаев они стремятся придать своим фирмам индивидуальность (образ поставщика товаров высокого качества, поставщика надежных товаров по доступным ценам) или подчеркнуть предложение товаров по невысоким ценам с некоторым ущербом для их качества. Поэтому, когда им предлагается новый товар, они подходят к его оценке не только с точки зрения качества самого товара, но и с точки зрения его совместимости с остальными продаваемыми ими товарами и способности восприятия рынком определенного образа их фирм.

Пользующийся услугами посредников поставщик товаров промышленного назначения имеет возможность повысить привлекательность своего товара за счет его надлежащей упаковки. Посредник положительно оценит упаковку такого размера и формы, которые облегчат перемещение и обработку товара и позволят складировать его без потери площади. Упаковка должна защитить товар при осуществлении обычных складских операций. Надписи на упаковке должны быть простыми и четким я и располагаться в местах, удобных для обозрения при хранении товара на полках или стеллажах. В определенных случаях количество единиц товара в одном ящике играет важную роль для посредника.

Если в ящике слишком много единиц товара, создается проблема множества разрозненных ящичных партий. А если в ящике слишком мало единиц товара, производитель не имеет возможности установить достаточно высокую скидку за количество. Кроме того, возрастают расходы посредника по обработке товара.

Типы сбытовой помощи. Большинство поставщиков товаров, продающих их через сбытовых агентов или посредников, считает необходимым увязывать, согласовывать свои мероприятия в области сбыта с действиями своих внешних сбытовых органов и оказывать им различные виды помощи. Это может проявляться в незначительных изменениях текущих мероприятий или в разработке специальных сложных и дорогостоящих программ.

Помощь в обработке мелких заказов. Многие посредники считают, что поставщики товара, закупаемого небольшими, неравномерными партиями, должны принять на себя часть вызываемых этим обстоятельством дополнительных расходов. Одни поставщики предлагают в этом случае специальную скидку. Другие упаковывают свой товар попарно или объединяют в одной розничной упаковке большее число единиц. Упаковка разрабатывается с таким расчетом, чтобы в обычный тарный ящик входила дюжина единиц товара в розничной упаковке. Такой метод упаковки значительно сокращает расходы посредника и придает самому товару дополнительную привлекательность.

Реклама. Поставщик может воспользоваться рекламой как средством побуждения посредника к более активному сотрудничеству. Процесс этот начинается с подготовки самих рекламных сообщений и материалов. Посредник будет подходить к их оценке с одной точки зрения: насколько они могут помочь ему в продаже товара данного поставщика.

### 1.3.7 Стратегия формирования и развития каналов товародвижения

В стратегии формирования и развития каналов товародвижения учитываются:

– требования к сбытовой сети на данном сегменте рынка;

– организационная структура системы сбыта Вашего предприятия;

– уровень квалификации коммерческого персонала;

– опыт сбытовой сети предприятия на данном сегменте рынка;

– оценка целесообразности использования услуг посредника;

– принятые на рынке виды и число используемых посредников;

– возможность увеличения объема продаж при помощи посредников;

– политика посредников по отношению к Вашему предприятию;

– возможности финансовых ресурсов предприятия по созданию системы сбыта;

– степень эффективности собственной системы сбыта по сравнению с альтернативными возможностями;

– соответствие нового производства организационной структуре сбыта предприятия;

– существующие на рынке практика и обычаи осуществления поставок;

– количество потенциальных потребителей;

– географическая концентрация продаж;

– привычки и предпочтения конечных потребителей;

– размер единичных заказов;

– делимость товара;

– изменчивость и неустойчивость товара (с позиции его хранения);

– объем сервиса и услуг, предоставляемых предприятием покупателю;

– степень стремления руководства к контролю за каналами сбыта и т.д.

# 2. анализ товародвижение и основных показателей деятельности ООО «Артис Т»

##

## 2.1 Общая характеристика предприятия

Объектом исследования данной дипломной работы является обществом с ограниченной ответственностью «АРТИС Т». Эта форма собственности проста в осуществление и удобна. Участники данного общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласий их акционеров. В случае банкротства, а также по заключенным договорам, каждый участник отвечает в размере стоимости принадлежащих им акций. Уставный капитал составляется из номинальной стоимости акций общества приобретенных акционерами.

ООО «АРТИС Т» было создано в 1998 году в Вологде. Постепенно предприятие расширило свою деятельность и на сегодняшний день имеет свои филиалы в Архангельской, Ярославской областях а также в городе Великий Устюг. Предприятие зарекомендовало себя на целевом рынке производственно-сбытовых и посреднических услуг. В 2007 году заключило прямой договор с инвестиционной компанией «Айсберри-Норд», в рамках которого на базе дочерней компании было увеличено производство с четырех потоков линий до двадцати четырех. Результатом которого стало увеличение объема основного производимого продукта – мороженого. Плюс к этому, данное партнерство позволило усилить работу отдела доставки. В частности, был обновлен парк машин отдела доставки с четырех автомобилей-рефрижераторов до восьми в каждой области.

В рамках производственно-сбытовой деятельности предприятие занимается производством и хранением мороженого. Предприятию принадлежат такие бренды как:

– «Настоящее вологодское мороженое»;

– «Дед мороз»;

– «Айсберри».

Также по характеру посреднических услуг предприятие является дистрибьютором многих ведущих компаний на Российском рынке замороженных полуфабрикатов (ЗПФ). В портфель марок ЗПФ входят такие бренды как:

– «Колпинские»: пельмени, котлеты, фрикадельки, блины;

– «Марьюшка»: пельмени;

– «5 минут»: пельмени, фарш;

– «Малышок»: пельмени;

– «Морозко»: пицца, блины, основа для пиццы, тесто, пельмени;

– «Vichi»: крабовые палочки, крабовое мясо;

– «Золотой петушок»:котлеты и палочки куриные в панировке;

– «Бауэр»: овощные смеси и фрукты замороженные.

Не смотря на то, что ассортимент ООО»АРТИС Т» широк, но он составлен таким образом чтобы удовлетворить потребности (спрос) покупателей в разных областях.

Основными рынками сбыта Архангельского филиала, помимо мелкой розницы, являются такие ключевые сети как:

– «Квартал»;

– «Дисма»;

– «Ромашка»;

– «Гарант»;

– «Копейка»;

– «Континент»;

– «Золотые пески»;

– «Двинское подворье».

Руководство предприятием осуществляется по утвержденной организационной схеме, которая представлена на рис.2.1, на предприятии создана линейная структура управления.

|  |
| --- |
| Генеральный директор |

|  |
| --- |
| Зам. Генерального директора |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Финансовый отдел |  | Юридическоебюро |  | Производственный отдел |

|  |
| --- |
| Торговыйотдел |

|  |
| --- |
| Отделкадров |

|  |
| --- |
| Цех по производствумороженого |

|  |
| --- |
| Транспортный цех |

Рис.2.1 Организационная структура предприятия

На сегодняшний день организация растет и расширяется по количеству партнеров. Появляются новые виды продукции, разрабатываются новые методы реализации для более эффективного продвижения товара.

Основы линейных структур составляют так называемый «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т.д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Преимущества линейной структуры:

– личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия и другие;

– четкая система взаимных связей функций и подразделений;

– четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

– быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Во главе предприятия стоит генеральный директор, который осуществляет общее руководство предприятия (например, заключает договора на поставку продукции в организации и учреждения, посещает конференции, отвечает за поставки оборудования в случае их износа, технического старения). Ему непосредственно подчиняются заместитель по кадрам, коммерческий директор и главный механик, которые в свою очередь заведуют вверенными им подразделениями.

Главный механик предприятия подчиняется генеральному директору. Он осуществляет непосредственно руководство отделом ремонта транспортных средств. Основными функциями главного механика являются:

– обеспечение работы автотранспорта предприятия;

– организация выпуска подвижного состава на линию;

– контроль за соблюдением водителями правил технической эксплуатации автотранспортных средств;

– контроль за обеспечением горюче-смазочных материалов, за своевременным обслуживанием и правильным хранением подвижного состава.

Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам подчиняется генеральному директору предприятия. Его основными функциями являются:

– руководство вверенными подразделениями;

– руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия;

– контроль за материально-техническим обеспечением предприятием, финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия, за правильным использованием банковского кредита, выполнение договорных обязательств по поставкам продукции;

– координация работы подчиненных ему служб и подразделений;

– взаимодействие с другими предприятиями в процессе выполнения функциональных обязанностей.

В его подчинении находятся 3 структурных подразделения. Рассмотрим основные функции данных подразделений.

Бухгалтерия.

В состав бухгалтерии входят бухгалтера и кассир, руководство бухгалтерии осуществляет главный бухгалтер.

Основными функциями бухгалтерии являются:

– организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранность собственности предприятия;

– формировать в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости;

– организация учета имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств. Товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения услуг, результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а так же финансовых, расчетных и кредитных операций;

– обеспечение составления баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств, об использовании бюджета, другой бухгалтерской и статистической отчетности, представление их в установленном порядке в соответствующие органы.

Начальник отдела снабжения осуществляет руководство оптовым отделом.

Основными функциями менеджеров являются:

– осуществлять работу по обеспечению предприятия всеми необходимыми для его деятельности товарами и их рациональному использованию;

– определять потребность предприятия в товарах и услугах;

– вести договорную работу по формированию и расширению хозяйственных связей с поставщиками и покупателями;

– отслеживать конъюнктуру рынка, ассортимента изделий, конкурентной среды;

– осуществлять контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств, количеством и качеством поступающих товаров;

– участвовать в формировании цен на товары и услуги;

– вести оперативный учет движения материальных ресурсов, наличия товарных запасов.

Производственный отдел находится в головном офисе в Вологде, основные функции которого закупка сырья для производства мороженого, поддержание поточных линий производства, взятие проб, отправка товара по областям.

Отдел маркетинга состоит из начальника отдела маркетинга, осуществляющего общее руководство отделом, и маркетолога. Основными функциями отдела маркетинга являются:

– отслеживать конъюнктуру рынка, ассортимента изделий, конкурентной среды;

– разработка рекламной политики.

Каждая область имеет в своем штате менеджера по продажам, который занимается организацией деятельности торговых представителей, транспортного цеха, складских рабочих, формированием заявок на склады своего филиала. Также в его функции входит составление бюджетного плана на месяц работ, в который включены различные расходы для транспортного отдела, торгового отдела.

Торговые представители занимаются расширением территории сбыта товара путем подписания договоров поставки с оптовыми отделами и розничными торговыми сетями. Каждая территория закреплена за определенным торговым представителем, который осуществляет доставку товара, а также занимается сбором денежных средств по дебиторской задолженности.

Мерчиндайзеры закреплены за определенным торговым представителем, функцией которых является обеспечить грамотную выкладку товара в холодильном оборудовании.

Операторы участвуют в сборе и обработке заявок, поступающих от торговых представителей, занимаются формированием прайсового листа, цен на товар.

Отдел кадров ведет работу по приемке кадров, а также занимается повышением квалификации работников.

Необходимо отметить, что некоторые функции, такие как аттестация персонала, повышение его квалификации осуществляются не на должном уровне и не регулярно. Оценка персонала осуществляется в основном при приеме на работу, во время собеседований и оценке анкетных данных. Оценка осуществляется, как правило, менеджером по кадрам и является чисто субъективной. Затраты на осуществления функций управления персоналом незначительны, так как все функции реализуются собственными силами, но от этого страдает качественный уровень их выполнения.

На предприятии работает метод косвенного воздействия. Начальник создает условия для осуществления целей, а служащие добивается результатов. Цель организации – удовлетворенность клиентов в качественном продукте, отличном сервисе и при этом получение прибыли.

В компании применяются следующие методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

– административные – издание приказов, распоряжений; отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций; установление административных санкций и поощрений;

– экономические – технико-экономический анализ; планирование; ценообразование; налогообложение; экономический метод управления, когда существует материальная заинтересованность менеджеров. Менеджер применяет различные методы для достижения результативности, экономический метод при этом является самым эффективным, так как существует прямая зависимость: чем больше продукции продал, тем больше получил прибыли.

– социально-психологические – социальный анализ в коллективе; создание творческой атмосферы в коллективе; участие работников в управлении; создание нормального психологического климата; развитие у работников инициативы.

Административные методы используют в своей работе генеральный и коммерческий директор, а также начальники служб и отделов при отборе кадров.

Экономические методы используют в основном работники финансового отдела и бухгалтерии.

Социально-психологическими методами пользуются все управляющие, а также сами работники компании.

Кадры являются самой большой ценностью компании. Компания стремиться создать все условия, а кадры стремятся работать, наиболее эффективно.

Управление в компании построено на демократическом стиле. Он подразумевает:

– коллективное участие работников в принятии решений компании;

– четкое взаимодействие между работниками;

– ориентация на выработанную стратегию компании;

– лучшие возможности для проявления личных способностей и творческого потенциала;

– развитие ответственности и самоутверждения исполнителей;

– обеспечение самоконтроля в ходе выполнения заданий.

Организационная структура Архангельского филиала построена на принципах, аналогичной общей стратегии компании, т.е. имеет линейно-функциональную структуру управления. На рис. 2.2 представим организационную структуру Архангельского филиала компании.

Управляющий филиалом

Административно-хозяйственный отдел

Отдел снабжения и сбыта

Транспортно-складской отдел

Бухгалтера, секретарь, отдел кадров, обслуживающий персонал

Водители-механики

Складские работники

Менеджеры по снабжению и сбыту

Рис. 2.2 Структура управления Архангельского филиала ООО «Артис Т»

Руководство действиями компании в Архангельской области осуществляется централизовано из города Архангельска, весь персонал компании находится там же, у предприятия имеются большие складские помещения и значительный автомобильный парк.

Доставку продукции по городам и другим населенным пунктам Архангельской области осуществляется силами работников Архангельского филиала, доставка до Архангельска продукции компании осуществляется за счет головного офиса, расположенного в городе Вологда.

Таким образом, Архангельский филиал ООО «Артис Т», можно рассматривать как самостоятельное предприятие и поэтому дальнейший анализ будет проводиться именно по Архангельскому филиалу компании.

В таблице 2.1 представим структуру персонала филиала.

Таблица 2.1

Структура персонала Архангельского филиала компании

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подразделение | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % |
| Управляющий | 1 | 4,0 | 1 | 3,0 | 1 | 2,5 |
| Отдел снабжения | 4 | 16,0 | 6 | 18,2 | 7 | 17,5 |
| Транспортно-складской отдел | 15 | 60,0 | 21 | 63,6 | 27 | 67,5 |
| Административно-хозяйственный отдел | 5 | 20,0 | 5 | 15,2 | 5 | 12,5 |
| Всего | 25 | 100,0 | 33 | 100,0 | 40 | 100,0 |

Рис. 2.3 Структура персонала

Таким образом, структура персонала предприятия за анализируемый период претерпела некоторые изменения, так в 2007 году по сравнению с базисным 2005 годом доля численности административно-хозяйственного персонала снизилась на 7,5% и составила 12,5% в общей численности работников.

Основную долю в общей численности персонала на протяжении всего периода занимают работники транспортно-складского отдела, так удельный вес данной категории персонала варьировался от 60,0% в 2005 году до 67,5% в 2007 году.

Данная ситуация объясняется тем, что предприятие занимается оптовой торговлей продукции, т.е. реализует товары со склада в розничные точки, доставка осуществляется работниками филиала, что объясняет большой удельный вес данной категории работников.

В таблице 2.2 проанализируем динамику численности трудовых ресурсов цеха.

