Министерство образования и науки РФ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Чувашский государственный педагогический университет имени И.Я. Яковлева»

Кафедра экономики

**Реферат**

на тему:

**Организация сбытовой деятельности**

Выполнила:

студентка

5 курса УП-1-06

Мухина Мария

Проверил:

Николаева И.П.

Чебоксары, 2010г.

**Содержание**

Введение

1. Управление сбытовой деятельностью предприятия

2. Сбытовая деятельность и ее элементы

3. Организация сбыта

4. Контроллинг в системе сбыта и его виды

Заключение

Список литературы

**Введение**

Успех на рынке в продаже того или иного товара зависит не столько от производственных и финансовых возможностей фирм, сколько от планирования сбытовой деятельности предприятия.

Планирование сбытовой деятельности предприятия состоит в том, чтобы доводить товары до потребителя в том месте, в том количестве и такого качества, которые требуются.

При планировании сбытовой деятельности достижение целей производства происходит через оценку и удовлетворения требований потребителя.

Проблемы сбыта отечественной продукции в настоящие время являются достаточно структурированными с преобладанием их количественных элементов, поскольку качественные ввиду отсутствия полноценного платёжеспособного спроса потребителей представлены крайне слабо.

Формирование сбытовой деятельности осуществляется по таким критериям, как цена, потребительские свойства, качество, условия распределения, ограничения в международной торговле, время обслуживания потребителей.

Предприятие добившиеся минимального времени обслуживания потребителей, получают конкурентные преимущества, способствующие расширению зоны потенциального сбыта своей продукции.

Важнейшим инструментом в улучшении работы предприятия становится логистика. Задачи логистики включают в себя такие сферы деятельности, как изучение спроса на продукцию и услуги предприятия; формирование портфеля заказов потребителей, участие в ассортиментной загрузке производства заказами потребителей, перспективное, текущее и оперативное планирование сбыта, осуществление мероприятий по стимулированию сбыта, осуществление принципа системности, т.е. управление распределением во взаимосвязи всех элементов сбытовой деятельности.

На основе анализа структуры сбыта предприятия можно определить, какие виды продукции и какие хозяйственные подразделения обеспечивают большую доходность. Это становится особенно важным в современных, рыночных условиях, где финансовая устойчивость предприятия зависит от специализации и концентрации производства.

**1. Управление сбытовой деятельностью предприятия**

«Термин «управление сбытом» имеет несколько толкований. В широком смысле он может толковаться как общее руководство сбытовой деятельностью фирмы. Так, совет директоров управляет сбытом, используя различные методы и принимая различные решения. Например, ограничивая уровень расходов на организацию сбыта; определяя общую политику в области каналов распределения и сбыта (в частности через оптовиков или напрямую розничным торговцам), а также средства и методы их стимулирования – интенсивность и характер рекламы, ценовую политику и т.п.; принимая решение вообще обойтись без сбытовых агентов (коммивояжеров), а использовать метод продажи по телефону или неперсональную продажу (по почте или через прессу). Все эти стратегические решения могут воздействовать на управление сбытом в организации, его масштабы, характер и конечные результаты.

В узком смысле управление сбытом понимается как планирование и реальное каждодневное руководство сбытовой деятельностью фирмы. Управление сбытом как одна из многочисленных функциональных задач компании и должно осуществляться в соответствии с одобренным планом, который является составной частью маркетинга, а тот в свою очередь – частью общего плана компании».

Теперь рассмотрим подробно каждый из этапов управления распределением.

Этапы заключаются в:

1. Определении каналов сбыта;

2. Выборе посредников;

3. Организации поставок;

4. Стимулировании деятельности посредников;

5. Контроле деятельности посредников.

Этап 1. Определение каналов сбыта.

Выбор определенного типа маркетингового канала зависит от планируемых показателей продаж и прибыли компании, ресурсов, имеющихся в её распоряжении, и стратегии позиционирования. Если компания готова пожертвовать краткосрочной прибылью ради упрочнения и расширения рыночных позиций, возможно, целесообразно принять решение о расширении собственного торгового персонала, хотя прямые продажи сопряжены с высокими постоянными издержками. Напротив, реализация продукции через дистрибьюторов предполагает минимальные постоянные, но высокие переменные издержки. Если компания удовлетворена небольшой долей на рынке, то ей следует обратиться к услугам посредников.

Так как прямые продажи требуют значительных расходов, выбор канала распределения определяется ресурсами компании. И, наконец, выбор каналов зависит от стратегии позиционирования. В частности особенно важен вопрос об интенсивности географического охвата.

Особое внимание при выборе каналов должно уделяться вопросам стратегии, в частности:

Сегментам рынка, на которых планирует работать поставщик;

Отличительным преимуществам, на которые он планирует опираться.

Обусловлено это следующим:

- необходимо выбрать надежный канал, участники которого обладают опытом в работе с целевыми рынками;

- участникам каналам необходимо эффективно представлять и поддерживать

- отличительные преимущества продукции поставщика.

Необходимо также оценить мотивацию участников канала и их сотрудников, возможность контроля за деятельностью посредников и степень риска совместной работы. Мотивация участников канала определяется ролью товара поставщика в работе компании-участника канала. Положительно воздействуют на уровень мотивации посредников отношения долгосрочного сотрудничества с поставщиком, стимулирование и вознаграждение за хорошую работу.

Производители обычно выбирают те каналы, в которых они имеют возможность контролировать работу участников, влиять на разработку посредником стратегии продвижения и представления товара покупателям.

Степень контроля определяется относительной властью поставщика над каналом и возможностью применять к посреднику санкции за неудовлетворительную работу.

