МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Основы Менеджмента»**

**Совершенствование процесса планирования сбытовой деятельности (на примере розничной сети ОАО «Буше»)**

Санкт-Петербург

2010 год

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc261389510)

[Глава 1. Теоретические основы совершенствования процесса планирования сбыта 5](#_Toc261389511)

[Глава 2. Анализ существующего состояния процесса планирования сбыта кондитерской продукции 13](#_Toc261389512)

[Глава 3. Планы конкретных мероприятий по совершенствованию планирования сбыта кондитерской продукции 20](#_Toc261389513)

[Заключение 27](#_Toc261389514)

[Список литературы 29](#_Toc261389515)

[Приложения](#_Toc261389516)

 *[Swot анализ системы планирования ОАО «Буше»………………………………………………...………,..…34](#_Toc261389516)* *[Swot анализ внешней среды микроуровня на деятельность оао «буше»](#_Toc261389516)* *36*

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в возрастающей важности развития розничной торговли, так как именно розничная торговля позволяет не только динамично реагировать на изменения в рыночной среде, но и повышать качество жизни за счет своевременного удовлетворения запросов каждого потребителя.

Розничная торговля – это торговля продовольственными и непродовольственными товарами поштучно или в небольшом количестве для личного (некоммерческого) использования потребителя.

Основной задачей розничной торговли является доведение товаров до населения и организация торгового обслуживания покупателей, предоставление им услуг. Для успешной деятельности составляется план сбыта, с помощью которого планируются вся сбытовая деятельность. Очень важно, что бы план был составлен верно, и все его разделы успешно функционировали. При неправильном функционировании хотя бы одного раздела, вся сбытовая деятельность может стоять под угрозой.

Цель данной курсовой работы - разработать планы конкретных мероприятий по совершенствованию процесса планирования сбытовой деятельности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы планирования сбыта кондитерской продукции;

- провести анализ существующего состояния процесса планирования сбыта кондитерской продукции;

- разработать планы конкретных мероприятий по совершенствованию планирования сбыта.

Объектом исследования данной курсовой работы является Открытое Акционерное Общество «Буше». Данная компания представляет собой розничную сеть, состоящую из кондитерских-пекарен, осуществляет деятельность на территории Санкт-Петербурга. Компания «Буше» работает в Санкт-Петербурге с 1999 года и является производителем высококачественных хлебобулочных и кондитерских изделий европейского уровня. Своей задачей компания видит содействие в создании и развитии общегородской культуры потребления. Они предлагают горожанам очень вкусный хлеб, свежую выпечку, воздушные слоеные изделия, великолепные торты, нежные десерты и изысканные пирожные и конфеты, содержащие только натуральные компоненты. В местах отдыха и в центре города, где многие учатся, работают и делают покупки, расположилась сеть кондитерских-пекарен «Буше». Здесь можно с аппетитом позавтракать, перекусить с коллегами в обеденный перерыв, посидеть вечером с друзьями и родными. В различных районах города в местах наибольшей проходимости разместились магазины на колесах, хорошо узнаваемые за счет яркого оформления и красивой витрины всегда со свежей и вкусной продукцией.

Предметом исследования является существующее планирование процесса сбыта кондитерской продукции.

# Глава 1. Теоретические основы совершенствования процесса планирования сбытовой деятельности

Планирование сбыта даже и сегодня остается одной из самых «боле­вых точек» всей системы менеджмента. Здесь целый ряд причин, но всё же выделим две главные: одна заключается в том, что планирование сбыта в целом, а в более узком смысле - планирование продаж, по существу, является достаточно сложной работой, требую­щей весьма мощной информационной базы, постоянной активности участ­ников процесса и, конечно же, творческого подхода во всем, что касается оценки рыночной ситуации и возможностей разных групп клиентуры. Или, другими словами, грамотное планирование продаж не может иметь никакого иного фундамента, кроме обоснованных системных результатов исследо­вания рынка и столь же важных для него результатов соответствующей работы менеджеров по продажам с их клиентурой

**Сбыт** – это организационно – правовой процесс купли – продажи и передачи товара конечному покупателю прямо или через посредников.

**Планирование** – есть система управления, связанная с анализом, прогнозированием, контролем, принятием решений об объемах продаж продукции компании в конкретные промежутки времени при оптимальном использовании маркетинговых, финансовых и трудовых ресурсов фирмы.

**Планирование сбыта включает следующие расчетные задачи и мероприятия:**

- определение объёма сбыта (план сбыта); - определение индивидуальных планов для исполнителей; - определение структуры ассортимента и уравновешивание различных товарных групп в зависимости от их фазы ЖЦТ; - определение желательного уровня цен; - установление способов сотрудничества с постоянными клиентами; - установление процедур взаимодействия с разными категориями клиентов; - определение способов стимулирования клиентов;

определение оптимальных размеров складских запасов материалов и комплектующих деталей; - определение ресурсов, требуемых для реализации плана по сбыту.[6]

Далее рассмотрим подробнее план сбыта. Сбытовую политику фирмы-изготовителя продукции следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, принципы и методы, осуществления 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 относится элемент сбытового планирования - товародвижение.

Рассмотрим план сбыта, как самую важную составляющую планирования сбыта на предприятии. В производстве составляется план сбыта продукции, а в торговле - план продажи товаров (товарооборота). Производственные предприятия России постепенно переходят на общепринятую в мире практику планирования сбыта. Сбыт - это процесс реализации продукции производственного предприятия. Он включает поставку, хранение и транспортировку продукции фирмы. Планирование сбыта предусматривает документальное подтверждение обоснованности коммерческих связей фирмы. Соответственно, план сбыта отражает выбранную стратегию и тактику предпринимательства по всей цепочке движения продукции: от ее появления фирме до продажи и послепродажного обслуживания.[9]

Планирование сбыта решает задачи: во-первых, планирование продажи в соответствии с целями фирмы; во-вторых, планирование получения прибыли от сбыта. В условиях рынка фирме никто не гарантирует сбыт. Он полностью зависит, прежде всего, от знания фирмой реалий рынка и от соответствия ее продукции потребностям рынка; большое значение имеют меры стимулирования сбыта. Поэтому фирма разрабатывает план сбыта, который помогает ей успешно осуществлять продажу своей продукции.

