

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра
Менеджмента и маркетинга

**Совершенствование управления системой сбыта на предприятии на -
примере ООО «Добрые цены-мебель»**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 421 группы

направления (специальности) 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Чесноковой Яны Алексеевны

Научный руководитель

Д.э.н., профессор,
профессор кафедры
менеджмента и маркетинга

И.Н. Пчелинцева

подпись, дата

Заведущий кафедрой

К.э.н., профессор по
кафедре экономической
теории и национальной
экономики

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность данной темы выражается в том, что сейчас на рынке присутствует довольно большое количество мощных предприятий, которые ориентируются на разные интересы потребителя, и способны очень быстро приспосабливаться к необходимым изменениям. Происходит довольно острая борьба за рынки сбыта. Поэтому одной из основных предпосылок эффективного функционирования предприятий на конкретных целевых рынках является обеспечение определённых конкурентных преимуществ, достигаемых в сфере сбытовой деятельности.

В современном мире важный вопрос сбытовой деятельности и сбытовой политики является очень актуальным для всех предприятий и, конечно, играет существенную роль в системе производственных отношений самого государства и общества.

Основной задачей в работе каждого коммерческого предприятия выступает организация результативной системы реализации продукции, которая делает возможным обеспечение необходимого уровня конкурентоспособности в рамках рыночной экономики и вызывает рост собственной прибыли и рентабельности. Понятно, что именно система реализации продукции оказывается ключевой и самой важной на каждом предприятии, задача которой заключается в доведении производимых товаров до конечного потребителя в том месте и в том качестве и количестве, которые оказываются востребованными, а также по максимуму использовать собственные возможности для дальнейшего совершенствования обслуживания клиентов с наименьшими совокупными затратами.

Методологические аспекты управления системой сбыта нашли отражение в работах многих зарубежных и отечественных авторов, в частности, таких как: П. Аллен, А. Андерсон, Г. Л. Багиев, Л. В. Балабанова, Д. И. Баркан, Дж. Г. Болт, Ж. Х. Боттаев, В. В. Бурцев, Ю. Витт, Дж. Вуттен, Е. П. Голубков, Д. Джоббер, П. Р. Диксон, Е. Дихтль, О. В. Зозулев, С. П. Казаков, Д. Д. Костоглодов, Ф. Котлер, Э. Кофлан, Н. В. Куденко, Д.

Ланкастер, О. Б. Маликов, В. Н. Наумов, Ю. М. Неруш, М. Д. Прокопенко, И. М. Синяева, Д. Г. Скотт, Б. А. Соловьев, В. Г. Ткаченко, Н. А. Турченко, Х. Хершеген, Г. Шмален, Л. Штерн, Дж. Эванс, А. Эль-Ансари и др.

Целью этой работы выступает разработка рекомендаций по совершенствованию управления системой сбыта на предприятии ООО «Добрые цены – мебель».

В работе решаются такие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления системой сбыта на предприятии.
2. Провести анализ управления системой сбыта в ООО «Добрые цены – мебель».
3. Предложить мероприятия по совершенствованию управления системой сбыта в ООО «Добрые цены – мебель».

Структура выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения. В первой главе представлен теоретический материал по формированию управления системой сбыта на предприятии, выявлено ее необходимость и функции. Во второй главе дана характеристика предприятия ООО «Добрые цены – мебель», проанализировано управления системой сбыта на предприятии. В третьей главе подготовлены рекомендации по улучшению управления системой сбыта на предприятии ООО «Добрые цены – мебель», а также проведен расчет показателей эффективности предлагаемых мероприятий. В заключении сформулированы основные результаты и выводы исследования.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ. В современной России XXI столетия во много раз увеличилась роль управления системой сбыта коммерческого предприятия, предполагающая сложный процесс организации системы перемещения продукции и услуг на рынок для стимулирования существующих на рынке обменных процессов для получения прибыли.

