

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
(подпись)
« ____ » _____ 20 ____ г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

Совершенствование сбытовой деятельности малого предприятия (на примере
ООО «ГазТеплоМонтаж»)

Руководитель	_____	доц. каф. ЭУБП, канд. филос. наук	Э. В. Данилова
	подпись, дата		
Выпускник	_____		Т.И. Инькова
	подпись, дата		

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теория организации сбытовой деятельности малого предприятия	6
1.2 Сущность, значение и составляющие сбытовой деятельности	6
1.2 Формирование сбытовой политики малого предприятия.....	10
1.3 Организация, планирование, прогнозирование и контроль сбытовой деятельности на малом предприятии	21
2 Анализ сбытовой деятельности ООО «ГазТеплоМонтаж»	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ коммерческой деятельности предприятия	41
2.3 Анализ сбытовой деятельности ООО «ГазТеплоМонтаж»	52
3 Рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности для ООО «ГазТеплоМонтаж»	58
3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «ГазТеплоМонтаж»	58
3.2 Экономическая эффективность предложенного мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «ГазТеплоМонтаж»	60
Заключение	64
Список использованных источников	66
ПРИЛОЖЕНИЕ А	69
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Достижение успеха фирмы на рынке зависит не только от производства, финансов фирмы, качества товара, но так же и от организации сбытовой деятельности на предприятии. Каждая организация намерена завоевать долю на рынке, производя товары и предоставляя услуги, но этого добиться не просто без эффективно построенной системы сбыта.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия, что позволит компании увеличить объем продаж, получить дополнительную прибыль и укрепить свои позиции на рынке автономной газификации города Красноярска.

Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие ООО "ГазТеплоМонтаж", занимающееся предоставлением услуги – автономная газификация. Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия, что позволит компании увеличить объем продаж, получить дополнительную прибыль и укрепить свои позиции на рынке автономной газификации города Красноярска.

Предмет исследования - организация сбытовой деятельности на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать общую характеристику организации
- проанализировать деятельности выбранного предприятия;
- проанализировать сбытовую деятельность выбранного предприятия;
- определить слабые и сильные моменты в текущем состоянии организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию сбыта и рассчитать эффективность их внедрения.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены вопросы:

- сущность и значение сбытовой деятельности для предприятия;
- процесс формирования сбытовой политики;
- организация, планирование и контроль сбытовой деятельности.

Во второй главе представлена характеристика организации, ее организационная структура, финансовое состояние, отрасль в которой ведет свою деятельность фирма, дана оценка конкурентной позиции, рассмотрено, то как организована сбытовая деятельность ООО «ГазТеплоМонтаж».

Третья глава включает предложенные мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности и их экономический эффект.

При написании выпускной квалификационной работы, были использованы публикации Т. О. Каппа, В. В. Бурцева, В. Н. Наумова, Д. И. Баркана, О. А. Третьяк, Р. Акоффа. Исходными данными для проведения анализа деятельности рассматриваемого предприятия являются: учредительные документы организации, договора на поставку продукции и оказание услуг, нормативно-правовых актов Российской Федерации, регулирующих деятельность коммерческой организации, форма №1 "Бухгалтерский баланс", форма №2 "Отчет о прибылях и убытках", а также опрос специалистов ООО "ГазТеплоМонтаж".

В работе использовались методы статистической обработки данных, маркетинговых исследований, финансового анализа.

1 Теория организации сбытовой деятельности малого предприятия

1.2 Сущность, значение и составляющие сбытовой деятельности

На функционирующем предприятии происходит множество бизнес-процессов, которые обеспечивают и поддерживают его жизнедеятельность. Организация сбыта на предприятии играет одну из важнейших ролей, которая обеспечивает его функционирование. Обеспечение предприятия основным денежным потоком – задача сбытовой деятельности. От организации, планирования, прогнозирования сбытовой деятельности зависит, как будут обстоять дела на предприятии, будет ли это успех, а возможно и поражение.

Что же такое сбытовая деятельность предприятия?

Под сбытом в широком смысле понимается распределение и движение товара от производителя к покупателю (потребителю).

В узком значении, сбыт – это прямое, непосредственное взаимодействие покупателя и продавца, которое связано с передачей права собственности на готовую продукцию.

По мнению Т. О. Каппа [13], который рассматривает, сбыт на основе маркетингового подхода, сбыт – это совокупность использования методов и форм выполнения плана поставок принимая во внимание запросы потребителей за счет обоснования выгодных каналов продвижения продукции в режиме оптимизации затрат.

Под сбытовой деятельностью по мнению В. В. Бурцева [8] следует понимать целый комплекс действий направленный на продвижение товара на рынок, для начала формируется спрос, затем идет получение заказов с последующей их обработкой, продукция подвергается комплектации и подготавливается к отправке заказчику(покупателю), непосредственно сюда входит отгрузка заказанной продукции и транспортировка и доставка уже до места назначения с последующей организацией расчетов за нее.

Д. И. Баркан [4] считал, что: сбыт определяется как сфера деятельности предприятия производителя (либо фирмы, оказывающей услуги) имеющей своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках.

В. Н. Наумов [22] под сбытом понимает некую систему отношений, которая возникает в связи с товарно-денежным обменом в лице юридических и экономических свободных субъектов на сбытовом рынке, для реализации своих неких коммерческих потребностей.

Таким образом, целью сбыта является – предоставление определенному потребителю определенного товара с наличием конкретных характеристик, в нужном количестве, в определенное место и время, с минимально возможными затратами.

Предмет сбыта – услуги или продукция предприятия-производителя.

Субъекты сбыта – предприятия-производители и организации посредники.

Объекты сбыта – потребители (покупатели) товара или услуги предприятия-производителя.

Задачей сбыта для предприятия является обеспечение совокупности функциональных действий по:

- распределению;
- доведению до покупателей;
- реализации товаров в соответствии с заключенными договорами.

Сбытовая деятельность на предприятии включает в себя ряд выполнения функций [15]:

а) организационно-коммерческие:

- 1) установление контакта с посредниками и покупателями;
- 2) подготовка и заключение договоров;
- 3) организация исполнения договорных обязательств;

б) технологические:

- 1) разгрузка, погрузка, внутреннее перемещение готовой продукции;
- 2) упаковка и затаривание;

- 3) сортировка и маркировка;
- 4) укладка на хранение и непосредственное хранение;
- в) информационные функции:
 - 1) изучение посредников и покупателей;
 - 2) информационное значение планирования производственно-сытовой деятельности;
- г) юридические функции:
 - 1) обоснование и оформление договоров;
 - 2) правовая защита;
- д) сервисное обслуживание:
 - 1) предпродажное обслуживание;
 - 2) послепродажное обслуживание;
 - 3) монтаж;
 - 4) установка;
 - 5) ремонт;
 - 6) поставка запасных частей.

Сбытовая деятельность на предприятии представляет собой систему с набором определенных элементов (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Элементы сбытовой системы

Органы сбыта включают в себя: непосредственно сбытовые отделы, отделы продаж, которые занимаются поиском потенциальных клиентов (посредников, потребителей), работой с клиентами на постоянной основе; сбытовые региональные структуры предприятия; руководители, прямо или косвенно которые отвечают за результаты сбытовой деятельности (генеральный директор, коммерческий директор, директор по развитию и пр.). Самыми важными функциями органов сбыта являются планирование, управление, координация сбытовой деятельности компании.

Задачами подсистемы проектирования сбыта являются: определение каналов сбыта, разработка и внедрение сервисного обслуживания, поиск и реализация стратегий продаж и развития структуры сбыта. На этапе проектирования системы сбыта определяются количество, размер и местонахождение складов товара, потребность в транспорте, число логистических услуг.

Маркетинг сбыта должен предоставлять органам сбыта необходимую рыночную информацию, заниматься разработкой программ продвижения продукции предприятия, разработать систему поддержки связей с клиентами, заниматься прогнозированием и определением направления развития сбыта. В свою очередь задачи маркетинга сбыта представляют собой проведение аудита, контроль логистики и сбыта, оценку удовлетворенности или неудовлетворенности покупателей компании, проведение торговой разведки. Маркетинг сбыта играет важную объединяющую роль. Так как от уровня и развития маркетинговой культуры зависит успех взаимодействия участников в долгосрочном периоде. На разные уровни развития маркетинга в российских компаниях обратила свое внимание О. А. Третьяк [31]. Первый уровень представляет собой низкую организацию маркетинга на предприятии и ориентируется на осуществление классических трансакций в рамках краткосрочных отношений. Второй уровень подразумевает под собой включение принципов маркетинга в систему управления на предприятии. Третий уровень – это сильная маркетинговая зависимость между всеми

участниками в создания ценности для потребителей. Четвертый уровень – последний, несет в себе значимость развития маркетинга, который играет огромную роль в интегрированных структурах, которые входят в систему сбыта.

К задачам подсистемы информационного обеспечения сбыта относится организация информационных потоков для отделов сбыта, закупок, руководства компании, а также между компанией и ее партнерами. Главные требования к этой системе – полнота, достоверность и оперативность вводимых данных.

Задача подсистемы логистики (распределительной) – своевременная доставка продукции, которую заказал покупатель с максимально возможной скоростью при минимизации затрат, поддержание оптимального размера товарных запасов.

Хорошо развитая сбытовая деятельность чрезвычайно важна для предприятия, так как сбыт – характеризуется объемом продаж, влияет на величину доходов, прибыль организации, уровень рентабельности. Развитие сервисного обслуживания до и после покупки товара, которое входит в функции сбытовой деятельности, удовлетворяя запросы и желания клиента, может послужить преимуществом в конкурентной борьбе. Из этого следует, что процесс сбыта во многом определяет результативность работы компании.

1.2 Формирование сбытовой политики малого предприятия

Формирование сбытовой политики в организации, безусловно, важный момент в ее деятельности, который представляет собой трудоемкий, многоаспектный процесс с изучением различных элементов входящих в сбытовую политику.

В формировании сбытовой политики предприятия необходимо обратить внимание на:

- определение канала сбыта;

- определение посредников;
- разработка и выбор сбытовых стратегий.

Для определения и выбора канала сбыта, необходимо разобраться какие они бывают, их положительные и отрицательные стороны, а так же особенности.

Выделяют в основном два вида каналов сбыта для индивидуальных потребителей (Рисунок 2): прямые (нулевые) и непрямые (косвенные), в свою очередь косвенные каналы делятся на три уровня в зависимости от количества посредников [25].

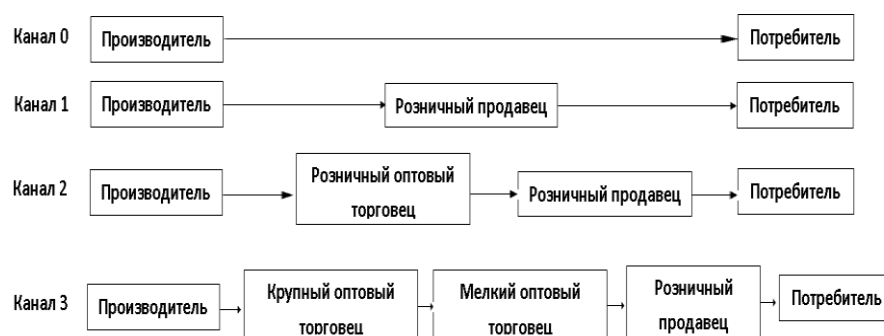


Рисунок 2 – Каналы сбыта для индивидуальных потребителей

Существует еще один вид каналов сбыта – смешанный, он объединяет черты прямых и непрямых каналов, наиболее часто такие каналы используют в своей деятельности интернет компании.

Для выбора определенного канала сбыта необходимо ознакомиться с их сравнительными характеристиками (Таблица 1).

Таблица 1 – Характеристики каналов сбыта

Характеристика каналов	Прямые	Косвенные		Смешанные
		Оптовые фирмы	Сбытовые агенты	
1	2	3	4	5
Объем сбыта	небольшой	большой	средний	большой
Контакты с потребителем	очень тесные	незначительные	малые	средние

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5
Издержки сбыта изготовителя	самые высокие	средние	самые низкие	оптимальные
Знание предмета	отличное	среднее	хорошее	оптимальное
Зона действия	узкая	широкая	узкая	наиболее полная
Право собственности	у изготовителя	у посредника	у посредника	и там и там
Финансовое состояние изготовителя	сильное	слабое, среднее	среднее	нормальное
Возможности тех. обслуживания изделия	самая высокая	низкая	средняя	достаточная
Норма прибыли	высокая	низкая	низкая	средняя
Возможность контроля сбыта изготовителем	высокая	низкая	самая низкая	нормальная

Помимо сравнительных характеристик каналов, необходимо разобрать более подробно критерии, такие как: рынок, свойства продукции, специфика предприятия-производителя, которые влияют на выбор канала сбыта [28].

Рынок характеризуется в первую очередь размером, географической расположенностью, специфичностью привычек покупателей и рядом других показателей. Размер рынка можно определить, зная число покупателей. В случае, если покупателей много, то услуги посреднических фирм будут востребованы, чем больше количество покупателей, тем канал сбыта будет длиннее. То же правило работает и в случае территориальной площади рынка и его географической протяженности – чем больше эти показатели, тем каналы сбыта становятся длиннее, это необходимо для более полного охвата рынка. Что касается покупательских привычек, если покупатели показывают, что за один поход в магазин желают покупать товары с запасом, то тут следует сделать выбор в сторону более коротких каналов сбыта.