Работа производителя в канале чревата определенными рисками, так как посредник, приобретая во взаимодействии с поставщиком опыт и знания, впоследствии может превратиться в его конкурентов. Например, после того, как новый товар производителя «прорубает просеку» на рынок, крупные розничные торговцы выводят на него собственные торговые марки. Кроме того, возможна ситуация, когда производитель попадает в зависимость от посредника, присваивающего создаваемую в канале добавленную стоимость. Наконец, поставщик, использующий единственный канал, рискует попасть в изоляцию, не замечая ни новых возможностей, ни угроз, возникающих при появлении новых маркетинговых путей.

Процесс выбора оптимального канала включает в себя следующие шаги: Определение задач, стратегии и характеристик надежности канала, используемых как критерии оценки вариантов; Оценка степени важности каждого критерия; Составление перечня рассматриваемых вариантов; Оценка каждого варианта по принятым критериям и выбор наилучшего.

Этап 2. Выбор посредников.

Первоначально необходимо определиться с общим количеством посредников, через которых будет продаваться продукция фирмы. Ключевой фактор, который оказывает максимальное влияние на принятие данного решения – выбранная стратегия охвата рынка.

Различают три стратегии охвата рынка:

1. Стратегия интенсивного сбыта путем использования максимально возможного числа торговых точек и складов. Эта стратегия охвата подходит для товаров повседневного спроса, сырьевых товаров и нетрудоемких услуг. Особенности: разная рентабельность товаров по рынкам; трудно контролировать весь рынок; имидж марки товара трудно поддерживать. Пример: реализация жевательных резинок везде, где только это возможно;

2. Стратегия избирательного сбыта, используемая для товаров предварительного выбора (когда покупатель проводит маркетинг товарных рынков, изучая и сопоставляя показатели качества, цену и другие параметры товаров). Особенности: изготовитель сознательно ограничивает доступность товара, чтобы снизить издержки распределения и добиться от посредников более эффективного сотрудничества; низкая доступность товаров приводит к потерям потенциальных покупателей; ориентация чаще всего на короткий непрямой канал сбыта и самостоятельное выполнение функций оптовика. Пример: фирма "Пьер Карден" распространяет свои предметы одежды в тщательно отобранных специализированных магазинах и старается быть представленной лучшими из них;

3. Эксклюзивное распределение и франшиза - способ охвата рынка изготовителем только через одного торговца (фирму). Торговец обязан не продавать конкурирующие марки той же товарной категории, проводить в жизнь политику изготовителя. Франшиза - вертикальная договорная маркетинговая система для сбыта потребительских товаров и услуг, которая предусматривает долгосрочные договорные отношения между изготовителем и фирмой (франшизером), реализующей товар на ограниченной территории. Франшиза может быть между изготовителем и розничным торговцем, между изготовителем и оптовиком, между оптовиком и розничным торговцем, между фирмой по обслуживанию и дистрибьютором (распределителем). Пример: фирма VAG сбывает свои автомашины через эксклюзивных дилеров, каждый такой дилер имеет свой регион, в котором никакой другой дилер не имеет права предлагать марку VAG.

Определившись с общим количеством посредников, необходимо определить их тип. Для этого необходимо проанализировать преимущества и недостатки каждого типа посредника относительно ключевых задач компании в сфере распределения.

Этап 3. Организация поставок продукции фирмы на предприятия-посредники (товароснабжение посредников)

При организации поставок продукции фирмы на предприятия-посредники важно учитывать следующие требования:

1. Планомерность поставок;

2. Ритмичность доставки;

3. Оперативность поставок;

4. Экономичность поставок.

Основными факторами, влияющими на организацию процесса товароснабжения, являются:

1. Уровень управления процессом товароснабжения;

2. Достоверность коммерческой информации, используемой для расчета и объема графика поставок;

3. Размещение поставщика и сети предприятий-посредников;

4. Состояние и размещение складского хозяйства;

5. Развитость транспортной инфраструктуры в регионе;

6. Специфические характеристики поставляемой продукции.

Этап 4. Стимулирование деятельности посредников.

Для того, чтобы участники сбытовой сети эффективно продавали продукцию поставщика, их необходимо мотивировать. Различают стимулирующие и партнерские факторы мотивации.

К стимулирующим факторам мотивации участников канала в основном относятся краткосрочные экономические «приманки», побуждающие посредников продвигать товар производителя.

Выбор методов стимулирования основывается на определении коммуникационной стратегии канала сбыта. Выделяют три коммуникационные стратегии:

Стратегия вталкивания;

Стратегия втягивания;

Смешанная стратегия.

Стратегии вталкивания характеризуются тем, что основные маркетинговые усилия изготовителей обращены на посредников, чтобы побудить их принять марки фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы, выделить ее товарам хорошее место в торговом зале и побуждать покупателей к закупкам товаров фирмы. Цель: добиться добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом. Стратегия вталкивания подразумевает гармоничные отношения с посредниками, и главную роль здесь играют торговые представители изготовителя. Основные способы мотивирования посредника: рост продаж и поддержание уровня запасов; интенсификация работы торгового персонала; рост локальной активности по продвижению товаров (локальная реклама, расширение пространства магазинов, продвижение товаров магазинами); улучшение обслуживания клиентов.

Стратегия вталкивания необходима для обеспечения взаимодействия с теми сбытовиками, без которых фирма не может получить доступ к рынку. Чем выше их способность торговаться, тем меньше выбора у фирмы. На рынках с концентрированным распределением именно посредники определяют условия сотрудничества. Риск коммуникационной стратегии, ориентированной исключительно на посредников, состоит в том, что она ставит фирму в зависимость перед ними при отсутствии реального контроля над системой сбыта.