Таблица 2.2

Анализ численности персонала за 2005-2007 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория работников | Численность, чел. | Изменения |
| 2005 год | 2006 год | 2007 год | 2006 – 2005  | 2007 – 2006  | 2007 – 2005  |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Управляющий | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - |
| Отдел снабжения | 4 | 6 | 7 | 2 | 50,0 | 1 | 16,7 | 3 | 75,0 |
| Транспортно-складской отдел | 15 | 21 | 27 | 6 | 40,0 | 6 | 28,6 | 12 | 80,0 |
| Административно-хозяйственный отдел | 5 | 5 | 5 | - | - | - | - | - | - |
| Всего | 25 | 33 | 40 | 8 | 32,0 | 7 | 21,2 | 15 | 60,0 |

Рис. 2.3 Динамика численности персонала

За анализируемый период численность персонала Архангельского филиала увеличилась на 15 человек, или на 60%. Данный рост произошел за счет увеличения численности работников отдела снабжения и транспортно-складского персонала, что объясняется ростом объемов продаж в Архангельском филиале ООО «Артис Т».

##

## 2.2 Анализ товародвижения Архангельского филиала ООО «АРТИС Т»

Структуру товародвижения Архангельского филиала ООО «Артис Т» представим на рис. 2.4.

Головная компания ООО «Артис Т»

Архангельский филиал

Розничные магазины Архангельской области

Рис. 2.4 Структура товародвижения

Архангельский филиал выполняет роль руководителя сети продаж компании, принимает заявки на продукцию и осуществляет ее заказ в головном офисе компании и доставки до розничных отделов продаж.

Укрупнено ассортиментный перечень товаров предприятия можно представить в следующем виде:

– мороженное;

– мясные полуфабрикаты;

– рыбные полуфабрикаты;

– овощные смеси.

В таблице 2.3 представим структуру товарооборота Северодвинского представительства компании.

Таблица 2.3

Структура товарооборота Архангельского филиала компании

|  |  |
| --- | --- |
| Направление деятельности | Товарооборот |
| 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Мороженное | 1 272 | 5,5 | 1 815 | 6,9 | 2 211 | 6,9 |
| Мясные полуфабрикаты | 10 568 | 46,0 | 12 173 | 46,4 | 15 432 | 47,8 |
| Рыбные полуфабрикаты | 8 829 | 38,4 | 9 725 | 37,1 | 11 208 | 34,7 |
| Овощные смеси | 2 316 | 10,1 | 2 526 | 9,6 | 3 423 | 10,6 |
| ИТОГО | 22 985 | 100,0 | 26 239 | 100,0 | 32 274 | 100,0 |

Рис. 2.5 Структура товарооборота

Таким образом, в структуре товарооборота компании не произошло значительных изменений, основную долю на протяжении всего анализируемого периода занимают мясные полуфабрикаты, доля товарооборота данного вида в 2005 году занимала 45,0%, а в 2007 году доля данной категории товара возросла до 47,8%.

Наименьшую долю в структуре товарооборота на протяжении всего анализируемого периода занимают овощные смеси, так удельный вес данной категории продукции в 2005 году составлял 5,5%, а в 2007 году он увеличился на 1,4% и составил 6,9%.

В таблице 2.4 проанализируем динамику товарооборота компании.

Таблица 2.4

Анализ товарооборота за 2005-2007 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление деятельности | Товарооборот, тыс. руб. | Динамика |
| 2005 год | 2006 год | 2007 год | 2006 – 2005  | 2007 – 2006  | 2007 – 2005  |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Мороженное | 1 272 | 1 815 | 2 211 | 543 | 42,7 | 396 | 21,8 | 939 | 73,9 |
| Мясные полуфабрикаты | 10 568 | 12 173 | 15 432 | 1 605 | 15,2 | 3 259 | 26,8 | 4 864 | 46,0 |
| Рыбные полуфабрикаты | 8 829 | 9 725 | 11 208 | 896 | 10,1 | 1 483 | 15,2 | 2 379 | 26,9 |
| Овощные смеси | 2 316 | 2 526 | 3 423 | 210 | 9,1 | 897 | 35,5 | 1 107 | 47,8 |
| Всего | 22 985 | 26 239 | 32 274 | 3 254 | 14,2 | 6 035 | 23,0 | 9 289 | 40,4 |

Рис.2.6 Динамика товародвижения

В целом товарооборот предприятия в 2007 году по отношению к 2005 году увеличился на 9 289 тыс. руб., или на 40,4%, так же следует отметить, что по отношению к предыдущему году наблюдается положительная динамика товарооборота на 6 035 тыс. руб., или на 23,0%.

Так как Архангельский филиал компании работает на территории всей Архангельской области, то далее в таблице 2.5 проанализируем географическую структуру каналов товародвижения.

Таблица 2.5

Структура географии каналов товародвижения

|  |  |
| --- | --- |
| Район продаж | Товарооборот |
| 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Архангельск | 10 127 | 44,1 | 11 542 | 44,0 | 14 431 | 44,7 |
| Северодвинск | 7 322 | 31,9 | 8 823 | 33,6 | 11 212 | 34,7 |
| Новодвинск | 3 512 | 15,3 | 3 912 | 14,9 | 4 303 | 13,3 |
| Другие районы области | 2 024 | 8,8 | 1 962 | 7,5 | 2 328 | 7,2 |
| ИТОГО | 22 985 | 100,0 | 26 239 | 100,0 | 32 274 | 100,0 |

Таким образом, структура товародвижения претерпела некоторые изменения, наметилась тенденция роста доли товарооборота г.Северодвинска, так удельный вес продаж в Северодвинске в 2007 году составил 34,7%, против 31,9% в 2005 году, т.е. доля возросла на 2,8%.

В таблице 2.6 представим динамику товародвижения.

Таблица 2.6

Анализ товародвижения за 2005-2007 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Район продаж | Товарооборот, тыс. руб. | Динамика |
| 2005 год | 2006 год | 2007 год | 2006 – 2005  | 2007 – 2006  | 2007 – 2005  |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Архангельск | 10 127 | 11 542 | 14 431 | 1 415 | 14,0 | 2 889 | 25,0 | 4 304 | 42,5 |
| Северодвинск | 7 322 | 8 823 | 11 212 | 1 501 | 20,5 | 2 389 | 27,1 | 3 890 | 53,1 |
| Новодвинск | 3 512 | 3 912 | 4 303 | 400 | 11,4 | 391 | 10,0 | 791 | 22,5 |
| Другие районы области | 2 024 | 1 962 | 2 328 | -62 | -3,0 | 366 | 18,7 | 304 | 15,0 |
| Всего | 22 985 | 26 239 | 32 274 | 3 254 | 14,2 | 6 035 | 23,0 | 9 289 | 40,4 |

Рис. 2.10 Динамика товародвижения

За анализируемый период объем товарооборота предприятия увеличился на 40,4%, что произошло в основном за счет роста продаж в Северодвинске и Архангельске, прирост товарооборота по которым составил 53,1% и 42,5%, соответственно.

##

## 2.3 Анализ прибыли и рентабельности

Анализ объема выпуска и реализации продукции является частью управленческого анализа и производится с целью обоснования управленческих решений на повышение эффективности производства.

Безубыточный (критический) объем продаж рассчитывается из уравнения, основанного на равенстве выручки от реализации продукции и суммы постоянных и переменных издержек, вытекающих из определения безубыточности:

где – цена единицы продукции;

 – количество единиц реализованной продукции;

 – постоянные издержки;

 – переменные издержки в затратах на единицу продукции.

Для определения критического объема продаж и запаса финансовой прочности компании проведем анализ затрат.