Товарные свойства особо значимы при выборе модели каналов. Товары скоропортящиеся, конечно, требуют наиболее коротких каналов. Товары повседневного же спроса требуют постоянного наличия в

магазинах, в торговых павильонах, торговых центрах, в связи с эти более уместны будут длинные каналы. Товары повышенной технической сложности (бытовая техника, автомобили) нуждаются в высококачественном послепродажном обслуживании, в этом случае более правильно будет прибегнуть к коротким каналам. Такая же ситуация и с крупногабаритными товарами, перевозка которых от одного посредника к другому повышает расходы на транспортные услуги, а в последствии приводит к повышению розничной цены. Цена также может служить в выборе для канала – недорогие товары могут реализовываться путем длинных каналов, а дорогостоящие товары уже через короткие, для контроля их конкурентоспособности.

Специфика деятельности производителя оказывает влияние на выбор того или иного канала сбыта. В этом случае значимость имеет размер предприятия, а именно величина выручки. Размер предприятия-изготовителя показывает его финансовые ресурсы и возможности, которые определяют способность торговаться с посредниками. Крупные компании в состоянии брать на себя издержки, связанные с функциями сбыта требующими крупных затрат, таких как например хранение продукции. Эти условия уже позволяют применять короткие каналы сбыта, либо прямые каналы. Малым компаниям, не обладающими такими ресурсами, приходится быть в зависимости от посредников, в большинстве случаев для них характерны длинные сбытовые каналы.

После определения канала сбыта, который будет более полно удовлетворять требованиям предприятия, и в случае выбора канала с посредниками, необходимо выяснить, кто такие посредники и какие они бывают в каналах сбыта. Под посредниками понимаются торговые организации в канале сбыта, юридически независимые от поставщиков товаров и услуг, которые оказывают услуги, принимая на себя части сбытовых функций и впоследствии получают за это вознаграждение.

Посредники в канале сбыта бывают зависимые и независимые. Независимые посредники – это самостоятельные посреднические компании

(дилеры, дистрибьюторы, оптовые и розничные предприятия), которые приобретают продукцию предприятия-производителя в собственность с целью реализовать ее уже конечным потребителям.

Зависимые посредники отличаются от независимых тем, что продукцию они не получают в свою собственность. Их целью является работа за комиссию (вознаграждение).

К независимым посредникам можно отнести:

1) дистрибьюторов регулярного типа – к такому типу относятся дистрибьюторы, которые имеют в собственности склады или арендуют их, храня товар на них, для избавления производителей от складских запасов. Они берут на себя весь риск, который выражается в возможном изменении конъюнктуры рынка, возможно и устаревание товара;

2) торговые маклеры – отличаются от дистрибьюторов регулярного типа тем, что не имеют складских помещений. Продукцию, которую они приобретают в собственность у производителя хранят на складах того же производителя и оттуда происходит отгрузка продукции покупателям по мере ее продажи.

В функции как дистрибьюторов регулярного типа, так торговых маклеров входит самостоятельная организация рекламной деятельности, самостоятельная транспортировка товаров потребителям, организация работы с покупателями в которую входят оказание консультационных услуг.

В зависимости от специализации они разделяются на три вида:

1) посредники, которые имеют узкую специализацию в отношении товаров и производителей. Дистрибьюторы такого вида специализируются на одном товаре или небольшой группе товаров;

2) посредники, которые имеют товарную специализацию, как правило, ограничены в количестве ассортиментных позиций, входящих в рамки товаров определенного вида;

3) многопрофильные дистрибьюторы – это посредники, не имеющие узкой направленности и занимающиеся реализацией товаров разного профиля и разных компаний.

Значительно сильнее вносят свой вклад в сбытовую деятельность зависимые посредники. Зависимые посредники могут быть представлены как:

1) сбытовые агенты – это как самостоятельные юридические лица, так и могут быть сотрудниками изготовителя. Агенты, которые работают на предприятии-изготовителе, скорее всего, реализуют только товары изготовителя, в то время как юридические лица, выступающие в роли сбытовых агентов, более самостоятельны, и у них есть возможность распространять продукцию разных предприятий-производителей, но не в их силах самостоятельно устанавливать цены;

2) брокеры – это посредники, которые работают одновременно как с продавцом, так и с покупателем. Их целью является сведение изготовителей и покупателей товаров, и обеспечить им возможность заключения сделки. Брокеры получают процент от сделки. Иногда брокеры создают инфраструктуру для облегчения производителям и потребителям поиска друг друга;

3) комиссионеры – фирмы, действующие на условиях консигнации, выступают в роли комиссионеров. Комиссионеры получают продукцию от изготовителей, но не имеют на нее права собственности. В соответствии с договором производитель поручает комиссионеру продать продукцию по цене, не ниже установленной в договоре. Продавая ее, комиссионер действует от своего имени. При этом он, как правило, может назначать любую цену, превышающую указанную в договоре. Как правило, комиссионеры имеют собственные или арендованные складские помещения, торговый персонал и средства доставки товаров потребителям.

При формировании сбытовой политики предприятие-производитель, после определения канала сбыта, должно выбрать для себя вид сбытовой

стратегии, которую будет использовать в процессе сбыта, которая определит его действия на рынке [14]. Классификация видов сбытовых стратегий представлена на рисунке 3 .

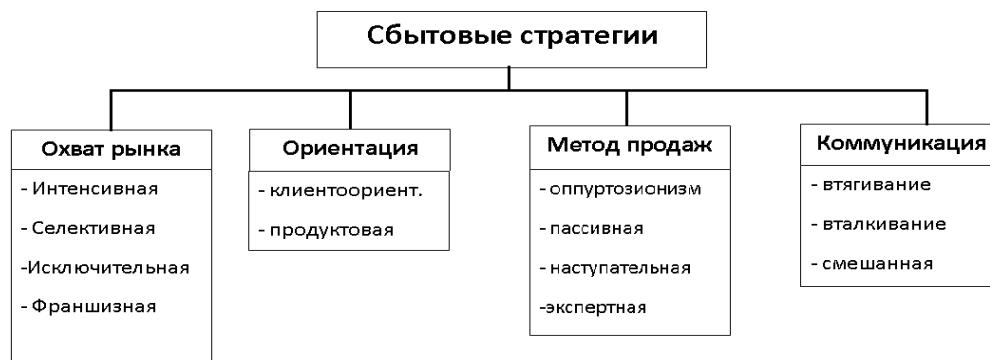


Рисунок 3 – Классификация видов сбытовых стратегий

Вид стратегии, которую выберет компания производитель зависит от нескольких критериев, первым критерием является выбор канала сбыта либо прямого, либо косвенного, если выбирается косвенный канал распределения продукции, то сбытовые стратегия бывают четырех видов:

- интенсивная;
- селективная;
- франшизная;
- исключительная.

Интенсивная стратегия подразумевает под собой использовать наибольшее число посредников всех видов с целью получения максимально возможного охвата, наиболее быстрого проникновения и в последствии закрепления на рынке. Такая стратегия может подойти производителям массовых товаров, которые пользуются повседневным спросом, также для товаров импульсивного спроса, некоторых сырьевых товаров и потребительских услуг. К положительным сторонам такой стратегии можно отнести то, что продукция будет представлена на большей доле рынка, тем самым обеспечит известность у потребителей торговой марки компании. К минусам этой стратегии относится то, что может возникнуть ситуация как

каннибализация – это ценовая конкуренция товара с самим собой, за счет его широкой распространенности в торговых точках и трудностью в реализации унифицированной политики маркетинга в области торговых марок, что сказывается на точности их позиционирования и поддержания имиджа торговой марки.

При селективной стратегии при построении канала сбыта предприятие сотрудничает только с теми посредниками, которые соответствуют нужной квалификации и имеют необходимый опыт в реализации продукции, которую поставляет производитель. Такой тип стратегии применяют обычно в отношении товаров предварительного выбора, технических товаров, которым требуется консультативная помощь при покупке, а также сервисное обслуживание как до так и после приобретения. Производитель может выбрать эту стратегию еще и вынужденно, такая ситуация может возникнуть при отказе посредников в сотрудничестве и он не может использовать интенсивную стратегию сбыта. Данный вид стратегии также применим в случае стремления поставщика к сохранению контроля над политикой торговых марок и позиционированием. При реализации селективной стратегии сбыта предприятие-производитель должен более ответственно отнестись к выбору посредников и выбрать соответствующих его ожиданиям посредников. Недостатком этой стратегии является, проблема в достижении нужного уровня охвата целевого рынка, потому что потребитель может не отыскать товар производителя и есть вероятность переключения на другие конкурирующие товары других марок. Существует еще один отрицательный момент этого типа – это увеличение зависимости производителя от посредников.

Следующий тип стратегии это – исключительная стратегия сбыта.

Можно сказать, что исключительная сбытовая стратегия это крайность селективной стратегии сбыта. В этом случае отличие только в том, что единственный посредник приобретает эксклюзивное право на продажу и продвижение продукции производителя на какой – либо географической

территории. В этих условиях посредник не может сотрудничать с конкурентами производителя. Для производителя обычно эта стратегия невыгодна по следующим причинам: фирма-производитель становится полностью зависима от посредника на данной территории его деятельности, может появиться угроза правам собственности на торговую марку на данном рынке, производитель добровольно упускает другие бизнес-возможности и сводит к минимуму охват рынка, существует риск, что посредник не сможет обеспечить необходимых показателей сбыта для предприятия, а также может испортить имидж торговой марки. Исключительная стратегия может применяться только на небольших рынках как по территории, так и по объему продаж. Такой тип стратегии часто используется при сбыте товаров класса люкс, когда в первую очередь важны возможности и опыт посредника.

И последняя сбытовая стратегия по признаку каналов – франшизная, которая в свою очередь представляет собой частный случай исключительного сбыта.

Следующий критерий по которому разделяются сбытовые стратегии – тип ориентации продаж:

- сбытовая стратегия, ориентированная на клиентуру;
- сбытовая стратегия, ориентированная на продукцию, которую производит предприятие.

Стратегия ориентации на клиентуру направлена на потребности клиентов, происходит учет потребностей в процессе формирования, а далее и в реализации сбытовой политики компании, рынок делится на сегменты и продумываются варианты более лучшего взаимодействия с ними.

Если фирма использует стратегию с ориентацией на продукцию, то в основном внимание уделяется интенсификации сбытовых усилий по продвижению свойств и атрибутов продукции, торговой марки, и использование потенциальных возможностей.

Следующий критерий который оказывает влияние на выбор стратегии сбыта – это методология продаж, исходя из этого типы стратегий бывают:

- оппортунистическая;
- пассивная;
- наступательная;
- экспертная.

Оппортунистическая стратегия подразумевает под собой стремление ограничить или вообще исключить сбыт. Такое решение у производителя может спровоцировать одна из причин:

- товарный дефицит на рынке;
- квотирование государством продаж определенных видов товара;
- ожидаемое изменение конъюнктуры рынка, если по прогнозам цены на этот товар будут расти, то лучше его придержать;
- демпинг со стороны конкурентов;
- в продукции обнаружены дефекты, которые могут повлечь массовые рекламации, ведущие к убыткам.

Вторая возможная стратегия носит название пассивная, смысл ее заключается в обеспечении абстрактного по отношению к клиентам сервиса, который подразумевает под собой только консультацию потребителей, помощь в выборе, оформление и упаковка покупки. К такой стратегии, возможно, прибегнуть при реализации недорогих, и малоизвестных товаров или если товарное предложение ограничено.

Для наступательной стратегии характерна агрессия в проталкивании продукции любыми доступными способами это и активный поиск и взаимодействие с клиентами, и демонстрация товаров, а также различные способы убеждения потребителей для последующей покупки товара. Здесь акцентируется внимание именно на продукте, в том виде как он был задуман, произведен и запущен производителем на рынок. Такая стратегия может применяться при сбыте товаров пассивного спроса – банковские услуги, услуги страховых фирм, сезонных товаров и товаров по завышенной стоимости, хорошо подходит для одноразовой продажи продукта.

Экспертная стратегия сбыта будет наиболее прогрессивной, компания-производитель сильно ориентируется на интересы и потребности клиента. Этот тип нацелен на выстраивание долговременных отношений, применяется для рынков промышленных отраслей и для товаров, которые имеют либо длинные циклы покупки, либо, производитель нацелен на долговременное сотрудничество, подразумевающее постоянные продажи товаров своим клиентам.

Исходя из принципов фирмы в области организации коммуникаций с целевым рынком сбытовые стратегии (Рисунок 4) подразделяются на:

- стратегия «вталкивания»;
- стратегия «втягивания»;
- комбинированная стратегия.

