

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики  
Кафедра экономика и менеджмент в энергетике

Утверждаю  
зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема: Повышение эффективности деятельности фирмы на основе управления сбытом продукции

Направление: 38.03.02 «Менеджмент»

Выполнил студент: Довгопят Антон Валерьевич  
(фамилия, имя, отчество)

43703/4  
(группа)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель: доцент, кандидат наук, Василевский Сергей Леонидович  
(уч. степень, должность, Ф.И.О., подпись)

Санкт-Петербург  
2016

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Institute of Industrial Management, Economics and Trade  
Graduate School of Industrial Management and Economics  
Economics and Management in Power Engineering

«Approved»

Head of the Department

Doctor of Economic Sciences

Professor Afanasyev M.V.

\_\_\_\_\_ 2016r.  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_

## BACHELOR THESIS

Subject: Improving the efficiency of the firm on the basis of sales management products activity in the banking market

Direction: 38.03.02 «Management»

Student: Dovgopyat Anton Valerjevich  
(Full name)

43703/4  
(Group)

\_\_\_\_\_  
(Signature)

Research advisor: Vasylevskiy Sergey Leonidovich  
(academic degree, position, full name, signature)

St. Petersburg  
2016

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики  
Кафедра экономика и менеджмент в энергетике

«Утверждаю»  
Зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

З А Д А Н И Е  
НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

Студенту Довгопят Антону Валерьевичу, группа 43703/4

1. Тема выпускной квалификационной (бакалаврской) работы Повышение эффективности деятельности фирмы на основе управления сбытом продукции
2. Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы 05.06.2016 г.
3. Исходные данные к бакалаврской работе бухгалтерский баланс
4. План-график выполнения выпускной квалификационной работы

№ и содержание этапов проектирования	Дата сдачи	
	Плановая	Фактическая
1. Характеристика организации	05.05.2016	05.05.2016
2. Теоретические основы	15.05.2016	15.05.2016
3. Разработка предложений по совершенствованию	30.05.2016	30.05.2016
4. Оформление работы	05.06.2016	05.06.2016

5. Консультанты по проекту (с указанием относящихся к ним разделов работы) отсутствуют
6. Дата выдачи задания 26.04.2016 г.

Руководитель доцент Василевский Сергей Леонидович

Задание принял к исполнению 26.04.2016

Довгопят.А.В

## АННОТАЦИЯ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента Довгопят Антона Валерьевича

(фамилия имя отчество)

на тему: Повышения эффективности деятельности фирмы на основе управления  
сбытом продукции

Бакалаврская работа содержит:

72 листf, 12 таблиц, 2 рисунка.

Ключевые слова: коммерция, сбыт, совершенствование, анализ, маркетинг.

---

Выпускная работа содержит в себе теоретические основы управления сбытом на рынке, а также разработку мероприятий по совершенствованию данной деятельности.

В первой главе представлена краткая характеристика исследуемого объекта: представлена организационная структура предприятия в целом, а также отдельно исследуемого подразделения. Так же произведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Во второй главе описываются теоретические основы сбыта продукции: сущность управления сбытом, способы его осуществления, а также пути его улучшения.

В третьей главе описаны основные проблемы рассматриваемого объекта исследования, обозначены основные источники доходов. Так же разработаны предложения по совершенствованию сбытовой деятельности организации, и приведен расчёт экономической эффективности разработанных предложений.

Автор Довгопят Антон Валерьевич

(подпись, фамилия имя отчество)

Руководитель Василевский Сергей Леонидович

(подпись, фамилия имя отчество)

ABSTRACT  
of bachelor thesis

Student: Dovgopyat Anton Valerjevich

(Full name)

Subject: Improving the efficiency of the firm on the basis of sales management products activity in the banking market

72 sheets, 12 tables, 2 drawings.

Keywords: commerce, banking, improvement, analysis, management.

---

Final work contains the theoretical basis of business in the banking market , as well as the development of measures to improve the activity.

The first chapter provides a brief description of the object under study : The organizational structure of the enterprise as a whole, as well as a separate unit under study . Just made an analysis of financial and economic activity of the enterprise .

In the second chapter describes the theoretical bases of commercial activity : the nature of business , the methods of its implementation , as well as ways of its improvement.

The third chapter describes the basic problem of the object of research , identified the main sources of income . Also developed proposals for improving the commercial activities of the organization , and given the calculation of the cost-effectiveness of the proposals developed .

Author Dovgopyat Anton Valerjevich

Research advisor Vasilevskiy Sergey Leonidovich

(Full name, signature)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1. Краткая характеристика предприятия .....	10
1.2. Анализ хозяйственной деятельности фирмы.....	13
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ПРОДУКЦИИ....	22
2.1. Сбыт продукции в производственной деятельности фирмы .....	22
2.2. Управление сбытом на предприятии .....	30
2.3. Оценка эффективности управления сбытом .....	36
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ.....	44
3.1. Совершенствование управления сбытом продукции.....	44
3.2. Совершенствование и продвижение сайта фирмы.....	56
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий .....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день постоянно прогрессирующая экономика ведет к тому, что каждые кампании должны изо дня в день развиваться, дабы не отставать за экономическим прогрессом. Наполнение всех рынков продукцией настолько, что фирмы вынуждены бороться за каждого покупателя, поэтому такие действия приводят к миссии сбыта в жизни организации. Товары или услуги, созданные организацией, должны быть качественно реализованы, а значит, с выполнением всех просьб и пожеланий покупателей, и с получением максимальной прибыли. Вследствие этого, главная цель каждого бизнесмена – наилучшим способом совместить пожелания покупателей и личные возможности. Таким образом у предпринимателя появится шанс показать клиенту лучшие стороны собственной продукции, или услуги.

Важность данной темы, для обозрения, для отечественных организаций тяжело переоценить. Текущие изменения сделали покупателя более требовательным, потому что он имеет право выбрать любого продавца, который способен предоставить реализацию, отвечающую уровню клиентских пожеланий. В такой среде превосходство получает та фирма, которая в первых рядах изучает и применяет рыночные методы управления сбытом. Нахождение в организации результативной структуры управления сбытом дает ей конкурентные преимущества высокого уровня.

В условиях постоянной конкуренции, нынешние фирмы пытаются поднять эффективность собственной деятельности по всем направлениям. В процессе этого, фирме приходится все тяжелее улучшать и сберегать конкурентные преимущества, опираясь только на продукцию. Многие такие преимущества повторяются соперниками в короткий период.

Поэтому, фирмы вынуждены концентрировать силы на формирование элементов добавленной ценности, включающих в их предложения. Элементы добавленной ценности - это те элементы, которые добавляются к самой продукции, например, информация и услуги. Для понимания пожеланий

покупателя и для предоставления им четких и обоснованных проблем, менеджеры стараются выйти с ним на долгосрочные дружеские отношения. В основе данных отношений лежит сотрудничество, ответственность, преданность, информированность.

Процесс, с помощью которого организация достигает с покупателем долгосрочные отношения, для того чтобы сгенерировать обоюдные конкурентные преимущества, принято называть маркетингом отношений, или продажами, вызванными дружескими отношениями. Продажа, вызванная тесными отношениями, имеет отличие от продажи, при которой продавец интересуется лишь непосредственной единовременной продажей продукцией, долгосрочностью и комплексностью.

Под комплексностью подразумевается корреляция базовых элементов системы продаж:

1. Подсистема планирования товара;
2. Маркетинговая смесь (3 элемента: цена, место, продвижение);
3. Сегментация рынка, позиционирование;
4. Процесс принятия решения о покупке;
5. Процесс продаж.

Поэтому, чтобы заинтересовать и удержать покупателя, развить и сохранить конкурентные позиции, фирмам требуется ежедневно улучшать компоненты системы продаж. Важность рассматриваемой темы для фирм очень высока, так как помогает переосмыслить связь руководства фирмы к системе управления сбытом.

Выбор темы исследования так же был определен и ее слабой разработанностью в современной литературе. Не смотря на большой интерес к проблемам коммерческих выставок, эта тема мало изучена.

Актуальность темы «Повышение эффективности деятельности фирмы на основе управления сбытом продукции ООО НАЙС» и нерешенность данных проблем определили следующую цель работы – разработать метод повышения эффективности деятельности фирмы ООО «НАЙС», на основе методов



стратегического менеджмента и управления проектами с использованием международного опыта.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- Освоение теоретических моментов совершенствования системы продаж и основных концепций;
- Дать общую характеристику структуры управления (управление персоналом);
- Провести анализ главных показателей хозяйственной активности и политики продаж на ООО «НАЙС»;
- Изучить рыночные возможности и конкурентную среду рынка;
- Провести комплексную диагностику активности и анализ продаж в ООО «НАЙС»;
- Провести группирование покупателей ООО «НАЙС» и дать оценку его целевому рыночному сегменту;
- Разработать методы по совершенствованию системы сбыта ООО «НАЙС».

В работе применена информация о организации ООО «НАЙС», результаты использования моделей мотивации в данной фирме. Усвоенные знания помогут сотруднику качественно справиться с целями своей работы и получить отличные результаты от своей активности.

Объект исследования – деятельность ООО «НАЙС» на рынке.

Предмет исследования – стратегия и тактика сбытовой деятельности производственного предприятия ООО «НАЙС».

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем: выявлены и объединены теоретические стороны проблемы системы управления сбытом. Практическое значение исследования состоит в возможности применения результатов проверки объекта для повышения эффективности управления сбытом. Предложенные в работе рекомендации носят прикладной и отраслевой характер.

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Краткая характеристика предприятия

ООО «НАЙС» (далее Общество) - юридическое лицо, организованное в соответствии с Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Юридический адрес Общества: 195027, город Санкт-Петербург, ул. Магнитогорская, дом 17, литера Э.

ООО «НАЙС» успешно работающее предприятие, специализирующееся на производстве и установке деревянных и алюминиевых окон и дверей в городе Санкт-Петербурге.

Фирма производит окна и двери собственной конструкторской разработки. Продукция фирмы отличается высоким качеством сборки.

Фирма при изготовлении окон и дверей сделала основной акцент на качестве выпускаемой продукции.

Фирма имеет в собственности собственное имущество, отраженное на ее самостоятельном балансе.

Учредителями ООО «НАЙС» являются физические лица, из вкладов которых создан уставный капитал фирмы.

Имеются основные документы, которые регулируют деятельность ООО «НАЙС». К ним относятся: устав предприятия, учредительный договор, коллективный договор. Устав фирмы утвержден решением Общего собрания учредителей, которые являются участниками Общества.