Объемы сбыта (продажи), производства и снабжения характеризуются с помощью объемных показателей плана маркетинга. Из них наиболее значимым для достижения целей базовой стратегии является план сбыта, так как он приближен к интересам конечного потребителя. Этот план должен иметь определенную политику, которая отражала бы направления планов сбыта на многие годы вперед и подчинялась целям стратегии, как базовой, так и маркетинга. Для достижения этого применяются специфические методы прогнозирования, планирования, координации действий, контроля, учета и анализа работы по сбыту.

План сбыта зависит, во-первых, от выбранных факторов маркетинга, во-вторых, от прогноза сбыта и, наконец, от финансового состояния фирмы.

Основными задачами сбыта продукции являются: 1) усиление конкурентоспособности фирмы и 2) усиление воздействия на потенциальных покупателей.[10]

Для решения задач сбыта фирма предусматривает в плане сбыта решение маркетинговых задач, в том числе:
- обеспечить регулярность, быстроту и качество поставок продукции;
- получить повторные заказы;
- найти долгосрочные контакты;
- использовать активные каналы сбыта;
- применить эффективное ценообразование.

Иногда план сбыта составляется одновременно с планом снабжения, так как второй характеризует материальную основу первого. Поэтому план снабжения, как и план производства, может рассматриваться, как часть плана сбыта. На обоснование плана сбыта продукции, решающее влияние оказывают:
- механизм хозяйствования в стране;
- система хозяйственных связей (договоров) фирмы;
- техническое оснащение структурных подразделений фирмы;
- услуги сторонних организаций: консалтинговые, научные, маркетинговые и иные.

План сбыта должен предусматривать стратегические конкурентные преимущества фирмы. Любому экономическому объекту трудно все делать хорошо, но надо стремиться к преимуществу в отдельной сфере деятельности. Выбор такой сферы - дело специалистов фирмы. Преимущества фирмы могут быть в организации продажи, в области цен, новинок продукции, качества продукции, обслуживания и др. Стратегическое преимущество фирмы должно быть долговременным и постепенно признаваться большинством покупателей.

Сбыт продукции фирмы происходит в условиях конкуренции. Чтобы обосновать план сбыта, необходимо исследовать: - секторы и сегменты рынка;
- ассортимент (сортамент) производимой продукции; - регионы продажи;
- эффективность организации сбыта; - критерии каждого раздела плана сбыта.

Соответственно для разработки плана сбыта нужна обширная информация, касающаяся таких элементов рынка, как: продукт; состояние экономики в целом, в том числе в региона, функционирования фирмы и предполагаемого сбыта; конъюнктура и емкость рынка; положение фирмы на рынке; положение со сбытом у конкурентов; спрос по сезонам; расходы на продвижение товара; расходы на рекламу, в том числе местную; потребность в производственных мощностях; потребность в персонале; необходимые компоненты производства для плана снабжения; издержкоемкость продукции и продажа отдельных товаров; административные расходы и др.[7]

Привлекаемая информация должна быть максимально достоверной, полной, точной и детализированной. Иначе неминуемо возникает ситуация недостоверности плана сбыта, которая чревата негативными последствиями для фирмы. Так, если план сбыта оказался завышенным, то у фирмы возрастают издержки по хранению продукции и стимулированию сбыта, что приводит к увеличению затрат, в том числе на единицу продукции, и соответственно к снижению прибыли. Если план сбыта оказался заниженным, то для фирмы это будет означать: 1) потерю доли рынка; 2) необходимость увеличения объема производства (за счет сверхурочной работы либо привлечения дополнительной рабочей силы); 3) изменение плана снабжения. В любом случае это опять-таки отрицательно скажется на плане прибыли фирмы.

Прежде чем приступить к планированию сбыта, тщательно изучают, исследуют его состояние с помощью методов сбора и анализа данных.[11]Формы изучения сбыта различны. Это может быть: исследование рынка, потребительских групп, конкуренции, тенденций экономического развития; распространенной формой изучения сбыта является расчет сбытовых издержек.

Рассмотрим названные формы изучения сбыта, которые имеют особое значение для его планирования.

1. Исследование рынка: проводится на основе общих подходов, изложенных при рассмотрении вопросов прогнозирования спроса.

2. Анализ потребительских групп: связан с процессом дальнейшей дифференциации пожеланий покупателей. Эта работа увязывается с выбором и обоснованием снабженческо-сбытовой политики фирмы и предусматривает: 1) соответствующую реакцию на среднесрочные изменения в запросах покупателей; 2) дифференцированную деятельность на рынке для удовлетворения гетерогенных пожеланий покупателей; 3) гибкость и адаптацию продукции к особым запросам.

3. Анализ конкуренции: определяется необходимостью усиления конкурентоспособности фирмы в условиях рынка. Однако, по мнению специалистов, на данном этапе развития рыночных отношений в России эта форма изучения рынка не актуальна. При анализе конкуренции изучают: наличие конкурентов, их планы и сильные и слабые стороны деятельности (в том числе в сфере: продуктово-рыночной стратегии, финансового положения, НИОКР, цен, рекламных кампаний, менеджмента, качества видов продукции и их особенностей и др.).

4. Анализ тенденций экономического развития: ставит задачу оценки тенденций рынка в будущем. Для этого используются, как правило, два метода.
Первый - метод сходства тенденций развития страны, отрасли и фирмы. Исходя из прогноза социально-экономического развития страны и общеэкономических темпов изменений прогнозируется и планируется динамика сбыта (продажи) конкретной фирмы. Анализ тенденций экономического развития использует различные методы планирования, среди которых: экспертный, метод Дельфи, групповой дискуссии, разработки сценариев.