Под термином «сбыт» необходимо понимать деятельность в области товарных отношений, формирующую и определяющую инфраструктуру

рынка, нацеленную на организацию реализации и осуществление в данном направлении процесса передачи товаров от продавца или производителя к потребителю или покупателю, где основной целью выступает самое полное удовлетворение разных запросов клиента и обеспечение наибольшей прибыли участников товарного обмена.

К главным задачам управления системой сбыта относятся: создание и развитие структуры каналов распределения и системы управления, выбор методов реализации по географическим рынкам и товарным группам, обеспечение поступления денежных средств за услуги и товары.

Управление системой сбыта является совокупностью взаимосвязанных элементов, применяемых для оптимизации управления имеющимися в компании товарными запасами. К таким элементам можно отнести субъекты, объекты, методы и функции, позволяющие предприятию увеличить эффективность сбыта.

Управление системой сбыта современного предприятия осуществляется через довольно сложный механизм взаимосвязанных операций. Данный механизм предусматривает несколько этапов. Первый этап характеризуется такими процессами, как поиск покупателя, последующее заключение договора / контракта, в котором, непременно, должны быть учтены ключевые позиции сделки (юридически правильное оформление, указание товара, его количество и качество, срок поставки и условия сдачи / приемки товара, цена, форма расчета, базисные условия, форс-мажорные обстоятельства и пр.). Выполнение второго этапа характеризуется выполнением заключенного ранее контракта. Другими словами, на данном этапе необходима подготовка товара к поставке, оплата товара покупателем (в случае предоплаты), доставка товара покупателю (если это не самовывоз), осуществление расчетов с покупателем за поставленный товар.

Функции управления системой сбыта на предприятии можно классифицировать на: торговую, складскую, транспортную.

В общем виде складская функция реализации, ориентирована на процесс сбыта готовой продукции и содержит в себе обычно такие процессы и операции: упаковочные, приемочные, по комплектации товаров в рамках заказов клиентов, хранение товаров.

Торговая функция сбыта выступает его главной функцией. В ходе реализации этой функции осуществляется одновременное участие в ней и клиента и продавца. Выражается торговая функция реализации в следующем: проведение анализа рынка и подготовка заявок клиентов на доставку готовой продукции, согласование и подписание договоров поставки и перевозки на конкретных условиях.

Следующей функцией управления системой сбыта считается транспортная функция. Эта функция заканчивает процесс доставки товара клиенту, и, соответственно, оказывается завершающей в юридическом и материальном смысле. В данном случае осуществляется процесс транспортировки товара к клиенту материально и юридически, то есть право собственности переходит от продавца к клиенту. Главными функциями процесса перевозки выступают: загрузка (погрузка) товаров в транспортное средство, непосредственный процесс перевозки и контроль доставки до клиента.

Исследование управления системой сбыта проведено на примере ООО «Добрые цены – мебель». Юридический адрес ООО «Добрые цены – мебель»: 410010, Саратовская обл., г. Саратов, ул. Танкистов, д. 82

Основной вид деятельности ООО «Добрые цены – мебель» по коду ОКВЭД: 47.59 - Торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах.

Кроме этого организация осуществляет такие дополнительные виды деятельности: производство прочей мебели; торговля оптовая бытовой мебелью; торговля оптовая офисной мебелью; торговля оптовая санитарно-техническим оборудованием; торговля розничная непродовольственными товарами.

Миссия ООО «Добрые цены – мебель» - производство и сбыт высококачественной, доступной по цене мебельной продукции, удовлетворяющей потребностям клиентов, с использованием комплектующих лучших мировых производителей.

Основной целью деятельности компании является извлечение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов участников через осуществление финансово-хозяйственной деятельности.

Организационную структуру ООО «Добрые цены – мебель» относят к линейным организационным структурам управления [18, с. 59].