Стратегии втягивания концентрируют все коммуникационные усилия на конечном спросе, т.е. на конечном пользователе или потребителе, минуя посредников. Цель: создать на уровне конечного спроса благоприятное отношение к товару или марке с тем, чтобы в идеале сам конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. В противоположность стратегии вталкивания фирма стремится создать вынужденное сотрудничество со стороны посредников. Потребители играют роль своеобразного насоса: марка втягивается в сбытовой канал благодаря конечному спросу.

На практике большинство фирм применяют смешанные стратегии как интеграцию предыдущих.

После определения коммуникационной стратегии определяются общие затраты на стимулирование сбыта. Основными методами определения затрат на стимулирование сбыта являются:

метод исчисления от наличных средств или возможностей товаропроизводителя;

метод исчисления в процентах к сумме продаж;

метод конкурентного паритета или равновесия, отражающего коллективную мудрость отрасли;

метод исчисления исходя из конкретных целей и задач.

Мотивация должна охватывать все сферы сбыта: продвижение товара на рынок, исследования рынка, организация сбыта и т.д. При этом необходимо помнить, что сбытовая политика фирмы является лишь частью маркетинговой стратегии фирмы.

Средства на мотивацию по каждому направлению могут подразделяться на две части: 1) на оплату всех расходов по решению данной задачи (например, оплата маркетинговых исследований, рекламы и т.п.) и 2) на дополнительную оплату или премирование работников любых подразделений фирмы, участвующих в реализации концепции маркетинга.

Стимулирование сбыта по отношению к собственному торговому персоналу преследует цель увеличить объем сбыта в подразделениях самой фирмы; поощрить наиболее эффективно работающих сотрудников; дополнительно мотивировать их труд; способствовать обмену опытом между продавцами и т.д.

Основными средствами этого направления стимулирования сбыта являются:

1. Премии лучшим торговым работникам;

2. Предоставление лучшим продавцам дополнительных дней отпуска;

3. Организация развлекательных поездок для передовиков за счет фирмы;

4. Конкурсы продавцов с награждением победителей;

5. Расширение участия передовиков в прибылях фирмы;

6. Проведение конференций продавцов;

7. Всевозможные моральные поощрения являются эффективным средством стимулирования сотрудников даже в развитых странах (например, в Японии).

Среди наиболее распространенных моральных стимулов – присвоение почетных званий, вручение вымпелов, получение права ношения престижной рабочей формы, поздравление руководителями фирмы по праздникам в дни личных торжеств и т.п. Важным элементом системы стимулирования сбыта, особенно при использовании стратегии втягивания, является реклама втягивания, подобно торговому персоналу для стратегии вталкивания[ix].

Реклама - функция маркетинга как совокупность психологических, правовых, экономических и управленческих методов добросовестного воздействия на человека и средств оповещения продавцом потенциальных покупателей объектов (товары, услуги, "ноу-хау" и др.) об их качестве, цене, достоинствах, особенностях, удобстве, безопасности и экономичности применения, а также об имидже объекта и продавца с целью продажи объекта или поддержания у покупателей интереса к нему.

Этап 5. Контроль деятельности посредников.

Контроль производителя над деятельностью участников сбытового канала позволяет направлять её в интересах поставщика, или по крайней мере оказывать на неё значительное влияние. Степень контроля зависит от согласованных контрольных цифр результативности работы: норм сбыта, показателей товарно-материальных запасов, времени доставки товара покупателям и программ по поддержке, стимулированию сбыта и обучению персонала. Результаты текущей работы периодически сравниваются с контрольными цифрами, выявляются отклонения и принимаются соответствующие меры.

Производитель должен получить власть над каналом, которая определяется как его «способность оказывать влияние на деятельность других участников канала». Только в этом случае мы получаем основания оценить контроль как эффективный. социологи считают, что способность контроля над каналом зависит от экономических и неэкономических основ власти.

Уровень власти поставщика определяет его способность руководить каналом, а значит контролировать деятельность посредников.

В качестве критериев оценки посредников применяют:

1. Соответствие фактического объема продаж плановому;

2. Сохранение и развитие отношений с перспективными клиентами;

3. Привлечение новых клиентов;

4. Доля посредника в общем объеме продаж фирмы, в сравнение с затратами на работу с этим посредником;

5. Выполнение договорных условий.

В качестве общих показателей эффективности сбытовой деятельности фирмы, используются такие показатели как:

1. Доля рынка, занимаемая компанией, в сравнении с конкурентами, тенденции изменения этой доли;

2. Выручка от продаж, в сравнении с конкурентами;

3. Доходность продаж, в сравнении с конкурентами;

4. Рентабельность продаж, в сравнении с конкурентами;

5. Издержки продаж, в сравнении с конкурентами.

**2. Сбытовая деятельность и ее элементы**

Фирмы имеют альтернативы в организации распределения своего продукта. При этом в её основе лежат принципиальная ориентация удовлетворения многообразных запросов конечного потребителя (либо на построение такой системы распределения, которая была бы эффективна, как для самой фирмы, так и для посредников) и способ её существования, рассматриваемый как совокупность действий по максимальному приближению товара к целевой группе потребителей (либо наоборот, привлечение потребителей к товару фирмы).

Выбор ориентации и способа удовлетворения запросов потребителей и оставляет суть фирменной «деятельности» фирмы в области сбыта.

Сбытовую деятельности фирмы-изготовителя продукции следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, принципы и методы, существления которой призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю.

Основной задачей является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. К числу таких условий относятся элементы сбытовой деятельности, капиталы распределения (сбыта, товародвижения) вместе с функциями, которыми они наделены. [12]

Основными элементами сбытовой деятельности являются следующие:

- транспортировка продукции — её физическое перемещение от производителя к потребителю;

- доработка продукции — подбор, сортировка, сборка готового изделия и прочее, что повышает степень доступности и готовности продукции к потреблению;

- хранение продукции — организация создания и поддержание необходимых её запасов;

- контакты с потребителями — действия по физической передачи товара, оформлению заказов, организации платёжно-расчетных операций, юридическому оформлению передачи прав собственности на товар, информированию потребителя о товаре и фирме, а также сбору информации о рынке. [4]

Система сбыта продукции — ключевое звено логистики сбыта и своего рода финишный комплекс во всей деятельности фирмы по созданию, производству и доведению товара до потребителя.

Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию и услуги.

Но все же сбыт продукции необходимо рассматривать как составляющий элемент логистики.

Прежде чем осуществлять непосредственное распределение продукции, надо удостовериться в том, чтобы товар был надлежащего качества, по приемлемой цене, и была проделана работа в области мер продвижения товара.

Существует несколько причин, определяющих роль сбытовых систем в логистике.

Одна из них — это необходимость.

Вторая из причин — это борьба за деньги потребителя.

Следующая причина — это рационализация производственных процессов.

Об этой роли сбытовой сети писали еще экономисты прошлого столетия.

Конкретно речь идет о том, что есть ряд финишных операций производства, которые связаны в большей мере не с изготовлением, а с подготовкой товара к продаже (сортировка, фасовка, упаковка). Все эти операции целесообразно осуществлять уже на этапе «завод – потребитель», то есть перед транспортировкой, на складах, в магазинах, в предпродажном процессе; и от своевременности, качества и рациональности их выполнения существенно зависит сбыт как таковой.

Сказанное выше оправдывает это: чем ближе и теснее соприкасается товар с покупателем, тем больший смысл возложить на службу сбыта его доработку и подготовку к продаже.

Четвертая причина — это проблемы эффективности рыночного поведения и развития фирмы. Самое важное в познании и удовлетворении потребностей потребителей — это изучать их мнение о товарах фирмы, конкурирующих товарах, проблемах и перспективах жизни и работы потребителей. Кто и где может делать это наиболее эффективно? Ответ мировой практики однозначен: прежде всего, это можно делать там, где фирма непосредственно соприкасается с потребителем, то есть в системе сбыта. И делать это должен персонал, занятый в этой системе.

Приведенных причин вполне достаточно, чтобы понять, как важна в коммерческой логистике подсистема сбыта и почему в условиях изобильных рынков на нее расходуются огромные средства.

**3. Организация сбыта**

Коммерческое понимание маркетинга как метода и инструмента сбыта, означающее лишь поиск и отбор покупателя (заказчика) продукции, которую предприятие произвело или в состоянии производить, не соответствует развитому уровню рыночных отношений. Ориентация производства только на сбыт товаров является причиной постоянной несогласованности между спросом и предложением, а также кризиса перепроизводства, поскольку внешний вид и производственные характеристики товара слабо или совсем не увязаны с фактическими потребностями рынка.

Концепция маркетинга взаимодействия основывается на принципах активного вовлечения в процесс производства, распределения, реализации и потребления товара всех участников маркетинговой системы. Такой подход к бизнес-коммуникациям меняет цель и направленность организации предпринимательства, ориентируя менеджмент и всех участников производства и сбыта продукции на потребности покупателей и конечных потребителей товара. Это означает, что необходимо производить такие товары и в таком объеме, которые нужны рынку, сбыт которых предопределен с большой вероятностью благодаря предварительным маркетинговым исследованиям потребности рынка, широкому изучению и прогнозированию динамики рынка и окружающей его среды.

Принятие концепции маркетинга изменяет методы, при помощи которых фирма достигает намеченных целей производства и сбыта продукции. Однако концепция маркетинга ни в коей мере не приводит к уменьшению значения функций сбыта.

Статус и роль сбытового аппарата фирмы значительно повышаются, так как больше внимания уделяется потребностям рынка; за счет интеграции функций маркетинга осуществляется более глубокая и эффективная увязка сбыта с исследованиями рынка, планированием ассортимента продукции, инструментарием коммуникативного микса, (например, рекламы); меняется характер работы по сбыту продукции, на первый план выдвигаются потребности и удовлетворенность покупателей, а не производителя товара; производитель становится активным участником сбыта продукции благодаря широкому взаимодействию с работниками торговых организаций, включается в переподготовку персонала отдела сбыта.

С другой стороны, работники отдела сбыта благодаря тесному взаимодействию с другими подразделениями маркетинговой службы имеют доступ к более обширной репрезентативной информации о своих клиентах, что повышает эффективность коммерческих коммуникаций в бизнес-сети.

Повышение роли сбыта в деятельности фирмы вызывает необходимость некоторой реорганизации сбытового аппарата и реструктуризации в системе организации и управления его деятельностью. Интеграция службы сбыта в службу маркетинга может сопровождаться передачей этой службе отдельных функций: (реклама, изучение рынка, анализ цен, разработка новых товаров, кредитная политика), так как ответственность за эти вопросы передается другим подразделениям службы маркетинга. В этой связи функции руководителей отдела сбыта несколько ограничиваются в оперативном отношении. Их деятельность сосредоточивается в рамках своего отдела, они занимаются администрированием, формированием и контролем планов реализации товаров, оказанием услуг клиентам, заключением договоров на поставку товаров, работой с персоналом по обучению и оплате труда торгового персонала. Организация сбыта предполагает объединение всех сотрудников, выполняющих взаимосвязанный комплекс работ в процессе обеспечения перемещения товара от производителя к конечному потребителю. Она требует также определения функций и установления служебных взаимоотношений между работниками внутри сбытовой сети и за ее пределами, координации и контроля деятельности в системе сбыта. Кроме того, организация сбыта охватывает деятельность по формированию, отбору специалистов, привлекаемых к работе в службе сбыта, оценке качества и результатов работы подчиненных, а также мероприятия по материальному и моральному стимулированию персонала.