5. Расчет сбытовых издержек: выполняется с целью определения всех расходов по сбыту, а также издержкоемкости производства и продажи каждого вида продукции (товара). Традиционный в России суммарный учет издержек не позволяет выявить проблемные виды продукции. Поэтому их производство и сбыт усугубляют экономические трудности фирмы. Так, если работа с отдельным видом продукции является убыточной, то любое количество его производства и сбыта ведет к росту убытков фирмы. Знание истинного положения дел требует специальных расчетов издержкоемкости.[14]
 План сбыта может включать следующие разделы:
1. Наименование продукции — объем и ассортимент
(сортамент). Объем сбыта показывается по периодам:
сезонам, кварталам, месяцам, декадам, а при необходимости — и по дням.
2. Ценообразование, в том числе цена за единицу продукции.
3. Новые виды продукции, в том числе НИОКР.
4. Каналы распределения продукции, в том числе по регионам.
5. Условия сбыта продукции.
6. Необходимый капитал: основной и оборотный.
7. Издержки обращения.
8. Организация сбыта, в том числе сервис.
9. Качество продукции и обслуживания.[15]

Рассмотрим подробнее обоснование указанных разделов плана сбыта.

Раздел 1. Обоснование плана сбыта по периодам может происходить двумя путями: на основе тенденций прошлого (метод экстраполяции); на основе качественно нового состояния сбыта (моделирование).

Раздел 2. Ценообразование. Все расчеты этого раздела проводятся в сопоставимых ценах. На ценообразование влияет множество факторов. К основным из них относятся: уровень потребительского спроса на продукцию, эластичность спроса на продукцию, меры государственного регулирования цен, уровень цен на продукцию предприятий-конкурентов и др.[9]

Фирма в рамках плана маркетинга разрабатывает политику цен, т. е. систему стандартных правил определения цен для типовых сделок продажи товаров фирмы. Политика цен характеризует общие цели, которые фирма собирается достичь с помощью установления цены на свою продукцию.[12]

Раздел 3. Новые виды продукции. Работа с новой продукцией может включать следующие типовые этапы: появление идеи о новой продукции; отбор идеи;
утверждение порядка оценки идеи; проверка экономической, а затем технической осуществимости; запрос об одобрении проекта и одобрение проекта; составление графика работы и сметы расходов; запрос об одобрении прототипа; одобрение и изготовление пробных образцов и разработка маркетинга; получение образца для испытания, подготовка программы рыночных испытаний; оценка результатов рыночных испытаний; получение и оценка данных об издержках производства после испытаний.[6]

Раздел 4. Каналы распределения продукции. Этот раздел плана сбыта может включать несколько подразделов: 1. наличие сети сбыта, в том числе:
а) собственная система сбыта (агенты, отделы сбыта, филиалы, фирменные магазины, выставки и др.); б) посредники (дилеры, дистрибьютеры, система материально-технического снабжения, оптовые фирмы и др.); в) юридически самостоятельные организации сбыта (торговые представители, комиссионеры, маклеры и др.); 2. сбыт (продажа) по группам потребителей (сегменту рынка) и их прибыльность, в том числе по признакам - географическому, поведенческому, демографическому; освоение новых, пробных рынков; сбыт особенно значимых для фирмы видов продукции (товаров), в том числе новинок; организация товародвижения, включающая транспортировку и складирование продукции, в том числе: обоснование схем и маршрутов товародвижения, выбор видов транспорта, обоснование нормативов запасов, управление запасами, обработку заказов; мотивация персонала по сбыту; финансирование, в том числе за счет партнеров по бизнесу; определение степени хозяйственного риска и разработка мер его снижения. Особого внимания требует обоснование схемы товародвижения, качественное выполнение которой ведет к повышению экономической эффективности сбыта. Выравнивание объемов сбыта и производства происходит посредством определения запасов готовой продукции. Но полученные данные нормативов запасов по кварталам требуют проверки с точки зрения экономической целесообразности: наличия запасов для представительства, на складе и др.[11]

Раздел 5. Условия сбыта продукции. Раздел плана сбыта предусматривает:
1. условия оплаты продукции, в том числе: за наличные деньги (в розничной сети), предоплатой (указывается ее соотношение), посредством продажи в кредит, по бартеру, ценными бумагами, иным способом; 2. систему скидок и надбавок;
систему хозяйственных связей, в том числе: разовые поставки, складывающиеся отношения партнерства, длительные договорные отношения.

Раздел 6. Необходимый капитал для сбыта. Раздел плана включает расчеты:

-основного капитала (долговременных материальных активов и нематериальных активов); - оборотного капитала: в запасах сырья, материалов и полуфабрикатов, в денежных средствах, в запасах готовой продукции (товаров). Расчеты предполагают обоснование прироста норматива собственных оборотных средств и обоснование необходимых краткосрочных кредитов.

Раздел 7. Издержки обращения. Расчет издержек обращения по сбыту может быть частью общего плана издержек обращения фирмы.[9]

Раздел 8. Организация сбыта, в том числе сервис. Раздел составляется менеджерами отдела сбыта по согласованию с экономическими службами фирмы и включает: продвижение продукций; систему распространения продукции; меры стимулирования сбыта; обучение персонала по сбыту; сервисные услуги.

Раздел 9. Качество продукции и обслуживания. Раздел плана сбыта предусматривает соблюдение и контроль за оговоренными в контрактах стандартами продукции: их соответствие действующим стандартам, а также предусмотренным моделям, размерам, цвету, упаковке и др. Существующая система стандартов позволяет четко контролировать параметры качества продукции.

Некоторые особенности имеет разработка плана продажи (товарооборота) торговой фирмы. Планирование товарооборота рекомендуется осуществлять по показателям: объем и ассортиментная структура товарооборота; товарное обеспечение; товарные запасы.[13]

Таким образом, на основе вышесказанного, разработка плана сбыта позволяет фирме успешно осуществлять продажу своей продукции. План сбыта зависит от прогноза сбыта, плана маркетинга и финансовых возможностей фирмы. В план сбыта включаются такие разделы, как наименование продукции, ценообразование, новые виды продукции, каналы распределения, условия сбыта, необходимый капитал, издержки, организация сбыта и качество продукции.[15]

# Глава 2. Анализ существующего состояния процесса планирования сбыта кондитерской продукции

Для проведения мониторинга системы планирования сбытовой деятельности проведем Pest анализ (см. приложение, таблица 1). Он послужит опорой для формулировки стратегии планирования, выявления важных факторов влияющих на деятельность компании ОАО «Буше». Так как план сбыта должен предусматривать стратегические конкурентные преимущества фирмы, то выявленные факторы будут использоваться для улучшения сбытовой системы.

