**Содержание**

# Введение

# Часть 1 Теоретические основы сбытовой деятельности на промышленном предприятии

# Роль сбыта продукции на предприятии

# Рынок товаров промышленного назначения

# Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения

# Часть 2 Анализ сбытовой деятельности на ЗАОр «НП«СОМЗ»

# Общая характеристика ЗАОр «НП«СОМЗ»

# Структура и алгоритм работы отдела сбыта и маркетинга ЗАОр «НП«СОМЗ»

# Сбытовая деятельность на ЗАОр «НП«СОМЗ»

# Часть 3 Рекомендации по улучшению сбытовой деятельности на ЗАОр «НП«СОМЗ»

# Мероприятия по повышению квалификации сбытового персонала

# Мероприятия по повышению эффективности сбыта на ЗАОр «НП«СОМЗ»

# Ведение внутреннего контроля сбытовой деятельности

# Заключение

# Список литературы

**Введение**

В хозяйственной деятельности предприятия основными вопросами являются снабжение, производство и сбыт (реализация) готовой продукции. Под готовой продукцией подразумеваются законченные производством на данном предприятии изделия, работы и услуги, которые могут быть предложены рынку как товары. Работа предприятий в новых экономических условиях предполагает реструктурирование всех функциональных сфер деятельности хозяйствующих субъектов, но главным образом это касается сферы сбыта готовой продукции. Переход на рыночную форму хозяйствования коренным образом меняет подходы к планированию и контролю сбытовой деятельности. Нет сомнений в том, что для успешной работы в рыночных условиях российским предприятиям необходима комплексная структурная перестройка системы управления сбытом, созданной при плановом ведении хозяйства.

Предметом данной курсовой работы является изучение организации и планирования сбытовой деятельности на промышленном предприятии.

Объектом работы является ЗАОр «НП«СОМЗ» (Закрытое акционерное общество работников «Народное предприятие«Старооскольскнй механический завод»).

Цель работы – изучение организации сбытовой деятельности на вышеуказанном предприятии.

# Часть 1 Теоретические основы сбытовой деятельности на промышленном предприятии

## **Роль сбыта продукции на предприятии**

Сбыт продукции – это один из аспектов коммерческой деятельности промышленного предприятия. Сбыт является средством достижения поставленных целей предприятия и завершающим этапом выявления вкусов и предпочтений покупателей.

Сбыт продукции для предприятия важен по ряду причин: объем сбыта определяет другие показатели предприятия (величину доходов, прибыль, уровень рентабельности). Кроме того, от сбыта зависят производство и материально-техническое обеспечение. Таким образом, в процессе сбыта окончательно определяется результат работы предприятия, направленный на расширение объемов деятельности и получение максимальной прибыли.

Приспосабливая сбытовую сеть и сервисное обслуживание до и после покупки товаров к запросам покупателей, предприятие-производитель повышает свои шансы в конкурентной борьбе.

Коммерческая деятельность по сбыту продукции на предприятии весьма многогранна, она начинается с координации интересов предприятия-производителя с требованиями рынка. Производитель продукции заинтересован в снижении издержек производства, а это возможно достичь при больших объемах производства и небольшой номенклатуре выпускаемой продукции. Однако рынок требует другого: потребители заинтересованы в большом выборе качественной, разнообразной продукции с различными потребительскими свойствами по приемлемой цене. В конечном итоге производственная программа предприятия, номенклатура, качество продукции должны определяться доходами и платежеспособным спросом потребителей: предприятий, фирм и населения.

Расширение номенклатуры продукции усложняет производственный процесс, при выпуске небольших партий изделий растет себестоимость каждого изделия, усложняется организация управления, в ряде случаев требуется частая переналадка оборудования. Поэтому, чтобы скоординировать интересы предприятия-изготовителя и рынка, необходимо планирование ассортимента продукции, как новой, так и уже выпускавшейся на предприятии. Планирование ассортимента является важнейшей составной частью коммерческой деятельности промышленного предприятия. Выполняться эта работа должна отделом сбыта в тесном взаимодействии с отделом маркетинга предприятия.

Наряду с планированием ассортимента составной частью коммерческой деятельности является планирование сбыта продукции. Планирование сбыта включает составление плана сбыта предприятия, формирование портфеля заказов, выбор наиболее эффективных каналов сбыта продукции, распределение объема сбыта товаров по регионам. План сбыта должны разрабатывать предприятия, выпускающие продукцию на «свободный рынок».

Портфель заказов формируют предприятия-изготовители, производящие и поставляющие продукцию на «известный» рынок, т.е. по долгосрочным контрактам, а также по заказам государства.

Для того чтобы разработать план сбыта, предприятие-изготовитель должно составить прогноз объема сбыта, являющийся базой плана сбыта.

Производителю товара необходимо знать зависимость между предложением своего товара на рынке и его сбытом. Предложение товара определяется его ценой, ценами других аналогичных товаров, применяемой технологией изготовления товара, уровнем налогов и дотаций, природно-климатическими условиями. Спрос потребителей на товар предприятия, а следовательно, и сбыт этого товара зависят в основном от цены данного товара, уровня дохода и благосостояния покупателей, вкусов и предпочтений, а также мнений покупателей о своих перспективах, сезонности потребления товара.

Большое значение имеет оперативно-сбытовая работа, связанная с приемкой готовой продукции от цехов-изготовителей и отгрузкой ее покупателям, ибо именно эта завершающая часть сбыта продукции приносит предприятию реальные результаты.

Немаловажную роль в этой деятельности играет транспортный фактор.

Как было отмечено выше, коммерческая деятельность по сбыту продукции начинается с координации интересов предприятия-производителя с требованиями рынка. Для этого предприятие должно прежде всего определить структуру спроса, исследовать товарный рынок по следующим направлениям:

* изучение товара;
* определение потенциала и емкости рынка;
* анализ конъюнктуры рынка;
* изучение потребителей и сегментация рынка;
* анализ деятельности конкурентов;
* изучение основных форм и методов сбыта товаров.

Главной целью изучения товара является производство предприятием тех товаров, которые максимально удовлетворяли бы запросы потребителей и приносили высокие прибыли. В основе решения этой задачи лежат: определение соответствия выпускаемой или намечаемой к производству продукции вкусам и требованиям покупателей, выявление недостатков и достоинств продукции, сравнение качеств и свойств товаров данного предприятия с соответствующими характеристиками товаров конкурентов, прогнозирование перспектив изменения требований рынка к характеристикам и качеству выпускаемых предприятием изделий.

При изучении свойств и качества продукции необходимо уделять большое внимание возможностям применения достижений научно-технического прогресса в сфере производства. Очень важным является быстрое обновление номенклатуры продукции, обусловленное развитием науки и техники.

Потенциал рынка определяется его емкостью и перспективами развития. Потенциал рынка для конкретного товара включает существующий рынок (используемый) и возможный (не используемый).