Учетная деятельность фирмы проводится главным бухгалтером ООО «НАЙС» и утверждается генеральным директором. Учетная деятельность обязательна к применению всеми подразделениями и работниками фирмы. Учетная политика проводится в соответствии с нормативными и правовыми актами РФ.

Производственно-хозяйственную деятельность фирма проводит на договорной основе.

Положительными особенностями фирмы являются:

- использование качественных технологий,
- учет интересов потребителей;
- хороший качественный уровень работ и услуг;
- строгое соблюдение графика при проведении работ.

Это характеризует фирму как стабильного и надежного партнера.

Количество работников в 2015 году в ООО «НАЙС» составляло 40 человек.

Схема организационной структуры фирмы показана на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Организационная структура ООО «НАЙС»

Такая организационная структура соответствует целям и задачам в процессе работы фирмы.

В фирме используют линейно-функциональную организационную структуру управления. В этой структуре выделены отдельные элементы: отделы как звенья, соединенные горизонтальными и вертикальными связями.

Руководство в процессе работы фирмы исполняет генеральный директор. Его полномочия установлены сроком в 5 лет.

Службу бухгалтерии возглавляет главный бухгалтер. На предприятии имеется положение о функциях экономической службы.

К ним относятся:

- разработка долгосрочных и среднесрочных планов экономического развития,

- проведение разработки системы оплаты труда,

- организация оперативного учета и контроля в подразделениях фирмы,

- обеспечение правильного и своевременного документального оформления и отражение движения средств предприятия на счетах бухгалтерского учета,

- организация достоверного и своевременного учета затрат на производство и реализацию продукции, калькулирование себестоимости продукции, определение итогов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Бухгалтерия также должна осуществлять контроль за рациональным расходованием средств фонда оплаты труда и ее начислением и выдачей.

На отдел маркетинга возложен анализ внутренней и внешней среды фирмы, оценка конкурентов и возможностей рынка, позиционирование товара, ценообразование, регулирование ассортимента и т.д.

Производственный отдел руководит качественным изготовлением продукции.

Юридический отдел решает вопросы юридического характера при составлении и подписании договоров.

Задачи фирмы: производство и установка деревянных и алюминиевых окон и дверей, которые необходимы заказчикам и отвечают запросам потребителей;

- создание и поддержание имиджа фирмы, работающей для потребителя.

Основными направлениями деятельности для достижения указанных задач являются:

- Повышение качества производимой продукции на основе применения современных подходов;

- Улучшение организации проведения работ на основе грамотного распределения ответственности между работниками;

- Использование системы управления качеством продукции и ее совершенствование.

Свое назначение предприятие формулирует так: «Производство качественной продукции для удовлетворения нужд потребителей, получение прибыли в интересах фирмы и улучшение благосостояния ее работников».

## **1.2. Анализ хозяйственной деятельности фирмы**

Проведем анализ состава работающих на предприятии по численному составу, структуре, изменению численности и текучести кадров.

При анализе персонал по количественному составу надо установить общий численный состав работников. Анализ структуры персонала можно проводить по следующим признакам: стаж, пол, возраст, профессиональные характеристики и т.д.

Обеспеченность фирмы работниками определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Обеспеченность фирмы трудовыми ресурсами представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1.

## Обеспеченность фирмы трудовыми ресурсами

Наименование персонала	2014г.	2015г.	Уд. Вес, % 2014г.	Уд.вес, %2015г.	% обеспеченности
Количество работников, в том числе:	42	40	100	100	90
Руководитель	1	1	2,2	2,3	83,3
Специалист	4	4	8,8	9,3	100
Служащий	6	5	8,8	1,2	100
Рабочие, в том числе:	31	30	75	75	90
Технические работники	2	2	4,4	4,4	100
Охранники	2	1	5	2,8	50
Рабочие склада	3	3	8	8	100
Кладовщики	1	1	2,5	2,8	100
Водители - грузчики	5	5	10	11	100
Столяры - станочники	6	6	22,2	18,6	80
Столяры - сборщики	7	7	15,6	15,6	100
Пильщики	1	1	2,5	2,8	100
Сборщики товара	3	3	8	8	100
Электрики	1	1	2,5	2,8	100

Уровень квалификации работников в большой степени зависит от возраста, стажа работы, образования и прочее. Поэтому в процессе анализа надо изучить динамику в составе персонала по этим признакам.

Таблица 1.2

## Состав работников фирмы

Работники	тыс. руб.			%%		
	2013г.	2014г.	2015г.	2013г.	2014г.	2015г.
Возраст, лет:						
21- 30	4	5	3	9,8	11,1	7,7
31- 40	18	15	22	43,9	33,3	55,0
41- 50	11	16	11	26,8	35,6	28,0
51- 60	8	9	4	19,5	20,0	9,3
Итого	41	45	40	100	100	100
Образование:						
среднее незаконченное	11	6	3	26,8	13,3	8,0
среднее специальное	25	35	33	61,0	77,8	82,5
высшее	5	4	4	12,2	8,9	9,5
Итого	41	45	40	100	100	100
Трудовой стаж, лет:						
до 5	3	2	6	7,3	4,4	14,0
5- 10	16	10	9	39,0	22,2	22,5
10-15	11	21	17	26,8	46,7	42,5
15 – 20	6	6	3	14,6	13,3	8,4
более 20	5	6	5	12,2	13,3	12,6
Итого	41	45	40	100	100	100

По данным табл. 1.2. видно, что на предприятии в основном работают люди в возрасте от 30 до 40 лет, их удельный вес в общей численности составлял в 2015 году 55,0. В основном работники имеют среднее специальное образование, что связано со спецификой такого производства. Процент специалистов в общей численности составлял в 2015 году 82,5 %.

Удельный вес работников с высшим образованием в общей численности персонала в 2015 году составлял 9,5 %.

Примерно 40 % работников имеют стаж 10 - 15 лет.

В соответствии с законодательством РФ работники могут быть уволены с предприятия по следующим причинам:

- по собственному желанию;
- в результате сокращения штатов;
- по окончании срока действия трудового договора;
- при нарушении трудовой дисциплины.

Необходимо проанализировать данные о причинах увольнения работников.

Так как изменения в количественном составе происходят постоянно в течение года, этому вопросу при анализе уделяется серьезное внимание.

Данные об изменении количества работников представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3.

#### Изменение численности работников фирмы

<b>Наименование показателя, чел.</b>	<b>2014г.</b>	<b>2015г.</b>
Количество работников на начало года	40	36
Количество принятых на работу	21	16
Количество выбывших работников	19	12
Количество работников на конец года	42	40
Среднесписочное количество работников	41	38

Одной из основных причин увольнения работников является неудовлетворенность заработной платой. Другая причина - неудовлетворенность организацией труда и условиями труда.

Фирма осуществляет оплату труда за количественные и качественные показатели работы. Основной заработок работников фирмы определяется их конкретным трудовым вкладом и качеством выполненных работ. Премии работники получают ежемесячно за качественное и своевременное выполнение работы, инициативность и предприимчивость при выполнении задания

Перейдем к рассмотрению основных экономических показателей фирмы за период 2014–2015годы.



Анализ платежеспособности фирмы проводится на основе изучения ее текущих активов.

Ликвидность баланса можно определить с учетом степени покрытия обязательств фирмы ее активами, период превращения которых в деньги должен соответствовать периоду погашения обязательств. При установлении уровня ликвидности баланса необходимо сравнить итоги по определенным группам активов и пассивов.

Проведя необходимый анализ, следует отметить, что у данной фирмы имеется кредиторская задолженность.

У фирмы недостаточно высоколиквидных активов для того, чтобы погасить наиболее срочные обязательства. Если провести анализ структуры активов по степени ликвидности, то объем краткосрочной дебиторской задолженности должен быть достаточным для покрытия среднесрочных обязательств. В нашем случае объем быстрореализуемых активов недостаточен.

Необходимо более подробно провести анализ платежеспособности фирмы на основе финансовых показателей.

Таблица 1.4.

Показатели ликвидности фирмы

Показатели	Годы			Рекомендуемый норматив
	2013	2014	2015	
Показатель абсолютной ликвидности	0,06	0,05	0,12	0,2-0,3
Показатель промежуточной ликвидности	0,46	0,50	0,80	>1,0
Показатель текущей ликвидности	1,43	1,30	1,55	>2,0

В конце 2015 года показатель текущей ликвидности имел значение 1,55, при норме 2,0.

Значение показателя промежуточной ликвидности также ниже нормы – 0,80. Это свидетельствует о недостатке у фирмы ликвидных активов, при помощи которых можно ликвидировать наиболее срочные обязательства.

Ниже нормы находился и показатель абсолютной ликвидности -0,12 при норме 0,2.

Общий анализ показателей говорит о том, что платежеспособность фирмы находится на удовлетворительном уровне.

Можно сделать вывод о том, что фирме необходимо снизить объем краткосрочных обязательств и повысить удельный вес собственного капитала.

На основе анализа показателей обеспеченности материальных активов источниками финансирования можно сделать вывод о том, что фирма имеет неустойчивое финансовое положение в связи с низким уровнем платежеспособности, так как собственные средства недостаточно покрывают оборотные активы.

Для оценки финансового состояния фирмы рассчитаем показатели финансовой устойчивости по данным бухгалтерского баланса.

Таблица 1.5.

Показатели финансовой устойчивости фирмы

Показатели	Норматив	Годы		
		2013	2014	2015
Коэфф-т обеспеченности запасов собственными источниками	$\geq 0,6$	1,1	1,2	0,2
Коэфф-т автономии	$\geq 0,5$	0,68	0,64	0,51
Коэфф-т капитализации	$\leq 1,5$	0,46	0,56	0,94
Коэфф-т финансовой устойчивости	$\approx 0,6$	0,68	0,64	0,51

Как видно из таблицы 1.5., фирме в 2015 году для формирования запасов было недостаточно собственных средств. Об этом свидетельствуют низкие значения соответствующих показателей. У фирмы запасы сформированы в основном за счёт краткосрочных обязательств, что делает ее зависимой от кредиторов.

Высокий уровень зависимости фирмы от внешних источников финансирования подтверждает и невысокий уровень коэффициента автономии.

В процессе анализа показателей деловой активности за прошедший период можно сделать вывод, что эти показатели в 2015 году находились на хорошем уровне.

Проведем анализ прибыли фирмы за последние годы.

Таблица 1.6.

Анализ прибыли фирмы, тыс. руб.