Организация сбыта тесно связана с планированием, упорядочением всех работ во времени и в пространстве и с распределением их между сотрудниками отдела сбыта.

Основными элементами планирования сбыта являются: подготовка прогнозов общехозяйственной и рыночной конъюнктуры; прогнозное ориентирование объемов сбыта фирмы; разработка финансовой сметы сбыта; установление норм сбыта;

селекция каналов распределения товаров; организация торговых коммуникаций (включая выбор месторасположения торговых предприятий); планирование и осуществление коммерческой отчетности; анализ хода и динамики продаж;

планирование и оценка деятельности персонала службы сбыта; составление и осуществление плана координации деятельности службы сбыта, связей с другими подразделениями фирмы; разработка плана консультаций и работы с заказчиками и т. д.

Общехозяйственная и рыночная конъюнктура характеризует создавшееся положение в хозяйственной и рыночной средах, направление и степень изменения устойчивости их совокупных элементов по сравнению с прошлой динамикой. Прогноз конъюнктуры включает такие этапы, как анализ состояния отрасли экономики, с которой фирма сотрудничает по сбыту продукции; прогноз вероятного объема сбыта отрасли в целом; прогноз емкости рынка; анализ удельной емкости (доли) рынка всех фирм в общем объеме сбыта.

К наиболее часто используемым показателям экономической конъюнктуры относятся показатели цен, объемов спроса, предложения, объемов продаж и т.д.

Прогноз общехозяйственной и рыночной конъюнктуры играет важную роль во внутрифирменном планировании сбыта продукции.

По временному интервалу прогнозы конъюнктуры могут быть краткосрочными (3-12 мес.), среднесрочными (1-5 лет) и долгосрочными (5-20 лет).

Прогнозное ориентирование объемов сбыта (продаж) продукции фирмы осуществляется с учетом прогноза емкости рынка и задания по реализации продукции фирмы на этом рынке.

Прогноз сбыта, необходим для проведения торговых операций фирмы в краткосрочном периоде; установления финансовой сметы сбыта и распределения объема продаж по торговым предприятиям; управления запасами и разработки производственных заданий смежным подразделением; составления бюджета фирмы и планирования прибыли; планирования развития производственных мощностей и потребностей в ресурсах.

Финансовая смета сбыта продукции фирмы представляет собой документ, в котором фиксируются объемы продаж, торговых расходов и прибыли от реализации. На основе индивидуальных смет для каждого товара или группы товаров составляется сводная смета сбыта продукции.

Финансовая смета базируется на оценках объема продаж на предстоящий год, в ней детализируются объемы по географическим районам, категориям покупателей, распределительным каналам, месяцам. Благодаря грамотно составленной финансовой смете фирма добивается выполнения текущей торговой политики, и получения запланированной нормы прибыли от продаж.

Структура финансовой сметы сбыта включает следующие статьи: оборот от реализации; общие издержки производства; издержки обращения; валовая прибыль; расходы на рекламу, взаимодействие и стимулирование сбыта; общие (административные и накладные расходы) чистая прибыль. При планировании финансовых смет по сбыту новых товаров показатели оборота прогнозируются по реализации и издержкам, что позволяет определить момент безубыточной реализации продукции и период возмещения убытков.

Установление норм сбыта для торговых посредников заключается в распределении общего объема сбыта продукции в виде заданий, которые определяются с учетом потенциала торговой организации, категории заказчиков (вида канала распределения, степени конкуренции в районе расположения потребителей и рыночной конъюнктуры).

Нормы сбыта должны быть реальными. За установление всех норм продажи и за их выполнение несут ответственность руководители отдела сбыта.

Селекция канала сбыта является стратегическим решением фирмы. Во- первых, решается вопрос о выборе прямого или непрямого пути сбыта продукции. Затем формируются различные альтернативные варианты того или иного пути сбыта, осуществляются технико-экономическое сравнение вариантов и выбор одного из них. При выборе принимаются во внимание размер и доступность рынка, периодичность совершения покупок, стоимость транспортировки и хранения запасов, политика конкурентов в сфере товарораспределения. В случае равнозначности вариантов выбирают тот, который учитывает скорость реализации (для скоропортящихся товаров) и затраты фирмы-производителя (для промышленных товаров и потребительских товаров длительного пользования), возможности информационных технологий, средства рекламы.

Организация торговых коммуникаций включает организацию отношений с существующими и перспективными заказчиками, как крупными, так и малыми, но растущими; разработку и проведение мероприятий по стимулированию торговых посредников (скидки с цен, обучение торгового персонала, реклама на местах распродажи товаров, конкурсы дилеров и т. д. ); проведение паблик рилейшнз; мероприятия по внедрению мультимедиа-технологий и т. д.

Важным организационным мероприятием является выбор месторасположения торгового предприятия. Основным критерием при оценке эффективности месторасположения торгового предприятия или центра является уровень покупательной способности района, который будет обслуживать торговая фирма.

При оценке предпочтительного варианта также учитываются: затраты на транспорт по доставке товара от производителя; характер товара (продовольственный, непродовольственный, производственно-технического назначения); привлекательность ассортимента; наличие и развитость конкуренции; частота покупок; качество транспортной инфраструктуры, обеспечивающей удобство и небольшие затраты, связанные с посещением торгового предприятия потребителями, находящимися рядом или далеко; привлекательность мест покупок; рекламная доступность.

Координация деятельности службы сбыта, связей с внутренними подразделениями фирмы и внешними субъектами окружающей среды проводится с целью поддержания эффективного поведения системы сбыта и обеспечения поставки необходимой потребителю продукции в нужное время, в требуемый район, в надлежащем количестве и установленного качества.