Емкость рынка может быть потенциальной и реальной. Потенциальная емкость рынка – возможный объем сбыта товаров в течение определенного времени (например, года). На показатель емкости товарного рынка оказывают влияние следующие факторы:

* изменение товарных цен;
* модернизация продукции, выпуск новой продукции;
* организация послепродажного обслуживания, обеспечение клиента большим набором услуг и в более короткий срок, чем конкуренты;
* улучшение организации сбыта и качества сбытового аппарата;
* уровень подготовки сбытового персонала;
* правильный выбор каналов сбыта;
* грамотная реклама;
* стимулирование сбыта.

Показатель емкости товарного рынка в общем виде определяется по формуле:

Еp=П+Он-Э+И,

где Еp – емкость товарного рынка;

П – производство товара за определенный период;

Он – остаток товарных запасов на начало периода;

Э, И – соответственно экспорт и импорт за определенный период времени.

Определение емкости рынка позволит установить, какую долю рынка может завоевать данное предприятие для каждого из выпускаемых товаров.

При исследовании емкости рынка большое значение имеет анализ тенденций развития рынка на отраслевом уровне и инвестиционной политики в данной отрасли.

Анализ конъюнктуры рынка необходим потому, что его результаты дают возможность предприятию продавать производимые товары по более выгодным ценам, а также увеличивать или сокращать выпуск товаров в соответствии с ожидаемыми рыночными условиями. Конъюнктура товарного рынка – это сложившаяся экономическая ситуация, характеризующая соотношение между спросом и предложением, а также уровень цен и товарных запасов. Анализ конъюнктуры рынка включает экономический анализ производства и сбыта продукции на внутреннем и внешнем рынках, составной частью анализа конъюнктуры рынка является анализ факторов, оказывающих влияние на спрос, предложение и уровень цен.

Большое значение имеет прогнозирование рынка, т.е. выработка научно-обоснованного суждения о перспективах его развития, поскольку конъюнктурное прогнозирование имеет цель обеспечить наилучшую тактику поведения предприятия на рынке.

Исследование рынка включает также всесторонний анализ потребителей, их потребностей и мотиваций. Товарный рынок состоит из большого количества различных типов потребителей, множества товаров. Анализ потребителей является основой для сегментации рынка. Сегментация рынка – это классификация потребителей производимой продукции на группы, одинаково реагирующие на одни и тот же набор побудительных к покупке признаков.

Особое значение при изучении рынка имеет анализ деятельности конкурентов, ставящее задачу сбора информации для ответов на следующие вопросы:

* Какая доля на рынке приходится на конкурентов по отдельным видам товаров?
* Какая доля из всех поставок конкурентов приходится на готовые изделия, закупаемые промышленными предприятиями для комплектования выпускаемой продукции?
* Какой известностью пользуется продукция конкурентов?
* Каков объем реализации продукции конкурентами?
* Имеет ли продукция конкурентов марочные названия?
* Каковы система и каналы сбыта у конкурентов?
* Какие критерии положены в основу организации сбыта у конкурентов: региональный, вид продукции или вид клиентуры?
* Какова численность сотрудников в сфере сбыта у конкурентов?
* Основные цели конкурентов в политике цен?
* Какие виды и средства рекламы используют конкуренты?
* Представляют ли конкуренты свою продукцию на выставках и ярмарках?
* Каковы условия и сроки поставки продукции у конкурентов?
* Каков уровень обслуживания клиентов у конкурентов?
* Какие формы и внешний вид имеет продукция конкурентов?
* В какие страны экспортируется продукция конкурентов и какова доля экспорта в отдельных странах?
* Какую долю рынка захватили конкуренты за рубежом?
* Каковы формы организации сбыта продукции конкурентами за рубежом?

После изучения товарного рынка и получения на этой основе информации о спросе и предпочтениях потребителей промышленное предприятие должно планировать ассортимент как новой, так и выпускаемой продукции.

Планирование ассортимента продукции – это обоснованный отбор изделий для будущего производства и сбыта, а также приведение всех характеристик изделий в соответствии с требованиями потребителей.

Несмотря на то, что внедрение новой продукции имеет очень большое значение для промышленного предприятия, оно является весьма рискованным мероприятием. Например, удельный вес неудачных нововведений в различных товарных группах колеблется между 50 и 90%

Причины неудач при внедрении новых видов продукции могут заключаться в следующем:

* относительной бесполезности идеи нового товара;
* низком качестве изготовления товара;
* неправильной политике цен;
* недостаточном количестве средств на маркетинг;
* низком уровне рекламы и упаковки;
* недооценке реакции конкурентов;
* существующих оргструктурах, не способствующих инновациям;
* несвоевременном выпуске нового товара не рынок;
* низком уровне и слабом использовании рыночных исследований;
* необъективности принятия решения на уровне руководства предприятия.

Относительный вес каждого из оценочных показателей должен определяться в зависимости от его предполагаемого значения для предприятия.

После выбора новых изделий для производства, на каждое из них должна быть составлена спецификация в соответствии с требованиями покупателей. Спецификация направляется в производственный отдел предприятия, изготовляются опытные образцы и делается предварительная проверка целесообразности изготовления изделий с учетом производственных возможностей. Затем составляется предварительная калькуляция издержек производства. В том случае, если калькуляция издержек свидетельствует о возможности получения достаточного уровня рентабельности выпускается небольшая партия изделий для испытания на рынке. Результаты этих испытаний, а также оценки специалистов используются для решения вопроса об успешной реализации изделий на рынке. Отдел маркетинга готовит предложения, в которых дается подробный перечень того, как, когда, при какой величине себестоимости и прибыли должно быть выпущено каждое изделие на рынок.

В Процессе планирования ассортимента продукции следует учитывать жизненный цикл изделия. Любой товар имеет жизненный цикл, который включает пять стадий пребывания его на рынке: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад. Каждый период (стадия) жизненного цикла изделия характеризуется колебаниями объема реализации и получаемой прибыли, в каждой из них перед предприятием стоят определенные задачи.

На стадии внедрения товар впервые появляется на рынке, постепенно увеличивается объем продаж. Эта стадия характеризуется тем, что предприятие практически не получает прибыли, поскольку оно несет большие издержки, обусловленные внедрением товара на рынок. Стадии внедрения изделия на рынке предшествует фаза его разработки. Это период инвестиций, которые в последующем должны окупиться за счет выручки от реализации товара.

Стадия роста (или развития рынка) – это период завоевания товаром рынка и роста прибыли от реализации. На стадии зрелости объем продаж достигает максимума. Стадия насыщения рынка продолжается до фактического спада.

Стадия спада – это по существу сокращение рынка. На данной стадии производитель должен решить проблему: либо снять изделие с производства, когда оно будет неэкономично, либо отыскать новые средства для продления периода его рентабельности.

На каждой стадии жизненного цикла товара должна быть выбрана определенная стратегия. На стадии внедрения новый товар конкурирует со старыми, поэтому важным средством закрепления товара на рынке служит реклама, которая должна быть направлена на информацию покупателей о преимуществах данного товара.