Показатели	2013г	2014г	2015г	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2015г-2013г	2015г-2014г	2015г-2013г	2015г-2014г
Валовая прибыль	31733	38351	69518	37785	31167	219,07	181,27
Прибыль от реализации	5214	7848	24620	19406	16772	472,19	313,71
Прочие доходы и расходы	2539	194	867	-1672	673	34,15	446,91
Прочие доходы	2854	232	970	-1884	738	33,99	418,10
Прочие расходы	315	38	103	-212	65	32,70	271,05
Общая сумма прибыли до налогообложения	7753	8042	25487	17734	17445	328,74	316,92
Налоги из прибыли	1861	1930	6117	4256	4187	328,69	316,94
Чистая прибыль	5892	6112	19370	13478	13258	328,75	316,92

За последние годы фирма улучшила своё финансовое положение. Чистая прибыль по итогам 2015 года составила 19370 тыс. руб. Как видно из таблицы 1.6., доход от продажи продукции в 2015 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 16772 тыс. руб., а по сравнению с 2013 годом на 19406 тыс. руб. Наибольший удельный вес в валовом доходе фирмы в течение последних лет составляет прибыль от реализации.

На увеличение объема прибыли оказало влияние увеличение объема проданных товаров и услуг, а это свидетельствует об улучшении работы фирмы.

Проведем анализ прибыли от реализации продукции фирмы за последние годы. Для этого сопоставим данные по выручке, затратам и прибыли от реализации в табл. 1.7.

Таблица 1.7.

Прибыль от реализации продукции фирмы, тыс. руб.

Показатели	2013г	2014г	2015г	Отклонение 2015г-2013г		Отклонение 2015г-2014г	
				Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Выручка от реализации	102212	117031	235455	133243	130,4	118424	101,2
Полная себестоимость	96998	109183	210835	113837	117,4	101652	93,1
Прибыль от реализации	5214	7848	24620	19406	372,2	16772	213,7

Увеличение прибыли от реализации продукции произошло за счет увеличения объема выручки.

За период с 2014 по 2015 годы прибыль от продажи продукции увеличилась на 16772 тыс. руб., по причине значительного увеличения выручки от реализации на 118424 тыс. руб.

Показатели рентабельности необходимы для оценки общей эффективности вложения средств в развитие фирмы. Они широко применяются для оценки финансово-хозяйственной деятельности на предприятиях различных отраслей. Они являются наиболее важными показателями при оценке эффективности деятельности предприятия, так как отражают уровень доходности или прибыльности в работе фирмы.

Расчет показателей рентабельности приведен в таблице 1.8.

Таблица 1.8.

## Показатели рентабельности фирмы

Показатели рентабельности	Значения показателя (%)		Изменение показателя	
	2014 г.	2015 г.	руб.	± %
Рентабельность продаж по валовой прибыли	6,7	10,5	+3,8	+55,9
Рентабельность продаж по величине прибыли от продаж до уплаты налогов.	6,9	10,8	+3,9	+57,5
Рентабельность продаж по чистой прибыли	5,2	8,2	+3	+57,5
Рентабельность активов	3,9	9,7	+5,8	+148,7
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство продукции	7,2	11,7	+4,5	+62,5

Все показатели рентабельности за 2015 год, рассчитанные в таблице 1.8., имеют положительные значения, так как фирма получила доход от своей финансово-хозяйственной деятельности за прошедший период.

В результате анализа рассчитанных показателей рентабельности можно сделать общий вывод о том, что фирма улучшает результаты своей деятельности.

## **2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ПРОДУКЦИИ**

### **2.1. Сбыт продукции в производственной деятельности фирмы**

В процессе своей деятельности многие предприниматели сталкиваются с проблемой сбыта продукции. Успех при этом зависит от глубокого и всестороннего изучения рынка и его возможностей. Изучение рыночных условий работы, анализ методов реализации товара на рынке и увеличение объемов его продажи представляют конкретное направление в работе фирмы.

Различают два способа продажи: работа под заказ и работа на общий спрос.

Таким образом многие предприятия в зависимости от особенностей производимой продукции ориентирован на предварительный заказ, так и на общий спрос.

Реализация продукции - это ее продажа для обмена товара на деньги и удовлетворения спроса потребителя. Реализация товаров взаимосвязана с маркетингом, результат связан с рекламной работой, исследованием рынка и планированием номенклатуры товара.

К основным частям сбыта можно отнести:

-доставка товара, то есть ее транспортировка от предприятия к потребителю;

- сборка готового изделия и, как результат, готовность продукции к употреблению;

-хранение продукции – для обеспечения и поддержания достаточных её запасов;

-связь с потребителем - действия фактической передачи товара, создание платежных операций, регистрация юридической передачи прав собственности на продукцию, а также сбор сведений о рынке.

В качестве правила принятия решения при осуществлении мероприятия сбыта может использоваться: величина товарооборота; часть рынка; затраты на

сбыт, что обосновывается уровнем сохранности продукта в процессе его продажи от предприятия до покупателя; репутация каналов сбыта, т. е. фирм, осуществляющих распределение и продажу продукции; система распределения, обеспечивает уменьшение конфликтности и предпринимательского риска; гибкость и живучесть сбытовой сети.

Существует две цели системы сбыта продукции и услуг: стратегическая и тактическая.

Стратегическая система связана с организационной ролью сбыта, с созданием и выбором сбытовых каналов.

Стратегические цели применяются в организации фактического перемещения товара к покупателю. К ним относится задача логистики, которая связана с выбором рационального канала сбыта, расстановка помещений для хранения (их задачи, количество и вместимость), а также с созданием маркетинговых мероприятий по эффективному сопровождению товарных путей от предприятия к покупателю.

Тактические цели сбыта затрагивают:

- работу с клиентской базой;
- применение методов по расширению клиентской базы;
- поиск и выбор коммерческих предложений на поставку товара или предоставление услуг;
- осуществления стимулирования оплаты заказов;
- определение маршрута следования сбытовых агентов, их штат, мотивация и проверка;
- анализ работы внешнего отдела фирмы-производителя, наличие и достаточность запасов, необходимости презентации товара, мероприятий по поддержке сбыта;
- установления структуры и величины общих вложений и затрат по индивидуальной составляющей затрат, взаимосвязанных с фактическим

размещением продукции, а также соотношением этих затрат с качеством сервиса доставки;

-проверка и усовершенствование обеспечения в системе расстановки для быстрого выявления спросов и предложений, а также улучшение самообслуживания, программы слежения за количеством продаж и ценами проданной продукции для принятия быстрых маркетинговых действий.

Процесс определения решений по количеству продаж представляется в виде поочередности шагов и процедур, которые связаны между собой прямо и обратно. С информационной позиции в процессе обоснования объема продаж происходит спад неопределенности знаний о пожеланиях потребителей.

На рис. 2.1 показаны методы обоснования количества продаж, которые позволяют структурно разложить процесс принятия планового решения, выбрать его информационную схему и создать качественную проверку плановой информации.

Во время определения объема продаж, выделяют следующие пять этапов: изучение обстановки рынка; планирование номенклатуры; оценка конкурентоспособности; планирование стоимости; прогнозирование величины продаж.

По формированию структуры сбыта делят на:

-Прямой сбыт. Такой метод сбыта определяется продажей товара производителя напрямую потребителю.

-Косвенный сбыт. В данном методе между предприятием, которое занимается производством и потребителем присутствует некий отдел, который работает как посредник. Вообще последовательность сбыта в данном случае состоит из производителя, фирм оптовой или розничной торговли ну и разумеется покупателя.

Процессы прямой оптовой торговли продукцией исполняют производители без участия подрядчиков. Прямая продажа продукции и услуг в наше время имеет большое применение.



1

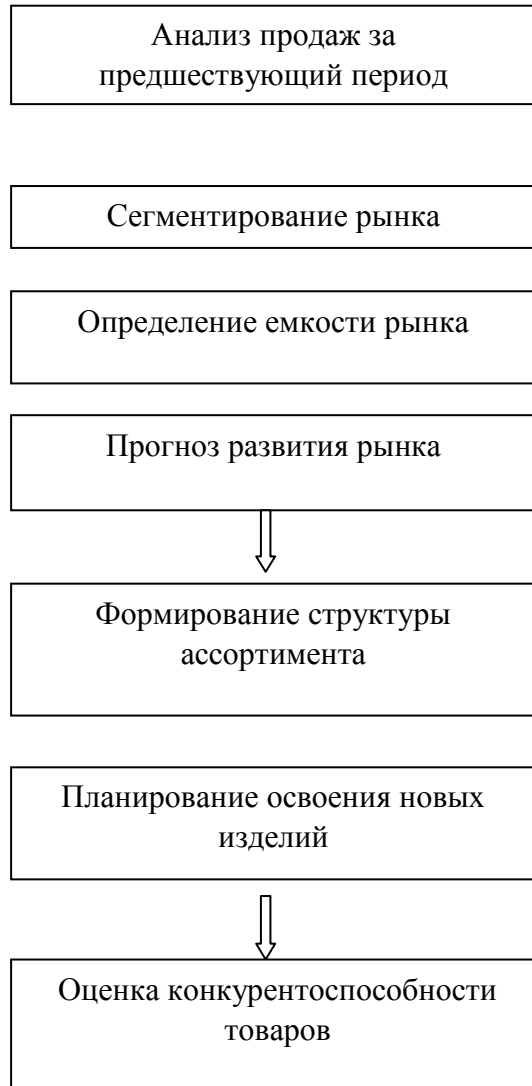


Рисунок 2.1 - Схема планирования объема реализации

Прямой метод продажи товаров имеет ряд плюсов.

Во-первых, при таком методе производитель может досконально изучить рынок собственной продукции, укреплять отношения с основными покупателями. Во-вторых, применяются анализы, нацеленные на повышения качества производимых товаров. В-третьих, прямая оптовая торговля товарами сокращает время реализации, следовательно, дает возможность получить максимальный доход фирмы.

Несмотря на это, прямой метод торговли повышает затраты фирмы-производителя, поскольку предприятию приходится производить дорогостоящие запасы товаров, платить за их хранение и продажу конкретным потребителям. Поэтому только большая фирма в состоянии организовывать самостоятельную реализацию своих товаров.

Так же прямая продажа изделий промышленного применения может проходить через собственные сбытовые участки. Благодаря этим участкам, фирма-производитель пользуется возможностью хранить изделия и руководить процессом ее реализации. Местные торговые точки становятся инструментом непосредственного влияния на рынок, при этом часть дохода получает промышленное предприятие (фирмы) [11, с. 96].