Товарооборот ООО «Добрые цены – мебель» на протяжении анализируемого периода значительно повышается – с 18 329 тыс. руб. в 2016 году до 71 534 тыс. руб. в 2018 году. Рост составил 53 205 тыс. руб., или 290,28 %. При этом в качестве положительного момента в деятельности компании нужно отметить значительное расширение ассортимента компании. Наибольший удельный вес в товарообороте компании имеют модульные кухни (51,65 % в 2018 году); их продажи выросли с 9 368 тыс. руб. в 2016 году до 36 125 тыс. руб. в 2018 году.

Величина активов ООО «Добрые цены – мебель» в течение всего рассматриваемого периода повышается – с 9 415 тыс. руб. до 20 479 тыс. руб. (рост составил 11 064 тыс. руб., или 117,51 %). Анализ динамики активов показывает снижение внеоборотных активов в 2018 г. сравнительно с 2017 г. на 34,23% с 222 тыс. руб. до 146 тыс. руб., при этом основные средства снизились на 73 тыс. руб. Увеличение оборотных активов составило 115,96 % с 9 415 тыс. руб. до 20 333 тыс. руб., при росте дебиторской задолженности на 3 648 тыс. руб.

Динамика пассивов ООО «Добрые цены – мебель» свидетельствует о снижении собственного капитала на 147,74 % (с 1 546 тыс. руб. до -738 тыс. руб.). Величина долгосрочных обязательств выросла на 870 тыс. руб., к весь анализируемый период произошло очень сильное – с 25 401 тыс. руб. до 87 616 тыс. руб. (т.е. в 3,4 раза) – повышение выручки. Значение прибыли от

реализации в 2018 г. равнялось 3 327 тыс. руб. За изучаемый период прибыль от реализации увеличилась на 1 018 тыс. руб., или на 44,1%. В тоже время чистая прибыль компании имеет отрицательную динамику – в 2018 г. сравнительно с 2016 г. данный показатель снизился на 235 тыс.руб., или 15,3 %. При этом в 2017 году компания понесла убытки в размере 3 188 тыс. руб. краткосрочные обязательства возросли на 12 478 тыс. руб.

Рентабельность собственного капитала ООО «Добрые цены – мебель» в 2016 году достаточно высокая. При этом с 2017 года у организации отсутствовал собственный капитал (в среднем составил отрицательную динамику -2 284 тыс. руб.), поэтому значение показателя рентабельности собственного капитала за период 2017-2018 гг. отсутствует. За последний год в сравнении с данными за 2016 год имело место снижение рентабельности активов с 16,3 % до 6,35 %. Хотя на начало исследуемого периода значение рентабельности активов отвечало норме (9 % и более), в дальнейшем оно стало неудовлетворительное.

Организация сбытовой деятельности и продвижения продукции в ООО «Добрые цены – мебель» имеет ряд своих особенностей. Управление системой сбыта продукции компании является совокупностью сформированных методов исследования рынка, выявления новых клиентов, изучения их потребностей, формирования новых более успешных каналов продвижения и сбыта товаров, осуществления рекламных мероприятий. Эта система реализуется специальными организационными службами и методиками управления маркетингом. Система содержит в себе планирование, организацию, управление выполнением, контроль и координацию всеми аспектами деловой активности мебельной компании по обеспечению результативной реализации продукции.

В компании создан и функционирует отдел сбыта, который является отдельным структурным подразделением и подчиняется коммерческому директору. В структуру отдела сбыта входят: специалист по анализу и планированию продаж, товаровед, специалист по логистике и перевозкам,

кладовщики складов готовой продукции, грузчики складов готовой продукции. Отдел маркетинга существует на предприятии отдельно и также подчи. В основу стратегического развития управления системой сбыта ООО «Добрые цены – мебель» положены такие тактические принципы:

- непрерывный мониторинг потребностей потребителей для расширения продуктовой линейки на долгосрочной основе;
- увеличение эффективности деятельности сотрудников отделов продвижения через планирование каждодневной и ежемесячной активности, планирование продаж по всем клиентам с последующим контролем;
- целенаправленность и непрерывность;
- системный, комплексный подход к разработке стратегий и системы стратегического управления в целом;
- результативность и эффективность.