На стадии роста главной задачей предприятия является поддержание увеличения объема продаж с помощью:

* улучшение качества изделия;
* выхода на новые рынки;
* освоения новых каналов сбыта;
* усиление рекламы;
* снижение цен.

На стадиях зрелости и насыщения рынка производитель направляет усилия на стабилизацию своего положения, пока позволяет конкуренция. Эти усилия проявляются, как правило, в использовании новых форм рекламы и стимулирования сбыта.

Концепция жизненного цикла изделий имеет большое значение при планировании ассортимента продукции. Она заставляет руководителя анализировать деятельность предприятий с позиций и настоящего, и будущего, увязывать краткосрочные задачи с долгосрочными целями предприятия. Учитывая длительность жизненного цикла, старые, убыточные изделия снимаются с производства либо планируются к внедрению эффективные мероприятия, способствующие повышению рентабельности старой продукции.

## **Рынок товаров промышленного назначения**

Рынок товаров промышленного назначения - совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров или услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляе­мых другим потребителям.

Основными отраслями деятельности, составляющими рынок товаров промышленного назначения, являются: 1) сельское, лес­ное и рыбное хозяйство, 2) горнодобывающая промышленность, 3) обрабатывающая промышленность, 4) строительство, 5) транс­порт, 6) связь, 7) коммунальное хозяйство, 8) банковское, финан­совое и страховое дело, 9) сфера услуг.

По размерам товарной номенклатуры и денежного оборота рынок товаров промышленного назначения превосходит соответст­вующие показатели рынка товаров широкого потребления. Чтобы изготовить и продать обыкновенную пару туфель, нужно, чтобы торговец шкурами продал эти шкуры кожевникам, которые продали бы выдубленную и отделанную кожу обувщикам, которые продали бы готовые туфли оптовым торговцам, а те в свою очередь розничным торговцам, которые, наконец, продали бы их широкому потребителю. Помимо этого, каждому участнику производствен­но-распределительной цепочки приходится закупать и множество других товаров и услуг.

Рынок товаров промышленного назначения обладает определен­ными характеристиками, которые резко отличают его от рынков товаров широкого потребления. Вот эти характеристики.

НА НЕМ МЕНЬШЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ. Продавец товаров про­мышленного назначения, как правило, имеет дело с гораздо мень­шим числом покупателей, чем его коллега, предлагающий товары широкого потребления. Например, фирма «Гудийр тайр компани» продает шины и промышленности, и широкому потребителю. На рынке товаров для нужд промышленности ее судьба всецело зави­сит от получения заказа от одной из трех крупнейших автомобиле­строительных корпораций. А вот при продаже запасных шин широкому потребителю перед фирмой «Гудийр» оказывается потенциальный рынок владельцев 105 млн. используемых ныне амери­канских автомобилей.

ЭТИ НЕМНОГОЧИСЛЕННЫЕ ПОКУПАТЕЛИ КРУПНЕЕ. Даже в отраслях со множеством производителей основная часть закупок приходится, как правило, на долю всего нескольких крупных поку­пателей. В таких отраслях, как производство автомобилей, телефон­ного и телеграфного оборудования, сигарет, авиационных двигате­лей и деталей к ним, а также в промышленности органических волокон более 70% общего объема производства приходится на долю всего четырех изготовителей. Следовательно, именно они и будут закупать основную массу предметов снабжения, предназна­ченных для отрасли в целом.

ЭТИ ПОКУПАТЕЛИ СКОНЦЕНТРИРОВАНЫ ГЕОГРАФИЧЕС­КИ. Более половины всех покупателей товаров промышленного назначения в стране сконцентрированы в семи штатах: Нью-Йорк, Калифорния, Пенсильвания, Иллинойс, Огайо, Нью-Джерси и Ми­чиган. В таких отраслях, как нефтяная, резиновая и сталелитейная промышленность, географическая концентрация выражена еще ярче. Большая часть сельскохозяйственной продукции поступает всего из нескольких штатов. Географическая концентрация производителей способствует снижению издержек. Продавцам товаров промышлен­ного назначения необходимо следить за тенденциями усиления или ослабления географической концентрации.

СПРОС НА ТОВАРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СПРОСОМ НА ТОВАРЫ ШИРОКОГО ПО­ТРЕБЛЕНИЯ. Спрос на товары промышленного назначения, в конечном счете, проистекает из спроса на товары широкого по­требления. Ведь шкуры животных закупают потому, что потребители покупают туфли, кошельки и другие изделия из кожи. Если спрос на эти товары ослабнет, снизится спрос и на все товары промышленного назначения, используемые в процессе их производ­ства.

СПРОС НА ТОВАРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ НЕ­ЭЛАСТИЧЕН. Для общего спроса на многие товары и услуги промышленного назначения (в отличие от спроса со стороны отдельной фирмы) характерна низкая ценовая эластичность. Это означает, что изменение цен не влечет за собой сильных колебаний общего спроса. Обувщики вряд ли станут закупать намного больше кожи, если цена на нее упадет. С другой стороны, они вряд ли станут закупать её намного меньше, если цена поднимется. Спрос особенно неэластичен в краткосрочном плане, ибо изготовители продукции не в состоянии внести большое число изменений в технологию своего производства. В то же время потребители будут исходить из цены, решая, у какого именно поставщика закупать необходимо им товары. Но это опять-таки не окажет сильного влияния на объемы совершаемых ими закупок.

СПРОС НА ТОВАРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ РЕЗ­КО МЕНЯЕТСЯ. Спрос на товары и услуги промышленного назначения обычно меняется быстрее, чем на товары и услуги широкого потребления. Это особенно справедливо в отношении спроса на новое производственное оборудование. Определенный процент прироста спроса на потребительские товары может при­вести к неизмеримо большему процентному приросту спроса на машины и оборудование, необходимые для выпуска дополнитель­ных количеств товаров широкого потребления. Иногда всего лишь 10%-ный рост потребительского спроса может вызвать в течение ближайшего последующего периода увеличение спроса со стороны промышленности на целых 200%. Это обстоятельство вынуждает многих производителей диверсифицировать свою товарную но­менклатуру, чтобы иметь возможность как-то сглаживать перепады в рамках цикла деловой активности.

ПОКУПАТЕЛИ ТОВАРОВ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕ­НИЯ-ПРОФЕССИОНАЛЫ. Товары для нужд промышленности закупают профессионально подготовленные агенты, которые всю свою рабочую жизнь учатся, как совершать закупки наиболее выгодным образом. Многие из них являются членами Националь­ной ассоциации агентов по закупкам, которая стремится повысить эффективность труда и статус профессиональных закупщиков. Широкий потребитель менее искушен в искусстве предусмотритель­ности при совершении покупок. Чем сложнее характер закупки для нужд промышленности, тем больше вероятность участия в процессе принятия решения о ней целого ряда лиц. Приобретением наиболее важных товаров обычно занимаются специальные закупочные комиссии, .в состав которых входят технические эксперты и пред­ставители высшего руководства. Это означает, что для работы с' хорошо подготовленными покупателями фирмы, предлагающие товары промышленного назначения, должны привлекать хорошо подготовленных коммивояжеров. Несмотря на то что в комплексе мер по продвижению на рынок товаров промышленного назначения большую роль играют и реклама, и стимулирование сбыта, и пропаганда, основным орудием сбыта остается техника личной продажи.