Основным средством и инструментом координации является организационная форма, структура службы сбыта, которая отражает размер фирмы, тип и ассортимент товаров, количество и месторасположение покупателей, каналы распределения, методы торговли, права и ответственность от вышестоящего к нижестоящему уровню. В зависимости от сочетания этих факторов фирмы могут использовать следующие формы организации службы сбыта: функциональную, региональную, товарную, отраслевую, комбинированную.

Функциональная организация службы сбыта используется малыми и средними фирмами, имеющими однородную номенклатуру товаров. Коммерческий директор координирует торговые операции на национальном и внешнем рынках, рекламу и стимулирование сбыта. Управляющий по сбыту на национальном рынке организует работу сбыта с помощью трех управляющих по сбыту, осуществляет контроль за складированием, транспортировкой и доставкой товара через заведующего отделом распределения.

Недостатком этой формы организации является то, что могут потребоваться значительные средства на ее адаптацию в случае расширения номенклатуры продукции и появления возможности реализации товара на различных рынках. Региональная организация сбыта применяется компаниями, которые выпускают ограниченное количество однородных товаров и используют разветвленную распределительную сеть с большим числом торговых точек.

Каждое подразделение в такой организационной структуре возглавляет региональный коммерческий директор, подчиненный — маркетинг-директору фирмы. Такая организация позволяет агентам по сбыту тесно сотрудничать с потребителями в пределах обслуживаемой территории и работать с минимальными затратами времени и средств на разъезды, так как они проживают на территории этого региона.

Региональная организационная структура эффективна, когда имеют место рассредоточенность торговых операций, высокая концентрация предприятий в пределах каждого отдельного района и различия во вкусах и предпочтениях покупателей, проживающих в разных географических районах. Достоинством такой организации сбыта является то, что такие смежные отделы, как рекламный, маркетинговых исследований, планирования ассортимента продукции, централизованны, т. е. входят в состав главного управления фирмой и обслуживают все региональные группы сбыта продукции.

Товарная организация сбыта формируется, когда планируется реализация товаров широкого ассортимента и различной номенклатуры. Вся ответственность за планирование и разработку стратегий для реализации определенного продукта или группы продуктов возлагается на управляющего продуктом (группой продуктов). Управляющий сбытом организует разработку стратегии сбыта, прогноза и сметы сбыта, политики цен и упаковки, мероприятий по рекламе и стимулированию сбыта. Торговые уполномоченные руководят специалистами по сбыту конкретного товара или группы товаров и несут ответственность за формирование заказов и реализацию товара А (Б, В и т. д.). Специалисты по сбыту конкретного товара являются высококвалифицированными работниками, компетентными в области характеристик, назначения и использования товара А, имеющими опыт работы с покупателями.

Достоинство товарной организации сбыта — возможность комплексной координации сбыта по определенному продукту или товарной группе. Такая организация сбыта, целесообразна в первую очередь для очень крупных фирм, которые имеют большой товарооборот по каждой группе товаров и каждому виду товара. Однако с расширением номенклатуры товаров значительно возрастают затраты на содержание персонала, так как растет численность сотрудников.

Отраслевая организация сбыта применяется для поставки однородной продукции фирмам-потребителям различного профиля (машиностроение, энергетика, химия, текстильная промышленность и т. д. ).

Коммерческому директору подчиняются управляющие сбытом продукции по каждой отрасли промышленности. Количество специализированных отделов (групп) сбыта определяется числом обслуживаемых отраслей промышленности. В качестве уполномоченных по сбыту привлекаются торговые работники, имеющие инженерную или инженерно-экономическую подготовку по конкретной отрасли промышленности.

Такая организация службы сбыта наиболее приемлема для реализации товаров производственно-технического назначения и сырьевых продуктов. Комбинированная организация сбыта наиболее часто используется организациями, экстенсивно расширяющими предпринимательскую и торговую деятельность.

Комбинированная структура сбыта, как правило, более гибкая и имеет высокую готовность к новым требованиям расширения номенклатуры производимой продукции, появлению новых рынков, новым требованиям покупателей.

На практике применяются различные комбинации структур организации сбыта, например, функционально-продуктовая, продуктово-рыночная, регионально-функциональная и др. От того, какая будет принята и использована организационная структура сбыта, зависят во многом результаты деятельности не только сбытовой службы, но и организации в целом.

Развитие рыночных отношений, прогресс информатизации предпринимательства вызывают необходимость и создают возможность формирования ориентированных на сближение производителя и потребителя организационных структур сбыта. Взаимодействие и взаимозависимость производителя и потребителя на конкретном рынке являются главными факторами построения адаптивных организационных структур сбыта. Это обусловливается условиями конкурентной борьбы, которые складываются на рынке, а также возникающей перед сбытовыми организациями необходимостью эффективно приспосабливаться к постоянно меняющимся требованиям внешней среды.

Сбытовые организационные структуры, как органичный элемент системы организации управления предпринимательством в целом и маркетингом в частности должны быть ориентированы на рост числа коммерческих сделок ипотенциала имеющихся возможностей. Такие структуры должны быть динамичны, обновляясь на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основах, иметь небольшое количество иерархических уровней и носить сетевой характер.

**4. Контроллинг в системе сбыта и его виды**

Сбыт — неотъемлемый элемент процесса маркетинга, так как является завершающей, наиболее ответственной стадией обеспечения потребителя необходимым для него товаром. Он направлен на формирование и поддержание эффективной системы перемещения продукта от производителя до конечного потребителя с минимальными затратами. Система сбыта функционирует под влиянием значительного количества факторов внешней среды, которые оказывают отрицательное воздействие на экономические показатели этой системы. Поэтому имеется объективная необходимость организации непрерывного контроля за функционированием всех элементов системы сбыта с целью выявления и профилактики возможных отклонений в экономическом поведении сбытовых организаций и достижения ими поставленных целей.

В качестве теории, методологии и инструмента исследования и создания устойчивости плановых характеристик сбытовых операций используется контроллинг.