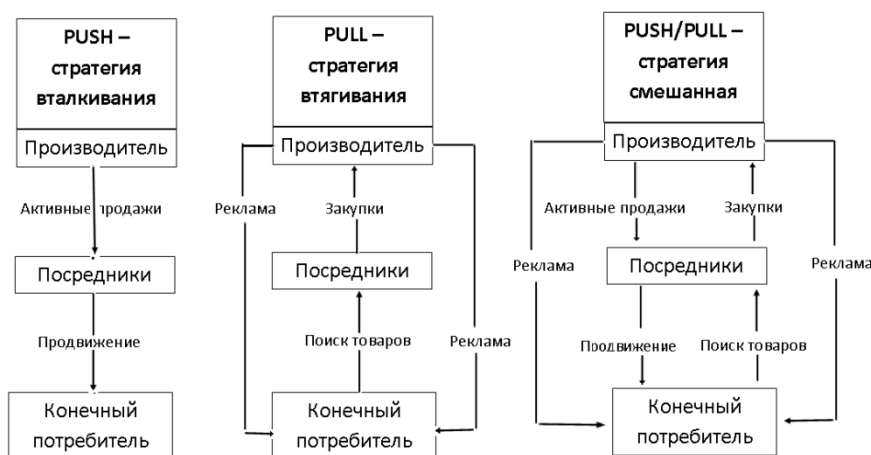


Рисунок 4 – Коммуникационные стратегии сбыта

Целью стратегии «вталкивания» является интенсивность сбытовых усилий связанных со стимулированием посредников для того, чтобы они приняли продукцию изготовителя в свой ассортимент. «Вталкивание» подразумевает активное взаимодействие с посредниками, а именно сотрудники сбыта, мотивацию посредников для дальнейшего продвижения ими услуг и продукции конечному клиенту.

Реализуя следующую стратегию, стратегию «втягивания» предприятие-производитель направляет все усилия в сторону конечного потребителя, для формирования или повышения спроса и интереса к продукции, реализующейся в будущем у посредников. В такой ситуации посредники сами будут выходить на контакт с производителями включая их продукцию в свой ассортимент. Этот тип стратегии включает в себя активную рекламную деятельность и отличается от стратегии «вталкивания» тем, что с ее помощью возможно быстро выйти на рынок, и уменьшить зависимость от посредников. Недостаток этой стратегии заключается в необходимости крупных финансовых вложений в продвижении товаров.

В реальной жизни часто происходит комбинирование двух стратегий, но этот тип стратегии могут использовать только очень крупные организации.

Компания-производитель может выбирать любую стратегию и изменять ее в любое время исходя из своих финансовых возможностей, специфики продукта, целевого рынка и собственных целей.

1.3 Организация, планирование, прогнозирование и контроль сбытовой деятельности на малом предприятии

Для более эффективного управления сбытовой деятельностью на предприятии следует разобрать два ключевых аспекта. Первый момент связан с организацией службы сбыта в целом, а второй – как рациональная система взаимоувязанных планов способствует осуществлению продаж и развитию службы сбыта.

Существует мнение в отношении сбытовой службы, что если ее не «перетряхивать» пару раз в год, то компания неизбежно будет отставать в своем развитии от развития рыночной среды. Существует необходимость пересмотра представлений о структурных аспектах сбыта. Обусловлено это тем, что покупатели становятся более компетентными, неизбежно

ужесточается конкуренция, быстро развивается электронная торговля, постоянно растет роль логистики и сервиса в сбытовой деятельности.

К сбыту сегодня можно применить утверждение Р. Акоффа [1], что «планирование важнее плана» это высказывание несет в себе то, что внешняя среда не устойчивая и это ведет к довольно частым изменениям планов продаж. Исходя из этого, важно не только хорошо создать план, но и умение быстрого и рационального его изменения. Прежде чем изменять элементы и связи в в сбытовой деятельности, необходимо ознакомиться с основными вариантами организационных сбытовых структур, которые встречаются на практике.

Вид сбытовой структуры, в большинстве случаев зависит о целевой ориентации продаж и от того какая сбытовая стратегия была выбрана фирмой.

Сбытовая структура может быть нескольких видов [32]:

- функциональная структура;
- территориально-ориентированная структура;
- товарно-ориентированная структура;
- клиентски-ориентированная структура;
- структура смешанного типа.

Можно заметить, что названия первых четырех структур точно отражают целевую ориентацию компании. Функциональная структура во многом опирается на базовые задачи сбыта, товарная структура подразумевает структурировать сбыт исходя из ассортимента продукции производителя, следующая территориальная – основывается на охвате региона, и конечно же клиентская – тут играют главную роль виды клиентуры. Последняя – смешанная структура сбыта (Рисунок 5) – это своеобразная попытка «ответить структурой» на различные изменения рынка и применяется в компании, когда для разных товаров фирмы важны разные критерии , где-то это будет территория, а где-то направленность на клиента.



Рисунок 5 – Смешанная структура сбыта

Функциональная сбытовая структура (Рисунок 6) характерна для компаний у которых ассортимент товаров ограничен и схож характеристиками и присуще четкое выполнение каждой функции. В настоящее время на практике такая структура пользуется популярностью на малых и части средних компаний с небольшим количеством клиентов и имеющих ограничения в возможностях сбыта связанных с территорией. Недостатком функциональной структуры является проблема связанная с координацией усилий между исполнителями определенных функций, к достоинствам относится – позитивное влияние на продажи высокого уровня специализации по функциям.



Рисунок 6 – Функциональная сбытовая структура

Следующая структура – территориально-ориентированная (Рисунок 7), по степени распространенности является «массовой» структурой сбыта по применению на предприятиях.



Рисунок 7 – Территориально-ориентированная структура сбыта

Положительные стороны данной структуры очень значимы, особенно в стране как, Россия у которой огромные территории, к ним относятся:

- достаточно надежная методическая база для расчета и оценки потенциала регионального и субрегионального рынка;
- возможность эффективного учета различных особенностей региона, областей, городов;
- возможность выбора торговых посредников (включая местные фирмы);
- возможность установить связь с региональными органами управления.

Товарно-ориентированные структуры (Рисунок 8), используются эффективно для компаний, которые производят сложные, технические товары. Важной чертой является необходимость обширного владения информацией со стороны сбытовиков по различным вопросам, включающие в себя приобретение, установку и эксплуатацию данной техники. Менеджеры по продажам должны обладать высоким уровнем компетенции для налаживания контактов с сервисной службой.

Товарно-ориентированная структура в силу самой своей природы позволяет делать сложную и гибкую товарно-ассортиментную политику, а с другой стороны – в этой структуре могут быть столь же эффективно созданы и реализованы различные элементы политики коммерческого кредита.

Отрицательной стороной товарной структуры сбыта является ослабление интереса компании к территориям и клиентам.

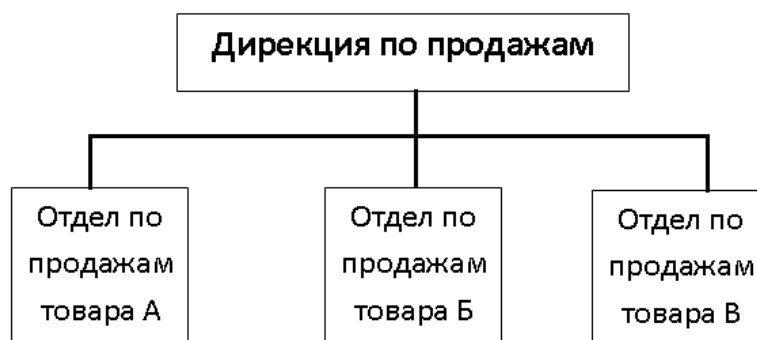


Рисунок 8 – Товарно-ориентированная структура

В тех случаях, когда стратегическое направление в продажах формируется под влиянием запросов и потребностей клиентов применяется клиентски-ориентированная структура сбыта (Рисунок 9).



Рисунок 9 – Клиентски-ориентированная структура сбыта

Ориентация на клиента может предполагать как индивидуальные характеристики потребителей так и широкие, например отрасль. Такой сбыт обладает такими положительными характеристиками как:

- продажа товаров и услуг может гибко приспосабливаться к требованиям клиентуры: временным, особенностям предпродажной подготовки и установки, транспортным, сервисным;

- позволяет более надежно лидировать клиента и, соответственно, организовывать надежную информационную базу по учету требований перспективного развития клиентуры для разработок, производства и сервиса

- более эффективная работа с дебиторской задолженностью, которая так или иначе, всегда «привязана» к клиентам.

Для всех ориентированных структур сбыта рассмотренных выше характерен один общий недостаток: в них приходится дублировать некоторые функции сбыта для каждого товарного направления, или неизбежно использовать смешанную структуру сбыта. Российские фирмы все чаще переходят именно к структурам смешанного типа, это объясняется попыткой с их стороны найти оптимальную ориентацию сбытовых служб, достичь максимального объема продаж и соответственно прибыли.

Вместе с выбором структуры сбыта необходимо разобрать еще одну составляющую сбытовой деятельности компании – это планирование сбыта.

Планирование сбыта является далеко не простой задачей, которая требует мощной и обширной информационной базы, постоянной и активной работы всех участников процесса, творческого подхода к оцениванию рыночной ситуации и возможностей разных групп клиентуры.

Для того чтобы планирование сбыта было эффективным необходимо придерживаться следующих семи принципов [7]:

1. Руководители компании видят четко и ясно финансовые, производственные, социального характера цели, целый комплекс целей, которые будут определять деятельность фирмы в будущем, и только при таких условиях план сбыта будет иметь понятные целевые ориентиры, которые необходимо довести как до руководства службы сбыта, так и для рядовых менеджеров по сбыту.

2. План сбыта должен включать два взаимосвязанных плана: должен быть план продаж и второй – это развитие сбытовой службы.

3. Заниматься планированием сбыта должна непосредственно служба сбыта. Суть принципа в том, что только при самостоятельном планировании

со стороны службы сбыта, план будет оптимальным. Для этого необходимы две важнейшие предпосылки: первая – четкие ориентиры связанные с целью, вторая – необходима хорошо разработанная система мотивации, которая будет ориентировать сотрудников отдела сбыта принятию напряженных плановых заданий.

4. Процесс планирования сбыта гораздо важнее самого плана как результата. Этот принцип был разобран выше, дополнительно можно сказать на практике довольно часто возникают непредвиденные обстоятельства и тут играет огромную роль дух команды и взаимодействие внутри службы, так как становится важно быстрое и адекватное реагирование на изменения.

5. План сбыта должен разрабатываться только на основе оценки и анализа для того, чтобы носить реалистичный вид. Как говорилось ранее, план должны разрабатывать сами сбытовики, но необходимо и обязательно участие других специалистов таких, например, как экономистов, финансистов, работников отдела маркетинга.

6. Все работники сбытовой службы фирмы должны принимать участие в процессе разработки плана, только при выполнении этого принципа план будет отражать реальность и напряженность с точки зрения каждого работника.

7. План сбыта должен являться письменным договором между различными уровнями руководства самой службы сбыта, а в конечном итоге — между сбытом и руководством фирмы по поводу трех ключевых элементов деятельности службы сбыта:

- плана продаж: сбытовики обязуются выполнить все его согласованные показатели, включая прибыльность, цены, политику коммерческого кредита, скидки;

- бюджета службы сбыта: фирма обязуется профинансировать всю сбытовую деятельность, включая и план развития самой службы сбыта, в согласованных объемах и в запланированные сроки;

- системы оплаты труда сбытовиков: руководство фирмы принимает на данный плановый период согласованную систему оплаты на основе согласованной системы оценки, ключевых показателей и основных нормативов оплаты определенных категорий сбытовиков.

Все эти принципы являются базой для построения общей схемы планирования сбыта (Приложение А).

Из рисунка представленном в приложении А, можно увидеть, что процесс планирования сбыта, может реализовываться как в сокращенном, так и в развернутом виде, который является более эффективным.

Помимо планирования еще одной задачей на предприятии по сбыту – это прогнозирование будущего объема продаж или оказания услуг. Если руководитель сведения об будущих объемах сбыта на длительный период, он в состоянии предсказать ожидаемые размеры прибыли.

Существуют несколько основных методов прогнозирования, которые представлены ниже [13].

Метод мнений жюри управляющих основывается на интуиции высших управляющих организации, чьи мнения по поводу будущего сбыта рассматриваются президентом компании, последующее мнение которого принимается за истину. Метод не новый и простой, применяется уже давно на практике. Этот подход может превратиться как в простую групповую догадку, так и в детальный анализ, который проводится управляющими, изучившими важнейшие факторы, влияющие, на сбыт продукции компании

Следующий метод основывается в убеждении компании, что с рынком более знакомы именно те, кто непосредственно работает на нем – работники службы сбыта и руководители такого подразделения. Метод совокупного мнения работников сбыта наиболее часто применяется на практике.

Метод ожидаемых запросов потребителей подразумевает под собой изучение мнений потребителей о своих будущих покупках. Такой метод используется в прогнозировании продаж именно новой продукции.

Математические методы делятся на три вида:

1. Экстраполирование, которое опирается на убеждение, что "прошлое является прологом будущего". При его применении на основании данных об объемах продаж за прошедший период в натуральных или стоимостных показателях делается прогноз с использованием экстраполяционных методов.

2. Корреляционный анализ, основанный на измерении зависимости между объемом продаж фирмы и каким-либо другими факторами. Обычно в качестве таких факторов берется какой-либо общенациональный показатель, прогнозируемый с достаточно высокой степенью точности например, валовый национальный доход.

3. Математическое моделирование, которое заключается в установлении строгих математических зависимостей, между объемом продаж и рядом других, желательных независимых от деятельности компании переменных.

Дедуктивный метод основан на здравых рассуждениях и умении делать логические выводы людей, занимающихся прогнозированием. Дедуктивный метод заключается в анализе общей текущей ситуации и выяснении положения со сбытом, на основе которых с использованием дедуктивного анализа и субъективных суждений делается вывод о будущем объеме продаж. Используется этот метод только в качестве дополнения к другим более точным методам как средство их проверки.