Какие решения о закупках принимают покупатели товаров промышленного назначения?

В процессе закупки покупатель товаров промышленного назна­чения сталкивается с необходимостью принятия целого ряда реше­ний. Количество решений зависит от вида ситуации совершения закупки.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ СИТУАЦИЙ СОВЕРШЕНИЯ ЗАКУПОК. Существует три основных вида ситуаций совершения закупок. С одной стороны, это повторная закупка без изменений, для соверше­ния которой требуется довольно стандартное обыденное решение. С другой стороны, это закупка для решения новых задач, решение о которой может потребовать проведения глубокого исследования. Промежуточное положение между ними занимает повторная закуп­ка с изменениями, решение о которой требует определенной пред­варительной проработки.

## **Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения**

 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 по стимулированию его деловой активности и компенсации услуг. Его работа должна постоянно контролироваться и направляться.

Характер отношений с каналами сбыта 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 м целям других элементов этой организации, и до некоторой степени общим целям всей организации.

Планирование и организация каналов сбыта Работа по планированию и организации каналов сбыта включает в себя три основных этапа. Поставщик товаров промышленного назначения 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.

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 промышленного назначения 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? Промышленная 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, обычно также за 30 дней, о предстоящем понижении цен, что дает им возможность, сократив закупки, прийти к дате понижения цен с минимальными складскими запасами. Основным недостатком подобного рода извещений является то, что о них узнают конкуренты и эффект внезапности оказывается утраченным.

Престиж поставщика и его товара

Поставщик товаров промышленного назначения, имеющий высокую репутацию в отрасли, известный качеством своих товаров и безукоризненным выполнением своих обязательств, финансовых и иных, сможет обеспечить за собой сбытовые услуги лучших сбытовых агентов и посредников практически на любой территории. Даже если некоторые из желательных для него сбытовых организаций работают с его конкурентами, проявив терпение, он обычно получает возможность привлечь на свою сторону большинство нужных ему торговых посредников. Эти последние, будучи уверены в поставщике, охотно примут участие в совместных сбытовых мероприятиях, что обеспечит им получение своей доли выгод от их проведения.

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 промышленного назначения, 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. Мы ограничимся рассмотрением наиболее типичных видов сбытовой помощи.

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.

# Часть 2 Анализ сбытовой деятельности на ЗАОр «НП«СОМЗ»

## **Общая характеристика ЗАОр «НП«СОМЗ»**

Закрытое акционерное Общество работников "Народное предприятие "Старооскольскнй механический завод", именуемое в дальнейшем “Общество”, создано в порядке предусмотренном Законом РФ "Об особенностях правового положения акционерных Обществ работников (народных предприятий)", Гражданским Кодексом Российской Федерации и иными правовыми актами Российской Федерации в соответствии с договором о создании Общества от 11 декабря 1998г. путем преобразования открытого акционерного Общества "Старооскольскнй механический завод".

Общество является правопреемником открытого акционерного Общества "Старооскольскнй механический завод".

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Закона РФ "Об особенностях правового положения акционерных Обществ работников (народных предприятий)" и Закона РФ "Об акционерных Обществах" и Закона РФ № 115-ФЗ.

Место нахождения Общества: 309514, РФ, Белгородская область, город Старый Оскол, ул. Ленина, 22.

Почтовый адрес Общества: 309514, РФ, Белгородская область, город Старый Оскол, ул. Ленина, 22.

Целью деятельности Общества является получение прибыли.

Предметом деятельности Общества является производство и реализация продукции производственно-технического назначения и оказание платных услуг населению:

* горношахтное и горнорудное машиностроение;
* производство черных металлов;
* сельскохозяйственное машиностроение;
* внешняя торговля негосударственных организаций;
* посреднические услуги при купле-продаже товаров народного потребления;
* посреднические услуги при купле-продаже продукции производственного назначения.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с правовыми актами Российской Федерации. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными Федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Деятельность Общества не ограничивается вышеназванными видами. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных правовыми актами Российской Федерации.

Общество осуществляет любые виды внешнеэкономической деятельности, не противоречащие правовым актам Российской Федерации:

* выпуск и реализация товаров Народного потребления;
* строительство помещений производственного назначения;
* гражданское строительство.

## Структура и алгоритм работы отдела сбыта и маркетинга ЗАОр «НП«СОМЗ»

На ЗАОр «НП«СОМЗ» сбытовая деятельность осуществляется отделом сбыта и маркетинга.

Организационная структура отдела сбыта и маркетинга ЗАОр «НП«СОМЗ» выглядит следующим образом:

Начальник отдела

Заместитель начальника

Юрисконсульт

Группа по планированию и отгрузке продукции

Экономист 1

Товаровед 6

Оператор по оформлению документов 1

Машинистка 1

Инженер по маркетингу 2

Товаровед 1

Экспедитор 1

Начальник бюро

Бюро маркетинга

Заведующий складом 1

Кладовщик 5

Грузчик 1

Центральный склад ГП

Всего в отделе сбыта и маркетинга работающих 27 человек, из которых 17 инженерно-технических рабочих и 10 рабочих.

Алгоритм работы отдела строится следующим образом:

Проверка наличия в номенклатуре

Получение и регистрация заявки

Рассылка предложений, реклама

Цены, объемы пр-ва, качество, срок службы

Сравнительный анализ

Анализ конкурентов

Перечень постоянных потребителей

Поиск потребителей

Начало

Поиск новых потребителей

Количество, цена, объемы, сроки и условия поставки

Анализ требований потребителя

ДА

**ДА**

 **НЕТ**

**Анализ контракта**

#

Анализ требований потребителя

Количество, цена, объемы, ср**оки и условия поставки**

ДА

Анализ заказа

Наличие на складе

#

Запуск в производство

Выставление счета

Конец

Отгрузка

Определить необходимость вн**ес**ения изменений в действующую документацию или разработка новой документации

Разработка организационно-технических мероприятий

Наличие средств измерения и испытаний

Формирование заказа

Согласование условий поставки (сроки, условия оплаты, количество)

Потребность в персонале и его квалификации

Обеспеченность материалами

Прои**зво**дственные мощности (основное и вспомогательное оборудование)

Наличие документации:

Законодательная;

Нормативная;

Конструкторская;

Технологическая.

#

ДА

 НЕТ

## Сбытовая деятельность на ЗАОр «НП«СОМЗ»

Основным продуктом производства ЗАОр «НП«СОМЗ» является дроболитейная продукция.

Так как данная продукция носит специфический характер, то организация, для ее реализации использует канал нулевого уровня распределения (т. е. продукция от производителя поступает непосредственно потребителю).

В 2009 году отгрузка дроболитейной продукции составила 19719 тн, что на 2146 тн меньше чем в 2008 г.(21865 тн).