Контроллинг-сбыт является составной частью маркетинг-контроллинга. В центре его внимания находятся пути обнаружения слабых сторон в сбытовой деятельности и возможностей ее профилактической оптимизации. Контроллинг- сбыт можно рассматривать как систематическое критико-аналитическое, плановое тестирование (проверку) и оценку состояния основополагающих показателей, характеристик и целей политики сбыта. С помощью контроллинга- сбыта обеспечивается возможность обнаружения, учета обратных связей в процессе сбыта и проведения соответствующих мероприятий распределительного комплекса маркетинга.

Цель контроллинга-сбыта состоит в повышении экономической эффективности сбытовой деятельности и самой организации сбыта. Достижение этой цели обеспечивается гибким, оперативным предупреждением недостатков в сбытовой деятельности, их обнаружением и устранением посредством комплекса эффективных мероприятий.

Цели контроллинга-сбыта должны быть увязаны и скоординированы с другими сферами контроллинга, такими, как финансовый контроллинг, контроллинг- затрат и результатов, инвестиционный контроллинг, контроллинг производства и т. д.

Основными функциями контроллинга-сбыта являются: планирование, обеспечение информацией, контроль (наблюдение), регулирование (управление).

Функция планирования охватывает формулирование целей сбытовой деятельности или их корректировку, а также формирование необходимых плановых показателей сбыта продукции.

Функция обеспечения информацией включает координацию потребности в информации с ее предложением, а также обработку и подготовку оперативных данных. Для этого используются внутренняя информация предприятия, источники информации о рынке, факторах окружающей среды. Структурирование информации осуществляется в рамках требований бухгалтерского учета, производственного учета и установленных показателей, а также индексов отчетности. Полученная информация используется при формировании системы отчетности, которая необходима менеджменту для принятия решений.

Функция контроля охватывает наблюдение и анализ количественных и качественных характеристик сбытовой деятельности и установление причин отклонений этих характеристик от плановых.

Функция регулирования в системе контроллинга-сбыта включает работу по формированию стратегий взаимодействия с клиентами, политики стимулирования спроса, а также разработку мероприятий по оптимизации затрат и результатов сбытовой деятельности.

Выполнение функций контроллинга-сбыта способствует решению главных задач оптимизации сбыта, так как контроллинг-сбыт выступает как:

- системообразующий элемент – создает и развивает интегрированную систему управления затратами и результатом;

- регулирующий элемент — осуществляет адаптацию возможных отклонений в сбытовой деятельности от плана и целевых установок посредством организации стратегической и оперативной деятельности как руководством, так и всем коллективом сотрудников отдела сбыта;

- интегрированная система — обеспечивает согласование и взаимодействие системы сбыта со всеми функциональными подразделениями фирмы.

Действенность и эффективность контроллинга-сбыта обеспечивается соблюдением следующих основных принципов:

- полноты определения и снижения рисков, имеющих место в сбытовой деятельности;

- защиты и поддержки менеджмента без внесения кардинальных изменений в структуру сбыта;

- мобильности, т. е. возможности перемещения или перестановки персонала в зависимости от характера решаемых проблем сбыта и способностей работников;

- высокой требовательности к профессиональной грамотности персонала в области контроллинга и смежных сферах деятельности (производство, бухучет, маркетинг, логистика и др. ).

Для осуществления функций контроллинг-сбыта необходима оперативная и стратегическая информация. Источники информации для контроллинга-сбыта более многочисленны, чем для других систем контроллинга фирмы, так как одновременно используется информация о внутренней среде предприятия и внешняя.

Процесс информационного обеспечения контроллинг-сбыта включает следующие стадии: регистрация (сбор) данных; хранение данных; подготовка и предварительная обработка данных; редактирование и обеспечение качества данных; формирование информационной базы (верификация данных, уплотнение, концентрация, распределение по критериям, отбор).

Структура контроллинг-сбыта должна отражать принятую на фирме концепцию сбыта. Эффективная концепция сбыта предполагает направление всех ресурсов сферы сбыта на установление долгосрочных связей с покупателями (клиентами), обеспечение их спроса и получение запланированной прибыли.

В структуре контроллинг-сбыта выделяются две области его функционирования: подготовка продаж и проведение их.

Стратегический контроллинг-сбыт обеспечивает постоянную степень отдачи, эффективность деятельности предприятия.

Оперативный контроллинг-сбыт ориентирован в первую очередь на управление прибылью с помощью контроля и анализа таких факторов, как прибыль, объем сбыта и товарооборота; структура издержек; структура рынка; характеристики сбытовой деятельности.

Стратегический контроллинг-сбыт может проводиться путем осуществления следующих процедур портфельного анализа: анализа преимуществ производственной деятельности; анализа преимуществ и слабых сторон по сравнению с конкурентами; прогнозирования возможных рисков, опасностей и шансов на рынке сбыта; анализа будущих, перспективных сегментов и ниш сбыта продукции фирмы.

Стратегический анализ преимуществ производственной деятельности, создаваемых эффективной системой сбыта, основывается на исследовании фактической ситуации, фактических показателей, которые характеризуют, взаимодействие фирмы, отдела сбыта с клиентами (покупателями) и с конкурентами.

В зарубежной практике метод фактического анализа называют Ист-анализом (Ist-Analyse). Анализ фактического положения деятельности предприятия начинается с исследования товарного ассортимента, товарной группы, в процессе которого выявляются преимущества в сфере обслуживания клиентов и устанавливаются конкуренты. Преимущества производственной деятельности характеризуются наличием привлекательных, т. е. передовых с технологической точки зрения и высокорентабельных товаров, которые формируют высокую рыночную привлекательность производственной программы фирмы.