У всех этих методов существуют как сильные, так и слабые стороны, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки методов прогнозирования сбыта

Метод	Преимущества	Недостатки
Мнение жюри управляющих	- доступность и простота; - соизмеримость деятельности с объемами продаж	- основа - предположения, а не на факты; - отсутствие ответственных лиц за прогноз

Окончание таблицы 2

Метод	Преимущества	Недостатки
Совокупных мнений работников сбыта	<ul style="list-style-type: none"> - прогноз осуществляется теми, благодаря кому он должен оправдаться; - благодаря широкой выборке общий прогноз приобретает определенную надежность 	<ul style="list-style-type: none"> - невозможность надежного долгосрочного прогноза; - склонность работников к излишнему оптимизму или пессимизму
Ожидаемых запросов потребителей	<ul style="list-style-type: none"> - высокая степень надежности, при условии склонности потребителя к сотрудничеству 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая стоимость; - отсутствие ответственности потребителя
Математические	<ul style="list-style-type: none"> - высокая надежность 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая стоимость; - не отражают быстрые изменения внешней среды

После организации, планирования, прогнозирования сбыта обязательно должен проводиться контроль сбытовой деятельности – аудит сбытовой деятельности.

Аудит сбытовой деятельности представляет собой систему, к которой относятся элементы входа – информация для обеспечения контроля, элементы выхода – информация, полученная в результате контроля внутри предприятия. Итоги контроля сбытовой деятельности представляются основой для принятия решений в организации на всех уровнях связанных со сбытом, а также позволяют снижать риски в сбытовой деятельности организации. Контроль может рассматриваться в разных аспектах и как функциональный аудит, межфункциональный аудит, организационно-технологический и контроль видов деятельности по сбыту [19].

Исходя из темы выпускной квалификационной работы, своеобразно рассмотреть, как происходит и из чего состоит контроль по выполнению плана сбыта:

- проверка правильности планирования реализации продукции, правильности распределения заданий по отчетным периодам;
- проверка соответствия между текущими и перспективными планами;
- проверка фактов нарушений планов, а также порядка и сроков изменения уже утвержденных планов; а также того, вносились ли в этих случаях изменения в соответствующие плановые показатели;
- проверка выполнения планов важнейших, приоритетных видов реализуемой продукции;
- проверки причин отклонений факта от плана;
- проверка выполнения планов в целом и в разрезе производственных единиц;
- проверка соответствия отчетных данных о проданной продукции данным учета, первичным документам, нет ли фактов включения в эти данные продукции, не реализованной в данном отчетном периоде, нет ли фактов искажений и приписок в отчетности;
- проверка выполнения заданий и обязательств по сбыту продукции соответствующего количества, качества в сроки, установленные договором;
- проверка документов оперативного учета выполнения планов сбыта;
- проверка соблюдение порядка поощрения руководящих инженерно-технических работников и служащих с учетом выполнения планов по сбыту продукции;
- проверка потерь в виде штрафных санкций, пеней, неустоек, связанных с невыполнением планов сбыта продукции или нарушением сроков, количества, качества, ассортимента продукции в соответствии с договорной документацией;
- проверка правильности применения цен на продукцию;
- проверка качества реализуемой продукции;
- проверка выполнения плана сбыта по удельному весу продукции высокого качества в общем объеме продаж;

- проверка причин сбоев и неритмичной работы в сфере сбыта продукции;

- проверка ежедневных рапортов об отгрузках, установление причин отклонений от плановых заданий, выявление виновных лиц, оценка принятых мер по устранению нарушений и контроль рапортов по неустраненным отклонениям;

- проверка внутренних нормативных актов, регламентирующих деятельность отдела сбыта – это положение по отделу сбыта, инструкции, должностные обязанности специалистов отдела сбыта и другие локальные документы, позволяющие отследить функциональные связи и организацию сбытовой деятельности субъекта проверки;

- проверка целесообразности принятых решений в сфере ценообразования, сбытовых стратегий;

- проверка товародвижения.

Процедуры оперативного контроля над ходом выполнения планов сбыта (планов продаж, отгрузок) в организации рекомендуется осуществлять в следующем порядке [25]:

1. Начальник экономического отдела сбыта, осуществляет первичный контроль над ходом выполнения планов сбыта, на основе ежедневных рапортов об отгрузках, по расчетам за продукцию, подготавливает и ежедневно передает заместителю начальника отдела сбыта по управлению сбытом отчеты о выполнении планов продаж за день и с начала отчетного периода, а также ежедневные отчеты о выполнении оперативно-календарных планов отгрузок.

2. Договорно-правовое бюро, получив оперативную информацию о расчетах по заключенным договорам из финансового отдела или из бухгалтерии, информирует о факте продажи экономическое бюро.

3. Заместитель начальника отдела сбыта по управлению сбытом анализирует полученные отчеты, устанавливает причины отклонений, выявляет виновников, принимает меры в пределах своей компетенции и

ежедневно по установленному порядку передает сведения о ходе выполнения планов сбыта начальнику отдела сбыта.

4. Начальник отдела сбыта анализирует выявленные заместителем причины отклонений, оценивает принятые в пределах компетенции последнего меры и устраняет недочеты в пределах своей компетенции.

Таким образом, можно понять, что контроль в организации проводится с целью сохранить ресурсы, и эффективно их использовать, вовремя адаптироваться к изменениям происходящим, как во внутренней, так и внешней среде, и в конечном итоге обеспечить эффективное функционирование фирмы.

2 Анализ сбытовой деятельности ООО «ГазТеплоМонтаж»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «ГазТеплоМонтаж» – специализируется на установке комплексного автономного газоснабжения.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Организация находится по адресу г.Красноярск, улица Пограничников 105а. Режим работы понедельник – пятница с 9:00 – 18:00, суббота, воскресенье – выходной, отдел сервисного обслуживания – круглосуточно.

Компания на рынке с 2006 года, предметом ее деятельности является: удовлетворение потребности населения в автономном газоснабжении. «ГазТеплоМонтаж» - малое предприятие, так как отвечает стандартам малого предприятия: как с количественной точки зрения – количество работающих человек 20, выручка от реализации услуг не превышает 400 млн.рублей, так и с качественной точки – единство функций собственности и управления, ограниченность источников финансирования, узкий рынок сбыта, персонифицированный подход к клиентам, руководитель играет ключевую роль(непосредственно участвует в производственном процессе и несет ответственность за результаты финансово-хозяйственной деятельности).

Перечень услуг, которые предоставляет компания ООО «ГазТеплоМонтаж» может быть как комплексным, так и осуществляться независимо друг от друга:

- проектирование системы газоснабжения и утверждение документации;
- подбор и поставка оборудования для автономного газоснабжения;
- монтаж систем автономного газоснабжения, котельного оборудования.

В большинстве случаев оказание услуг происходит комплексно, это можно увидеть из структуры продаж (Рисунок 10).

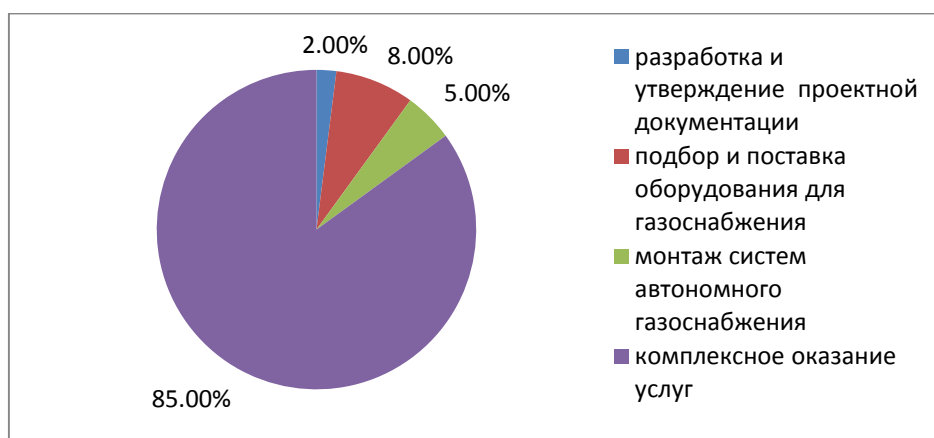


Рисунок 10 – Структура продаж услуг ООО «ГазТеплоМонтаж»

Далее следует рассмотреть организационную структуру компании, которая в свою очередь является линейно – функциональной (Рисунок 11).



Рисунок 11 – Организационная структура ООО «ГазТеплоМонтаж»

Более подробно следует рассмотреть, не всю организационную структуру, а именно ее организацию с точки зрения сбыта, что наиболее целесообразно исходя из темы выпускной квалификационной работы.

В компании «ГазТеплоМонтаж» сбытом занимается коммерческий отдел, который состоит из трех человек: начальника коммерческого отдела, менеджера и кладовщика-экспедитора.

Непосредственно работой с клиентами занимается менеджер, в его функции входит:

- ведение переговоров с клиентами;
- прием и обработка заказов, оформление необходимых документов;
- выяснение потребностей клиентов в продукции, согласовывает заказы с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента;
- ведение учета по продажам и отгрузкам клиентам;
- ведение клиентской базы;
- контроль оплаты покупателями товаров и услуг по заключенным договорам.

В функции начальника коммерческого отдела входит:

- обеспечение своевременного составления сметно-финансовых и других документов, расчетов, отчетов о выполнении планов материально-технического снабжения, по сбыту готовой продукции (продаже товаров), финансовой деятельности;
- контроль за финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия, расходованием финансовых средств;
- проводит переговоры от имени предприятия с контрагентами предприятия по хозяйственным и финансовым сделкам, заключает от имени предприятия хозяйственные и финансовые договоры, обеспечивает выполнение договорных обязательств;
- координирует разработку и составление перспективных и текущих планов материально-технического обеспечения и сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг), финансовых планов.

Функции кладовщика-экспедитора включают в себя:

- прием и проверка грузов соответствия сопроводительным документам;
- руководство работой по погрузке, выгрузке грузов и размещению их внутри склада;
- комплектование партий по заявкам клиентов;
- контроль наличия приспособлений для перевозки грузов и санитарное состояние соответствующих видов транспорта, предназначенных для их перевозки, правильность погрузочно-разгрузочных работ, размещение и укладку грузов;
- сопровождение грузов к месту назначения, обеспечение необходимого режима хранения, сохранность их при транспортировке;
- сдача доставленного груза, оформление приемо-сдаточной документации.

Рассматривая ранее структуры сбыта в компаниях, говорилось о том, что для малых и средних фирм характерна функциональная структура сбыта. Именно эта структура и представлена в компании ООО «ГазТеплоМонтаж».

После рассмотрения характеристики организации и ее организационной структуры, для более полной организационно-экономической характеристики целесообразно рассмотреть финансово-экономическое состояние компании ООО «ГазТеплоМонтаж» (Таблица 1).

Таблица 3 – Основные показатели финансово–экономической деятельности ООО «ГазТеплоМонтаж»

Показатели	2014	2015	Отклонение	Темп изменения %
Выручка, тыс.руб.	27935	18931	-9004	67,77
Расходы, тыс.руб.	6119	5339	-780	87,25
Себестоимость продаж, тыс.руб.	11505	9605	-1900	83,49
Прибыль от продаж, тыс.руб.	10407	4071	-6336	39,12
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	16430	9326	-7104	56,76
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	8251	3764	-4487	45,62
Рентабельность продаж, %	37,25	21,50	-15,75	

Из таблица 3 видно, что финансовая ситуация в организации ухудшилась по сравнению с предыдущем годом. Все основные показатели такие как, выручка, прибыль (чистая, валовая, от продаж), рентабельность уменьшились. Все эти уменьшения связаны с падение спроса и снижением покупательской способности у населения. Уменьшение расходов, а также себестоимости продаж вызвано в большей части сокращениями сотрудников.

При всех этих отрицательных тенденциях связанных с прибылью, выручкой и рентабельностью целесообразно рассмотреть в какой финансовой ситуации оказалась фирма, оценить ее финансовую ситуацию, ликвидность, а также платежеспособность.

Для расчета всех последующих показателей потребуется бухгалтерский баланс – форма №1 (Приложение Б).

Наиболее обобщающим абсолютным показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств, которые служат для формирования запасов и затрат, другими словами разницы между величиной источников средств и величиной запасов и затрат. При этом имеется в виду обеспеченность источниками собственных и заемных средств, за исключением кредиторской задолженности и прочих пассивов. При определении излишка или недостатка источников средств, можно увидеть тип финансовой ситуации (Таблица 4), в которой находится организация ООО «ГазТеплоМонтаж».

Из таблицы 2 видно, что в 2013 году компания была абсолютно устойчива финансово это значило, что запасы и затраты покрываются собственными оборотными средствами, и предприятие не зависит от внешних источников. Ситуация изменилась в 2014 году и осталась неизменной 2015 году, тип финансовой ситуации равен в эти года 001 – неустойчивое финансовое состояние – для покрытия запасов и затрат и развития организации используются собственные и привлеченные средства долгосрочного и краткосрочного характера.