В частности по номенклатуре:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | 2008 год, тн | 2009 год, тн | Отклонение, +- | Рост, % |
| ДЧЛ  | 3879  | 2283  | -1596  | -41  |
| ДСЛ  | 10269  | 11039  | 770  | 8  |
| ДЧК  | 3564  | 1990  | -1574  | -44  |
| ДСК  | 3773  | 4229  | 456  | 12  |
| СП  | 380  | 178  | -140  | -53  |
| Всего дробомассы  | 21865  | 19719  | -2146  | -9,8  |

Снижение отгрузки связано с недостаточным количеством стальной дроби, с нерегулярным производством чугунной дроби, высокой ценой, СП - заменяется на ДСК.

Доля отгрузки в % по основным видам от общего количества дроболитейной продукции отгруженной в 2009г. составила:

ДЧЛ - 11,58%; ДСЛ - 55,98%; ДЧК - 10,09%; ДСК - 21,45%; СП - 0,9%

Сравнивая потребность покупателей в дроболитейной продукции по договорам (35120 тн) и фактическую отгрузку можно отметить, что фактическая отгрузка от планируемой выполнена на 56 %.

Причинами невыполнения стало

1) Со стороны нашего завода:

* несвоевременный и недостаточный выпуск востребованных фракций;
* дублирование заказов;
* высокая цена.

2) Со стороны потребителя:

* предпочтение продукции другого производителя из-за цены, транспортных расходов, сроков изготовления, условий оплаты;
* изменение технологии производства.

Анализируя экспортную отгрузку, так же можно отметить снижение. В 2009 г. она составила 1931 тн, это ниже на 42% чем 2008г.(3347 тн) и составляет 9,8% от общего количества отгрузки, в том числе в страны дальнего зарубежья 613 тн (3,1%) в 2008г. было отгружено 1511 тн, в страны ближнего зарубежья 1318 тн (6,7%) в 2008г.-1836 тн. В страны дальнего зарубежья экспорт: Швеция (285 тн), Польша (100 тн), Дания (66 тн), Финляндия (43 тн), Германия (119 тн). В страны ближнего зарубежья экспорт: Украина (386 тн), Казахстан (367 тн), Эстония (362 тн), Беларусь (199 тн), Кыргызстан (4 тн).

Снижение экспортной отгрузки в 2009 г. обусловлено невыполнением производством принятых экспортных заказов (с января по июнь не был выполнен и сформирован не один экспортный заказ), что повлекло аннулирование части заказов и уменьшение последующих. Например: Швеция «Аскания» из-за срывов сроков поставки потеряла репутацию у Голландских и Финских потребителей и прекратило размещение их заказов на ЗАОр НП «СОМЗ».

Общее число потребителей дроболитейной продукции составило 818 организаций.

Покупателей с потребностью до 50 тн в год было 758 организаций с приходящимся на них объемом потребления 4856 тн (24,63% - от общего объема отгрузки дроболитейной продукции). С потребностью от 50 до 100-25 организаций с объемом их потребления 1566 тн (7,94%- от общего объема отгрузки). С закупкой от 100 до 200 тн в год 15 организаций с объемом потребления 1986 тн в год (10,07%- от общего объема отгрузки). С закупкой более 200 тн в год было 20 организаций. Объем приобретения дроболитейной продукции этими предприятиями составил 10411 тн (52,8% от общего объема отгрузки). Это предприятия:

* Уралвагонзавод, г. Нижний Тагил - 1365 тн (6,92% от общего объема отгрузки);
* Дукатснаб, г. Старый Оскол - 1154 тн (5,85% от общего объема отгрузки) по в/з;
* Вилабратор, г. Екатеринбург - 780 тн (3,96% от общего объема отгрузки);
* Смилз, г. Губкин - 771 тн (3,91% от общего объема отгрузки) по в/з;
* Севмаш, г. Северодвинск - 720 тн (3,65% от общего объема отгрузки);
* Альфа-Сталь РДО, г.Старый Оскол - 718 тн(3,64 % от общего объема отгрузки) по в/з;
* ГАЗ, г. Нижний Новгород - 718 тн (3,64 % от общего объема отгрузки);
* Оскол-Инструмент, г. Старый Оскол - 489 тн (2,48% от общего объема отгрузки) по в/з;
* Бокарт, г. Москва - 460 тн (2,33% от общего объема отгрузки) по в/з;
* Вайдан, г. Москва - 412 тн (2,09% от общего объема отгрузки) по в/з;
* Автомобильный з-д, г. Миасс - 390 тн (1,98% от общего объема отгрузки);
* Сервисный центр, г. Красноярск (Саяногорский алюминиевый завод) - 390 тн (1,98% от общего объема отгрузки);
* «Сфинкс», Эстония — 362 тн (1,84% от общего объема отгрузки);
* Энергомаш, г. Белгород-300 тн (1,52% от общего объема отгрузки);
* Аскания , Швеция - 285 тн (1,45% от общего объема отгрузки);
* Новолипецкий мет.комбинат, г. Липецк — 246 тн (1,25 % от общего объема отгрузки);
* ОЭМК, г. Старый Оскол - 240 тн (1,22 % от общего объема отгрузки);
* УАЗ, г. Ульяновск - 210 тн (1,07% % от общего объема отгрузки);
* Уралочка, г. Старый Оскол - 201 тн (1,02 % от общего объема отгрузки) по в/з;
* Полад, г. Тольятти - 200 тн (1,01 % от общего объема отгрузки).

Из числа перечисленных организаций, закупивших более 200 тн дроби в год 21,33 % (4205 тн) приходится на 7 предприятий посредников, приобретающих дробь по взаимопоставкам. Эти покупатели-посредники производят отгрузку как мелким, так и крупным конечным потребителям, предлагая более выгодные условия работы (цены ниже заводских, отсрочки платежей, бесплатная доставка, вознаграждения). Как правило, большинство их конечных потребителей нам неизвестны.

В 2009 году из-за не стабильности цены и срывов сроков поставки завод потерял крупного потребителя чугунной колотой дроби (Амурский судостроительный завод, г. Комсомольск-на-Амуре), который теперь получает дробь Могилевского мет. завода по более низкой цене.

В 2009 году был проведен ряд мероприятий направленных на расширение рынка сбыта и снижение остатков дроболитейной продукции:

1. Потребителям дроболитейной продукции были предоставлены более выгодные формы оплаты и система скидок на не востребованные в достаточном объеме фракций.

2. Рассылка рекламных материалов.

3. Постоянная работа по телефону с потенциальными потребителями.

4. Исследования рынков сбыта по регионам.

5. Изучение конкурентов: объемов выпуска, цен, преимущества и недостатков в сравнение с заводом.

# Часть 3 Рекомендации по улучшению сбытовой деятельности на ЗАОр «НП«СОМЗ»

## **Мероприятия по повышению квалификации сбытового персонала**

Представитель службы сбыта — один из важных служащих своей фирмы. Он имеет дело с хорошо подготовленными, информированными, ответственными людьми в фирмах-клиентах. Каждый специалист по сбыту может принести своей фирме заказы на сотни тысяч и даже миллионы долларов в год. Поэтому целесообразно затратить на его подготовку крупные суммы денег. Средняя стоимость подготовки специалиста по сбыту превышает 10 тыс. долл. Учитывая длительность и высокую стоимость подготовки, следует относиться к подбору кандидатов с особой тщательностью, чтобы время и деньги не пропали впустую.