Ист-анализ дает возможность установить, надо ли укреплять позиции фирмы относительно конкурентов, и если надо, то в каких областях. Поскольку конкурентная среда подвержена постоянным изменениям, например, из-за ценовой или товарной политики конкурентов, необходимо следить за их поведением для принятия соответствующих мер по укреплению позиции фирмы на рынке.

Ист-анализ позволяет оценить состояние фирмы, ее позицию на рынке с точки зрения привлекательности и преимуществ, которыми она обладает на том или ином рынке. По этим двум критериям определяют позицию фирмы, характеризующую стратегию предприятия на рынке, а также распределяют ограниченные ресурсы между различными товарными рынками, на которых она представлена.

Анализ преимуществ слабых сторон - SWOT-анализ (Strengths - сильные стороны; Weaknesses — слабые стороны; Opportunities — возможности; Treats — опасности) особенно необходим на рынке, который находится в стадии экономического спада и где имеется избыточная емкость, а конкуренция проявляется наиболее отчетливо. В такой ситуации выявление слабых сторон собственной фирмы относительно конкурентов позволяет частично устранить эти недостатки, а относительно сильные стороны (преимущества), еще более целенаправленно их использовать, поддерживать и развивать.

При проведении сравнительного анализа сильных и слабых сторон необходимо уделять внимание тем характеристикам, показателям, которые наиболее значимы с точки зрения покупателей. Наиболее эффективную помощь в этом могут оказать личные контакты, беседы с существующими и потенциальными клиентами.

Оперативный контроллинг-сбыт начинают с анализа прибыли и рентабельности. Для оценки уровня прибыли от реализации товара используют систему показателей ROI (Return Of Investments — возврат (прибыль) на вложенный капитал):

Как инструмент контроллинг-сбыта, ROI показывает логическую зависимость подцелей от главной цели в плане предприятия и способствует поиску причин, снижающих эффективность использования капитала.

**Заключение**

Все организационные решения по сбытовой политике фирмы должны быть приняты лишь только после глубокого анализа существующей ситуации и должны быть нацелены на выполнение конкретных задач предприятия, как то получение максимальной прибыли или завоевание наибольшей доли рынка.

Факторы, оказывающие влияние на рентабельность производства, многочисленны и многообразны. Одни из них зависят от деятельности конкретных коллективов, другие связаны с технологией и организацией производства, эффективности использования производственных ресурсов, внедрением достижений научно-технического прогресса.

Поэтому они обязательны при проведении сравнительного анализа и оценке финансового состояния предприятия. При анализе производства показатели сбыта используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования.

Именно в системе сбыта концентрируется результат всей маркетинговой стратегии. Поэтому, даже хорошо разработанная и правильно рассчитанная стратегия маркетинга может провалиться, если система сбыта не соответствует поставленным задачам.

В условиях рыночных отношений при организации сбыта исключительное значение придается индивидуальному подходу к предприятиям-потребителям, важности личных контактов с потребителями, специализации персонала сбытовой деятельности на продаже отдельных видов продукции (особенно технически сложных).

Сбыт средств производства отличается от сбыта потребительских товаров и характеризуется относительно небольшим числом осведомленных потребителей, тесными отношениями предприятий-производителей и потребителей, непосредственной формой сделки и ценообразованием с фиксированной нормой прибыли. В этом случае нельзя рассчитывать на завоевание соответствующей доли рынка без посещения постоянных потребителей, которые обычно обладают большими знаниями о продукции и ее использовании.

Сбыт продукции может осуществляться предприятиями тремя основными способами: через собственную сбытовую сеть; через систему независимых или зависимых агентов, джобберов, дистрибьюторов и брокеров.

Собственная сбытовая сеть сориентирована исключительно на реализацию продукции своего предприятия в соответствии с осуществляемой стратегией. И таким образом предприятие непосредственно контролирует ход реализации своей стратегии на рынке. Кроме того, такая система сбыта позволяет предприятию поддерживать прямой контакт с потребителями продукции.

**Список литературы**

1. Бахарёв, В.О. Производственно – заготовительная и сбытовая логистика фирмы.- СПб., 2000.-224с.

2. Виноградова, С. Н. Организация и технологии торговли.– М.,2007.– 224с.

3. Гольдштейн, Г.Я., Катаев, А.В. Маркетинговые решения по распределению товаров и услуг.- Екатеринбург, 2000.-123с.

4. Диксон, П. Управление маркетингом.– М., 2005. – 556 с.

5. Дубровский, В.Ж., Чайкин, Б.И. Экономика и управление предприятием (фирмой): Учебник. - Екатеринбург, 2004.-101с.

6. Зиновьев, Д.В. Важнейшие элементы сбыта //Принципы управления фирмой: Перевод с английского. М., 2002 - №4, С 40-45.

7. Кардашин, Л.И. Основы технологии товародвижения и организации торговли. – М., 2003.-210с.

8. Кеворков В.В., Кеворков Д.В. Практикум по маркетингу: учебное пособие. – М., 2007.-100с.

9. Коммерческая логистика. Под ред. Васильева И.К. Учебник для вузов. -Ростов-на-Дону, 2002год.-120с.

10. Стати М. Методика планирования маркетинговой деятельности фирмы // Маркетинг, №2, 2003 г., стр. 24 – 30

11. Моисеева, А.К., Аниськин, Ю.П. Современное предприятие, конкурентоспособность, маркетинг, обновление.- М., 2003.-125с.

12. Новиков, О.А. Семененко, А.И. Производственно - коммерческая логистика.- СПб., 2005.-145с.

13. Справочник финансиста предприятия.- М.2009г.-250с.

14. Сбытовая политика фирмы: практическое пособие. — М., 2008.-120с.

15. Экономика предприятия: Учебник для вузов. Под ред.проф. Н.А.Сафронова.- М., 2003.-234с.