Таблица 4 – Тип финансовой ситуации ООО «ГазТеплоМонтаж»

Показатели	2015 год	2014 год	2013 год
Источники собственных средств, тыс.руб.	3794	8281	5862
Долгосрочные обязательства, тыс.руб.			
Внеоборотные активы, тыс.руб.	314	400	-
Наличие собственных источников формирования запасов и затрат (собственные средства за вычетом внеоборотных активов), тыс.руб.	3480	7881	5862
Наличие собственных и долгосрочных заемных средств, тыс.руб.	3480	7881	5862
Краткосрочные кредиты и займы, тыс.руб.	7987	8614	5050
Общая величина источников формирования запасов, тыс.руб.	11467	16495	10912
Общая сумма запасов и затрат, тыс.руб.	6737	8034	1402
Расчетные показатели			
Излишек (1) или недостаток (0) собственных источников	0	0	1
Излишек(1) или недостаток(0) собственных и долгосрочных заемных источников	0	0	1
Излишек(1) или недостаток (0) общей величины основных источников формирования запасов и затрат	1	1	1
Тип финансовой ситуации	001	001	111

Кроме абсолютных показателей, можно рассчитать относительные показатели финансовой устойчивости (Таблица5).

Коэффициент финансовой независимости – показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. В 2013 году коэффициент находится в нормативном значении, в 2014 году он снижается, а в 2015 году

достигает критического уровня, когда организация не сможет погасить свои долги, если кредиторы потребуют этого одновременно.

Таблица 5 – Показатели финансовой устойчивости ООО «ГазТеплоМонтаж»

Наименование показателя	Нормативное значение	2013год	2014 год	2015 год
Коэффициент финансовой независимости	>0,6	0,54	0,5	0,32
Коэффициент финансовой зависимости	<0,4	0,44	0,5	0,68
Коэффициент финансового риска	<0,67	0,86	1,04	2,1
Коэффициент финансовой устойчивости	>0,75	0,54	0,5	0,32
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	0,53	0,48	0,30

Коэффициент финансового риска все года был выше нормативного значения, а это значит, что большую часть пассивов составляют заемные средства. Коэффициент финансовой устойчивости до 2015 года был в пределах нормы, в 2015 году он намного ниже нормы – это подтверждает, что «ГазТеплоМонтаж» зависим от внешних источников финансирования и возникает риск хронической неплатежеспособности.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами растет, имеет отрицательную динамику, но все же время остается выше минимально возможного значения за счет этого финансовая ситуация фирмы не самая плачевная.

Таким образом, компания ООО «ГазТеплоМонтаж» находится в неустойчивой финансовой ситуации в последний год. Которая связана прежде всего с падением спроса и снижением покупательской способности у клиентов.

2.2 Анализ коммерческой деятельности предприятия

Деятельность компании ООО « ГазТеплоМонтаж » связана с газификацией, поэтому следует рассмотреть отрасль газа в России в целом. Газовая отрасль в России, играет огромное значение, как для государства внутри, так и для всего мира в целом.

При анализе отрасли необходимо рассмотреть ее экономические характеристики, движущие силы, ключевые факторы успеха, конкуренцию, а также перспективы развития газовой отрасли.

Добыча газа в России с 2006-2015 года (Рисунок 12) в целом не имеет резких изменений, только в 2014-2015 годах имеет место быть снижение, это связано с изменением спроса на газ в Европе.



Рисунок 12 – Объемы добычи газа в России за 2006-2015 гг.

Для деятельности фирм занимающихся автономной газификацией необходим сжиженный углеводородный газ, который получают из нефтяных попутных газов. В свою очередь, добыча нефтяных попутных газов в России за период 2006-2014 года (Рисунок 13) имеет положительную динамику и растет из года в год.

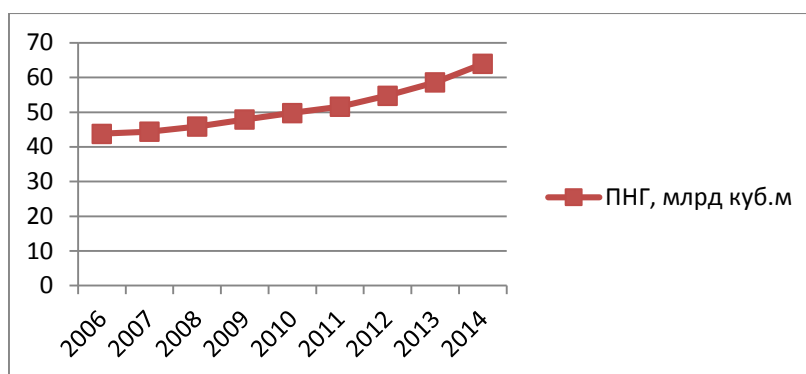


Рисунок 13 – Добыча нефтяных попутных газов в России за 2006-2014 гг.

. Среднегодовой рост отрасли составляет 1% , – это говорит о том, что газовый потенциал России используется далеко не в полной мере. Так же это влечет за собой увеличение конкуренции и отсекает более слабые компании. В планах у Правительства России к 2030 году увеличить объемы добычи газа до 885 млрд. кубометров.

Отрасль находится в стадии зрелости, так как темпы роста выручки остаются положительными, а показатели прибыли опережают темпы роста выручки за счет новых технологий и разработки новых месторождений.

Газовая отрасль одна из самых высокоприбыльных отраслей в России, но она также и характеризуется существованием высоких барьеров, как экономических и административных для входа и выхода с рынка: требует колоссальных финансовых вложений на покупку, разведку и освоение газовых месторождений; неизбежно строительство транспортной инфраструктуры, получения разрешения на добычу и транспортировку газа, существуют обязательные стандарты и правила безопасности в отрасли, отдаленность месторождений, а также отдельные рынки, которые относятся к газовой отрасли, имеют свои специфические барьеры.

Наблюдается высокий уровень конкуренции между российскими газодобывающими компаниями. Можно заметить процессы интеграции и поглощений, основным мотивом для которых является увеличение доли рынка. Среднеотраслевой коэффициент загрузки мощностей равен 75%,

оборудование простаивает редко, в основном это связано с погодными условиями.

На рынке газа в России, существуют множество предприятий, но подавляющая часть рынка, а именно добыча газа 95% поделена между тремя главными компаниями: ПАО «Газпром», ОАО «Новатэк» и ОАО «Роснефть».

Структура продаж газа на рынке России в 2014 году (Рисунок 14) показывает, что газовая отрасль консолидированная. Лидером отрасли является ПАО «Газпром» как в объеме добычи газа, так и в его продаже.

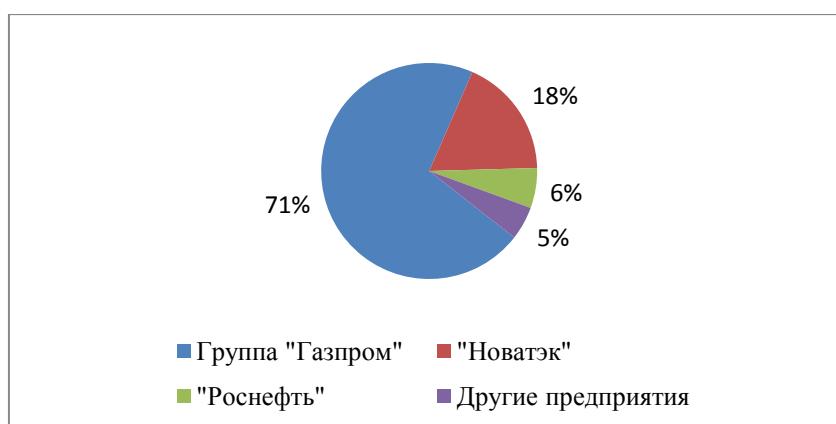


Рисунок 14 – Структура продаж газа на рынке России в 2014 году

Рассмотрев конкурентов и экономические характеристики газовой отрасли необходимо определить движущие силы, которые действуют в ней. Главными движущими силами в газовой отрасли выступают: инновации в продуктах – использование нового оборудования, новых машин и буровых установок для добычи газа, вторая движущая сила – технологические изменения.

Ключевыми факторами успеха в этой отрасли выступают: близость к сырью и рынку сбыта, развитая транспортная инфраструктура.

Важно отметить, что газовая промышленность – это источник, который оказывает огромное влияние на доход государства, поэтому на ее модернизацию и развитие уходит немалое количество денег и внимания со стороны государства. Это приводит в свою очередь к тому, что отрасль

неизбежно развивается и совершенствуется. Внедряются новые технологии, в планах Правительства увеличение добычи газа, а также повышение уровня газификации страны в целом. На основании вышесказанного можно сделать вывод, что существуют огромные перспективы для ее эффективного развития.

После рассмотрения газовой отрасли, с которой связана деятельность ООО «ГазТеплоМонтаж», целесообразно рассмотреть какие фирмы в городе Красноярске занимаются автономной газификацией и какое положение среди них занимает компания ООО «ГазТеплоМонтаж».

В Красноярске 9 компаний, которые занимаются автономной газификацией. Основными конкурентами нашей компании являются АО «Красноярсккрайгаз», ООО «ТермоГазСервис» и ЗАО «Терминалгаз». Каждая из компаний занимает определенную долю рынка автономной газификации в городе Красноярске (Рисунок 15).

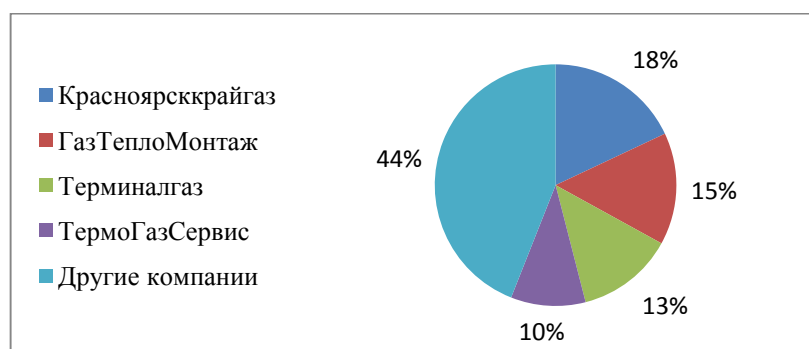


Рисунок 15 – Структура рынка автономной газификации города Красноярска в 2015году

После определения доли, которую занимает ООО «ГазТеплоМонтаж» на рынке газификации в Красноярске, необходимо определить конкурентную позицию компании (Таблица 6).

Для определения конкурентной позиции, использовался метод экспертных оценок, в качестве эксперта выступал директор ООО «ГазТеплоМонтаж».

Таблица 6 – Конкурентная позиция ООО «ГазТеплоМонтаж»

Показатели	Вес	ГазТепло Монтаж	ТермоГаз Сервис	Красноярсккрай газ	Терминалгаз
Доля рынка	0,1	5(0,5)	2(0,2)	4(0,4)	3(0,3)
Конкуренция по цене	0,2	3(0,6)	3(0,6)	4(0,8)	5(1)
Сервисное обслуживание (качество)	0,2	4(0,8)	3(0,6)	5(1)	5(1)
Рекламная деятельность	0,05	3(0,15)	1(0,05)	4(0,2)	4(0,2)
Ассортимент	0,2	5(1)	3(0,6)	5(1)	3(0,6)
Условия оплаты	0,15	3(0,45)	1(0,15)	5(0,75)	3(0,45)
Репутация/имидж	0,1	4(0,4)	2(0,2)	5(0,5)	4(0,4)
Средневзвешенный рейтинг		3,9	2,4	4,65	3,95

При оценке доли компания ООО «ГазТеплоМонтаж» занимает второе место и занимает 15% от всего рынка автономной газификации города Красноярск, в свою очередь при определении конкурентной позиции по сравнению со своими основными конкурентами занимает только третье место, отставая от АО «Красноярсккрайгаз» и ЗАО «Терминалгаз».

Любая компания, ведущая свою деятельность в любой отрасли, нуждается в поставщиках. Исходя из этого следует рассмотреть кто является поставщиками для ООО «ГазТеплоМонтаж». Для предоставления услуги как автономная газификация необходимы емкости для хранения газа – газголдеры, а так же газовые котлы, трубы и фитинги, шланги и запорные арматуры.

Поставщиками являются:

- НПО «Нефтегазовое машиностроение и специальное автомобилестроение» (Россия) – этот завод осуществляет свою деятельность с 1941 года, является поставщиком газголдеров.

- АО «Восточно-Чешский газовый машиностроительный завод» (Чехия) – является поставщиком газголдеров.

- ООО «Protherm» (Словакия) – поставщик газовых котлов для ООО «ГазТеплоМонтаж»;

- ООО «Сити Газ» (Болгария) – компания занимается проектированием, разработкой и производством емкостей для хранения газа с 2010 года;

- ООО «Thermona» (Чехия) – производство и сбыт газовых, электрических котлов с 1990 года, является поставщиком для нашей компании с 2006 года;

- АО «VIADRUS» (Чехия) - производство и сбыт газовых котлов с 1993 года, ООО «ГазТеплоМонтаж» сотрудничает с этим заводом с 2010 года;

- АО «SLOVARM» - производство и реализация запорной арматуры, полипропиленовых труб и фитингов, нержавеющей шлангов;

- ООО «УНП Газ» - поставщик СУГ для ООО «ГазТеплоМонтаж».

Необходимо рассмотреть объемы совершенных закупок за 2015 год у всех поставщиков (Таблица 7).