Таким образом, наиболее сильное влияние на деятельность ОАО «Буше» оказывают 19 факторов политической и экономической среды, для которых необходимо создать программы и планы для конкретных мероприятий по формированию процессов мониторинга этих факторов.

Таблица 2. Доли влияния макросред на деятельность ОАО «Буше»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование среды | Степень влияния в баллах | Доля, % | Ранг (место) |
| 1. Политическая | 33,2 | 17,9 | 2 |
| 2. Экономическая | 47,8 | 25,9 | 1 |
| 3. Демографическая | 32,1 | 17,4 | 3 |
| 4. Научно-техническая | 31,3 | 16,9 | 4 |
| 5. Культурная | 21,9 | 11,8 | 5 |
| 6. Природная | 18,6 | 10,1 | 6 |
| Всего: | 184,9 | 100 % |  |

Таким образом, наиболее сильное влияние на деятельность Открытого Акционерного Общества «Буше» оказывает экономическая среда, доля которой составляет 25,9%, политическая – 17,9%, демографическая – 17,4%. Их совокупность влияния составляет 61,2%.

Эти три среды в совокупности составляют так называемый прогнозный фон.

Общее количество факторов, составляющих прогнозный фон равно 25. Из них показателей 19.

Из этих показателей выберем – показатель “Среднегодовой численности занятых в экономике СПб, тыс. чел.” и проведем прогноз.

**Среднегодовая численность занятых в экономике СПб, тыс. чел.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1990г. | 1995г. | 2000г. | 2001г. | 2002г. | 2003г. | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2007г. |
| 2653 | 2346,7 | 2383,7 | 2397,2 | 2412 | 2410,2 | 2414,5 | 2427 | 2445,2 | 2473,4 |
| 2008г. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2459,1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Метод средней арифметической с ошибкой:

 Х = 24362,9/10 = 2436, 29

 = 52,49

Линейное отклонение составляет 2,15% от Х

 а) Хmax = Х + = 2462,54

 б) Хmin = Х - = 2410,04

Индексный метод:

 Y = 8,9225/9 = 0,993

 а) Хy = 2436,29 \* 0,993 = 2419,24 (тыс. чел.)

 б) Хy = 2473,4 \* 0,993 = 2459,09 (тыс. чел.)

Рис. 1 Графический метод прогнозирования

**Считаю**: Среднегодовая численность занятых в экономике СПб в 2008 г. составит 2459,09 тыс. чел. Прогноз получен индексным методом (б)

Выявленные экономические факторы оказывают влияние на планирование получение прибыли. Они указывают на сильную сторону плана сбыта - ценообразование. Фирма проводит активную деятельность в сфере эффективного ценообразования. Розничная сеть ОАО «Буше» устанавливает цены на продукцию таким образом, чтобы получать прибыль и удовлетворять потребности покупателей, одновременно приспосабливаясь к различным ограничениям.

Ценообразование – важнейший стратегический фактор, так как оно непосредственно связано с целями компании. Ценовая стратегия ОАО «Буше» соответствует общему имиджу розничной сети, а также ее целям относительно объемов продаж и прибылей.

Среднюю степень влияния на деятельность ОАО «Буше» оказывает научно-техническая среда, что говорит о возможных проблемах в 3 разделе плана – Новые виды продукции. ОАО «Буше» уделяет недостаточное внимание внедрению новой продукции и разработке новых идей.

Ассортимент каждой пекарни-кондитерской демонстрирует разнообразие европейских пекарских традиций, но всё же внедрение новых видов продукции необходимо для дальнейшего развития. На данный момент в ассортимент входит и классический русский хлеб, и французский багет, и немецкий мишброт и итальянская чиабатта, более 20 видов булочек и сдобы, русские пироги и слоёные изделия, вкусные торты и пирожные.

Одним видом разработки новых идей является услуга пекарен-кондитерских – когда вы можете купить приглянувшуюся продукцию на вынос в красивой удобной упаковке или провести время в самой кондитерской, уютно устроившись за столиком с чашечкой ароматного чая и свежими маленькими булочками. В данных кондитерских принято начинать деловой день чашечкой кофе с круассанами, а в обед - питательными и разнообразными сэндвичами.

Слабую степень влияния на деятельность ОАО «Буше» оказывает природная среда. Этот фактор практически не учитывается, но следует заметить, что ОАО «Буше» производит продукцию самостоятельно и все кондитерские изделия полностью соответствуют экологическим и санитарно-гигиеническим нормам. Влияние этой среды может относиться к последнему разделу плана сбыта – Качество продукции и обслуживания.

Одним из важных условий данной розничной сети является соблюдение высоких стандартов качества обслуживания горожан (Санкт-Петербурга), к которым они привыкли, делая покупки. На настоящий момент ОАО «Буше» обслуживает покупателей во многих районах города в местах наибольшей проходимости, что позволяет сделать покупку быстро и легко.

В том числе магазины на колесах ОАО «Буше» оборудованы всем необходимым для качественного осуществления мелкорозничной  торговли хлебобулочными и кондитерскими изделиями и полностью соответствует экологическим и санитарно-гигиеническим нормам. Оборудование машины выполнено из экологически чистой древесины, а современное холодильное устройство обеспечивает сохранность продукции. Высокое техническое оснащение машин подтверждается международным сертификатом ISO 9001:2000.

Выявим сильные и слабые стороны, проведя SWOT анализ системы планирования ОАО «Буше» (см. приложения, таблица 3).

Рассмотрим анализ полученных результатов.

1. Горизонтальный анализ:

а) Возможности сильных сторон - Угрозы сильных сторон = 30-19=11 (баллов)

б) возможности слабых сторон - угрозы слабых сторон = 17.7-19.3= -1.66 (балла)

2. Вертикальный анализ:

а) Возможности сильных сторон - Возможности слабых сторон =30-17.7=12.3 (балла)

б) Угрозы сильных сторон - Угрозы слабых сторон = 19 - 19.3= - 0.3 (балла)

Из данного анализа видно, что в первую очередь разрабатываем планы конкретных мероприятий по использованию возможностей сильных сторон. К таким возможностям относятся привлечение новых клиентов и завоевание преданности старых, сокращение времени на поставку продукции в магазины.