Основными элементами управления системой сбыта ООО «Добрые цены – мебель» являются:

1. Определение каналов сбыта.
2. Транспортировка продукции - её физическое перемещение от товаропроизводителя к клиентам.
3. Доработка продукции – включает в себя подбор, сортировку, сборку готовых изделий, что повышает уровень готовности и доступности продукции к потреблению.
4. Хранение продукции - управление формированием и поддержанием запасов.
5. Контакты с потребителями выступают действиями по непосредственной передаче продукции, оформлению заказа, осуществления расчетных операций, правовому оформлению передачи права собственности на товары, оповещению клиентов о фирме и её продукции, сборе данных о рынке.
6. Планирование сбыта.

Основную долю расходов на сбыт в компании составляют расходы на удержание отдела сбыта (35,80 %), а также расходы, связанные с подготовкой продукции к реализации (36,20 %).

Расходы на подготовку продукции к реализации за исследуемый период несколько выросли – с 5,70 % до 8,00 %.

В качестве негативного момента нужно отметить незначительный удельный вес расходов на продвижение продукции и маркетинг (2,40 % в 2018 г.).

Для обобщения оценки управления системой сбыта ООО «Добрые цены – мебель» необходимо осуществить сравнительный анализ слабых и сильных сторон деятельности предприятия посредством использования методов SWOT-анализа и SNW-анализа.

Наиболее сильными сторонами сбытовой деятельности ООО «Добрые цены – мебель» являются: ассортимент продукции, ее характеристики, местонахождение предприятия, наличие отдела сбыта и налаженной системы каналов сбыта, ценовая политика, а также наличие собственного сайта.

Нейтральная позиция компании проявляется по таким показателям, как организация сбытовой деятельности, уровень обеспеченности складскими площадями, доля и структура расходов на сбыт, нечеткость целей сбытовой деятельности, стабильность положения на рынке и др.

Слабыми сторонами управления системой сбыта ООО «Добрые цены – мебель» являются маркетинговая и коммуникационная стратегии, отсутствие информационных технологий, а следовательно, они требуют разработки мероприятий по их усовершенствованию.

Таким образом, проведенный анализ управления системой сбыта ООО «Добрые цены – мебель» говорит о том, что в последние годы компания значительно улучшила свою сбытовую деятельность, приспособив ее к требованиям рыночной среды. Но на основе проведенных исследований, выявлено, что управление системой сбыта компании необходимо совершенствовать. В настоящее время компании в своей деятельности не

достаточно только полагаться на производство дешевой и доступной для потребителей продукции. Сегодня преимущество имеют на рынке те фирмы, которые используют основные подходы маркетинга, в частности те, которые связаны со сбытом.

Для совершенствования управления системой сбыта ООО «Добрые цены – мебель» предлагаются следующие мероприятия:

1. Перевод транспорта на газовое топливо.

2. Экономия средств на услуги связи.

3. В качестве предложения по совершенствованию материального стимулирования персонала предлагается ввести дополнительное премирование персонала.

4. В целях улучшения работы ООО «Добрые цены – мебель» следует внести изменения в организационную структуру предприятия. Состав управленческого аппарата недостаточно полон. Можно предложить введение должности специалиста по интернет-продажам, который обеспечит организацию более подробной информацией о развитии рынка продукции, об изменяющихся потребностях покупателей, а так же позволит проводить более подробную информацию о конкурентах и проводимой политики в сфере стимулирования продаж.

5. Для ООО «Добрые цены – мебель» предлагается ко внедрению следующий вид скидки.

Скидка зависит от суммарного объема оплаченных заказов за предыдущее полугодие и действует всё следующее полугодие независимо от текущих объемов: до 100 тыс. руб. – 5% (до 5 тыс.руб.), до 250 тыс. руб. – 7% (до 17,5 тыс.руб.), до 500 тыс. руб. – 8% (до 40 тыс.руб.).

Система скидок не распространяется на товары, предлагаемые по специальной цене (спецпредложение). Введение системы скидок позволит увеличить объема реализации на 5%.