Таблица 7 – Поставщики продукции ООО «ГазТеплоМонтаж» и объемы совершенных закупок за 2015 год

Наименование поставщика	Сумма закупок за 2015 год, тыс.руб.	% в общей сумме закупок, %	Накопленный %
ООО «УНП Газ»	2608	25%	25%
АО «Восточно-Чешский газовый машиностроительный завод»	1894	18%	43%
НПО «Нефтегазовое машиностроение и специальное автомобилестроение»	1630	15%	58%
ООО «Thermona»	1104	10%	69%
АО «SLOVARM»	972	9%	78%
ООО «Protherm»	940	9%	87%
АО «VIADRUS»	794	8%	94%
ООО «СитиГаз»	581	6%	100%

Из таблицы 5 мы видим, что основным поставщиком газгольдеров за 2015 год является АО «Восточно-Чешский газовый машиностроительный завод», так же по накопленному проценту он тоже является основным, это связано с тем, что этот поставщик сотрудничает с ООО «ГазТеплоМонтаж» с

самого момента его открытия. Среди объема совершенных закупок у поставщиков газовых котлов лидирует ООО «Therma». Самую большую долю от всех закупок совершенных в 2015 году занимает закупка СУГ у ООО «УНП Газ».

После ознакомления с поставщиками следует рассмотреть сегмент покупателей, которым ООО «ГазТеплоМонтаж» оказывает услугу по автономной газификации. Целевым сегментом для компании являются жители города Красноярск, которые имеют частные дома и проживают в них круглогодично, семейные пары с доходом выше среднего.

Из всего выше сказанного следует, что газовая отрасль развивается и перспективы ее развития имеют положительные прогнозы со стороны экспертов, организационная структура компании ООО «ГазТеплоМонтаж» линейно-функциональная, фирма занимает третье место среди конкурентов, ее финансовое состояние неустойчивое, но не критическое поэтому имеет смысл рассмотреть как организована сбытовая деятельность ООО «ГазТеплоМонтаж».

Помимо рассмотрения делового окружения компании и ее внутреннего состояния, необходимо рассмотреть динамику продаж за 2013–2015 года (Рисунок 16).



Рисунок 16 – Динамика продаж за 2013–2015 год

Из рисунка 16 видно, что в 2015 году объем продаж сильно упал, в первую очередь это связано с тем, что компания закупает продукцию в Европе, курс валюты изменился в сторону увеличения, в этой связи произошло повышение цен, а покупательская способность резко снизилась.

Компания осуществляет сбыт услуги – автономная газификация. Которая представляет собой газоснабжение сжиженным углеводородным газом пропан-бутан с помощью подземной емкости газгольдера. Для ее оказания в полной мере необходимо оборудование – газгольдеры и котлы, которые представлены в ассортименте фирмы. Поэтому целесообразно рассмотреть и провести ассортиментный анализ ABC, XYZ, а также совмещенный анализ продукции. Основная продукция это газгольдеры и газовые котлы, эти товары производятся разными странами и представлены разными моделями, поэтому ассортиментный анализ газгольдеров необходимо провести отдельно от газовых котлов.

Ассортиментный ABC-анализ газгольдеров за 2015 год представлен в таблице 7, а ассортиментный ABC-анализ газовых котлов в таблица 8.

Таблица 7 – Ассортиментный ABC-анализ газгольдеров за 2015 год

Наименование	Объем продаж за 1 квартал, тыс.руб.	Объем продаж за 2 квартал, Тыс.руб.	Объем продаж за 3 квартал, тыс.руб.	Объем продаж за 4 квартал, руб.	Итого за 2015 год, руб.	Доля, %	Доля накопленным итогом, %	Группа
РПГ - 3	286	572	667	476	2002	23%	23%	А
VPS 2700	399	399	499	499	1796	20%	43%	А
VPS 3700	319	383	511	447	1661	19%	62%	А
CITY 12	379	426	426	379	1611	18%	81%	В
РПГ - 4,5	110	110	221	110	553	6%	87%	В
CITY 43	75	75	151	151	454	5%	92%	В
VPS 4851	84	84	84	168	421	5%	97%	С
РПГ - 1	89	0	178	89	268	3%	100%	С
Всего по группам	1743	2051	2740	2322	8768	100%		

После определения более прибыльных позиций и распределения товаров по группам, необходимо провести ассортиментный XYZ – анализ газгольдеров (Таблица 9) и газовых котлов (Таблица 10) для определения стабильности спроса на тот или иной вид товаров.

Таблица 8 – Ассортиментный ABC – анализ газовых котлов за 2015 год

Наименование	Объем продаж за 1 квартал тыс.руб	Объем продаж за 2 квартал тыс.руб	Объем продаж за 3 квартал тыс.руб	Объем продаж за 4 квартал тыс.руб	Итого за 2015 год тыс.руб	Доля, %	Доля накопленным итогом, %	Группа
Proterm Пантера	631	710	789	631	2763	35%	35%	А
G42 ECO	529	529	625	486	2170	27%	62%	А
ГВС THERM PRO 14 КХ.А	295	295	197	295	1084	14%	76%	А
VIADRUS K4	193	129	129	64	517	7%	83%	В
Proterm Гепард	98	98	196	98	492	6%	89%	В
Proterm Тигр	103	103	103	103	413	5%	94%	В
THERM 14 TLN	0	63	126	126	316	4%	98%	С
THERM 20 TCX.А	73	73	0	0	147	2%	100%	С
Всего по группам	1925	2003	631	1806	7904	100%		

Таблица 9 – Ассортиментный XYZ-анализ продукции за 2015 год компании

Наименование	Объем продаж за 1 квартал, тыс.руб.	Объем продаж за 2 квартал, тыс.руб.	Объем продаж за 3 квартал, тыс.руб.	Объем продаж за 4 квартал, тыс.руб.	Коэффициент вариации, V	Группа
1	2	3	4	5	6	7
РПГ - 3 (Россия)	286	572	667	476	33%	Y
VPS 2700 (Чехия)	399	399	499	499	13%	X
VPS 3700 (Чехия)	319	383	511	447	20%	Y
CITY 12 (Болгария)	379	426	426	379	7%	X

Окончание таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7
РПГ - 4,5 (Россия)	110	110	221	110	40%	Y
CITY 43 (Болгария)	75	75	151	151	38%	Y
VPS 4851 (Чехия)	84	84	84	168	40%	Y
РПГ - 1 (Россия)	89	0	178	89	82%	Z

Таблица 10 – Ассортиментный XYZ – анализ газовых котлов за 2015 год

Наименование	Объем продаж за 1 квартал тыс.руб	Объем продаж за 2 квартал тыс.руб	Объем продаж за 3 квартал тыс.руб	Объем продаж за 4 квартал тыс.руб	Доля, %	Группа
Proterm Пантера	631	710	789	631	11%	X
G42 ECO	529	529	625	486	11%	X
ГВС THERM PRO 14 КХ.А	295	295	197	295	18%	Y
VIADRUS K4	193	129	129	646	41%	Y
Proterm Гепард	98	98	196	492	80%	Z
THERM 14 TLN	0	63	126	126	77%	Z
Proterm Тигр	103	103	103	103	0%	X
THERM 20 ТСХ.А	73	73	0	0	115%	Z

После проведения ассортиментного ABC – анализа по видам газгольдеров и газовых котлов, которые составляют товарный ассортимент в ООО «ГазТеплоМонтаж», можно сделать вывод, что наиболее прибыльными товарами являются газгольдеры которые поставляются из России (РПГ-3) и Чехии (VPS 2700 и VPS 3700), самыми прибыльными котлами оказались котлы из Словакии (Proterm Пантера). Проведя XYZ – анализ, на стабильность спроса, большинство товаров обладает не стабильным спросом, это связано с тем, что для разных домов, подходят разные газгольдеры и газовые котлы, все зависит от размера дома и материалов из которых он сделан, но все же есть модели, которые пользуются более менее стабильным

спросом. Из газголдеров самым стабильным спросом пользуется газголдер из Болгарии (CITY12) и газголдер VPS 2700 из Чехии, которые оказались в группе «X», из газовых котлов в такой группе оказался котел из Словакии (Proterm Тигр).

Для более полной картины ассортимента, необходимо провести совмещенный ABC-XYZ – анализ как для газголдеров (Таблица11) так и для газовых котлов (Таблица12).

Таблица 11 – Ассортиментный ABC-XYZ – анализ газголдеров за 2015 год

Наименование	Категория по ABC-анализу	Категория по XYZ-анализу	Совмещенный анализ
РПГ - 3	A	Y	AY
VPS 2700	A	X	AX
VPS 3700	A	Y	AY
CITY 12	B	X	BX
РПГ - 4,5	B	Y	BY
CITY 43	B	Y	BY
VPS 4851	C	Y	CY
РПГ - 1	C	Z	CZ

Таблица12 – Ассортиментный ABC-XYZ – анализ газовых котлов за 2015 год

Наименование	Категория по ABC-анализу	Категория по XYZ-анализу	Совмещенный анализ
Proterm Пантера	A	X	AX
G42 ECO	A	X	AX
ГВС THERM PRO 14 КХ.А	A	Y	AY
VIADRUS K4	B	Y	BY
Proterm Гепард	B	Z	BZ
THERM 14 TLN	B	Z	BZ
Proterm Тигр	C	X	CX
THERM 20 TCX.A	C	Z	CZ

При проведении совмещенного анализа, можно сделать вывод какие модели и из каких стран являются оптимальными для формирования товарных запасов и какие товары необходимо исключить из ассортимента. Таким образом, газголдер из России (РПГ -1) и газовый котел «THERM 20 ТСХ.А» необходимо выводить из ассортимента, так как они приносят малую долю в оборот фирмы и их спрос на них абсолютно не прогнозируемый, есть вероятность что они превратятся в абсолютно не ликвидный товар на складе. Товары, которые попали в группу «АХ» и «ВХ»: газголдер «CITY12», «VPS 2700» и газовые котлы «Proterm Пантера» и «G42 ECO» необходимо обеспечить постоянное их наличие на складе, но не стоит создавать избыточного запаса, так как спрос на них хорошо можно спрогнозировать. Товар, которые попали в группу «ВZ», в нашем случае это газовые котлы «THERM 14 TLN» и «Proterm Гепард» имеют высокую долю в товарообороте, но совсем не контролируемый уровень спроса, стоит пересмотреть работу с этой группой, можно иметь небольшой запас на складе, и работать по пред заказу. Таким образом удалось проанализировать ассортимент продукции ООО «ГазТеплоМонтаж» и выявить проблемные группы товаров

2.3 Анализ сбытовой деятельности ООО «ГазТеплоМонтаж»

Для того чтобы понять как организована сбытовая политика в компании ООО «ГазТеплоМонтаж» необходимо рассмотреть организацию отдела сбыта, сбытовую стратегию, которой придерживается компания, ее каналы сбыта, а так же как происходит планирование, прогнозирование, стимулирование и контроль сбытовой деятельности.

После ранее проведенного анализа продукции необходимо рассмотреть с какими каналами сбыта работает компания. Для сбыта продукции, в нашем случае услуги, необходимо иметь каналы сбыта. Каналы сбыта бывают четырех уровней, все зависит от размеров предприятия, охвата

рынка, знания продукции, объемов сбыта. Фирма ООО «ГазТеплоМонтаж» занимается сбытом услуги для индивидуальных потребителей и использует канал нулевого уровня (Рисунок 17).

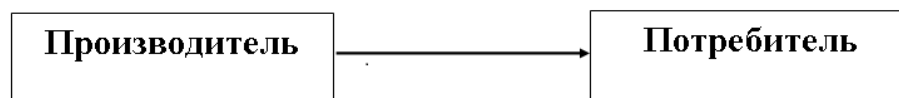


Рисунок 17 – Канал сбыта ООО «ГазТеплоМонтаж»

Глядя на рисунок .. видно, что компания сбывает услугу напрямую без посредников конечному потребителю. Именно нулевой канал сбыта чаще всего характерен для сбыта услуг. Так же влияние на выбор канала оказало то, что с услугой поставляется и товар повышенной технической сложности и по размерам этот товар крупногабаритный.

Для эффективного сбыта, необходима сбытовая стратегия, которые подразделяются от охвата рынка, ориентации, методов продаж, коммуникации, необходимо рассмотреть какие же виды стратегий применяются в компании ООО «ГазТеплоМонтаж».

У компании отсутствуют посредники, что влечет за собой ненужность стратегии по охвату рынка. В тоже время фирма использует сбытовую стратегию по типу ориентации продаж, которая ориентирована на продукцию (услугу) которую производит она. Используя такую стратегию, компания ООО «ГазТеплоМонтаж» уделяет особое внимание интенсификации сбытовых усилий по продвижению услуги и ее атрибутов.

Следующий вид стратегии которую применяет ООО «ГазТеплоМонтаж» - наступательная стратегия. Этот вид стратегии зависит от методологии продаж, которой придерживается фирма. Такая стратегия применяется потому что услуга, а вместе с ней и товар предназначены для одноразовой продажи продукта, так же эта услуга довольно дорогостоящая. Также применяемая наступательная стратегия подразумевает проталкивание продукции любыми доступными способами, поиск клиентов и

взаимодействие с ними, демонстрацию товара и различные способы для убеждения клиента, чтобы он приобрел услугу – газификация.