Привлечение клиентов, равно как и удержание клиентов в условиях конкурентного рынка для большинства компаний является приоритетной задачей, поэтому ОАО «Буше» задумывается о новых способах привлечь клиентов сегодня. Очень часто, на рекламу, направленную на стимулирование сбыта, а также на зарплаты менеджеров продаж уходят значительные бюджеты.

Часто руководители выбирают какой-то один проверенный способ поиска клиентов, очень часто им оказывается такой метод, как активные продажи (активный сбыт).  Этот подход – большая ошибка в стратегии сбыта. Дело в том, что все меняется, вчера хорошо работали печатные СМИ, а сегодня Интернет реклама. Комплексный подход к стимулированию сбыта, постоянный анализ эффективности методов привлечения новых клиентов – правильное решение в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры.

Для привлечения и поддержания клиентов ОАО «Буше» очень важно следовать таким способам, как “привлечение клиентов с помощью буклетов и флаеров”. Буклеты, посвященные продукции ОАО «Буше» могут раздаваться как по городу, так и на каких-либо выставках, презентациях и т.п. Кстати, вместо буклета можно использовать флаеры с текстом, их печать дешевле, и они более компактны.

Для расширения потребителей ОАО «Буше» необходимо внедрить систему интернет-заказов. Система будет представлять собой Интернет-ресурс, с помощью которого потребители могут ознакомиться с ассортиментом и ценами кондитерской для дальнейшего заказа различной продукции ОАО «Буше».

Во вторую очередь нужно разобрать планы конкретных мероприятий по предотвращению угроз слабых сторон. Основная слабая сторона, выявленная SWOT анализом - это условие сбыта, издержки обращения и каналы распределения. Это указывает на то, что главной проблемной ситуацией ОАО «Буше» является поиск и аренда помещений (мест) для новых кондитерских. В настоящее время «Буше» занята поиском помещений находящихся в местах с удобным расположением и большой проходимостью. ОАО «Буше» сталкивается с такими угрозами, как повышение арендной платы и отказ арендодателей в продлении договора аренды. Слишком дорогая арендная плата (особенно в центральных районах Санкт-Петербурга) и помещения (места) в неудачно расположенных районах ведут к повышению затрат и издержек. Разветвленная сеть филиалов сталкивается со слабой стороной, такой как транспортные потоки.

Проанализировав SWOT- анализ внешней среды по клиентурным рынкам, были выявлены основные конкуренты и параметры их конкурентных преимуществ.

Рассмотрим анализ полученных данных

1. Горизонтальный анализ:

 а) Возможности сильных сторон – Угрозы сильных сторон = 24.3-21.7 = 2.6 (балла)

б) Возможности слабых сторон – Угрозы слабых сторон = 21-27.7= - 6.7 (балла)

2. Вертикальный анализ:

а) Возможности сильных сторон - Возможности слабых сторон = 24.3-21=3.3 (балла)

б) Угрозы сильных сторон - Угрозы слабых сторон = 21.7-27.7= -6 (баллов)

Из данного анализа видно, что в первую очередь нужно провести конкретные мероприятия по предотвращению угроз слабых сторон. К угрозам относятся увеличение транспортных издержек (в особенности для «магазинов на колесах»), повышенная стоимость аренды помещений, проблемы заключения договоров с жилищными службами на расширение помещений.

Анализ выявил, что серьезными конкурентами ОАО «Буше» являются такие кондитерские как «Сладкоежка», «Гарсон» и «Британские пекарни». Главным преимуществом кондитерских конкурентов является их удачное расположение по городу, ведь для потребителей - это один из важнейших показателей. Для улучшения положения среди конкурентов ОАО «Буше» необходимо провести конкретные мероприятия по снижению издержек на товародвижение и условия сбыта, в том числе содержание помещений в более удобных местах для покупателей.

Изучив анализы можно выявить, что в качестве проблемной ситуации для компании «Буше» является трудность получения необходимых мест для расширения с помощью открытия новых торговых точек. Для успешного функционирования необходимо их открытие в людных, удобных местах, рядом с маршрутами общественного транспорта. При этом трудности заключаются как в наличии таких мест, так и в стоимости их получения (покупки или аренды).

Высокая стоимость помещений и высокая арендная плата мешают удачному планированию сбыта. При составлении плана сбыта, именно этому разделу, уделено мало внимания, из-за чего «Буше» сталкивается с подобными проблемами.

Если не предпринимать активных мер по достижению поставленных целей, то нарушатся запланированные темпы развития, предусмотренные стратегической политикой компании. Это повлечет за собой также трудности, связанные с изменением объемов покупок у поставщиков, т. к. с ними заключены долгосрочные соглашения, а также предварительные договора на поставку ингредиентов заключаются еще на стадии открытия новых магазинов. Кроме того, бездействие может привести к потере ключевых желаемых мест. Вместо этого, компания откроет новые точки в менее выгодных районах города. Это повлечет за собой снижение планируемого числа покупателей, а как следствие, и меньшую окупаемость. В то же время, более активные конкуренты могут получить стратегически важные места для собственных магазинов, усилив тем самым свое положение на рынке.

Таким образом, для усовершенствования существующего состояния процесса планирования сбыта кондитерской продукции ОАО «Буше» необходимо выполнить все выше перечисленные задачи.

# Глава 3. Планы конкретных мероприятий по совершенствованию планирования сбыта кондитерской продукции ОАО «Буше»

Для успешного планирования сбытовой деятельности, должен быть верно составлен план сбыта. В компании «Буше» в плане сбыта следует усовершенствовать разделы: каналы распределения, условия сбыта и издержки обращения. Не верность составления этих разделов, привела к тому, что ОАО «Буше» столкнулась с проблемой невозможности увеличения доли рынка. Для решения этой проблемы и выявления конкретных мероприятий по совершенствованию существующей системы планирования сбыта составим модель целевой ориентации (см. приложения рис.1).

Для решения проблемной ситуации ОАО «Буше» необходимо рассмотреть полученные из модели целевой ориентации цели. Благодаря этой модели, можно выявить несколько путей решения данной проблемы.