Подбор кандидатов на любую работу начинается с изложения предъявляемых требований и ознакомления с обязанностями. Разумеется, конкретные задачи представителя службы сбыта вытекают из характера деятельности его фирмы, однако некоторые требования являются общими для большинства служащих, занимающихся личной продажей товаров промышленного назначения. Специалист по сбыту товаров промышленного назначения для выполнения стоящих перед ним обязанностей должен обладать инициативой и внутренней дисциплиной, поскольку ему самому предстоит выработать для себя программу действий и выполнять ее. Он должен хорошо знать свой ассортимент товаров, быть способным к общению и легко усваивать полученные сведения. Важно также, чтобы он представлял себе производственные проблемы потребителей и возможности использования товаров или услуг его фирмы для их решения. Он должен непрерывно собирать информацию и накапливать идеи, полезные для его клиентуры, независимо от возможности получения коммерческого эффекта в обмен на эти сведения, а также постоянно интересоваться новыми видами услуг для своих клиентов.

Необходимым качеством представителя службы сбыта товаров промышленного назначения является настойчивость. Эти товары редко продаются с первого захода. Продавая дорогостоящее оборудование, надо быть готовым нанести- потенциальному покупателю целую серию визитов. Если закупка важна для покупателя, необходимо получить одобрение нескольких ответственных служащих. Все это зачастую требует времени, и во многих случаях выигрывает тот, кто продолжает свою работу с настойчивостью и тактом даже тогда, когда дело кажется проигранным.

Одной из важнейших черт продавца товаров промышленного назначения является приспособляемость, умение завязывать контакты и правильно держаться со служащими различных уровней. Он должен быть по своему характеру дружелюбным, внимательным и тактичным, не забывать об интересах своей клиентуры и всегда стараться быть полезным. Подобное поведение привязывает к нему закупщиков потребителя, и конкурентам, как правило, весьма трудно пробить брешь в таких отношениях.

 Специалист по сбыту товаров промышленного назначения, безусловно, должен быть честным. Изложение данных о товаре должно базироваться на фактах. Если он обещает, что его фирма выполнит определенную работу или выдержит названный срок поставки, это обещание необходимо выполнить. Введение в заблуждение ила умолчание разрушает доверие покупателей столь же быстро, как и явная ложь.

Снабженцы промышленных компаний предпочитают иметь дело с вежливыми, аккуратными людьми, которые гордятся своей работой, товаром и фирмой.

Относительная малочисленность потребителей и крупный объем средней сделки купли-продажи товаров промышленного назначения делают надлежащую подготовку представителей службы Сбыта особенно важным дедом. В то же время относительно небольшой персонал сбытовых органов и важность для фирмы-поставщика каждого заключенного контракта не позволяют применять многие методы подготовки, используемые фирмами, производящими потребительские товары. Нельзя доверить будущему специалисту самостоятельные контакты с покупателями до тех пор, пока он не получит определенных знаний и не овладеет сбытовыми навыками.

Подготовка специалиста может проводиться с отрывом от производства (метод формального обучения, или классный метод) и без отрыва от производства. Если сбытовой персонал невелик, проводить обучение с отрывом от производства нецелесообразно. Крупные фирмы с многочисленным сбытовым персоналом могут воспользоваться этим методом обучения для восстановления технических знаний новых служащих, привлечения их внимания к определенным вопросам, имеющим значение для их сбытовой деятельности. Некоторые фирмы основывают такие занятия на разборе конкретных случаев их деловой практики.

Фирмы, для которых метод обучения с отрывом от производства не подходит, пользуются методом индивидуального обучения. Будущий специалист проходит обучение, выполняя последовательные операции в отделе сбыта или других подразделениях, где он может получить сведения, которые пригодятся ему в практической работе. Ему поручается обработка заказов, деловая переписка и ответы на запросы, отгрузка готовой продукции. Он, вероятно, проведет некоторое время в одном из филиалов фирмы. Фирма, производящая машины или тяжелое оборудование, может включить в его подготовку, вопросы, касающиеся установки и технического обслуживания.

Большинство предметов, изучаемых в процессе подготовки представителем службы сбыта, дают ему следующие сведения:

1. Фирма. Ее политика, методы осуществления операций, особенно, те, которые важны для обслуживания его будущей клиентуры.

2. Товар. Из чего он сделан, его техническая характеристика, роль и место в ассортименте продукции фирмы, области применения, сильные и слабые стороны по сравнению с товарами конкурентов.

3. Клиентура. Он должен знать клиентуру, которую ему предстоит обслуживать, что это за фирмы, на каких условиях они предпочитают делать закупки, их методы веления дел, возможности наиболее эффективного их обслуживания. Начало этой фазы обучения может быть положено в главной конторе, но основные сведения практикант получит, стажируясь на местах. Узнать клиента можно, только встречаясь и работая с ним.

4. Технология продаж. Большинство сведений по этому вопросу практикант получит в реальных условиях работы. Некоторые крупные поставщики товаров промышленного назначения располагают специальными наставниками, в задачу которых входит обучение работников сбыта.

Большинство поставщиков товаров промышленного назначения признают целесообразной организацию занятий по повышению квалификации своего сбытового персонала. Эти занятия могут проводиться в форме индивидуальной работы с представителями службы сбыта в районе их деятельности, куда для этого выезжает ответственный служащий главной конторы. При всей эффективности этот метод обходится очень дорого и отнимает много времени. Еще один метод — семинары по проблемам сбыта при главной конторе или в одном из филиалов фирмы. Как правило, целесообразно ограничивать число участников 6—8 специалистами по сбыту, чтобы обеспечить личное участие каждого в обсуждении вопросов. При этом значительная часть обучения пройдет в форме обмена опытом. Руководитель описывает ситуацию, и сам он или один из участников начинает играть роль перспективного покупателя. В ходе занятий методом проб и ошибок силами всех присутствующих совместно вырабатывается наилучший способ действий в данной ситуации.

Задача оснащения продавца товаров промышленного назначения оборудованием, которое помогло бы ему в представлении товара потенциальному покупателю и в оказании ему услуг, чрезвычайно важна и очень сложна. Она важна потому, что снабженец хочет знать возможности товара, методы его работы, полученные результаты. Сложна потому, что товар промышленного назначения обычно велик и продавцу тяжело носить при себе соответствующие образцы. К наиболее широко используемым видам сбытового оборудования относятся наборы образцов, уменьшенные модели товара, подборки графических материалов, кинофильмы и слайдофильмы.