При организации работы в области коммуникаций с целевым сегментом фирма использует стратегию «PULL» (втягивания). Все усилия организация направляет в сторону конечного потребителя, в большей части это реклама и выставки продукции, которые нацелены на формирование, повышение спроса и интереса к услуге, которую предоставляет наша компания. Эта стратегия позволяет быстро выйти на рынок и завоевать долю, как было рассмотрено выше среди всех компаний ООО «ГазТеплоМонтаж» занимает второе место по занимаемой доле рынка, что подтверждает эффективность применяемой стратегии, но несмотря на это компания несет существенные расходы на продвижение своей услуги (Таблица 13).

Таблица 13 – Затраты на рекламу за 2014–2015 года

Наименование	2014 тыс.руб.	2015 тыс.руб.
Реклама на баннерах	410	320
Радио	370	205
Газеты	95	65
Всего	875	590

Огромную роль в сбытовой деятельности играет организация службы сбыта в компании. Ранее уже рассматривалась организация отдела сбыта в ООО «ГазТеплоМонтаж», хотелось бы только уточнить то, что сбытовая структура является функциональной (Рисунок 18).

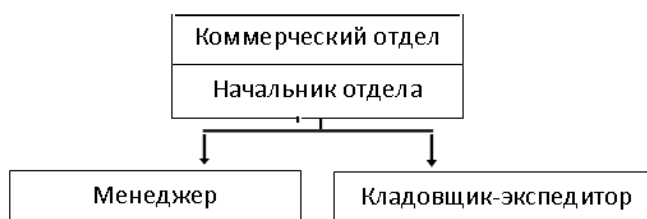


Рисунок 18 – Сбытовая структура ООО «ГазТеплоМонтаж»

За результаты сбытовой деятельности в организации отвечает начальник коммерческого отдела. Сбытовая деятельность, сильно связана с маркетингом, отдельного подразделения маркетинга на фирме нет, функции который должен выполнять этот отдел в ООО «ГазТеплоМонтаж» выполняет директор компании, а также начальник коммерческого отдела:

- сбор необходимой рыночной информации для сбыта, анализ рынка;
- разработка программ продвижения услуг;
- прогнозирование;
- определение направлений сбыта;
- оценка удовлетворенности или неудовлетворенности покупателей.

Так как в компании отсутствует отдел маркетинга, планирование сбыта на ООО «ГазТеплоМонтаж», а именно разработка плана по сбыту происходит «снизу». Для составления плана сбыта в организации собирается необходимая информация (Рисунок 19).

Данную информацию, а также план по сбыту собирает и составляет начальник коммерческого отдела. Данные о сбыте состоят из статистической информации последнего периода и последующий прогноз сбыта.



Рисунок 19 – Информация для планирования сбыта

Существует несколько методов прогнозирования объемов сбыта, в компании ООО «ГазТеплоМонтаж» применяется метод совокупных мнений работников сбыта. Применение такого метода основано на убеждении

директора компании, что работники, которые непосредственно работают в отделе сбыта (коммерческом отделе) более полно владеют информацией о состоянии рынка и дальнейшем его развитии, а совокупность их мнений позволяет делать прогнозы о будущих объемах сбыта.

После планирования сбыта целесообразно рассмотреть, как выглядит непосредственно сам процесс сбыта (Рисунок— 20), который происходит в ООО «ГазТеплоМонтаж».

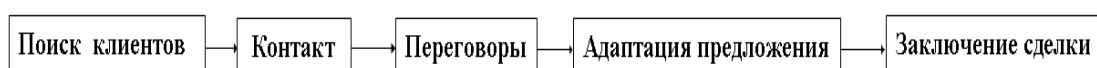


Рисунок 20 – Процесс сбыта в ООО «ГазТеплоМонтаж»

Поиск клиента происходит под средством применения рекламы, а именно баннеры, реклама в интернете и в газетах, плюс к этому потенциальных клиентов ищут на специализированных выставках, которые проходят пару раз в год, последняя выставка была в апреле 2016 года в МВДЦ «Сибирь». Следующий этап это связь с потенциальным клиентом по телефону и назначение встречи. Третий этап непосредственно переговоры и выяснение потребностей и возможностей клиента. Далее следует подбор оборудования и расчет конечной стоимости оказания услуги. Последний этап это заключение договора на оказание услуги и указание сроков исполнения, с последующей поставкой оборудования и непосредственно газификации помещения.

Для повышения эффективности сбытовой деятельности, возможно применения методов по стимулированию сбыта. В компании существует стимулирование сбыта, которое представлено в виде предоставления ценовой скидки покупателю, в размере 5-10% в период уменьшения спроса на услуги, как правило, это первый и второй квартал года. Другой метод стимулирования покупателей предусматривает стимулирование услугой, компания ООО «ГазТеплоМонтаж» предоставляет бесплатный выезд специалиста либо в начале отопительного сезона, либо в конце каждый год, а

также работает круглосуточная сервисная служба, плюс к этому существует гарантия на оказание услуги в течение 1 года. Своеобразное стимулирование происходит и на специализированных выставках, когда потенциальный клиент может сам посмотреть товар, который сопутствует услуге и проконсультироваться со специалистом. К сожалению, стимулирование персонала, который занимается непосредственно сбытом, не происходит ни в какой форме.

Рассмотрев, как организована сбытовая деятельность в компании, последнее, что необходимо рассмотреть это, то как происходит контроль сбыта внутри фирмы.

Для контроля сбыта внутри фирмы и сопоставления фактических показателей с плановыми менеджер по работе с клиентами составляет отчеты за каждый квартал года, по количеству заключенных договоров и суммой сделок, предоставляя, эту информацию начальнику коммерческого отдела, который, в свою очередь, анализирует план сбыта и фактические результаты деятельности предприятия. Если существуют отклонения от плана, то устанавливаются причины повлекшие эти отклонения и применяются необходимые меры. Каждый год составляется начальником коммерческого отдела комплексный отчет для директора ООО «ГазТеплоМонтаж» о сбытовой деятельности компании, отчеты анализируются и на следующий год сбыт прогнозируется с учетом результатов и корректировок предыдущего года.

3 Рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности для ООО «ГазТеплоМонтаж»

3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «ГазТеплоМонтаж»

После проведения анализа и выяснения как организована сбытовая деятельность компании ООО «ГазТеплоМонтаж» необходимо разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Компания находится в трудном финансовом состоянии и большого количества денежных средств не имеет в своем распоряжении, исходя из этого, необходимо разработать мероприятие с небольшим количеством вложений, но с хорошей отдачей.

При проведении смешанного анализа товарной продукции выяснилось, что газголдер из России (РПГ -1) и газовый котел «THERM 20 ТСХ.А» необходимо выводить из ассортимента, так как они приносят малую долю в оборот фирмы и их спрос на них абсолютно не прогнозируемый, есть вероятность, что они превратятся в абсолютно не ликвидный товар на складе. Товары, которые попали в группу «АХ» и «ВХ»: газголдер «CITY12» и газовые котлы «Proterm Пантера» и «G42 ECO» необходимо обеспечить постоянное их наличие на складе, но не стоит создавать избыточного запаса, так как спрос на них хорошо можно спрогнозировать. Товар, которые попали в группу «ВZ», в нашем случае это газовые котлы «THERM 14 TLN» и «Proterm Гепард» имеют высокую долю в товарообороте, но совсем не контролируемый уровень спроса, стоит пересмотреть работу с этой группой, можно иметь небольшой запас на складе, и работать по пред заказу. Компания не должна закупать лишние запасы, тем самым выводя из оборота финансовые ресурсы.

В будущем фирме необходимо нанять опытного специалиста в сфере маркетинга так как, сбытовая деятельность сильно связана с маркетинговой деятельностью, и разработать программу стимулирования не только потребителей, но и персонала связанного непосредственно со сбытом.

В данной ситуации, единственное мероприятие, которое возможно провести для увеличения объемов сбыта и увеличения прибыли исходя из финансовых возможностей фирмы – это изменение канала сбыта услуг. Сейчас компания использует прямой канал сбыта услуги покупателю, этот выбор ограничивает потенциальную ее прибыль. Для оценки использования сбытового канала и выбора более эффективного, необходимо рассчитать его рентабельность.

Рентабельность сбытового канала рассчитывается по формуле 1:

$$R = \frac{\text{Выручка} - \text{сбытовые издержки}}{\text{Сбытовые издержки}} \quad (1)$$

В состав сбытовых издержек (Таблица 14) входит: приобретение продукции, хранение, транспортировка, реклама, послепродажное обслуживание.

Таблица 14 - Сбытовые издержки ООО «ГазТеплоМонтаж» за 2015 год

Наименование	Объем издержек тыс.руб.	Доля, %
Приобретение продукции	9605	66%
Хранение и транспортировка	2040	14%
Заработная плата	996	7%
Послепродажное обслуживание	1224	8%
Реклама	590	4%
Итого	14455	100%

Исходя из данных, представленных в таблице 1 необходимо рассчитать уровень рентабельности прямого канала, который использует предприятие в настоящее время:

$$R = (18931 - 14455)/14455 = 0,30$$

Таким образом, уровень рентабельности канала равен 30%, в результате проведения мероприятия этот показатель должен быть выше.

Следуя из всего выше сказанного, предлагаю компании ООО «ГазТеплоМонтаж» осуществлять сбыт услуги при помощи смешанного канала сбыта.

3.2 Экономическая эффективность предложенного мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «ГазТеплоМонтаж»

Для расчета экономической эффективности предложенного мероприятия необходимо рассмотреть затраты компании и потенциальную прибыль, которую фирма может получить при его реализации.

Под смешанным каналом сбыта понимается канал объединяющий черты прямого и косвенного канала сбыта. Прямой канал предусматривает реализацию услуги напрямую потребителю. Косвенный канал – сбыт при помощи посредников.

Так как в компании есть прямой канал сбыта, необходимо добавить к нему черты косвенного, то есть возможность работы с посредниками. Так как фирма реализует услугу и с ней крупногабаритную и сложную в эксплуатации продукцию, то посредниками могут выступать только фирмы занимающиеся розничной продажей. Наша услуга – автономная газификация, исходя из этого, посредниками могут выступать фирмы, которые занимаются строительством коттеджей. Наша компания будет газифицировать дома, которые строятся, далее наша услуга будет доводиться до конечного потребителя, таким образом, в канале появится посредник.

Для связи и установления контакта с потенциальными посредниками можно прибегнуть к рассылке коммерческого предложения о сотрудничестве. Коммерческое предложение имеет форму делового письма на фирменном бланке, направляемого начальнику отдела снабжения или

руководителю предприятия, интересующего компанию ООО «ГазТеплоМонтаж» в качестве потенциального посредника. Так же можно дополнительно использовать метод личных продаж, когда менеджер компании будет приезжать в интересующую нашу фирму, как посредника, компанию и уже лично представлять нашу услугу и условия заключения договора о сотрудничестве.

Анализ справочной документации показал, что в Красноярске 64 компании, которые занимаются малоэтажным строительством. В среднем в день можно посетить 3-4 компании, если презентация услуги будет занимать в среднем 30-40 минут. И для этого понадобится около месяца.

При таком методе затраты будут не только временные, но и финансовые. Так как в компании отсутствует сотрудник, который сможет объехать всех потенциальных посредников, а в дальнейшем и работать с ними, необходимо нанять еще одного сотрудника в отдел сбыта. В функции этого сотрудника будет входить передвижение по городу, поэтому необходимо компенсировать затраты на бензин. А так же для обеспечения своевременного выполнения работ, необходимо сформировать бригаду, состоящую из двух человек.

Для рассылки коммерческого предложения и обратной связи необходимо воспользоваться интернетом. А так же необходима телефонная связь в случае необходимости переговоров по телефону.

Таким образом затраты на внедрение мероприятия представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на мероприятие

Наименование	Затраты, руб.
1	2
Заработная плата менеджера	32500
Заработная плата бригады	65 000
Компенсация (бензин)	10000

Окончание таблицы 15

1	2
Интернет	500
Телефонная связь	400
Всего	105400

Чтобы реализовать мероприятие необходимо 105400 рублей. Всего 64 компании, предположим, что две компании согласились сотрудничать с компанией ООО «ГазТеплоМонтаж». В среднем компания, которая занимается малоэтажным строительством, за год продает 20 домов. Средняя стоимость газификации дома составляет 300000 тысяч рублей.

Потенциальная выручка (Формула 2) составляет:

$$V = P * Ц, \quad (2)$$

где р- количество реализованных услуг;

ц – цена реализации.

Тогда потенциальная выручка равна:

$$V = 300000 * 20 = 6000000 \text{ млн.руб.}$$

Потенциальная прибыль, которую может получить фирма, вычисляется по формуле (3):

$$P_p = (Ц - С) * U, \quad (3)$$

где Ц – цена продукции;

С – себестоимость продукции;

U – объем продукции.

$$P_p = (300000 - 170000) * 20 = 2600000 \text{ млн.руб.}$$

Таким образом выручка при использовании смешанного канала, при условии, что не изменится количество услуг оказываемых на прямую покупателям будет равна:

$$V = 18931000 + 6000000 = 24931000 \text{ млн.руб.}$$

Экономический эффект от реализованного мероприятия (формула 4):

$$\mathcal{E} = \Delta V - \mathcal{Z}, \quad (4)$$

где ΔB – разница выручки до и после внедрения мероприятия;

Z – единовременные затраты на мероприятие.

$$\mathcal{E} = 6000000 - 105400 = 5894600 \text{ млн.руб.}$$

Для расчета экономической эффективности необходимо рассчитать срок окупаемости инвестиций (формула 5)

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{\mathcal{E}}, \quad (5)$$

где K – инвестиции;

\mathcal{E} – экономический эффект.

$$T_{\text{ок}} = \frac{105400}{5894600} = 0,017$$

Так же для демонстрации эффективности мероприятия, можно рассчитать уровень рентабельности смешанного канала по формуле 1

$$R = \frac{24931000 - 17855000}{17855000} = 0,4$$

После внедрения мероприятия рентабельность сбытового канала поднялась с 30% до 40%.