Для того чтобы снизить потери от сложившейся ситуации, руководство может пойти на расширение своей сети в других регионах (Ленинградская область, Псков, Новгород и т. д.). Рынки других регионов менее насыщены, также меньше проблем возникает при поиске и получении нужных площадей для торговых точек, а стоимость помещений значительно ниже. Для продвижения продукции в регионы широко используется участие в общероссийских и региональных выставках, где продукция кондитерской может быть отмечена многочисленными дипломами и медалями. Получить столь высокую оценку позволит сочетание современного изысканного дизайна упаковки и великолепного вкуса самих изделий данной кондитерской.

Спрос в других регионах на кондитерскую продукцию не значительно ниже и поэтому доход от продаж не понизится. С другой стороны фирма может столкнуться с увеличением затрат на транспортировку, поставку и хранение продукции.

Другим альтернативным вариантом разрешения проблемы может стать размещение своей продукции в других магазинах (открытие своих отделов внутри супермаркетов, универмагов, торговых центрах и т. д.). Одним из ярких примеров, является знаменитый парижский универмаг “Printemps”, который на сегодняшний день объединяет мир моды, кино и кондитерских. В честь премьеры нового фильма Тима Бартона «Алиса в стране чудес», которая состоялась 7 апреля 2010 года, универмаг “Printemps” передал часть помещений одной известной парижской кондитерской “Laduree”, а также оборудовал кинозал для просмотра кино-новинок. Таким образом, количество посетителей одновременно значительно увеличилось как у кондитерской, так и у универмага.

В день премьерного показа фильма «Алиса в стране чудес» прошло легендарное чаепитие для клиентов. В общей сложности было реализовано продукции на 60% больше, чем в предыдущие дни работы универмага и кондитерской.

Также возможно осуществить план по созданию кафе-кондитерской. Отличительная черта такого кафе в том, что такого рода кафе позволяет привлечь разных клиентов - любой возрастной категории, сладкое любят все. Кроме того, в таких кафе можно праздновать как дни рождения, так и любые другие праздники. К тому же, отсутствие алкоголя облегчает получение всей разрешительной документации для открытия и функционирования кафе пирожных. А это не маловажно, потому что не нужно платить дополнительные деньги, ждать лишние недели.

Идеальный вариант для размещения кафе-кондитерской — это, конечно же, центр города. Но аренда в центре стоит недешево. Зато — это стопроцентно выгодное местоположение. О вас быстрее узнают, а значит, и клиентов будет гораздо больше, поэтому возможно на этом не стоит экономить.

Отдельное слово хочется сказать об оборудовании помещения. В кухне должно быть достаточно места, чтобы поставить плиты, холодильники, разделочные столы, печи, раковины. Необходимо закупить комплекты столов со стульями. Можно поставить кресла и диванчики, тогда кафе-кондитерская точно привлечет больше внимания. Также должна быть барная стойка, кофе-машина.

Красивые скатерти, посудные наборы, приборы, стекло — все должно быть куплено с расчетом на возможный бой, порчу. Одновременно учитываются расходы на электроэнергию, воду, арендные платежи, закупку продовольствия.

В штате сотрудников понадобятся кондитеры, бармен и официанты. В виду того, что кафе-кондитерская специализируется на и выпечке, к подбору кондитеров стоит подойти особенно внимательно, для того, чтобы они обладали необходимым опытом, умели импровизировать, предлагать что-то новое.

Если позволяют средства не лишним будет поставить камеры слежения в самом кафе-кондитерской и подсобных помещениях, это предотвратит случаи воровства. Для того чтобы данная кафе-кондинская стала пользоваться популярностью, важно продумать ценовую политику. Она не должна сильно отличаться от конкурентов, цены должны соответствовать предоставляемому качеству. Делая чуть меньшую наценку на продукции, можно привлечь больше посетителей.

Теперь о рекламе: рационально будет распечатать листовки с рекламой в типографии и разнести по почтовым ящикам близлежащих домов, зайдя один раз в такую кафе-кондитерскую, клиент должен удостовериться в ее удобстве и качестве, а уже потом он обязательно зайдет еще и еще. Этот бизнес строится на постоянных клиентах.

Учитывая все расходы, открытие кафе пирожных окупится в течение полугода — года. И последнее - для того, чтобы ваш бизнес конкурентоспособным, очень важно прислушивайтесь к пожеланиям клиентов. Пусть в кафе-кондитерской всегда будет играть тихая, ненавязчивая, приятная музыка. Необходимо следить за работой персонала, чтобы у клиента не сложилось впечатления, что официанты не обладают нужной квалификацией; стараться менять свое меню, придумывать акции, делать скидки постоянным клиентам, сезонные вставки и т.д. Учитывая все эти нюансы такая кафе-кондитерская приобретет популярность среди горожан и будет приносить непрерывный рост прибыльности ОАО «Буше», путем сбыта значительных объемов кондитерской продукции.

Еще одним решением проблемы для ОАО «Буше» является покупка первых и цокольных жилых этажей, перевод их в нежилые помещения. Часто гораздо проще осуществить покупку жилого помещения, цена которого будет ниже, чем цена помещения для торговли (помещения уже переведенного в нежилой фонд). Приобретая жилое помещение, есть возможность купить площадь в удачно расположенном месте. Аренда подвальных помещений или мест в павильонах гораздо дешевле и как правило, они находятся в близости от метро.

С другой стороны, открытие кондитерских в павильонах может нести временный характер, из-за частых сносов.

Выходом из проблемной ситуации может быть прямая аренда у города, с условием получения льгот и скидок, учитывая содействие в создании и развитии общегородского потребления.

Для проведения подобной деятельности нужно организовать группу специалистов, которые бы изучили спрос на кондитерскую продукцию в других регионах, провели бы анализ стоимости недвижимости, по Санкт-Петербургу, провели исследование в области наличия свободных помещений жилого и нежилого фонда находящихся в непосредственной близости от остановок общественного транспорта и географически удачно расположенных районов.