Многие поставщики товаров промышленного назначения снабжают своих служащих наборами фотографий товара в действии, графиками, диаграммами или таблицами, иллюстрирующими работу товара, а также чертежами, дающими представление о его конструкции. Такие наборы должны быть удобной формы и размера. Их следует положить в папку или поместить в контейнер, чтобы их можно было удобно положить на стол перспективного покупателя. Сами материалы должны быть подобраны и расположены в логической последовательности, что дает представителю службы сбыта возможность построить вокруг них свою беседу и использовать их как орудие сбыта, а не как последнее средство убеждения покупателя, к которому он обращается, исчерпав основные аргументы.

Поставщики товаров промышленного назначения широко используют кинофильмы и слайдо-фильмы. Основным недостатком кинофильма являются связанные с его производством высокие затраты. Многие фирмы пришли к выводу о том, что производство фильмов обходится слишком дорого и оправдывает себя только в том случае, если характер товара и используемые методы сбыта позволяют продемонстрировать его целой группе потенциальных потребителей или нескольким служащим, оказывающим влияние на закупку товара. Преимущество кинофильма заключается в том, что товар представлен в работе, в реальных условиях. Такой показ товара может быть достигнут только путем посещения предприятия поставщика, которое обычно очень трудно организовать.

Производство слайдофильмов стоит гораздо дешевле, причем слайды обладают (хотя и в меньшей степени) многими преимуществами кинофильма. Слайд можно задержать на экране, пока идет изложение аргументов в пользу покупки товара или даются ответы на вопросы перспективного покупателя. Слайдофильм представляет собой гораздо более гибкое орудие сбыта по сравнению с кинофильмом, а атмосфера его демонстрации отличается меньшей официальностью и большей убедительностью.

## Мероприятия по повышению эффективности сбыта на ЗАОр «НП«СОМЗ»

Для повышения эффективности реализации и расширения рынков сбыта дроболитейной продукции существует необходимость выполнения следующих мероприятий:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятия | Цель проведения | Сроки проведения |
| 1. | Участие с экспозицией в крупнейших промышленных выставках:* «Металлургия. Литейное дело» г. Санкт-Петербург.
* «Металлургия. Литмаш», г. Москва.
* «Руда и металлы. Литье» г. Екатеринбург.
 | Наглядно продемонстрировать дроболитейную продукцию. Ознакомить и привлечь внимание зарубежных и отечественных потребителей из различных регионов.  | 1-й кв.2-й кв.3-й кв. |
| 2. | Разработка и изготовление оборудования для экспозиции. | На высоком уровне демонстрировать продукцию завода.  | 1-й кв. |
| 3. | Разработка и внедрение гибкой системы оплаты. | Привлечь потребителей к приобретению продукции только нашего завода. Расширить рынок потребителей.  | 1-й кв. |
| 4. | Сертифицирование по ISO | Привлечь потребителей, сертифицированных по системе ISO, предъявляемых требования обязательной сертификации потребляемой продукции по системе ISO. |  |
| 5. | Усовершенствование и обновление сайта завода в Интернете. | Сделать максимально доступной и наглядной информацию о продукции в сети Интернет. | 1-й-2-ой кв. |
| 6. | Разработка и изготовление типографических рекламных проспектов о дроби на русском и на английском языках. | Максимально информировать отечественного и зарубежного потребителя дроболитейной продукции. | 1-й-2-ой кв. |
| 7. | Реклама СМИ. |  | Постоянно. |
| 8. | Разработка и изготовление типографических рекламных настольных календарей и рассылка их потребителям. | Постоянное напоминание о заводе, как о производителе дроби. Обеспечить потребителю оперативный поиск контактных телефонов завода. | 1-й кв. |
| 9. | Анализ конкурентов: цен, объемов выпуска, качества. | Постоянно владеть информацией о конкурентоспособности дроболитейной продукции. По результатам оперативно принимать меры по повышению конкурентоспособности. | Раз в 2 месяца. |
| 10. | Анализ потребителей завода за 2009г. | Владеть информацией о характере потребителей, периодичности и постоянстве закупок, о появлении новых клиентов. По результатам оперативно принимать меры. | Январь-Февраль. |
| 11. | Поиск и привлечение новых клиентов (путем телефонных переговоров и переписки, сети Интернет)  | Изучение рынка потребления дроболитейной продукции, выяснение преимуществ и недостатков продукции нашего завода для конкретного потребителя в сравнение с другими производителями. Привлечение новых потребителей. | Постоянно. |
| 12. | Выезд на предприятия, являющиеся потребителями дроби других производителей.  | Рекламирование продукции нашего завода, агитация использования нашей дроби. Заключение договоров. Привлечение новых клиентов. | По мере необходи­мости. |

## **Ведение внутреннего контроля сбытовой деятельности**

Внутренний контроль (аудит) сбытовой деятельности — это система, состоящая из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация об объекте управления, полученная в результате контроля) и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев: среда контроля сбытовой деятельности, центры ответственности, техника контроля (информационно-вычислительная техника и технология), процедуры контроля, система учета сбытовой деятельности.

Следует указать, что система внутреннего контроля сбытовой деятельности — это основа функционирования управленческой информационной системы (УИС), т.е. системы обработки и интеграции разнообразной внутренней и внешней информации, необходимой для принятия решений на всех уровнях управления сбытом.

В качестве основных целей функционирования системы внутреннего контроля (аудита) сбытовой деятельности коммерческой организации можно назвать:

* хранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала коммерческой организации;
* своевременная адаптация организации к изменениям во внутренней и внешней среде;
* обеспечение эффективного функционирования организации и ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Функционирование системы внутреннего контроля сбыта призвано сводить к минимуму различного рода риски в сбытовой деятельности организации (здесь риск — возможность неблагоприятных событий в деятельности организации: хищений, порчи ценностей, недополучения доходов, санкций, потери рыночных долей и т.д.).

Достижение целей системы внутреннего контроля обеспечивается реализацией задач, в которых от взаимосвязи и взаимодействия, различных ее элементов требуется достичь общие или конкретные показатели (рубежи), по которым с различных сторон можно судить об эффективности управления и развитии организации. Основные задачи системы внутреннего контроля (аудита) сбытовой деятельности заключаются в достижении следующих показателей эффективности управления организацией:

1. Соответствие сбытовой деятельности организации принятому курсу действий (целевым установкам и ориентирам) и стратегии.

2. Устойчивость организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения.

3. Сохранность ресурсов и потенциала организации (внеоборотных активов и оборотных средств), в том числе сохранность систематизированных и обобщенных данных для их использования в управлении. Здесь два аспекта контроля:

a) контроль, ориентированный на адекватность оргмероприятий по обеспечению физической безопасности ресурсов — обеспечение защиты от воровства, потерь в результате пожаров, наводнений, отказов компьютеров, перебоев в энергоснабжении, умышленных повреждений и т.д.;

b) контроль на предмет обоснованности и рациональности финансово-хозяйственных операций и политики в области управления, платежеспособности и добросовестности контрагентов по договорам, добросовестности менеджеров, принимающих решения по данным операциям.

4. Должный уровень полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений по сбыту продукции.