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод, что совершенствование сбытовой деятельности при изменении сбытового канала из прямого в смешанный целесообразно и экономически эффективно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбытовая деятельность имеет ключевое значение для успешного функционирования предприятия в современных условиях. Конечные результаты деятельности фирмы напрямую зависят от эффективности работы системы сбыта. Сбытовая деятельность фирмы состоит из нескольких этапов, особенности которых определяются следующими факторами: происходящие экономические перемены, особенности переходного периода, менталитет и покупательское поведение населения.

Организация работы сбытовой службы включает два основных блока - поиск и выгодное обслуживание потребителей. Сбытовая деятельность является одной из основных для предприятия, так как обеспечивает денежные поступления. Эффективность организации сбытовой деятельности зависит от организации взаимодействия с другими составляющими предприятия - маркетингом, логистикой, сервисными службами. Во многом она зависит и от выбора посредников при продвижении продукции к потребителю. В современных рыночных условиях на одном предприятии должны присутствовать элементы различных форм сбытовой деятельности. Такой подход к организации сбыта необходим для обеспечения конкурентоспособности предприятия. В настоящее время на рынке сложилась ситуация, для которой характерны следующие проблемы: снижение платёжеспособности населения, сокращение объемов производства/закупок, оптимизация штата работников (массовые сокращения), приостановление деятельности и т.д.

При написании выпускной квалификационной работы были решены поставленные задачи:

- дать общую характеристику организации
- проанализировать деятельности выбранного предприятия;
- проанализировать сбытовую деятельность выбранного предприятия;
- определить слабые и сильные моменты в текущем состоянии организации;

- разработать мероприятия по совершенствованию сбыта и рассчитать эффективность их внедрения.

В третьей главе выпускной квалификационной работы предложены мероприятия, несколько из них необходимо внедрить в будущем, после улучшения финансового состояния фирмы, и одно мероприятие – изменение сбытового канала, которое необходимо внедрить в наиболее короткие сроки, был рассчитан экономический эффект от предложенного мероприятия, который составит 5894600 млн.руб. , из них 2600000 млн.руб. чистой прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Акофф, Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – Москва : Советское радио, 1974. – 272 с.
- 2 Акулич, М. В. Методы анализа структуры сбыта предприятия / М. В. Акулич // Продажи. – 2012. – № 1. – С. 65 ; № 2. – С. 67
- 3 Баканов, М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов. – Москва : Финансы и статистика, 2011. – 416 с.
- 4 Баркан, Д. И. Управление продажами : Учебник / Д. И. Баркан. – Санкт-Петербург : Петербургский гос. ун-т , 2013. – 908 с.
- 5 Березина, Е. А. Стимулирование сбыта как источник повышения экономической эффективности деятельности предприятия / Е. А. Березина. – Москва: МНИЖ, 2015. – 54–55 с.
- 6 Березина, Е.А. Исследование эффективности организации маркетинга на предприятии / Е. А. Березина // СМАЛЬТА. – 2014. – № 6. – С. 87.
- 7 Борисов, Н. А. Организация эффективной сбытовой деятельности предприятия / Н. А. Борисов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 5. – С. 23–30.
- 8 Бурцев, В. В. Оптимизация сбытовой деятельности предприятия / В. В. Бурцев // Управление продажами. – 2012. – № 10. – С. 65
- 9 Винкельман, П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией / П. Винкельман. – Москва : ИД Гребенникова, 2012. – 668 с.
- 10 Витт, Ю. Управление сбытом / Ю. Витт. – Москва : Инфра-М, 2012. – 211 с.
- 11 Зверкович, И. О. Маркетинговые подходы к созданию системы сбытового менеджмента предприятия / И. О. Зверкович, Е. Н. Скляр // Управление каналами дистрибуции. – 2011. – № 4. – С. 29–31.
- 12 Кален, А. Р. «Астеро Идеи» в технологиях продаж / А. Р. Кален // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2012. – № 2. – С. 72–78.
- 13 Капп, Т. О. Развитие маркетинга сбыта предприятия / Т. О. Капп // Экономические науки. – 2012. – № 11. – С. 216–219.
- 14 Качалов, И.В. Планирование продаж с точностью до 90% и выше / И. В. Качалов. – Санкт-Петербург : Питер, 2013 – 304 с.
- 15 Кожемяко, А. П. Принципы организации системы сбыта с позиции стремления к идеальности / А. П. Кожемяко // Управление продажами. – 2013. – № 3. – С. 134–137.

16 Кузнецов, Т. Е. Современные подходы к разработке и реализации программ стимулирования сбыта предприятий / Т.Е. Кузнецова // Вестник ВУиТ. – 2012. – № 3. – С. 214-220.

17 Кузнецов, Т. Е. Стимулирование сбыта как элемент комплекса продвижения товара / Т.Е. Кузнецова // Вестник ВУиТ. – 2013. – № 1. – С. 135–142.

18 Кулибанова, В. В. Маркетинг сервисных услуг. Руководство по повышению конкурентоспособности / В. В. Кулибанова. — Москва: Вектор, 2012. – 192 с.

19 Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж. Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Питер, 2011 – 800 с.

20 Маркин, Ю. П. Экономический анализ : учебное пособие / Ю. П. Маркин. – Москва : Омега-Л, 2012. – 450 с.

21 Мацуρο, Ю. А. Стимулирование сбыта / Ю. А. Мацуρο // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2013. – № 9. – С. 56.

22 Наумов, В. Н. Методологические аспекты управления маркетинговыми каналами : Монография / В.Н. Наумов. – Санкт-Петербург : Инфо-да, 2012. – 128–130 с.

23 Наумов, В.Н. Развитие методов и моделей управления стратегиями в вертикально-интегрированных маркетинговых системах : монография / В. Н. Наумов. – Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2013. – 94 с.

24 Сагинова, О.В. Интегрированные коммуникации / О. В. Сагинова. – Москва : Академия, 2013 – 332 с.

25 Сербова, Е. С. Современная модель системы стимулирования сбыта продукции предприятия / Е. С. Сербова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 5. – С.168-172.

26 Смоляков, А. В. Служба сбыта в российских компаниях: организация работы финансирование, планирование результатов / А. Смоляков. – Москва: Вершина, 2014. – 264 с.

27 Соколова, Т. В. Развитие сбыта, или чем сбыт отличается от тактических продаж / Т. В. Соколова // Управление продажами. – 2013. – № 6. – С. 33-46.

28 Сысолятин, А. В. Организационные аспекты сбытовой деятельности предприятия / А. В. Сысолятин // Nauka-Rastudent.ru. – 2015. – № 3. – С. 58.

29 Сысолятин, А. В. Оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия / А. В. Сысолятин // Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 4. – С. 85–87.

30 Теория управления : учебник / ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – Москва : РАГС, 2012. – 557 с.

31 Третьяк, О. А. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления / О. А. Третьяк // Российский экономический журнал. – 2013. – № 10. – С. 74–81.

32 Хартман, Е. А. Формирование стратегии сбыта (распределения) продукции компании на внешних рынках / Е. А. Хартман // Управление продажами. – 2014. – № 1. – С. 44–60.

33 Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник / А.Д. Шеремет. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 415 с.

34 Шилько, И. С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики / И. С. Шилько // ПНиО. – 2013. – № 2. – С. 164–171.

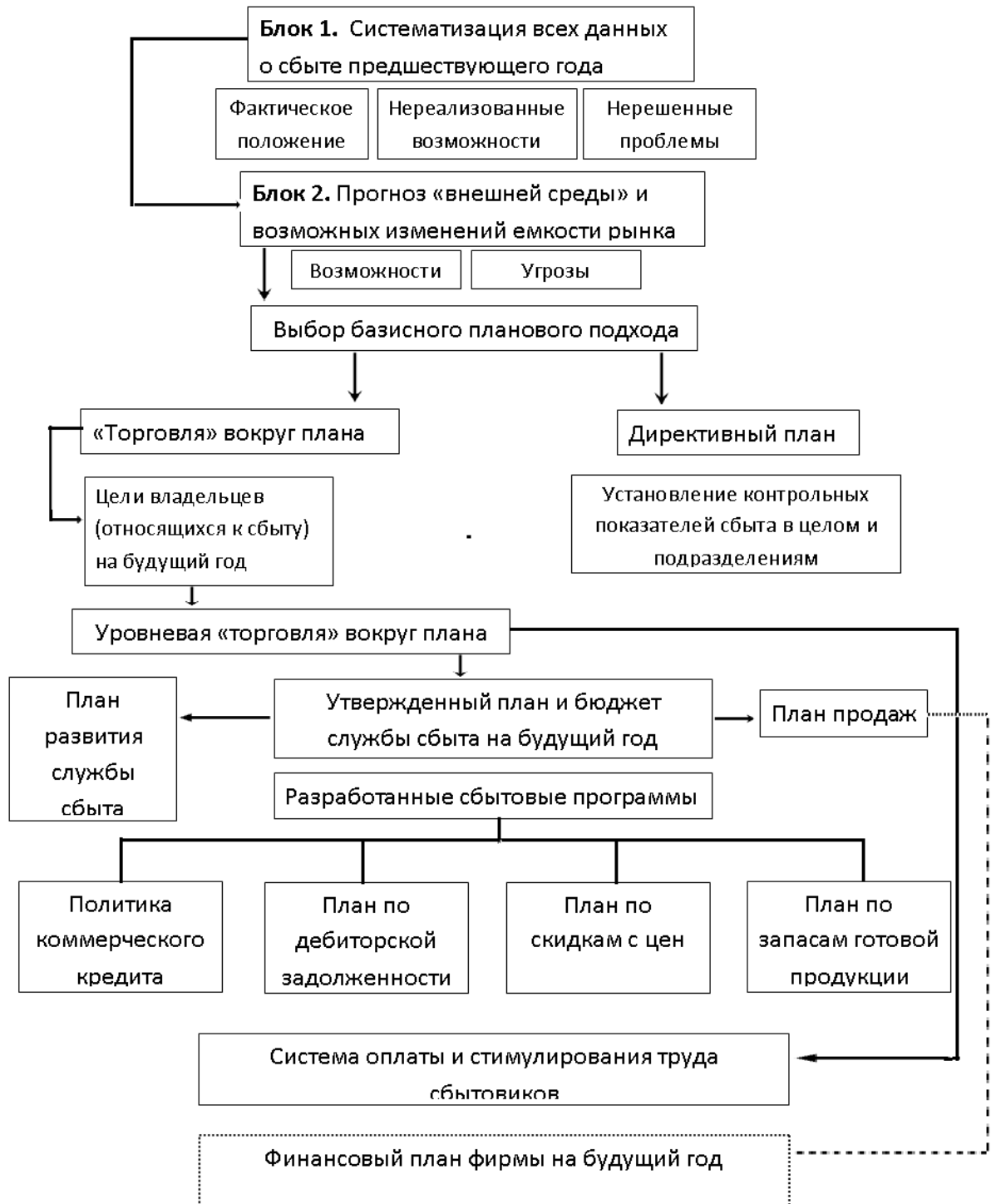
35 Шилько, В. Г. Маркетинговые задачи предприятий/ В. Г. Лаптев // Маркетинг. – 2013. – № 1. – С. 86–95.

36 Шпак, С. А. Обоснование комплекса задач диагностики системы сбыта в планировании реструктуризации предприятий. Целевой подход / С. А. Шпак // Бизнес- Информ. – 2013. – № 4. – С. 345–351.

37 Яшева, Г. А. Маркетинговые технологии повышения эффективности продаж в лёгкой промышленности / Г. А. Яшева // Маркетинг. – 2012. – № 5. – С. 62.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Общая схема планирования сбыта



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс за 2013–2015 гг.

Наименование показателя	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы, тыс.руб.			
Результаты исследований и разработок, тыс.руб.			
Нематериальные поисковые активы, тыс.руб.			
Материальные поисковые активы, тыс.руб.			
Основные средства, тыс.руб.	314	400	
Доходные вложения в материальные ценности, тыс.руб.			
Финансовые вложения, тыс.руб.			
Отложенные налоговые активы, тыс.руб.			
Прочие внеоборотные активы, тыс.руб.			
Итого по разделу I	314	400	
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы, тыс.руб.	6734	8034	1402
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, тыс.руб.	3		
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	3247	6695	7825
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), тыс.руб.	1299	1299	1412
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс.руб.	134	413	192
Прочие оборотные активы, тыс.руб.	50	54	81
Итого по разделу II	11467	16495	10912

Продолжение приложения Б

БАЛАНС	11781	16895	10912
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	30	30	30
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)			
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3764	8251	5832
Итого по разделу III	3794	8281	5862
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	5120	2258	
Кредиторская задолженность	2867	6356	5050
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	7987	8614	5050
БАЛАНС	11781	16895	10912