Таблица 2.7

Структура затрат Архангельского филиала ООО «Артис Т»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид затрат | Затраты |
| 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Постоянные затраты всего, в т.ч. | 5 773 | 31,9 | 7 480 | 33,2 | 10 010 | 32,8 |
|  - ЗП персонала | 4 050 | 22,4 | 5 346 | 23,7 | 7 200 | 23,6 |
|  - ЕСН | 1 053 | 5,8 | 1 390 | 6,2 | 1 872 | 6,1 |
|  - аренда склада и офиса | 228 | 1,3 | 252 | 1,1 | 276 | 0,9 |
|  - коммунальные платежи | 94 | 0,5 | 108 | 0,5 | 144 | 0,5 |
|  - амортизация | 204 | 1,1 | 231 | 1,0 | 339 | 1,1 |
|  - прочие расходы | 144 | 0,8 | 153 | 0,7 | 179 | 0,6 |
| Переменные расходы всего, в т.ч. | 12 344 | 68,1 | 15 056 | 66,8 | 20 470 | 67,2 |
|  - себестоимость товара | 9 194 | 50,7 | 10 496 | 46,6 | 12 910 | 42,4 |
|  - транспортные расходы | 3 150 | 17,4 | 4 560 | 20,2 | 7 560 | 24,8 |
| Всего затрат | 18 117 | 100,0 | 22 536 | 100,0 | 30 480 | 100,0 |

Анализ структуры затрат предприятия показал, что наибольшую долю в расходах предприятия занимают постоянные расходы, но следует обратить внимание, что с ростом товарооборота доля постоянных издержек снижается.

В таблице 2.8 произведем анализ динамики издержек компании.

Таблица 2.8

Анализ издержек за 2005-2007 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид затрат | Затраты, тыс. руб. | Динамика |
| 2005 год | 2006 год | 2007 год | 2006 – 2005  | 2007 – 2006  | 2007 – 2005  |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Постоянные затраты всего, в т.ч. | 5 773 | 7 468 | 10 010 | 1 695 | 29,4 | 2 542 | 34,0 | 4 237 | 73,4 |
|  - ЗП персонала | 4 050 | 5 346 | 7 200 | 1 296 | 32,0 | 1 854 | 34,7 | 3 150 | 77,8 |
|  - ЕСН | 1 053 | 1 390 | 1 872 | 337 | 32,0 | 482 | 34,7 | 819 | 77,8 |
|  - аренда склада и офиса | 228 | 240 | 276 | 12 | 5,3 | 36 | 15,0 | 48 | 21,1 |
|  - коммунальные платежи | 94 | 108 | 144 | 14 | 14,9 | 36 | 33,3 | 50 | 53,2 |
|  - амортизация | 204 | 231 | 339 | 27 | 13,2 | 108 | 46,8 | 135 | 66,2 |
|  - прочие расходы | 144 | 153 | 179 | 9 | 6,3 | 26 | 17,0 | 35 | 24,3 |
| Переменные расходы всего, в т.ч. | 12 344 | 15 056 | 20 470 | 2 712 | 22,0 | 5 414 | 36,0 | 8 126 | 65,8 |
|  - себестоимость товара | 9 194 | 10 496 | 12 910 | 1 302 | 14,2 | 2 414 | 23,0 | 3 716 | 40,4 |
|  - транспортные расходы | 3 150 | 4 560 | 7 560 | 1 410 | 44,8 | 3 000 | 65,8 | 4 410 | 140,0 |
| Всего затрат | 18 117 | 22 524 | 30 480 | 4 407 | 24,3 | 7 956 | 35,3 | 12 363 | 68,2 |

Рис. 2.12 Динамика затрат компании

За анализируемый период расходы Архангельского филиала компании выросли на 12 363 тыс. руб., или на 68,2%, в том числе постоянные расходы возросли на 73,4%, а переменные на 65,8%.

Помимо себестоимости товара и заработной платы персонала с отчислениями, большую долю в структуре затрат предприятия занимают транспортные расходы, так за анализируемый период они возросли на 4 410 тыс. руб., или на 140%.

Поэтому далее в таблице 2.9 представим анализ транспортных расходов предприятия.

Таблица 2.9

Транспортные расходы предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид затрат | Затраты, тыс. руб. | Динамика |
| 2005 год | 2006 год | 2007 год | 2006 – 2005  | 2007 – 2006  | 2007 – 2005  |
| абс. | % | абс. | % | абс. | % |
| Количество машин всего, в т.ч. | 7 | 8 | 12 | 1 | 14,3 | 4 | 50,0 | 5 | 71,4 |
|  - газель | 6 | 7 | 11 | 1 | 16,7 | 4 | 57,1 | 5 | 83,3 |
|  - рефрижератор | 1 | 1 | 1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Отработанные часы всего, в т.ч. | 7 730 | 9 622 | 15 790 | 1 892 | 24,5 | 6 168 | 64,1 | 8 060 | 104,3 |
|  - газель | 6 300 | 8 400 | 14 850 | 2 100 | 33,3 | 6 450 | 76,8 | 8 550 | 135,7 |
|  - рефрижератор | 1 430 | 1 222 | 940 | -208 | -14,5 | -282 | -23,1 | -490 | -34,3 |
| Транспортные расходы всего, тыс. руб., в т.ч. | 3 150 | 4 560 | 7 560 | 1 410 | 44,8 | 3 000 | 65,8 | 4 410 | 140,0 |
|  - газель | 2 127 | 3 548 | 6 623 | 1 421 | 66,8 | 3 075 | 86,7 | 4 496 | 211,4 |
|  - рефрижератор | 1 023 | 1 012 | 937 | -11 | -1,1 | -75 | -7,4 | -86 | -8,4 |
| Стоимость 1 часа работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  - газель | 338 | 422 | 446 | 85 | 25,1 | 24 | 5,6 | 108 | 32,1 |
|  - рефрижератор | 715 | 828 | 997 | 113 | 15,8 | 169 | 20,4 | 281 | 39,3 |

Проведенный анализ показал, что количество автотранспорта предприятии неуклонно растет, что объясняется ростом объемов продаж, но как отрицательный момент следует отметить рост стоимости 1 часа работы автотранспорта.

Поэтому руководству компании следует с целью повышения эффективности товародвижения разработать мероприятия по снижению транспортных расходов.

Одним из самых эффективных методов финансового анализа с целью оперативного и стратегического планирования служит операционный анализ, называемый также анализом «Издержки – Объем – Прибыль» («Costs – Volume – Profit - CVP»), отслеживающий зависимость финансовых результатов бизнеса от издержек и объемов производства (сбыта).

Ключевыми элементами операционного анализа служат: операционный рычаг, порог рентабельности и запас финансовой прочности предприятия.

Действие операционного (производственного, хозяйственного) рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли.

В практических расчетах для определения силы воздействия операционного рычага применяют отношение так называемой валовой маржи (результата от реализации после возмещения переменных затрат) к прибыли. Валовая маржа представляет собой разницу между выручкой от реализации и переменными затратами. Этот показатель в экономической литературе обозначается также как сумма покрытия. Желательно, чтобы валовой маржи хватало не только на покрытие постоянных расходов, но и на формирование прибыли.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сила воздействия | = | Валовая маржа |
| операционного рычага | Прибыль |

Порог рентабельности – это такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет и прибылей. Валовой маржи в точности хватает на покрытие постоянных затрат, и прибыль равна нулю.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Порог | = | Постоянные | : | Валовая маржа в относительном |
| рентабельности | затраты | выражении к выручке |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Запас финансовой | = | Выручка от | - | Порог |
| прочности | реализации | рентабельности |

Произведем расчет запаса финансовой прочности для представительства компании за 2005-2007 гг.