Бывает такое, когда фирма-производитель формирует хранение своих товаров у потребителей. Как правило, такой подход продажи товаров промышленного применения применяется в развитых государствах в тех случаях, когда потребитель закупает у поставщика изделия более чем на 100000 долл. каждый год.

Помимо сбытовых точек, фирма-производитель может продать собственные товары через свои сбытовые отделы, которые как правило, размещаются на производственной зоне и не создают запасов.

В нашем государстве прямая оптовая торговля продукцией осуществляется через отделы сбыта предприятий-изготовителей и очень редко - через оптовые сбытовые базы, сформированные при фирмах-производителях.

Некоторые организации реализуют продукцию через собственную розничную сеть. Масштабные организации покупают в собственность магазины по нескольким причинам. Во-первых, продажа товаров через суверенные оптовые фирмы является не дешевым удовольствием. Во-вторых, благодаря собственным торговым помещениям большие фирмы изучают рынок, исследуют новые методы торговли и сервиса. В-третьих, личная сеть розничных торговых помещений существенно облегчает создание и применение на практике тестового рынка для проверки и изучения нуждаемости в новой продукции.

При прямой методике продажи изделий используется прямой маркетинг (директ-маркетинг) и телефонный маркетинг. Прямой маркетинг - это прямая деятельность с покупателями, постоянная связь фирм-производителей с собственной клиентской базой. Телефонный маркетинг – образ деятельности с покупателями по телефону. При этом по телефону поступают запросы не только о продукции и услугах организации, но и о дальнейшем обслуживании [18, с.83].

Предпринимательская форма оптовой продажи изделий несет в себе два вида продажи: через суверенные оптовые фирмы; через агентов сбыта и биржевиков.

Метод косвенной оптовой продажи изделий несет в себе следующие методы сбыта или стратегии охвата рынка: интенсивный; выборочный (селективный); эксклюзивное распределение и франшиза. Интенсивный сбыт характеризуется привлечением к сбытовой системе любых сбытовых подрядчиков, не смотря на вид их деятельности. Данный метод сбыта нашел свое применение в Западных государствах для продукции широкого спроса. Плюсами данной формы сбыта является наличие тесной сбытовой сети, а минусами является присутствие огромного числа мелких покупателей и трудное управление их платежеспособностью.

Выборочный (селективный) сбыт характеризуется ограниченным количеством подрядчиков в зависимости от возможностей содержания,

обслуживания резервными изделиями, формирования сервиса. В большинстве случаев такой метод сбыта практикуется для дорогих изделий.

Эксклюзивное распределение и франшиза - метод охвата рынка производителем путем выбора одного продавца (организации). Франшиза определяет долгосрочные связи между производителем и организацией (франшизером), продающей продукцию на договорном месте.

Оптовая реализация - это вид взаимодействия между фирмами, предприятиями, при которой экономические отношения по поставкам товаров определяются партнерами самостоятельно. Такая реализация оказывает влияние на функцию хозяйственных связей между регионами, областями, устанавливает направления движения изделий в государстве, с помощью нее развивается сегментирование рынка труда и гармоничное развитие других регионов страны. Для оптимального размещения торговых дел оптовый сбыт должен иметь конкретные данные о нынешнем положении и возможных изменениях обстановок на местных рынках.

Хозяйственные отношения по поставке товаров бывают до одного года и больше года. Частая переориентация на товары, требует краткосрочных отношений, но сточки зрения экономики выбирают долгосрочные отношения.

Оптовая продажа через субподрядчиков оптимальна для потребителей, покупающих товары единоразово. Коммерческие взаимодействия субъектов рынка встречаются нескольких форм. В нынешнее время практикуется прямой товарообмен - клиринг. При этом применяются договоры о поставке конкретного вида продукции от одной фирмы к другой.

Возможность налаживания коммерческих связей между производителем и возможными клиентами формируют оптовые ярмарки. Оптовое назначение ярмарок заключается в налаживании деловых связей между субъектами рынка, заинтересованными в продаже и приобретении конкретных изделий.

В процессе товародвижения от производителей к покупателям, которые являются последним звеном, завершающие последовательность хозяйственных взаимодействий, является розничная реализация.

Активность розничной фирмы сопряжена с продажей товаров конечному покупателю, что является конечным процессом ее продвижения из места производства. Главной задачей розничной продажи считается не только реализация продукции, но и сервис, и предоставление дополнительных услуг потребителям. Для клиентов сервис определяется репутацией фирмы, комфортом и минимальными затратами времени на совершение покупки. Предоставляемые услуги сопровождаются покупкой изделий и, послепродажным торговым обслуживанием проданных изделий. Исходя из этого, деятельность розничной реализации состоит из целенаправленной реализации изделий, обслуживания потребителей и послепродажных услуг.

В условиях нынешней экономики под сбытовой деятельностью подразумевается множество последовательных этапов продвижения готовых товаров на рынок (формирование потребностей, принятие заказов, подготовка товаров к отправке клиентам, погрузка товаров в авто транспорт и перевозка к точке назначения) и формирование расчетов за нее [13, с.17].

Главная задача сбыта - достижение материальной потребности производителя на базе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

Сбыт является конечным этапом деятельности производителя, и производственных возможностей фирмы производить актуальные товары и в формирование планов продаж, на базе которых должны создаваться планы снабжения и производства [19, с.58].

Сбытовая деятельность выполняет важную роль в нескольких местах стратегического планирования. Отдел сбыта должен выбрать оптимальный способ достижения стратегических целей для любого отдела фирмы. Миссия сотрудников по сбыту не всегда вырежется в обеспечение роста реализации. Их миссией может быть удержание уже достигнутого количества продаж при одновременном снижении плат на рекламу и продвижение продукции на рынке или даже снижение спроса. Иначе говоря, отдел сбыта должен удерживать реализацию на определенном уровне, выставленном в высшем руководстве.

Отдел сбыта помогает фирме оценить возможности любой единицы фирмы, определить задачи и потом эффективно достичь их.

Присутствуют неоднозначные точки зрения, касаясь роли сбыта для фирмы. В некоторых из них отдел сбыта – простая служба, осуществляющая деятельность с другими отделами. Иногда маркетологи склоняются на другую сторону, доказывая, что служба маркетинга – стоит во главе функциональности фирмы. Они считают, что только отдел сбыта должен определять цели, продукцию и рынки фирмы и контролировать другие активные отделы на протяжении обслуживания потребителей [12, с.84].

Главной целью в деятельности фирмы принято считать потребителя. Она не может нормально функционировать без потребителей, поэтому их поиск и заинтересованность считается приоритетной миссией. Клиентов заинтересовывают обещаниями, а удерживают исполнением данных обещаний. Отдел маркетинга выстраивает эти обещания и контролирует их исполнение. Поэтому все активные отделы должны взаимодействовать, чтобы достичь удовлетворения клиента и получить от него максимальную оценку. Отдел сбыта (маркетинга) выполняет координирующие задачи в функциональности каждого отдела над решением проблемы удовлетворения покупателя.

## **2.2. Управление сбытом на предприятии**

Путь сбыта осуществляет передачу кому-либо другому право собственности на определённый товар или услугу на пути от производителя к покупателю. Путь сбыта разрешено объяснять, как маршрут перемещения продукции от производителей к покупателям. Задействованные лица путей сбыта выполняют ряд задач, помогающих качественно выполнить требования маркетинга. К ним относятся такие задачи, как: осуществление научно-исследовательской деятельности, стимулирование сбыта, поиск контактов с возможными клиентами, производство изделий в соответствии с пожеланиями

потребителей, перевозка и складирование товаров, вопросы финансирования, принятие ответственности за деятельность пути распределения.

Определение каналов сбыта товаров - сложное решение, влияющие на все другие решения в сфере маркетинга (табл. 2.1)

Реализация товаров часто происходит через перекупщиков. Перекупщики с помощью своих связей, опыту и специализации позволяют дать широкую доступность изделий и сопровождение их до целевых рынков.

Благодаря перекупщикам, можно уменьшить объем прямых контактов производителей с покупателями. В роли подрядчиков, могут выступать сбытовые фирмы, большие оптовые комплексы, биржа, торговые дома и магазины.

Сбытовая деятельность - это деятельность, принципы и виды, которые созданы организовать перемещение каскада продукции к конечному потребителю. Главной целью является формирование условий для превращения потребностей потенциального клиента в реальный спрос на конкретное изделие. К таким условиям относятся компоненты сбытовой деятельности, капиталы распределения (сбыта, товародвижения) вместе с полномочиями, которыми они наделены.

Таблица 2.1.

## Правила определения сбытового канала

Рассматриваемые характеристики	Прямой канал	Непрямой канал		Комментарии
		короткий	длинный	
<b>Характеристики покупателей</b>				
Многочисленные		**	***	правило уменьшения количества контактов выполняет важную роль
Высокая концентрация	**	***		низкие расходы на один контакт
Крупные покупки	***			расходы на установление контакта быстро погашаются
Нерегулярные покупки		**	***	завышенные расходы при частых и малых заказах
Оперативная поставка		**	***	размещение запасов недалеко от места торговли
<b>Характеристика продукции</b>				
Расходуемые продукты	***			потребность в оперативной доставке
Большие объемы	***	**		минимизация транспортных действий
Технически несложные		**	***	низкие требования по обслуживанию
Не стандартизованные	***			продукт должен быть приспособлен к специфичным потребностям
Новые товары	***	**		необходимо постоянное "слежение" за новым товаром
Высокая ценность	***			расходы на формирование контракта быстро окупаются
Ограниченные финансовые ресурсы		**	***	сбытовые расходы равны объему продаж
Полный ассортимент	***	**		организация может предоставить полное обеспечение
Желателен хороший контроль	***			сокращение числа экранов между фирмой и ее рынком
Широкая известность		**	***	качественный прием со стороны функции сбыта
Широкий охват		**	***	сбыт должен быть динамичным

Каналы сбыта имеют некую протяженность и ширину. Протяженность пути определяется количеством имеющихся в нем промежуточных этапов. Уровень канала распределения - это любой подрядчик, который осуществляет ту или иную деятельность по сближению изделия и права собственности на него к конечному потребителю.



Канал нулевого уровня (канал прямого маркетинга), канал «производитель – потребителям».

Одноуровневый канал – канал «производитель – розничный торговец - покупатель».

Двухуровневый канал – канал «производитель – оптовый торговец - розничный торговец - покупатель»

Трёхуровневый канал – канал «производитель – оптовый торговец – мелкооптовый торговец - розничный торговец - покупатель»

Ширина канала распределения – это количество независимых лиц сбыта на определенном этапе сбытовой последовательности. При узком канале сбыта фирма реализует свою продукцию с помощью одного или нескольких партнёров сбыта. При широком – через многих.