5. Безошибочность регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций организации — наличие, полнота, арифметическая точность, разноска по счетам, формальная разрешенность, временная определенность, представление и раскрытие данных в отчетности.

6. Рациональное и экономное использование всех видов ресурсов.

7. Соблюдение работниками организации установленных администрацией требований, правил и процедур — положений о подразделениях, должностных инструкций, правил поведения, планов документации и документооборота, планов организации труда, приказа об учетной политике, иных приказов и распоряжений.

8. Соблюдение требований федеральных законов и подзаконных актов Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и полномочных органов местного самоуправления.

Эти и многие другие задачи обусловливают создание в организации эффективной системы внутреннего контроля сбытовой деятельности.

Одной из форм внутреннего контроля сбытовой деятельности является внутренний аудит. Внутренний аудит — это регламентированная внутренними документами организации деятельность по контролю различных элементов управления сбытовой деятельностью, осуществляемая представителями специального контрольного органа в рамках помощи органам управления организации (общему собранию участников хозяйственного товарищества или общества или членов производственного кооператива, наблюдательному совету, совету директоров, исполнительному органу). Цель внутреннего аудита сбытовой деятельности — помощь органам управления организации в осуществлении эффективного контроля над различными звеньями (элементами) системы сбыта. Под главной задачей внутренних аудиторов следует понимать обеспечение удовлетворения потребностей органов управления сбытовой деятельностью в части предоставления конт­рольной информации по различным интересующим их вопросам. Под общей же функцией внутренних аудиторов следует понимать: а) оценку адекватности систем контроля: осуществление проверок звеньев управления (контроля) сбытом, предоставление обосно­ванных предложений по устранению выявленных недостатков и рекомендаций по повышению эффективности управления; б) оценку эффективности сбытовой деятельности: осуществление экспертных оценок различных элементов сбытовой деятельности и предоставление обоснованных предложений по их совершенствованию. Деятельность внутренних аудиторов для органов управления организацией имеет информационное и консультационное значение.

Администрация разрабатывает политику и процедуры управления сбытовой деятельностью. Однако персонал может не всегда их понимать или не всегда их выполнять. Менеджеры не имеют достаточного времени проверить это выполнение и свое­временно обнаружить недостатки. Внутренние аудиторы помогают им в этом, обеспечивают защиту от ошибок и злоупотреблений, определяют «зоны риска» и возможности устранения будущих недостатков или недостач, помогают идентифицировать и устранить слабые места в системах управления и найти те принципы управления, которые были нарушены. Все эти действия дополняются обсуждениями с высшими органами управления, нужды и предложения которых и определяют процедуры внутреннего аудита (внутренние аудиторы должны обеспечить управляющих любой информацией, касающейся их компетенции). Таким образом, органы управления организацией пользуются услугами внутренних аудиторов как дополнительными ресурсами, помогающими им осуществлять свои функции. Аудит сбытовой деятельности в свою очередь может рассматриваться в различных аспектах.

Функциональный аудит систем управления сбытом проводится для оценки производительности и эффективности в любом функциональном разрезе сбытовой деятельности. К нему, например, относятся аудиторские проверки каких-либо операций, проводимых отделом сбыта (маркетинга) в разрезе своих функций. При межфункциональном внутреннем аудите качество исполнения различных функций оценивается в их взаимосвязи и взаимодействии. Организационно-технологический аудит систем управления сбытом выражает проводимый органом внутреннего аудита контроль разнообразных звеньев управления сбытом на предмет их организационной и/или технологической (т.е. в плане оценки совокупности применяемых способов, приемов, технологий управления, осуществляемых процедур) целесообразности (рациональности). Аудит видов деятельности по сбыту продукции предполагает объективное обследование и всесторонний анализ определенных видов сбытовой деятельности, бизнес-проектов с целью выявления возможностей улучшения хозяйственной деятельности. Кроме того, внутренними аудиторами может проводиться более глубокий контроль организации, который выражается в совокупности организационно-технологического и функционального аудитов систем управления, аудита видов деятельности, а также аудита элементов и процессов, связывающих организацию с внешней средой, например, системы внешних профессиональных связей, имиджа, общественных связей и др. Здесь определяются все сильные и слабые стороны деятельности организации, оценивается устойчивость ее положения в социальных системах более высокого порядка, а также перспективы ее развития. Поэтому такие контрольные мероприятия, осуществляемые внутренними аудиторами, относятся к всестороннему аудиту системы управления организацией. Аудит на соответствие предписаниям выражает процедуры аудиторского контроля на предмет соблюдения: 1) установленных внешними полномочными органами законов, подзаконных актов, стандартов (правил, методик) сбыта продукции; 2) предписанных органами управления формальных правил, заданий и т.п. Аудит на соответствие целесообразности выражает процедуры аудиторского контроля деятельности должностных лиц (субъектов управления) на предмет целесообразности (рациональности, разумности, обоснованности, полезности) ее продуктов (принятых решений).

Следует отметить, что организация приемлемой системы внутреннего контроля позволяет снизить издержки на внешний (независимый) аудит.

Одним из важнейших источников информационного обеспечения внутреннего контроля (аудита) сбытовой деятельности коммерческой организации является система процедур определения, сбора, измерения, регистрации и обработки информации о результатах реализации сбытовой политики организации в разрезе определенных сегментов деятельности. (Здесь сегмент сбытовой деятельности — любой элемент сбытовой деятельности организации, который может быть рассмотрен в аспекте расширения или сокращения этой деятельности. Например, это может быть вид продукции, тип покупателя, географический район сбыта и т.п.).

# Заключение

В процессе написания данной курсовой работы я ознакомилась с общими понятиями сбыта и сбытовой деятельности, изучил материал о рынках товаров промышленного назначения, а также методы управления каналами товародвижения.

В аналитическом разделе были выявлены ошибки в ведении сбытовой деятельности на ЗАОр «НП«СОМЗ», была рассмотрена структура отдела сбыта и маркетинга данного предприятия и составлен алгоритм действия отдела.

В завершении курсовой работы были предложены рекомендации по усовершенствованию и увеличению эффективности сбыта на ЗАОр «НП«СОМЗ».

# Список литературы

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.Маркетинг. – М.: Экономика, 1999.
2. Воронин С.И. Маркетинг – Учеб. пособие. – Воронеж, 2009. – 149 с.
3. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. – 2-е изд., испр. – СПб; М.; Харьков; Минск: Питер Ком, 1999.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. – Киев – Москва – Санкт-Петербург: Вильямс, 1998.
6. Маркетинг: Учебник/ Под ред. А.И. Романова. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995. 560 с.
7. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования// Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - № 6. – с. 20-25.
8. Гранкина Н.А., Попов Е.В. Разработка внешнеэкономической стратегии сбыта продукции// Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - № 3. – с. 90-103.
9. Марданова Э.У. Необходимость социальной окраски сбытовой политики предприятий или социальная концепция сбыта// Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - № 6. – с. 113-119.
10. Минин А. Подходы к организации клиентской базы как инструменту повышения эффективности работы отдела продаж// Управление продажами. – 2008. - № 3.