Таблица 2.10

Анализ прибыли, рентабельности и запаса финансовой прочности предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателей | Динамика показателей |
| 2005 год | 2006 год | 2007 год | 2006 – 2005  | 2007 – 2006  | 2007 – 2005  |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Товарооборот, тыс. руб. | 22 985 | 26 239 | 32 274 | 3 254 | 14,2 | 6 035 | 23,0 | 9 289 | 40,4 |
| Переменные затраты, тыс. руб. | 12 344 | 15 056 | 20 470 | 2 712 | 22,0 | 5 414 | 36,0 | 8 126 | 65,8 |
| Валовая маржа, тыс. руб. | 10 641 | 11 183 | 11 804 | 543 | 5,1 | 621 | 5,6 | 1 164 | 10,9 |
| Валовая маржа в относительном выражении к выручке | 0,46 | 0,43 | 0,37 | -0,04 | -7,9 | -0,06 | -14,2 | -0,10 | -21,0 |
| Постоянные затраты, тыс. руб. | 5 773 | 7 468 | 10 010 | 1 695 | 29,4 | 2 542 | 34,0 | 4 237 | 73,4 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 4 868 | 3 715 | 1 794 | -1152 | -23,7 | -1921 | -51,7 | -3 073 | -63,1 |
| Рентабельность деятельности, % | 26,9 | 16,5 | 5,9 | -10 | - | -11 | - | -21 | - |
| Сила воздействия операционного рычага | 2,2 | 3,0 | 6,6 | 0,8 | 37,7 | 3,6 | 118,6 | 4,4 | 200,9 |
| Порог рентабельности, тыс. руб. | 12 470 | 17 522 | 27 368 | 5 052 | 40,5 | 9 846 | 56,2 | 14 898 | 119,5 |
| Запас финансовой прочности, тыс. руб. | 10 515 | 8 717 | 4 906 | -1797 | -17,1 | -3811 | -43,7 | -5 609 | -53,3 |
| % запаса финансовой прочности | 45,7 | 33,2 | 15,2 | -12,5 | -27,4 | -18,0 | -54,2 | -30,5 | -66,8 |

Рис. 2.15 Валовая прибыль предприятия

Рис. 2.16 Запас финансовой прочности предприятия

Запас финансовой прочности Архангельского филиала ООО «Артис Т» имеет устойчивую тенденцию снижения и составил в 2005 году 10 515 тыс. руб., что соответствует 45,7%, в 2007 году запас финансовой прочности значительно снизился и составил 4 906 тыс. руб., что соответствует 15,2%.

Это означает, что предприятие в 2005 году способно было выдержать 46-процентное снижение товарооборота без серьезной угрозы для своего финансового положения, а в 2007 году лишь 15-процентное снижение.

Данная ситуация свидетельствует о снижение эффективности деятельности предприятия, что еще раз подтверждает необходимость разработки мероприятий по повышению эффективности товародвижения.

## 2.4 Анализ конкурентоспособности предприятия

Конкурентная среда анализируется по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции ведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей.

Основными конкурентами ООО «АРТИС Т» являются:

- ООО «Каравелла»;

-ООО «Русский холод»;

-ООО «Петровский».

Их сильные и слабые стороны представлены в таблице:

Таблица 2.11

Основные конкуренты ООО «АРТИС Т», их сильные и слабые стороны

|  |  |
| --- | --- |
| Их преимущества: | Их недостатки: |
| Склады находятся в непосредственной близости к точкам реализации; | Нет специализированной техники доставки (машины с постоянной заморозкой); |
| Поставлена разветвленная и налаженная сеть сбыта; | Не являются производителями, а только дистрибъютерами; |
| Есть прямые контракты по сильным брендам. | Не могут показать цены ниже по пересекаемой продукции. |

Проводится анализ (менеджером по продажам) методом больших оценок по каждому конкуренту. По результатам исследования деятельности конкурентов, проводится оценка уровня конкурентоспособности предприятия, выявление конкурентных преимуществ. Пять баллов доминирующая позиция.

В качестве факторов конкурентоспособности будут выступать:

-качество

-цена

-каналы сбыта

-реклама

-ассортимент.

Таблица 2.12

Балльная оценка уровня конкурентоспособности предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | ООО «АРТИС Т» | ООО «Каравелла» | ООО «Русский холод» | ООО «Петровский» |
| 1.КАЧЕСТВО |  5 |  5 |  4 |  4 |
| 2.ЦЕНА |  5 |  4 |  4 |  5 |
| 3.КАНАЛЫ СБЫТА |  4 |  5 |  5 |  5 |
| 4.РЕКЛАМА |  2 |  5 |  3 |  3 |
| 5.АССОРТИМЕНТ |  4 |  5 |  5 |  4 |
| ИТОГО: |  20 |  24 |  21 |  21 |

По данным таблицы видно, что ведущий конкурент – это ООО «Каравелла». Отклонение от ведущего конкурента составляет 12,5% (100% - 87,5%=12,5%), следовательно, продукция ООО «АРТИС Т» является конкурентоспособной на рынке.

## 2.5 Анализ основных потребностей и каналов сбыта

Основными поставщиками ООО «АРТИС Т» являются:

- ООО«Вологодский молочный комбинат»,

-ООО «Инмарко»,

-ООО «Талосто».

Продукция, которая входит в прайс замороженных полуфабрикатов поставляется по прямым контрактам от таких компаний, как:

- ООО «Перовский»;

- ООО «Колпино»;

- ООО «Морозко»;

- ООО «Бауэр»;

- ООО «Золотой петушок»;

- ООО «Vichi»;

- ООО «Балтия»;

- ООО «Скородум».

Со всеми поставщиками у предприятия налажены прочные связи, сотрудничество ведется на взаимовыгодной основе. Выбор поставщиков объясняется, сложившимися условиями оплаты за товар, соответствие поставляемого товара предъявляемым требованиям качества и малыми затратами на транспортные расходы, так как предприятия-поставщики находятся в непосредственной близости от предприятия-переработчика.

Потребитель – предприятия розничной торговли или предприятия покупающие данную продукцию для своих целей.

При планировании объёма выпуска учитывается следующее:

1. Потенциальная ёмкость рынка;

2. Ёмкость рынка увеличивается;

3. Наше производство при полной загрузке может выпускать продукции примерно в два раза больше.

Как видно из выше приведённых факторов, влияющих на объём выпуска, объём выпуска определить довольно сложно:

Опасности, которые могут повлиять на сбыт товара и возможности противодействия им, представлены в следующих таблицах.

Таблица 2.13

Факторы микросреды, влияющие на сбыт

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные факторы | Отрицательные факторы |
| 1. Стабильность поставок | 1. Нестабильность поставок сырья |
| 2. Бесперебойность работы предприятия | 2. Забастовка рабочих нашего предприятия |
| 3. Приобретение новых заказчиков | 3. Потеря существующих связей с заказчиками |
| 4. Заказчики удовлетворены качеством нашей продукции | 4. Неудовлетворённость заказчика качеством нашей продукции |
| 5. Положительное отношение контактной аудитории | 5. Плохое отношение к нам контактной аудитории |

Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов можно следующим образом:

1. Создать производственные запасы,
2. Наладить контакты с новыми поставщиками;
3. Постоянно контролировать настроение рабочих,
4. Свести к минимум вероятность забастовок;
5. Постоянно искать новых связей, но нужно учитывать, что наиболее надёжны старые, проверенные связи;
6. Постоянно контролировать качество продукции;
7. Действовать по обстоятельствам.

Таблица 2.14

Факторы макросреды, влияющие на сбыт

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные факторы | Отрицательные факторы |
| 1.Принятие законов, предусматривающих льготы для производителей | 1. Принятие законов, ущемляющих права производителей |
| 2. Потребность в строительстве промышленных зданий | 2. Нет надобности в строительстве промышленных зданий |
| 3. Спад инфляции | 3. Рост инфляции |
| 4.Снижение цен на энергию | 4.Дорожание энергии (эл., тепл.) |
| 5. Повышение общего уровня покупательной способности | 5. Снижение общего уровня покупательной способности |

При отрицательном влиянии факторов макросреды мы практически не можем ничего предпринять. Если наличие каких-либо отрицательных факторов существует постоянно, то необходимо сменить вид деятельности.