Подбор канала сбыта осуществляется с учетом многих факторов.

Перед тем как приступить к прямому сбыту, сотрудникам производителя нужно быть уверенным в том, что товары предприятия будут целиком проданы. Скопление покупателей в территориально разрозненных местах уменьшает количество сбытовых точек, в следствие этого, прямые контакты оказываются продуктивнее.

Каждой организации приходится хранить изделия до начала их реализации. Фирма хранения нужна потому, что циклы производства и реализации редко сходятся между собой. Фирма складского хозяйства содержит проектирование и эксплуатацию складских помещений. Складская отрасль предназначена для целей согласования производства с заказами. Складирование продукции помогает также удерживать уровень цен и удовлетворять сезонные потребности. Складская отрасль осуществляет следующие задачи: получает продукцию, проверяет её и регистрирует, осуществляет распределение продукции, хранит её, находит нужные товары и откладывает её для отгрузки, выполняет упаковку выбранных групп товаров и направляет их к выбранному транспортному средству.

Руководство запасами состоит в формировании и поддержании запасов продукции выбранной номенклатуры и в определенном объеме, необходимого для удовлетворения запросов покупателей. Формирование запасов, выполняет функции обеспечения постоянного производства товаров сезонного спроса. В момент, когда на складе размещен малый запас изделий, покупатель, не получив товар, в котором он нуждается, переключается на покупку товара конкурента. В момент, когда же запасы чрезмерно велики, то удовлетворение потребностей покупателей становится более дорогим, появляется проблема устаревания товаров. Из-за этого вытекает сложная и актуальная проблема оптимизации запасов.

Несмотря на это, сбытовые промежуточные склады производителей выполняют важные задачи в системе товародвижения. Производители благодаря прямым контактам с покупателями через своих сбытовых агентов могут проводить концентрированные и оперативные мероприятия для продвижения своей продукции.

Сбытовая политика фирмы с использованием прямого маркетинга может проходить через сбытовые оптовые комплексы и оптовые конторы изготовителя.

Выбрав косвенный канал сбыта, фирма включает в процесс распределения сторонних предпринимателей. Ими являются оптовые торговые фирмы. Они бывают универсальными и специализированными, при этом одни из них типизируются по выбранным товарным группам, другие - по конкретным отраслям. Передав оптовому задаче продажи своих товаров, промышленные организации снимают с себя ответственность за содержание больших сбытовых магазинов, многих экспертов по техническому обслуживанию и концентрируют силы на решении проблем проектирования и производства товаров.

Посреднические оптовые организации состоят из двух групп: суверенные посреднические компании и зависимые. Суверенные компании являются самостоятельными посредническими организациями, покупающие изделия в

собственность с дальнейшей их продажей. Зависимые посредники не рассчитывают на право собственности на продукцию, работая за комиссионное вознаграждение за выполняемые услуги.

Суверенные оптовые организации бывают двух типов: с полным циклом обслуживания и с ограниченным циклом обслуживания. Независимые оптовые организации с полным циклом обслуживания предлагают покупателям определенные услуги: хранение товарных запасов, кредитование, обеспечение доставки товаров, оказание помощи в области управления процессом продажи изделий. Организации же с ограниченным циклом обслуживания, могут предоставить лишь часть таких услуг.

Значимость оптового посредника для производителя товаров часто зависит от его имиджа, сумеет ли посредник разрешить дело таким путем, чтобы покупатели товаров приходили именно к нему. Использование такого метода на практике зависит от ряда обстоятельств. Во-первых, оптовый посредник может поставить товар покупателю быстрее, чем производитель. Складское помещение обычно расположено ближе к покупателю, чем отделение сбытового органа изготовителя. Во-вторых, услуги посредника дают возможность потребителю уменьшить издержки на техническое обслуживание и объем обрабатываемой документации. В-третьих, посредник имеет право предложить несколько меньшую цену, чем производитель, который определяет ее без учета транспортировки и страхования, а покупатель при этом обязан самостоятельно платить за транспортные и страховые расходы. В конце концов, покупателю, проще решить конфликты и недоразумения с посредником, чем с изготовителем.

Эти и другие плюсы посредника часто дают возможность успешно конкурировать с производителем.

И, в завершении, при высокой концентрации рынка в одной области, разрозненности потребителей в другом и небольшом спросе на товары одного вида, целесообразно применять смешанные каналы товародвижения. В данном

случае в первом районе целесообразен прямой сбыт, во втором - продажа товаров оптовым посредникам или сбытовым агентам.

Иногда организация изготавливает и поставляет стандартные товары одним покупателям и улучшает их по просьбам остальных. В первом случае поддержка взаимоотношений может быть поручена посредникам, а во втором - устанавливаются прямые контакты. Прямая продажа товаров крупным потребителям и обращение к услугам посреднических организаций и фирм для выполнения более мелких заказов – также является примером смешанного канала товародвижения.

### **2.3. Оценка эффективности управления сбытом**

В нынешних условиях увеличивающейся конкуренции на рынке потребительских товаров и услуг деятельность коммерческих фирм по стимулированию сбыта постоянно увеличивается. Меры по стимулированию продаж, касательно и новой продукции должны осуществляться с учетом стадии жизненного цикла товаров и носить комплексный характер.

Стимулирование продаж - это различные императивные средства, созданные для того, чтобы увеличить сбыт отдельных изделий покупателям или торговцам, то есть сконцентрировать деятельность на усиление ответной реакции рынка. Они напрямую действуют на покупательную активность клиентов (например, купоны или экспериментальные образцы), деятельность посредников и менеджеров [3, с.348]. Уникальность функции стимулирования продаж являются привлекательность, информативность, ненавязчивость приемов воздействия, разновидность приемов и средств стимулирования.

Одной из проблем организации продаж, является анализ сбытовых расходов, решение торговых наценок, создание мер по повышению прибыльности от деятельности по продаже изделий и работы организации в целом. В процессе анализа сбытовых расходов считаются затраты на выполнение следующих целей: транспорт, хранение, связь, информация,

управление сбытом и другие расходы. Принято считать, что длинный канал сбыта, продуктивен при небольших объемах сбыта, а короткий канал - при больших.

Результат функции стимулирования продаж, увеличивается, когда ее методы и средства применяются вместе с остальными видами и элементами продвижения продукции, это может быть реклама и личные продажи. Рекламная кампания побуждает к увеличению продаж, формирует условия для привлечения новых клиентов, их перенастрой на рекламируемую продукцию. Использование данного метода стимулирования сбыта повышает количество продаж. Этот результат встречается для многих потребительских товаров и услуг.

Можно трактовать стимулирование продаж более тщательно, имея в виду стимулирование всех лиц канала товародвижения и покупателей. Стимулирование продаж содержит в себе следующие действия: стимулирование покупателей, стимулирование торговли и стимулирование менеджеров сбыта в самой фирме.

Стимулирование покупателей нацелено на повышения количества покупок. Люди четко понимают, что они хотят приобрести, поэтому, их покупки не подвергаются влиянию методов стимулирования. Однако на определение конкретного пути осуществления плана покупки может оказать влияние на выбор данных методов стимулирования покупателей. Поэтому, применяя советующие меры стимулирования покупателей, можно эффективно оказывать влияние на покупки.

- делать покупки товаров здесь и сейчас;
- к последующим покупкам данного товара;
- к покупкам других товаров, объединенных общей торговой маркой.

На практике, в роли субъекта стимулирования оказываются потребители. Решение проблем стимулирования сбыта продукции начинается с расчета расходов на мотивацию по одному из следующих способов:

- способ исчисления от наличных средств или возможностей товаропроизводителя;
- способ исчисления в процентах к сумме продаж;
- способ конкурентного равенства, показывающую общую развитость отрасли;
- способ исчисления исходя из конкретных целей и задач.

Мотивация содержит в себе все виды маркетинговой работы: создание концепции маркетинга, информационное обеспечение, изучение рынка, повышение конкурентоспособности продукта, формирование работы каждого подразделения организации со стороны маркетинга, реклама, товародвижение, прогнозирование и контроль маркетинга. Деньги на мотивацию делятся на две части: на оплату затрат по решению выбранной цели (например, оплата изучения рынка, рекламы и т.п.), и на дополнительную оплату или вознаграждения сотрудников каждого подразделения организации, принимающие участие в осуществление концепции маркетинга. Справляться с работой, ориентированной на покупателя очень трудно, поэтому качество и усилие работников необходимо стимулировать.

Сумма вознаграждения определяется дифференцированно. Кроме денежного стимулирования практикуются и моральные стимулы. Среди методов стимулирования, маркетологи выбирают стимулирование объекта как конечного результата. Стимулирование объекта - применение разнообразных инструментов стимулирующего воздействия, предназначенные ускорить или усилить обратную реакцию рынка. К ним относятся стимулирование покупателей, сферы торговли, стимулирование собственных сотрудников организации.

Стимулирование покупателей реализуется с применением следующих мер:

- распространение образцов среди покупателей безвозмездно или на проверку по примеру «в любую дверь», по почте, раздача в торговом

комплексе, дополнение к другому образцу (безвозмездно), к рекламному приложению и др.;

- талоны, позволяющие покупателю сэкономить при приобретении конкретного изделия. Их можно распространять по почте, публиковать в киосках, и т.д.;

- комплектации по лояльной цене, когда по сниженной стоимости реализуют один вариант расфасовки продукции, к примеру, две упаковки по одной стоимости, гель для душа и бесплатная мочалка;

- премии - это изделия, предоставляемые по низкой цене или бесплатно в качестве вознаграждения за приобретение другого изделия. Вознаграждение иногда располагается внутри упаковки;

- соревнования с бесплатной выдачей вознаграждения;

зачетные купоны - это своеобразный вид вознаграждения, которую получают покупатели при приобретении товара, которые они могут обменять;

- демонстрация продукции в местах торговли и другие способы стимулирования.

Стимулирование сферы продажи реализуется с использованием следующих методов: зачеты за покупку, предоставление продукции безвозмездно, зачеты дистрибьютерам за включение изделий в ассортимент, проведение торговых конкурсов посредников, выдача вознаграждений и др.

Стимулирование сотрудников сбыта реализуется с использованием таких методов как: бонусы, отпуск, собрания менеджеров по продажам, путевки, премии и т.п.

Регулирование - система менеджмента по исследованию изменений факторов внешней среды, влияющих на продуктивность работы функции менеджмента организации.