Другой путь решения проблемы - это открытие он-лайн магазина. В настоящее время торговля через Интернет становится все более популярной. Открытие он-лайн магазина значительно сокращает издержки, фирма будет нуждаться лишь в складе. При осуществлении продажи продукции через Интернет, возможно сокращение арендованных помещений. Продажа через Интернет значительно бы упростила планирование сбытовой деятельности и составление главы плана – каналов распределения. Это помогло бы справиться со сложившейся проблемой и привести фирму в состояние высокой прибыльности и процветания. Для разработки он-лайн магазина необходимо нанять штаб высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий, которые смогли бы разработать веб-сайт для заказов и заняться его продвижением в сети Интернет.

Во главе структуры управления ОАО «Буше» находится генеральный директор. Далее идет заместитель ген. директора, коммерческий директор, главный бухгалтер и юрисконсульт.

В подчинении у заместителя ген. директора находятся: заместитель по снабжению, заместитель по сбыту, менеджер по снабжению, менеджер по сбыту, менеджер по обслуживанию торговой сети, менеджер мелкооптового склада, заведующий складом. Главному бухгалтеру подчиняются заместитель главного бухгалтера, экономист по бух. учету и АХД, 4 бухгалтера.

Реализацией продукции занимается отдел менеджмента, а именно менеджер по сбыту продукции, менеджер по обслуживанию торговой сети. Они должны следить за тем кому, сколько, когда реализовывать продукцию.

Одним из мероприятий, связанным с увеличением объемов реализованной продукции является проведение выставки-ярмарки.

Выставка-ярмарка будет проходить в г. Санкт-Петербурге в центре города, для этого ОАО «Буше» договаривается об аренде помещения. Данное мероприятие будет проходить 2 дня. Для проведения мероприятия необходимо привлекать работников, лучше это делать не со стороны, а с организацией уже более опытной и знающий персонал, который сможет рассказать клиенту о продукции, за неделю до выставки-ярмарки дать рекламу на телевидение, радио, в газеты, на афишах, буклетах и флаерах.

После проведения этого мероприятия ОАО «Буше» намерена реализовать продукции в общем объеме 10,931 тыс. т. в год.

На выставке-ярмарке будут представлены все виды пекарно-кондитерских изделий. Некоторые виды кондитерских изделий можно попробовать. У продавцов-консультантов можно узнать всю необходимую и интересующую информацию.

На данном этапе требуется составить план реализации продукции. Покажем содержание нескольких разделов.

Раздел 1. Наименование продукции — объем и ассортимент. ОАО «Буше» выпускает кондитерскую продукцию. Она включает в себя хлеб, свежую выпечку, воздушные слоёные изделия, торты, десерты и пирожные, содержащие только натуральные компоненты.

Рассмотрим таблицу 5, когда происходит изучение доли сбыта по периодам прошлого (2008 – 2009 гг.) и ее экстраполяции на перспективу с учетом предполагаемых изменений.

В 2008 г. из 9087 т. продукции реализовано 9009 т., а в 2009 г. из 8071 т. реализовано 8050 т.

С учетом выпуска продукции на имеющемся оборудовании объем производства увеличится на 2,86 тыс. т. Значит, объем реализованной продукции на 2010 г. должен составить 10,91 тыс. т.

В таблице 5 приведены данные по реализации продукции по кварталам за 2008-2009 гг. и проект плана реализации на 2010 г. Также рассмотрим объемы реализации продукции графически.

Таблица 5. Проект плана реализации продукции ОАО «Буше»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели реализации | Фактическое выполнение | Ожидаемое выполнение |
| 2008 г. | 2009 г. | % изменений | 2010 г. | % к 2010 г. к 2009 г. |
| 1 кварталВсего, т.В % | 223124,76 | 200324,88 | 89,78 | 272925,01 | 136,25 |
| 2 кварталВсего, т.В % | 204422,68 | 201525,03 | 98,58 | 284326,06 | 141,09 |
| 3 кварталВсего, т.В % | 226825,18 | 230428,63 | 101,58 | 199818,31 | 86,72 |
| 4 кварталВсего, т.В % | 246627,38 | 172821,46 | 70,07 | 334030,62 | 193,29 |
| ГодВсего, т.В % | 9009100 | 8050100 | 89,35 | 10910100 | 135,53 |

Раздел 2. Ценообразование. В данной компании при определении цены применялся метод «себестоимость плюс», т.е. метод, основанный на использовании данных о себестоимости продукции. Все цены на продукцию изложены в прайс-листах (см. на сайте ОАО «Буше» - http://www.bushe.ru/). Средняя цена 1 тонны выпущенной продукции на 2009 г. составила 49,910 тыс. руб., в том числе по хлебобулочным изделиям 11,65 тыс. руб.; по кондитерским изделиям 38,26 тыс. руб.

Раздел 3. Каналы распределения продукции. У компании в первую очередь есть собственная система сбыта продукции – это наличие собственной сети кондитерских пекарен, а также магазины «на колесах». В том числе это предлагаемое мероприятие по увеличению объема реализованной продукции – проведение выставки-ярмарки. Расходы на проведение выставки-ярмарки составят 55,6 тыс. руб.

Таблица 6. Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию реализации продукции ОАО «Буше».

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Наименование мероприятий* | *Прирост объема производства в натур. вырож., тыс. т.* | *Прирост объема реализ. продукции, тыс. руб.* | *Прирост прибыли от реализ. продукции, тыс. руб.* | *Снижение себест-ти тыс. руб.* | *Общий**прирост прибыли, тыс. руб.* | *Годовой экономич.**эффект, тыс. руб.* |
| **1.** | **2.** | **3.** | **4.** | **5.** | **6.** | **7.** |
| 1. Более полная загрузка имеющегося оборудования | 2,86 | - | - | - | - | - |
| 2. Проведение выставки-ярмарки | - | 48600 | 5291,68 | - | 5291,68 | 5291,68 |
| **Итого:** | **2,86** | **48600** | **5291,68** | **-** | **5291,68** | **5291,68** |

Раздел 5. Необходимый капитал для сбыта. Здесь проводятся расчет оборотного капитала в денежных средствах. Общие расходы ОАО «Буше» за минусом возмещения покупателями составляют 70,8 тыс. руб.

Раздел 6. Организация сбыта. В данный раздел входит продвижение кондитерской продукции, система распространения кондитерской продукции и меры стимулирования сбыта.