# 3. разработка мероприятий по повышению эффективности товародвижения

##

## 3.1 Открытие склада в г.Северодвинске

Проведенный в главе 2 анализ показал, что на предприятии наблюдается устойчивая динамика роста товарооборота в г.Северодвинске. Как уже отмечалось, доставка продукции производится со складов в городе Архангельске.

В связи со значительной долей города Северодвинска в общем товарообороте компании в данной дипломной работе вносится предложение по открытию склада площадью 200 кв.м. на территории города, что позволит снизить транспортные расходы предприятия, повысить скорость и уровень сервисного обслуживания потребителей, что и повлечет рост товарооборота компании по Северодвинску на 10%.

Внедрения данного мероприятия не потребует капитальных вложений, так как для нормальной работы склада планируется перевести одну автомашину «Газель» и двух водителей на постоянную работу в городе Северодвинске.

Так же потребуются дополнительные работники:

– кладовщик – 2 человека;

– грузчики – 3 человека.

В таблице 3.1 представим расчет дополнительных затрат на заработную плату персонала.

Таблица 3.1

Годовой фонд оплаты труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Численность, чел. | Оклад, тыс. руб. | ФЗП в месяц, тыс. руб. | ФЗП в год |
| Кладовщик | 2 | 10 | 20 | 240 |
| Грузчик | 3 | 8 | 24 | 288 |
| ВСЕГО | 5 | - | 44 | 528 |

Расчет отчислений на социальные нужды:

Единый социальный налог (ЕСН) составляет 26 %.

ЕСН за 1 год. = 528 \* 26% = 137 тыс. руб.

Таким образом, дополнительные расходы по заработной плате персонала с учетом ЕСН составят 665 тыс. руб. в год.

Для выполнения проекта предполагается заключить договор аренды складского помещения общей площадью 100 м2 сроком на 5 лет и возможностью продления договора аренды.

Стоимость арендуемого помещения по договору составляет 7 тыс. руб. в месяц (70 рублей за 1 квадратный метр) или 84,0 тыс. руб. в год.

На сегодняшний момент доставка товаров предприятия до клиентов города Северодвинска осуществляется из Архангельска автомобилями «Газель» каждый рабочий день. В собственности предприятия находится рефрижератор, который осуществляет доставку товаров в отдаленные районы области и в связи с малыми объемами товарооборота в данных регионах, его загрузка невелика. В связи с открытием склада в г.Северодвинске мы предлагаем использовать для доставки товара рефрижератор.

В таблице 3.2 произведем расчет расходов на доставку товара.

Таблица 3.2

Расходы на доставку товара в месяц

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До открытия склада | После открытия склада | Изменения |
| абс. | отн. |
| Вид транспорта | газель | рефрижератор | - | - |
| Количество рейсов в месяц | 75 | 2 | -73 | -97,3 |
| Средняя продолжительность рейса, час | 4,5 | 6 | 1,5 | 33,3 |
| Средняя стоимость 1 часа работы транспорта, руб. | 446 | 997 | 551 | 123,5 |
| Транспортные расходы по доставке, тыс. руб. | 150,5 | 12,0 | -138,6 | -92,1 |

Рис. 3.1 Расходы предприятия по доставке товара в г.Северодвинск

Таким образом, с открытием склада расходы по доставке сократятся на 138,6 тыс. руб. в месяц, или на 1663 тыс. руб. в год.

Транспортные расходы по доставке товара в городе рассчитаем как произведение средней продолжительности работы автомобиля в день (4,5 часа) на количество рабочих дней (25 дней) и средней стоимости работы автомобиля данной марки (446 руб.), т.е. дополнительные транспортные расходы предприятия составят 61 тыс. руб. (4,5\*25\*446) в месяц, или 602 тыс. руб. в год.

Сведем расходы склада в таблицу 3.3.

Таблица 3.3

Дополнительные расходы склада в г. Северодвинске

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид расходов | В месяц | В год |
| Аренда склада | 7,0 | 84 |
| Заработная плата персонала | 44,0 | 528 |
| ЕСН | 11,4 | 137 |
| Расходы по доставке | 62,1 | 746 |
| Всего | 124,6 | 1 495 |

В таблице 3.4 произведем оценку экономической эффективности предложения.

Таблица 3.4

Экономическая эффективность предложения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До внедрения мероприятия | После внедрения мероприятия | Динамика |
| абс. | отн. |
| Товарооборот, тыс. руб. | 32 274 | 35 501 | - | - |
| Переменные затраты, тыс. руб. | 20 470 | 21 456 | 986 | 4,8 |
| Валовая маржа, тыс. руб. | 11 804 | 14 045 | 2 241 | 19,0 |
| Валовая маржа в относительном выражении к выручке | 0,37 | 0,40 | 0,03 | 8,2 |
| Постоянные затраты, тыс. руб. | 10 010 | 10 759 | 749 | 7,5 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 1 794 | 3 286 | 1 492 | 83,1 |
| Рентабельность деятельности, % | 5,9 | 10,2 | 4,3 | - |
| Сила воздействия операционного рычага | 6,6 | 4,3 | -2,3 | -35,0 |
| Порог рентабельности, тыс. руб. | 27 368 | 27 195 | -173 | -0,6 |
| Запас финансовой прочности, тыс. руб. | 4 906 | 8 306 | 3 400 | 69,3 |
| % запаса финансовой прочности | 15,2 | 38,6 | 23,4 | 153,9 |

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к увеличению валовой прибыли Архангельского филиала ООО «Артис Т» на 311 тыс. руб., или на 17,4%, а запас финансовой прочности компании составит 38,6%, против 15,2% до внедрения мероприятия. Рентабельность деятельности при этом возрастет на 4,3% и составит 10,2%.

Так же открытие склада в городе Северодвинске позволит повысить скорость и уровень сервисного обслуживания потребителей, что несомненно повысит уровень конкурентоспособности предприятия на целевом рынке.

Следовательно, эффективность внедрения предложения доказана.

##

## 3.2 Расширение каналов товародвижения

На сегодняшний момент Архангельский филиал ООО «Артис Т» осуществляет только оптовую торговлю.

В данной дипломной работе предлагается расширить каналы товародвижения и открыть два розничных магазина (один в г.Архангельске и один в г.Северодвинске), которые будут реализовывать продукцию предприятия под брендом компании.

Основным фактором конкурентоспособности данных розничных магазинов будет их ценовая политика, т.е. цены будут устанавливать ниже, чем в других магазинах, торгующих аналогичной продукцией.

Для определения объемов продаж в таблице 3.5 проведем анализ спроса на продукцию в розничных магазинах Архангельска и Северодвинска, исходя из заказов, поступающих в оптовый отдел компании за последние 3 месяца.

Таблица 3.5

Анализ спроса на продукцию

|  |  |
| --- | --- |
| Розничный магазин | Спрос на продукцию, тыс. руб. |
| октябрь | ноябрь | декабрь | в среднем |
| г.Архангельск |
| Сезон | 368 | 324 | 486 | 392,7 |
| Петровский | 346 | 298 | 459 | 367,7 |
| Ромашка | 422 | 386 | 511 | 439,7 |
| в среднем по розничным магазинам в месяц | 378,7 | 336,0 | 485,3 | 400,0 |
| г.Северодвинск |
| Сезон | 313 | 275 | 413 | 333,8 |
| Петровский | 294 | 253 | 390 | 312,5 |
| Ромашка | 359 | 328 | 434 | 373,7 |
| в среднем по розничным магазинам в месяц | 321,9 | 285,6 | 412,5 | 340,0 |

Рис.3.5 Среднемесячный объем спроса на продукцию одним розничным предприятием

Предприятия розничной торговли города делают наценку на оптовые цены в среднем от 30 до 35 %, с целью повышения конкурентоспособности новых розничных отделов и закрепления их на рынке, предлагается установить наценку на 10% ниже, чем у конкурентов (т.е. с учетом закупочных цен компании наценка 26% на продукцию предприятия).