Важными факторами внешней среды, оказывающие влияние на продуктивность работы функции менеджмента организации, являются следующие:

- скорость научного прогресса в сфере работы организации;

- спрос потребителей и их пожелания по производимой продукции;
- государственное поведение в сфере внешнеэкономической деятельности;
- ценовая политика;
- другие факторы отрасли экономики, макросреды организации и отрасли региона.

Организация оценивает факторы внешней среды по трем критериям:

- изменения, которые влияют на различные аспекты текущей работы организации;
- факторы, содержащие опасность для текущей работы организации.

Наблюдение за рыночной стратегией конкурентов;

- факторы, дающие дополнительные возможности для достижения стратегических задач предприятия.

Результаты проверки пересмотренных факторов включаются после подробного обоснования в бизнес-плане организации и ее рыночную стратегию. Дальше определяется обратная связь в цикле управления.

Идеи по совершенствованию управления сбытом:

- Продавать то, что хотят потребители.
- Осуществлять должную мотивацию для стимулирования желаемого поведения.
- Осуществлять необходимое информирование о предложении.
- Убирать преграды, которые затрудняют участие в мероприятиях, по стимулированию продаж.
- Достигать оптимального восприятия покупателей, ценности при минимальных затратах.

В конце концов, знать, что в уравнении стимулирования сбыта существуют две части: затраты фирмы и участие целевого рынка. Поэтому, при стимулировании продаж нужно добиваться восприятия оптимальной потребительской стоимости со стороны общего рынка при минимальных затратах и максимальной амортизации для изготовителя.



Стимулирование сбыта бывает краткосрочным и долговременным. Когда оно проходит постоянно, покупатели могут рассматривать его как элемент покупки. Наконец организация должна выбирать целесообразность совместного стимулирования сбыта. В розничной реализации продажи часто стимулируются совместно торговыми фирмами через связи торговых комплексов. Например, они могут разделить затраты на обеспечение детского зооуголка в местном торговом комплексе.

Организация может применять большой спектр средств стимулирования сбыта.

В целом деньги на стимулирование продаж делятся следующим образом: почтовые посылки –15%; афиширование и демонстрации продукции – 6%; дислокация объявления – 8%; печатные и аудиовизуальные средства – 7%; вывески в торговых центрах – 14%; встречи и переговоры – 31%; расходы на купоны-3%.

Выбор методов стимулирования продаж должен основываться на следующих факторах; образ и задачи фирмы, затраты, заинтересованность лиц каналов сбыта или конечных покупателей.

Крайне важно, чтобы работа, проводимая по стимулированию продаж, качественно координировалась с остальными звеньями продвижения. Менеджеры по продажам должны быть осведомлены заранее обо всех методах стимулирования и быть готовыми для их осуществления. К значимым мероприятиям, например, к появлению знаменитости, должно быть задействовано внимание общественности. Стимулирование сбыта должно также сопрягаться с работой сотрудников каналов сбыта.

Оценка результата многих методов стимулирования сбыта достаточно проста, поскольку они тесно связаны с показателями деятельности или сбытом. Проверяя данные до и после, легко выявить пользу стимулирования.

Например, результат торговой выставки можно измерить, посчитав, какое число контактов при этом получено, какое количество продаж было получено с помощью этих контактов и какие затраты приходятся на один контакт;

благодаря обратной связи с клиентами через продавцов торгового зала и определения, сколько буклетов было выдано на выставке.

Так же фирма может проанализировать изменения в своих продажах в результате мероприятий подготовки посредников. Организации, применяющие купоны, анализируют продажи и соотносят уровни амортизации купонов со средними значениями по отрасли. Опросы отношения лиц каналов сбыта и конечных покупателей показывают степень удовлетворенности разными методами стимулирования, потенциал их улучшения и влияние стимулирования на деятельность.

Некоторые виды стимулирования, такие, как плакаты, карандаши, конкурсы, сложнее оценить из-за их мнимых целей.

Поэтому, связь в маркетинге - это комплекс разных мероприятий, с помощью которых поддерживается тесная связь между изготовителями товаров, дистрибьютерами и конечными покупателями.

Инструмент создания комплекса стимулирование сбыта имеет многозначные задачи. Определение задачи зависит от объекта предстоящего воздействия. Есть несколько видов целевых аудиторий: потребитель, дистрибьютер, торговец.

В нынешнее время, фирма вынуждена выискивать новые и продуктивные методы повышения объема сбыта. Для этого они в своей работе применяют стимулирование.

На протяжении последних двух десятилетий эта сфера динамично совершенствуется. За десять лет стимулирование приобрело заслуженное признание, сформировав базу коммуникационных технологий, узаконенных и регламентированных, находящихся под контролем и возглавляемые экспертами.

Его разновидность по отношению к другим средствам коммуникаций - связям с общественностью, инвестициями, трактуется многими факторами:

- спецификой этого инструмента коммуникаций;

- становление технологии, мобилизующей воображение продавцов для поддержания стимула разными методами;

- оперативностью влияния на продажи продукции на всех фазах его жизненного цикла.

### **3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ**

#### **3.1. Совершенствование управления сбытом продукции**

Фирма «НАЙС» изготавливает под заказ окна и двери собственных патентованных конструкций и стандартные окна европейских конструкторских разработок.

Целью фирмы «НАЙС» является организация и улучшения мобильности потребителей, изделий и информации, как факторов совершенствования мировой экономики в общем и благополучия каждого человека, в частности.

Цели фирмы: достижение максимального дохода на основе накопления прибыли от реализации; повышение удовлетворенности покупателей; модернизация внутренних процессов и инструментов, несовершенство или нехватка которых препятствует росту фирмы.

Служба сбыта и продвижения товаров с уважением относится к любому покупателю. Качественный метод подхода к клиенту повышает доверие к фирме и к товару, в частности.

Все работники фирмы поэтапно показывают и улучшают наши главные ценности:

- Преданность – выстраивание честных и прозрачных связей с покупателями и партнерами фирмы.
- Интеграция – достижение эффективного взаимодействия работников внутри фирмы и вне ее.
- Нововведения – приспособление к динамичным изменениям окружающего мира, склонность предугадать потребности покупателя и предложить оптимальные решения для удовлетворения его потребностей.

Фирма ориентируется на клиентов и использует все возможное, чтобы постоянно улучшаться, в первую очередь, в этом направлении.

Как показал анализ - на предприятии отсутствует служба сбыта в полном объеме. Существует служба снабжения и служба маркетинга. Вся

маркетинговая деятельность предприятия сводится в основном к снабжению и сбыту товаров. Мало внимания уделяется исследованию рынков сбыта, конкурентов, потенциальных покупателей. Недостаточное внимание уделяется рекламе и системе ценообразования.

Специфика рынка сферы продаж оконных изделий заключается в том, что для успешной деятельности на этом рынке необходимо не только анализировать основные тенденции его развития, состояние внешней и внутренней среды, но и осуществлять маркетинг товарных рынков. Осуществление маркетинга товарных рынков позволяет компании выявлять новые сегменты, расширять клиентскую базу и своевременно адаптироваться к возможным изменениям конъюнктуры на данном рынке.

На современном этапе маркетинговая деятельность в полном объеме жизненно необходима для выживания и дальнейшего развития предприятия.

В связи с этим, можно выделить следующие основные направления осуществления маркетинговой деятельности компании:

- оперативный маркетинг – направлен на поддержание эффективной деятельности компании на рынке услуг;
- стратегический маркетинг – связан с изучением конъюнктуры товарных рынков, что способствует развитию ассортимента оказываемых услуг и позволяет определять новые рыночные ниши.

Внутренняя маркетинговая среда компании активно развивается: совершенствуются используемые технологии, совершенствуется сотрудничество с деловыми партнерами, повышается лояльность клиентов, укрепляется конкурентная позиция. На деятельность компании наиболее значительное влияние оказывают такие факторы макросреды маркетинга, как: государственное регулирование, экономический фактор, социально-демографический фактор.

Оптимизацию организационной структуры службы маркетинга рассмотрим, как приведение структуры службы, ее взаимодействий с рынком и

внутренних взаимодействий в состоянии, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия.

Основные проблемы, выявленные в ходе проведения анализа организационной структуры службы маркетинга являются:

- несовершенство организационной структуры службы маркетинга;
- сотрудники отдела продаж не справляются со своими функциональными обязанностями;
- нехватка сотрудников.

Предприятия ООО «НАЙС» предоставляет полный спектр услуг на рынке строительно-монтажных работ (продажа и установка окон).

Предлагаемая ниже мною методика - «5 Whys (Почему)?» - оценки эффективности работы службы маркетинга, может рассматриваться как один из подходов к решению этой задачи.

Данный метод позволяет углубиться в проблему и найти ее корень, коренную причину.

Метод основан на пяти последовательных вопросах почему?

Главными критериями оценки эффективности работы службы маркетинга, в соответствии с предлагаемой методикой следует считать:

- качество, своевременность и глубину проведенных работ по анализу конъюнктуры рынка и, как следствие, точность разработанных прогнозов объема реализации по основным видам продукции и группам изделий на кратко-, средне- и долгосрочные периоды;
- эффективность осуществления поиска потребителей основных видов продукции предприятия и групп изделий, выявление основных причин отказа от заключения договоров на поставку, поиск новых видов и форм расчётов с потребителями и освоение новых рыночных ниш;
- качество и своевременность выполнения работ в сфере разработки предложений по планированию и/или совершенствованию ассортимента, организации товародвижения, рекламы, включая выставочную деятельность.

1. Недостаточно покупателей монтажных услуг. Почему?

---

2. Потому что недостаточный мониторинг на предприятии рынка оконного сервиса. Почему?

---

3. Потому что отдел продажи недостаточно укомплектован соответствующими сотрудниками. Почему?

---

5. Потому что нет рассматриваемого Отдела маркетинга на предприятии. Почему?

---

6. Потому что система оплаты данного отдела требует отдельной статьи затрат.

Вывод: Для того, чтобы качественно предоставлять услуги, необходимо создание соответствующего отдела на предприятии, а именно создание Отдела маркетинга.

Свободный рынок предлагает покупателям широкое разнообразие товаров и услуг. Успех предприятия зависит от того, что выберут покупатели: вашу продукцию или продукцию ваших конкурентов. Чтобы работать успешно, перспективному предприятию необходимо быть такой организацией, вся деятельность которой ориентирована на покупателя. Поэтому ООО «НАЙС» необходимо хорошо знать потребителей, конкурентов и рынки. Для этого необходимо тщательно проводить исследования рынка (особенно важно владеть информацией о рынке), а этому на предприятии не уделяется должного внимания – эти функции выполняет отдел продаж, в который входят менеджеры.