Необходимо систематично давать рекламу на телевидении, по радио, на афишах, выпускать брошюры и флаеры.

Стоимость расходов на создание он-лайн кондитерской в интернете составит около 30,5 тыс. руб.

Итого затраты, связанные с реализацией продукции составят: 55,6 + 70,8 + 30,5 = 156,9 тыс. руб.

# Заключение

Исследования по совершенствованию процесса планирования сбытовой деятельности на примере розничной сети ОАО «Буше» показали свою практическую значимость, которая состоит в том, что ожидается возрастание эффективности от планирования сбыта и составления плана сбыта на 10-15% после проведения конкретных мероприятий. Кроме того, исследование позволяет сделать следующие выводы:

1) К теоретическим основам создания процесса планирования сбытовой деятельности относится правильно составленный план сбыта, со всеми его разделами (1. наименование продукции, 2.ценообразование, 3. новые виды продукции, 4. каналы распределения продукции, 5. условия сбыта продукции, 6. необходимый капитал, 7. издержки обращения, 8.организация сбыта, 9. качество продукции и обслуживания). Этот план должен иметь определенную политику, которая отражала бы направления планов сбыта на многие годы вперед и подчинялась целям стратегии, как базовой, так и маркетинга. К основным методам совершенствования проблемного раздела плана сбыта относится: налаживание активных каналов сбыта, разработка планов по совершенствованию условий сбыта.

2) Анализ показал, что позиция, занимаемая ОАО «Буше» среди конкурентов, весьма прочная. У ОАО «Буше» есть 2 серьезных конкурента. «Сладкоежка», чьи кондитерские более удачно расположены, и доход больше из-за большего числа обслуживаемых клиентов и высоких наценок. «Гарсон» чей ассортимент обширнее и условия сбыта более комфортны из-за больших площадей занимаемых кондитерскими в центре города. Анализ выявил слабые и сильные стороны розничной сети. К сильным сторонам относятся такие разделы плана сбыта, как ценообразование, объем ассортимента и организация сбыта. По данным факторам ОАО «Буше» опережает своих конкурентов, так же по этим факторам наблюдается дальнейшее прогрессивное развитие. К слабым сторонам относятся каналы распределения и условия сбыта. А именно трудность получения необходимого места для расширения с помощью открытия новых торговых точек, что способствует увеличению доли рынка. По этим параметрам конкуренты несколько опережают ОАО «Буше».

3) К основным мероприятиям по созданию процесса планирования сбыта относятся: составление планов по изучению сбытовых рынков ближайших регионов, с целью внедрения на эти рынки; проведение анализа рынка недвижимости, выявление новых более дешевых возможностей по размещению своих кондитерских; использование таких помещений как павильоны, квартиры первых этажей жилых зданий, отделы супермаркетов и торговых центров. Другой рекомендательной процедурой может быть составление планов по освоению торговли через Интернет. Изучение он-лайн рынка и конкуренции, создание аналитической группы по продвижению веб-сайта. Дальнейшее налаживание связей с потребителями, что позволит значительно сократить издержки на аренду помещений. Также это предлагаемое мероприятие по увеличению объема реализованной продукции – проведение выставки-ярмарки и необходимая систематичная реклама на телевидении, по радио, на афишах, брошюрах и флаерах.

Затраты на эти мероприятия составляют 156900 рублей. При норме рентабельности в 24 %, прибыль ОАО «Буше» равна 37656 рублей. Причем эту прибыль фирма получает за месяц, следовательно чтобы окупить затраты на проведение данных мероприятий на должном уровне ей понадобится примерно 4 месяца.

Таким образом для розничной сети ОАО «Буше» была выявлена проблемная ситуация и рассмотрены рекомендательные пути ее решения при помощи которых компания добьется совершенствования существующего процесса планирования сбыта.

# Список литературы

1. Федеральный закон №4697-ФЗ от 03.09.08 «О техническом регламенте на кондитерскую продукцию».

2. Закон о защите прав потребителя (ст. 4; 12-15; 29; 34) от 25.11.2006 (08.02.1992) №2300-1.

3. Постановление г. СПб "О штрафных санкциях за нарушения в работе кондитерских

предприятий" от 13 мая 2006 г. N 357-ПП.

4. Распоряжение администрации от29.03.2002 №209 "О сертификации предприятия розничной торговли».

5. Гражданский кодекс РФ (ст. 1084-1098) от 26.01.1996.

6. Баркан, Д.И. Управление сбытом: Учеб. пособие. – СПб: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2006.
7. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2006.

8. Бахарёв, В.О. Производственно – заготовительная и сбытовая логистика фирмы. – СПб.: Изд-во СПб ГУФЭ, 2005.

9. Бурцев, В.В. Сбытовая и маркетинговая деятельность. Типовые должностные инструкции, внутрифирменные документы. – М.: «Экзамен», 2007.

10. Глухов, В.В. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Издательство «Лань», 2005.

11. Гольдштейн, Г.Я. Маркетинговые решения по распределению товаров и услуг/ А.В. Катаев. — СПб.: Издательство «Лань», 2005.

12. Дейян, А.В. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи/ Анна и Лоик Троадек. – Москва.: Изд-во Прогресс, 2004.
13. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджемент: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2007.

14. Малинков, О. Б. Деловая логистика / Э.С. Минаев, Н.Г. Агеева. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2005.

15. Полонский, А.В. Сбытовая политика фирмы: практическое пособие – М.: НИИЭС, 2004.

16. Ситуация с безработицей в России// www.expert.ru М., 2010 – 21 марта.

17. Состояние рынка труда // Start Capital, http://www.start-capital.ru – М., 2009 – 10 марта.

18. Раздаточный материал В.Н. Наумова авторской программы по теме: «Планирование и прогнозирование сбыта компании» 27-28 октября 2006 г.

19. Федеральная служба государственной статистики «Росстат», http://www.gks.ru – М., 2009 – 11 апреля.

20. Фролочкина, Т.В. Организация сбытовой деятельности предприятия// Логистика. - №19. – 2008.

21. Соломатина, А.Н. Организация деятельности розничного предприятия // Менеджмент. - №47. – 2006.

22. Сайт сети пекарен-кондитерских ОАО «Буше» // www.bushe.ru