Таким образом, выручка от реализации розничного отдела в г.Архангельске составит 384 тыс. руб. в месяц (4 608 тыс.руб. в год), а по г.Северодвинску – 326 тыс. руб. в месяц (3 912 тыс.руб. в год).

Внедрение данных мероприятий потребует вложения капитальных затрат на приобретение оборудования, величина которых представлена в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Капитальные затраты проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид оборудования | Кол-во, ед. | Цена единицы, тыс. руб. | Стоимость, тыс. руб. |
| Холодильники | 2 | 42 | 84 |
| Холодильники-витрины | 4 | 34 | 136 |
| Кассовые аппараты | 2 | 12 | 24 |
| ИТОГО | - | - | 244 |

Таким образом, капитальные затраты проекта составят 244 тыс. руб., денежные средства на приобретение оборудования планируется брать из накопленной прибыли предприятия.

Так же внедрение данного проекта потребует привлечение условно-постоянных затрат на оплату труда работников. Планируется набрать четырех продавцов-кассиров. Так мы планируем арендовать розничные отделы в крупных магазинах, то найм вспомогательного персонала не требуется, так как его услуги входят в стоимость аренды торговых площадей.

В таблице 3.7 представим величину условно-постоянных затрат.

Таблица 3.7

Условно-постоянные затраты проекта (тыс. руб.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | В месяц | В год |
| Аренда торговых площадей | 33 | 396 |
| Заработная плата персонала | 48 | 576 |
| ЕСН | 12 | 150 |
| Амортизация | 2 | 24 |
| Итого | 96 | 1 146 |

Зная объем выручки от реализации и величину затрат в таблице 3.8 представим показатели эффективности открытия розничных отделов.

Таблица 3.8

Показатели деятельности розничных отделов

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение показателя |
| Капитальные вложения, тыс. руб. | 244 |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 8 520 |
| Затраты всего, в т.ч. | 7 832 |
|  - условно-постоянные | 1 146 |
|  - условно-переменные | 6 686 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 1 834 |
| Рентабельность деятельности, % | 23,4 |
| Срок окупаемости проекта, месяцев | 1,6 |

Следовательно, за первый год реализации открытие розничных отделов позволит повысить прибыль предприятия на 1 834 тыс. руб.

В таблице 3.9 представим показатели эффективности мероприятия.

Таблица 3.9

Экономическая эффективность мероприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До внедрения мероприятия | После внедрения мероприятия | Динамика |
| абс. | отн. |
| Товарооборот, тыс. руб. | 32 274 | 40 794 | 8 520 | 26,4 |
| Переменные затраты, тыс. руб. | 20 470 | 27 155 | 6 686 | 32,7 |
| Валовая маржа, тыс. руб. | 11 804 | 13 639 | 1 834 | 15,5 |
| Валовая маржа в относительном выражении к выручке | 0,37 | 0,33 | -0,03 | -8,6 |
| Постоянные затраты, тыс. руб. | 10 010 | 11 156 | 1 146 | 11,5 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 1 794 | 2 482 | 688 | 38,3 |
| Рентабельность деятельности, % | 5,9 | 6,5 | 0,6 | 10,1 |
| Сила воздействия операционного рычага | 6,6 | 5,5 | -1,1 | -16,5 |
| Порог рентабельности, тыс. руб. | 27 368 | 33 369 | 6 001 | 21,9 |
| Запас финансовой прочности, тыс. руб. | 4 906 | 7 425 | 2 519 | 51,3 |
| % запаса финансовой прочности | 15,2 | 18,2 | 3,0 | 19,7 |

Рис. 3.6 Запас финансовой прочности компании

Рис. 3.7 Рентабельность деятельности компании

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к увеличению валовой прибыли Архангельского филиала ООО «Артис Т» на 688 тыс. руб., или на 38,3%, а запас финансовой прочности компании составит 18,1%, против 15,2% до внедрения мероприятия. Рентабельность деятельности при этом возрастет на 0,6% и составит 6,5%, проект при этом окупится за 1,6 месяца.

Следовательно, эффективность внедрения предложения доказана.

# Заключение

Основной целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию товародвижения ООО «Артис Т».

Для достижения поставленной цели в работе проведен анализ существующей системы товародвижения в ходе которого выявлены следующие результаты:

Руководство действиями компании в Архангельской области осуществляется централизовано из города Архангельска, весь персонал компании находится там же, у предприятия имеются большие складские помещения и значительный автомобильный парк.

Доставку продукции по городам и другим населенным пунктам Архангельской области осуществляется силами работников Архангельского филиала, доставка до Архангельска продукции компании осуществляется за счет головного офиса, расположенного в городе Вологда.

Структура персонала предприятия за анализируемый период претерпела некоторые изменения, так в 2007 году по сравнению с базисным 2005 годом доля численности административно-хозяйственного персонала снизилась на 7,5% и составила 12,5% в общей численности работников.

Основную долю в общей численности персонала на протяжении всего периода занимают работники транспортно-складского отдела, так удельный вес данной категории персонала варьировался от 60,0% в 2005 году до 67,5% в 2007 году.

Данная ситуация объясняется тем, что предприятие занимается оптовой торговлей продукции, т.е. реализует товары со склада в розничные точки, доставка осуществляется работниками филиала, что объясняет большой удельный вес данной категории работников.

Архангельский филиал выполняет роль руководителя сети продаж компании, принимает заявки на продукцию и осуществляет ее заказ в головном офисе компании и доставки до розничных отделов продаж.

Укрупнено ассортиментный перечень товаров предприятия можно представить в следующем виде:

– мороженное;

– мясные полуфабрикаты;

– рыбные полуфабрикаты;

– овощные смеси.

С структуре товарооборота компании не произошло значительных изменений, основную долю на протяжении всего анализируемого периода занимают мясные полуфабрикаты, доля товарооборота данного вида в 2005 году занимала 45,0%, а в 2007 году доля данной категории товара возросла до 47,8%.

Наименьшую долю в структуре товарооборота на протяжении всего анализируемого периода занимают овощные смеси, так удельный вес данной категории продукции в 2005 году составлял 5,5%, а в 2007 году он увеличился на 1,4% и составил 6,9%.

За анализируемый период объем товарооборота предприятия увеличился на 40,4%, что произошло в основном за счет роста продаж в Северодвинске и Архангельске, прирост товарооборота по которым составил 53,1% и 42,5%, соответственно.

Наибольшую долю в расходах предприятия занимают постоянные расходы, но следует обратить внимание, что с ростом товарооборота доля постоянных издержек снижается.

За анализируемый период расходы Архангельского филиала компании выросли на 12 363 тыс. руб., или на 68,2%, в том числе постоянные расходы возросли на 73,4%, а переменные на 65,8%.

Помимо себестоимости товара и заработной платы персонала с отчислениями, большую долю в структуре затрат предприятия занимают транспортные расходы, так за анализируемый период они возросли на 4 410 тыс. руб., или на 140%.

Проведенный анализ показал, что количество автотранспорта предприятии неуклонно растет, что объясняется ростом объемов продаж, но как отрицательный момент следует отметить рост стоимости 1 часа работы автотранспорта.

Запас финансовой прочности Архангельского филиала ООО «Артис Т» имеет устойчивую тенденцию снижения и составил в 2005 году 10 515 тыс. руб., что соответствует 45,7%, в 2007 году запас финансовой прочности значительно снизился и составил 4 906 тыс. руб., что соответствует 15,2%.

Это означает, что предприятие в 2005 году способно было выдержать 46-процентное снижение товарооборота без серьезной угрозы для своего финансового положения, а в 2007 году лишь 15-процентное снижение.

Данная ситуация свидетельствует о снижение эффективности деятельности предприятия, что еще раз подтверждает необходимость разработки мероприятий по повышению эффективности товародвижения.