Исходя из этого, можно построить структуру службы маркетинга, которая концентрировала бы усилия по сбыту продукции именно в данных районах. Такой структурой может являться организация службы маркетинга по функционально-рыночному принципу. Но в настоящее время у предприятия нет возможности содержать такую организационную структуру службы маркетинга.

Служба маркетинга – самостоятельное структурное подразделение предприятия, которое состоит из бюро маркетинга и развития, отдела внешней экономической деятельности. В своей деятельности отделы руководствуются

действующим законодательством, приказами, распоряжениями по предприятию.

Служба маркетинга ООО «НАЙС» создана с целью:

- увеличение рыночной доли (процента) в общем объеме потребления данной категории товаров и услуг;
- выявление, формирование и эффективное удовлетворение потребностей, разрешение проблем целевых групп потребителей.

Задачи бюро маркетинга:

- разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга и ориентация разработчиков на выполнение требований потребителей к реализуемой продукции;
- организация рекламы и стимулирования сбыта продукции;
- своевременная подготовка и заключение договоров на поставку продукции;
- обеспечение выполнения планов поставки в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами.

Поэтому, на наш взгляд в данный момент целесообразней всего построить службу маркетинга по функциональному принципу. Ниже представлена организационная структура службы маркетинга ООО «НАЙС» (рис. 3.1).

Фирма «НАЙС» изготавливает под заказ окна и двери собственных патентованных конструкций и стандартные окна европейских конструкторских разработок.

Целью фирмы «НАЙС» является организация и улучшения мобильности потребителей, изделий и информации, как факторов совершенствования мировой экономики в общем и благополучия каждого человека, в частности.

Цели фирмы: достижение максимального дохода на основе накопления прибыли от реализации; повышение удовлетворенности покупателей; модернизация внутренних процессов и инструментов, несовершенство или нехватка которых препятствует росту фирмы.



Служба сбыта и продвижения товаров с уважением относится к любому покупателю. Качественный метод подхода к клиенту повышает доверие к фирме и к товару, в частности.

Все работники фирмы поэтапно показывают и улучшают наши главные ценности:

- Преданность – выстраивание честных и прозрачных связей с покупателями и партнерами фирмы.

- Интеграция – достижение эффективного взаимодействия работников внутри фирмы и вне ее.

- Нововведения – приспособление к динамичным изменениям окружающего мира, склонность предугадать потребности покупателя и предложить оптимальные решения для удовлетворения его потребностей.

Фирма ориентируется на клиентов и использует все возможное, чтобы постоянно улучшаться, в первую очередь, в этом направлении.

Как показал анализ - на предприятии отсутствует служба сбыта в полном объеме. Существует служба снабжения и служба маркетинга. Вся маркетинговая деятельность предприятия сводится в основном к снабжению и сбыту товаров. Мало внимания уделяется исследованию рынков сбыта, конкурентов, потенциальных покупателей. Недостаточное внимание уделяется рекламе и системе ценообразования.

Специфика рынка сферы продаж оконных изделий заключается в том, что для успешной деятельности на этом рынке необходимо не только анализировать основные тенденции его развития, состояние внешней и внутренней среды, но и осуществлять маркетинг товарных рынков. Осуществление маркетинга товарных рынков позволяет компании выявлять новые сегменты, расширять клиентскую базу и своевременно адаптироваться к возможным изменениям конъюнктуры на данном рынке.

На современном этапе маркетинговая деятельность в полном объеме жизненно необходима для выживания и дальнейшего развития предприятия.

В связи с этим, можно выделить следующие основные направления

осуществления маркетинговой деятельности компании:

- оперативный маркетинг – направлен на поддержание эффективной деятельности компании на рынке услуг;

- стратегический маркетинг – связан с изучением конъюнктуры товарных рынков, что способствует развитию ассортимента оказываемых услуг и позволяет определять новые рыночные ниши.

Внутренняя маркетинговая среда компании активно развивается: совершенствуются используемые технологии, совершенствуется сотрудничество с деловыми партнерами, повышается лояльность клиентов, укрепляется конкурентная позиция. На деятельность компании наиболее значительное влияние оказывают такие факторы макросреды маркетинга, как: государственное регулирование, экономический фактор, социально-демографический фактор.

Оптимизацию организационной структуры службы маркетинга рассмотрим как приведение структуры службы, ее взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия.

Основные проблемы, выявленные в ходе проведения анализа организационной структуры службы маркетинга являются:

- несовершенство организационной структуры службы маркетинга;
- сотрудники отдела продаж не справляются со своими функциональными обязанностями;
- нехватка сотрудников.

Предприятия ООО «НАЙС» предоставляет полный спектр услуг на рынке строительно-монтажных работ (продажа и установка окон).

Предлагаемая ниже мною методика - «5 Whys (Почему)?» - оценки эффективности работы службы маркетинга, может рассматриваться как один из подходов к решению этой задачи.

Данный метод позволяет углубиться в проблему и найти ее корень, коренную причину.

Метод основан на пяти последовательных вопросах Почему?

Главными критериями оценки эффективности работы службы маркетинга, в соответствии с предлагаемой методикой следует считать:

- качество, своевременность и глубину проведенных работ по анализу конъюнктуры рынка и, как следствие, точность разработанных прогнозов объема реализации по основным видам продукции и группам изделий на кратко-, средне- и долгосрочные периоды;

- эффективность осуществления поиска потребителей основных видов продукции предприятия и групп изделий, выявление основных причин отказа от заключения договоров на поставку, поиск новых видов и форм расчётов с потребителями и освоение новых рыночных ниш;

- качество и своевременность выполнения работ в сфере разработки предложений по планированию и/или совершенствованию ассортимента, организации товародвижения, рекламы, включая выставочную деятельность.

1. Недостаточно покупателей монтажных услуг. Почему?

---

2. Потому что недостаточный мониторинг на предприятии рынка оконного сервиса. Почему?

---

3. Потому что отдел продаж недостаточно укомплектован соответствующими сотрудниками. Почему?

---

5. Потому что нет рассматриваемого Отдела маркетинга на предприятии. Почему?

---

6. Потому что система оплаты данного отдела требует отдельной статьи затрат.

Вывод: Для того, чтобы качественно предоставлять услуги, необходимо создание соответствующего отдела на предприятии, а именно создание Отдела маркетинга.

Свободный рынок предлагает покупателям широкое разнообразие товаров и услуг. Успех предприятия зависит от того, что выберут покупатели: вашу продукцию или продукцию ваших конкурентов. Чтобы работать успешно, перспективному предприятию необходимо быть такой организацией, вся деятельность которой ориентирована на покупателя. Поэтому ООО «НАЙС»

необходимо хорошо знать потребителей, конкурентов и рынки. Для этого необходимо тщательно проводить исследования рынка (особенно важно владеть информацией о рынке), а этому на предприятии не уделяется должного внимания – эти функции выполняет отдел продаж, в который входят менеджеры.

Исходя из этого, можно построить структуру службы маркетинга, которая концентрировала бы усилия по сбыту продукции именно в данных районах. Такой структурой может являться организация службы маркетинга по функционально-рыночному принципу. Но в настоящее время у предприятия нет возможности содержать такую организационную структуру службы маркетинга.

Служба маркетинга – самостоятельное структурное подразделение предприятия, которое состоит из бюро маркетинга и развития, отдела внешней экономической деятельности. В своей деятельности отделы руководствуются действующим законодательством, приказами, распоряжениями по предприятию.

Служба маркетинга ООО «НАЙС» создана с целью:

- увеличение рыночной доли (процента) в общем объеме потребления данной категории товаров и услуг;
- выявление, формирование и эффективное удовлетворение потребностей, разрешение проблем целевых групп потребителей.

Задачи бюро маркетинга:

- разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга и ориентация разработчиков на выполнение требований потребителей к реализуемой продукции;
- организация рекламы и стимулирования сбыта продукции;
- своевременная подготовка и заключение договоров на поставку продукции;
- обеспечение выполнения планов поставки в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами.

Поэтому, на наш взгляд в данный момент целесообразней всего построить службу маркетинга по функциональному принципу

Маркетинговая служба ООО «НАЙС» будет состоять из трех человек.

В первую очередь нужно определить и закрепить за каждым сотрудником бюро маркетинга его функциональные обязанности.

В обязанности управляющего по маркетингу будет входить управление маркетингом, а именно: координация разработки стратегии маркетинга, координация деятельности структурных подразделений по реализации стратегии маркетинга, участие совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций производимой продукции с целью улучшения ее потребительских качеств, разработка планов работы отдела и контроль их выполнения. Также начальник маркетинга будет осуществлять коммерческие операции, связанные с разработкой и контролем бюджета маркетинговых исследований.

Основными функциями менеджера по маркетинговым исследованиям отдела маркетинга будет являться координация на плановой основе деятельности маркетинга ООО «НАЙС» и координация текущей деятельности его сотрудников. Кроме того, в обязанности будет входить формирование товарной номенклатуры (услуг) и ценообразование. Формирование товарной номенклатуры (услуг) будет осуществляться посредством анализа портфеля продукции предприятия, разработки рекомендаций, по улучшению качества оказываемой и разработке новой услуги.

Ценообразование будет осуществляться за счет проведения мониторинга цен конкурентов с последующей передачей данной информации в планово-финансовый отдел. Также на плановой основе будет осуществляться изучение потребительского поведения в отношении продукции ООО «НАЙС».

В обязанности менеджера по сбыту будет входить консультирование работников службы маркетинга ООО «НАЙС», рассылка образцов новых видов услуг потенциальным потребителям, разработка электронных форм и занесение в них информации по потребителям и конкурентам.

На наш взгляд необходимо принять дополнительно одного сотрудника в бюро маркетинга. Это должен быть менеджер по рекламе. Соответственно в его обязанности будет входить организация рекламной деятельности и стимулирование сбыта. Это будет, осуществляется посредством посещения специализированных выставок, размещение информации о предприятии в специализированных печатных изданиях, рассылка рекламных материалов, существующим и потенциальным потребителям.

Функции службы маркетинга:

-Сегментация рынка по типам и параметрам услуг, по целевым группам потребителей, по наличию и силе конкурентов.

-Определение емкости (в том числе потенциальной) рынка по сегментам и в целом, текущей и перспективной.

-Анализ конкурентной ситуации, конкурентоспособности продукции и самой фирмы.