При этом затраты на введение системы скидок (в связи с затратами на изготовление дисконтных карт, приобретение необходимого оборудования

для создания базы данных клиентов, приобретение программного обеспечения и обучение персонала) составят 50 тыс.руб.

В результате проведенных мероприятий планируется рост товарооборота предприятия в 2020 г. в действующих и сопоставимых ценах на 20 % по сравнению с 2018 г., рост валового дохода на 23%. Так же ожидается рост издержек обращения на 13%.

Среднегодовой товарный запас ООО «Добрые цены – мебель» за 2020 г. снизится на 8012 тыс.руб. и составит 9994 тыс.руб.

Производительность труда в ООО «Добрые цены – мебель» за 2020 г. повысится на 20%.

Товарооборот на 1кв.м торговой площади увеличился на 20%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Под управлением системой сбыта понимается продажа товаров, нацеленные на спрос покупателей и получение прибыли торговым предприятием три компонента управления системы сбыта: производство продукции; коммерция (торговля); коммерческое посредничество. Основу концепции управления системы сбыта составляют: возрастающая роль коммерции, знание ее мотивационных установок, умение их формулировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед торговым предприятием.

ООО «Добрые цены – мебель» - одно из перспективных предприятий по продаже мебели. Предприятие является прибыльным на протяжении 2016-2018 гг. Анализ показал, что ООО «Добрые цены – мебель» является платежеспособным предприятием. Положительно характеризует использование основных фондов предприятия динамика таких показателей как повышение рентабельности средств производства, повышение фондоотдачи средств производства. В отличии от основных фондов, у предприятия выявлено снижение эффективности использования оборотных средств: было отмечено снижение оборачиваемости запасов, дебиторской задолженности, денежных средств.

Свот-анализ управления системой сбыта ООО «Добрые цены – мебель»

выявил сильные стороны организации: рост товарооборота и прибыли, наличие квалифицированного персонала, сложившаяся организационная структура организации, высокий уровень торгового обслуживания, разнообразный ассортимент товаров, долговременные отношения с поставщиками, рост производительности труда.

Анализ управления системой сбыта выявил следующие проблемы у ООО «Добрые цены – мебель»: рост показателей «выбытие персонала» и «текучесть кадров», недостаточно развитая политика стимулирования продаж.

Единственным показателем, который снизился за 2016-2018 г. является эффективность управления системой сбыта.

Исходя из этого для ООО «Добрые цены – мебель» необходимо разработать мероприятия по совершенствованию управления системой сбыта, т.е. оптимизировать в первую очередь систему управления персоналом, разработать мероприятия по снижению затрат и увеличению товарооборота.

Для экономии материальных затрат ООО «Добрые цены – мебель» предлагается перевести транспорт на газовое топливо, а также снизить затраты на услуги связи путём введения системы регистрации телефонных разговоров и переход на более дешёвый тариф сотовой связи.

Для совершенствования управления системой сбыта ООО «Добрые цены – мебель» предлагаются следующие мероприятия: введение должности специалиста по интернет-продажам, внедрение системы скидок покупателям, дополнительное премирование персонала, поиск более выгодных поставщиков. В результате внедрения данных мероприятий планируется увеличение доходов организации, прибыли и рентабельности. Таким образом, разработанные мероприятия можно считать эффективными.

Директору
Зональной научной библиотеки СГУ
Лебедевой И.В.

Сопроводительное письмо

Направляю Вам для размещения в открытой электронно-библиотечной системе авторефераты выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по направлению (специальности) _____ .
код и наименование направления (специальности)

Темы выпускных квалификационных работ:

1.....

2.....

Подтверждаю, что из предоставленных материалов изъяты сведения в соответствии с требованиями Порядка проведения государственной итоговой аттестации по программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России №636 от 29.06.2015) и законодательства РФ о размещении информации в открытом доступе.

Заведующий кафедрой

наименование кафедры

подпись, ФИО