Проведенный в главе 2 анализ показал, что на предприятии наблюдается устойчивая динамика роста товарооборота в г.Северодвинске. Как уже отмечалось, доставка продукции производится со складов в городе Архангельске.

В связи со значительной долей города Северодвинска в общем товарообороте компании в данной дипломной работе вносится предложение по открытию склада площадью 200 кв.м. на территории города, что позволит снизить транспортные расходы предприятия, повысить скорость и уровень сервисного обслуживания потребителей, что и повлечет рост товарооборота компании по Северодвинску на 10%.

Внедрения данного мероприятия не потребует капитальных вложений, так как для нормальной работы склада планируется перевести одну автомашину «Газель» и двух водителей на постоянную работу в городе Северодвинске.

Так же потребуются дополнительные работники:

– кладовщик – 2 человека;

– грузчики – 3 человека.

На сегодняшний момент доставка товаров предприятия до клиентов города Северодвинска осуществляется из Архангельска автомобилями «Газель» каждый рабочий день. В собственности предприятия находится рефрижератор, который осуществляет доставку товаров в отдаленные районы области и в связи с малыми объемами товарооборота в данных регионах, его загрузка невелика. В связи с открытием склада в г.Северодвинске мы предлагаем использовать для доставки товара рефрижератор.

Дальнейшие расчеты показали, что внедрение данного мероприятия приведет к увеличению валовой прибыли Архангельского филиала ООО «Артис Т» на 311 тыс. руб., или на 17,4%, а запас финансовой прочности компании составит 38,6%, против 15,2% до внедрения мероприятия. Рентабельность деятельности при этом возрастет на 4,3% и составит 10,2%.

Так же открытие склада в городе Северодвинске позволит повысить скорость и уровень сервисного обслуживания потребителей, что несомненно повысит уровень конкурентоспособности предприятия на целевом рынке.

На сегодняшний момент Архангельский филиал ООО «Артис Т» осуществляет только розничную торговлю.

В данной дипломной работе предлагается расширить каналы товародвижения и открыть два розничных магазина (один в г.Архангельске и один в г.Северодвинске), которые будут реализовывать продукцию предприятия под брендом компании.

Основным фактором конкурентоспособности данных розничных магазинов будет их ценовая политика, т.е. цены будут устанавливать ниже, чем в других магазинах, торгующих аналогичной продукцией.

Предприятия розничной торговли города делают наценку на оптовые цены в среднем от 30 до 35 %, с целью повышения конкурентоспособности новых розничных отделов и закрепления их на рынке, предлагается установить наценку на 10% ниже, чем у конкурентов (т.е. с учетом закупочных цен компании наценка 26% на продукцию предприятия).

Таким образом, выручка от реализации розничного отдела в г.Архангельске составит 384 тыс. руб. в месяц (4 608 тыс.руб. в год), а по г.Северодвинску – 326 тыс. руб. в месяц (3 912 тыс.руб. в год).

Капитальные затраты проекта составят 244 тыс. руб., денежные средства на приобретение оборудования планируется брать из накопленной прибыли предприятия.

Так же внедрение данного проекта потребует привлечение условно-постоянных затрат на оплату труда работников. Планируется набрать четырех продавцов-кассиров. Так мы планируем арендовать розничные отделы в крупных магазинах, то найм вспомогательного персонала не требуется, так как его услуги входят в стоимость аренды торговых площадей.

Внедрение данного мероприятия приведет к увеличению валовой прибыли Архангельского филиала ООО «Артис Т» на 688 тыс. руб., или на 38,3%, а запас финансовой прочности компании составит 18,1%, против 15,2% до внедрения мероприятия. Рентабельность деятельности при этом возрастет на 0,6% и составит 6,5%, проект при этом окупится за 1,6 месяца.

# Список использованной литературы

Литература

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2006. –248с.
2. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Г. Аременко, М.В. Белендир. – М.: БЕК, 2004. –146с.
3. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. / В.Е. Архипов. – М.: Инфра-М, 2004. – 346 с.
4. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет – М.: Финансы и статистика, 2003. – 276с.
5. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов – М.: Финансы и статистика, 2006. – 384 с.
6. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие. / И.К. Белявский – М.: Финансы и статистика, 2005. – 520 с.
7. Березин И.С. Маркетинг и исследование рынка. / И.С. Березин. – М.: Русская Деловая Литература, 2003. – 380 с.
8. Богатин Ю.В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций. Учеб. Пособие для вузов. / Ю.В. Богатин. – М.: Финансы, ЮНИТИ – ДАМА, 2003. – 286 с.
9. Виноградова С.Н. Организация и технологии торговли. / С.Н. Виноградова — Мн.: Новое знание, 2004. – 440 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 562 с.
11. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов. – М.: Рилант, 2000. – 328с.
12. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ годовой бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифоров. – М.: ДИС, 2003. – 216с.
13. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: Учебное пособие. / В.И. Дорошев. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 424 с.
14. Дуровин А.П. Маркетинг предпринимательской деятельности. / А.П. Дуровин. – Мн.: Новое знание, 2004. – 740 с.
15. Задачи финансового менеджмента /Под ред. Л.А. Муравья, В.А. Яковлева. – М.: Финансы, 2004. – 258 с.
16. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии: Учебное пособие в 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование / под общ. ред. А.И.Ильина. – Мн.: ООО «Новое знание», 2007. – 416с.
17. Ириков В.А., Ириков И.В. Технология финансово-экономического планирования на фирме / В.А. Ириков, И.В. Ириков. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 248 с.
18. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 285 с.
19. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. – М.: ЗАО «Центр экономики и маркетинга», 2003. – 483с.
20. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 514с.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2000. – 720 с.
22. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент / М.Н. Крейнина. – М.: ДИС, 2003. – 319с.
23. Мамедов О. Современная экономика / О. Мамедов. – М.:, ИНФРА-М, 2006. – 612с.
24. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Финансовый анализ / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко – М.: ПРИОР, 2005. – 246с.
25. Основы экономической теории: учебное пособие /Под ред. Камаева В.Д. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 395с.
26. Пиндайк Р. Рубинфельд Д. Микроэкономика: Сокр. пер. с англ./Научн. ред. В.Т. Борисович, В.М. Полтерович, В.И. Данилов и др. – М.: Дело, 2002. – 245с.
27. Рябова Р.И., Иванова О.В. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, с комментариями и бухгалтерскими проводками / Р.И. Рябова, О.В. Иванова. – М.:, Финансы и статистика, 2005. – 456с.
28. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Г.В. Савицкая. – Мн.: Новое знание, 2004. – 704 с.
29. Стоянова Е.С. Штерн М.Г. Финансовый менеджмент для практиков / Е.С. Стоянова, М.Г. Штерн. – М.: Перспектива, 2007. – 668 с.
30. Теория и практика бизнеса: Учебно-практическое пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 2002. – 320с.
31. Уткина Э.А. Маркетинг. / Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» Изд-во ЭКМОС, 2000. – 390 с.
32. Финансовое управление компанией / Под ред. Е.В. Кузнецовой. – М.: Дашков и К0, 2007. – 247 с.
33. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 315с.
34. Экономика предприятия: Учебник / под ред. Проф. Волкова О.И. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 416с.

Периодические издания

1. Герчикова И.Н. Методика проведения маркетинговых исследований. / И.Н. Герчикова. // Маркетинг. – 2006. – №3. – с.31-42
2. Графов А.В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия / А.В. Графов // Финансы. – 2005. – № 7. – с.12-15
3. Карпов В. Маркетинговое исследование рынка. / В. Карпов. // Маркетинг. – 2004. – № 2. – с.78-88
4. Купчина Л.А. Анализ финансовой деятельности / Л.А. Купчина // Бухгалтерский учет. –2008. – № 2. – с.7-13
1. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Издательство “Финпресс”, 2003. [↑](#footnote-ref-1)