-Прогнозирование конъюнктуры спроса и предложения.

-Разработка стратегии, адекватных ей планов и программ действий в отношении качества, ассортимента и сервиса продукции, ценообразования, рекламы, и других форм коммуникаций на рынке данной продукции, форм ее продвижения и продаж.

-Обучение и консультирование кадров.

Таким образом, исходя из предложенной мною организационной структуры бюро маркетинга, осталась, не задействована одна функция это комплексное исследование рынков сбыта. Выполнение данной функции не возможно по причине нехватки людских ресурсов. Но руководство ООО «НАЙС» заинтересованно в выполнении данной функции. На наш взгляд для проведения комплексных исследований рынка целесообразно привлечь стороннюю организацию, в качестве которой может выступить консалтинговая компания ООО «СВЕТ». Учитывая, что компания уже проводила подобные работы для ООО «НАЙС».

В общей сложности было реализовано три проекта, основной целью которых был поиск неудовлетворенных ниш рынка.

Выполнение данной функции можно построить на договорной основе, т.е. отдельное исследование будет выступать в качестве отдельного проекта, на который будет заключаться договор на оказание консультационных услуг, где заказчиком будет выступать ООО «НАЙС», а исполнителем «СВЕТ».

На наш взгляд работа по данным проектам должна строиться следующим образом. Прежде всего, необходимо сформировать проектную группу из числа консультантов и сотрудников отдела маркетинга. Руководитель группы должен координировать действия рабочей группы с руководителями предприятия. От предприятия также должна быть сформирована целевая группа сотрудников из числа специалистов отдела маркетинга в задачу, которой должно входить изучение существующей на рынке потребности услуге, знаний по организации подобной работы. Такой алгоритм взаимодействия позволил бы в дальнейшем использовать полученный опыт в работе отдела маркетинга.

Рассмотрим, каким образом можно оценить эффективность работы отдела маркетинга предприятия. К сожалению, туда попадают люди без специального образования. И в связи с этим, отделу кадров необходимо разрабатывать план организационно-технических мероприятий по подбору и найму персонала в русле общей стратегии. При выборе стратегического направления необходимо преследовать цель повышения квалифицированного уровня работников. В связи с этим, при подборе и найме персонала особое внимание необходимо уделять образовательному и квалифицированному уровню кандидатов.

К числу требований, предъявляемых к кандидатам, относятся:

1) Системность знаний, большая эрудиция и кругозор. Маркетолог должен обладать знаниями в области последних достижений научно-технического прогресса, в области коммерческой деятельности, производства.

2) Коммуникабельность. Маркетолог должен уметь находить общий язык с людьми разных мировоззрений, привычек, характеров, проживающих в разных регионах и странах, занимающихся разными видами деятельности.

3) Стремление к новому, высокая степень динамизма. Время в маркетинге – решающий фактор. Бизнесмены, а также маркетологи должны уметь быстро реализовывать представившийся шанс.

4) Дипломатичность, умение быстро гасить конфликты. Являясь носителем нового, маркетолог, вынуждая других руководителей идти на нововведения, вызывает этим у них противодействие и раздражение. Руководители исследовательских и конструкторских подразделений не склонны разрабатывать продукцию, нужную потребителям, руководители производственных подразделений не хотят часто обновлять номенклатуру выпускаемой продукции, экономисты сопротивляются снижению цен и повышенным затратам на рекламу и т.п. Если руководители маркетинговых служб не будут удовлетворять данному требованию, то на предприятии сложится невыносимый психологический климат.

Таким образом, совершенствование структуры службы маркетинга в ООО «НАЙС» путем введения Отдела маркетинга и разработки плана организационно-технических мероприятий по подбору и найму специалистов в отдел маркетинга может привести предприятие к значительному увеличению выручки и как следствие, к увеличению прибыли и рентабельности предприятия. Вопрос об оценке эффективности деятельности службы маркетинга ввиду отсутствия единой методики на каждом предприятии решается самостоятельно. В большинстве случаев главным критерием оценки работы службы считается фактическое поступление денежных средств на счёт предприятия в конкретный период. Такая оценка не в полной мере отражает цели и задачи, стоящие перед службой маркетинга.

### **3.2. Совершенствование и продвижение сайта фирмы**

Большое число покупателей начинает поиск в Интернете необходимого товара, обозначив его название в одной из поисковых систем. Для того, чтобы



сайт ООО «НАЙС» находился на первых строчках в поисковой системе строчках необходима его доработка и оптимизация.

Система поиска в Интернете, работая по запросу покупателя, определяет код сайта и количество ссылок. В результате совершенствования и доработки сайта улучшаются его характеристики. Сайт попадает на лучшие места в списке результатов поиска, например, 4–5 место в списке результатов в системах Yandex(яндекс), Google(гугл) и пр. независимо от формулировок запроса поиска.

Для выполнения данной работы наша фирма должна воспользоваться услугами специалистов, которые должны в процессе своей работы продемонстрировать высокий имидж нашей фирмы и добиться дополнительного количества обращений потенциальных покупателей на сайт фирмы.

Работники специализированной компании по продвижению сайта должны выполнить следующий перечень работ:

- создание специальных ключевых слов на всех страницах сайта;
- выполнение графических работ на соответствующих страницах;
- добиться регистрации в основных поисковых системах Интернета;
- своевременное пополнение сайта актуальной информацией;
- адаптация нового программного обеспечения по обновлению и поддержанию сайта ;
- ограничение доступа к скрытой информации сайта.

Кроме того, специалисты компании должны определить, откуда могут прийти потенциальные клиенты фирмы, какие ее страницы более востребованы , период времени просмотра этих страниц покупателями и пр. С учетом вышеизложенного специалисты компании выполняют необходимые работы , чтобы сделать сайт доступным и информативным для покупателей.

Перечислим следующие преимущества при продвижении сайта:

- После выполнения необходимых работ сайт в течение определенного периода будет находиться на высокой позиции, постепенно спускаясь ниже.

- Сравнительно низкая стоимость при работе с потенциальными покупателями. Сайт длительное время будет находиться на самой просматриваемой позиции, при этом стоимость за эту услугу на одно посещение в течение этого периода времени будет достаточно выгодной, иногда меньше, чем у других рекламодателей.

- Высока вероятность, что после просмотра рекламной информации покупатель сделает необходимую покупку, так как он быстрее сможет найти необходимый товар.

В процессе раскрутки сайта фирмы он постепенно должен улучшить свои позиции с учетом изменений в работе сайтов у конкурентов. Приток дополнительных покупателей будет замечен через несколько недель после оптимизации сайта.

Для технической поддержки сайта необходимо выполнить следующие работы:

- Провести настройку четкой идентификации сайта в поисковых системах для укрепления его позиции;

- Поисковая оптимизация сайта на основе ключевых запросов, в результате которой он должен попасть на самый высокий уровень поисковых систем. Результаты будут видны через несколько месяцев.

На следующих этапах специалисты компании должны осуществить дальнейшее продвижение сайта, провести обновление информации и оформить отчеты о проведенной работе.

В частности, должны быть выполнены следующие работы:

- Определение правильных в поисковых системах;
- Подборка более значимых ключевых слов;
- Создание специальных текстов, настроенных на ключевые слова;
- Внутреннее изменение ссылок на страницы сайта;
- Выполнение работ для верстки сайта;
- Исполнение требований различных поисковых систем.
- Обновление сайта, его актуализация и улучшение;

- Доработка имеющейся информации и материалов;
- Регистрация сайта в главных каталогах;
- Отслеживание новостей;
- Техническая поддержка;
- Отчет о посещаемости сайта один раз в месяц

Специалисты компании будут ежемесячно информировать маркетолога ООО «НАЙС» о результатах посещаемости сайта и передавать иную имеющуюся у них информацию. Кроме того, может быть представлен отчет о наиболее часто посещаемых страницах сайта.

Определение необходимых затрат для продвижения сайта фирмы приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Расчет затрат продвижения сайта

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	Затраты
1.	Проведение работ по оптимизации сайта	тыс. руб.	80
2.	Подключение к специальному тарифу	тыс. руб.	20
ИТОГО:		тыс. руб.	100

Улучшение коммуникаций с клиентами, посредством внедрения системы CRM.

Для улучшения коммуникаций с клиентами мы предлагаем внедрить CRM на базе существующей 1С.

«1С: CRM ПРОФ» - это аналитическая CRM-система с возможностями увеличения количества рабочих мест пользователей в соответствии с потребностями фирмы. Пакет предназначен для предприятий среднего и малого бизнеса, при одновременной работе более 5 пользователей с единой информационной базой.

Программный пакет способствует автоматизации всех бизнес-процессов фирмы, включая:

- бюро закупок,
- бюро продаж,
- бюро маркетинга,
- бюро сервисного обслуживания,
- отдел качества,
- а также позволяет управлять бизнес-процессами на всех этапах

взаимодействия с клиентами и внутри организации.

Программный продукт «1С: CRM ПРОФ» предназначен для создания единой информационной базы предприятия совместно с другими разделами, разработанными на платформе «1С: Предприятие 8»: «1С: Управление производственным предприятием», «1С: Комплексная автоматизация», «1С: Управление торговлей», «1С: Управление небольшой фирмой», «1С: Бухгалтерии» (двусторонний обмен данными) и т.д.

Для увеличения количества рабочих мест пользователи «1С: CRM ПРОФ» можно приобрести нужное количество дополнительных многопользовательских лицензий на конфигурацию «1С: CRM ПРОФ», на платформу «1С: Предприятие 8», а также лицензию на использование сервера «1С: Предприятия 8» (10 рабочих мест и более).

#### Функциональные возможности

Конфигурация «1С: CRM ПРОФ» разработана в среде «1С: Предприятие 8» и поддерживает все преимущества этой современной технологической платформы: масштабируемость, простота администрирования и конфигурирования.

#### Основные возможности:

1. Управление клиентской базой и ввод всех данных о клиентах в единую клиентскую базу компании, подробная характеристика каждого клиента и контактного лица, аналитика по клиенту, динамика изменения состояния отношений с клиентами.

2. Управление клиентскими контактами, хранение истории клиентских контактов, регистрация клиентских интересов, диспетчеризация

клиентских контактов в режиме on-line, оперативный обмен информации между отделами, планирование типовых контактов и их шаблоны.

3. Управление рабочим временем, просмотр «Календаря» запланированных встреч и совещаний.

4. Управление бизнес-процессами - анализ эффективности бизнес-процессов.

5. Управление стадиями и этапами сбыта продукции на основе бизнес-процессов. Анализ просроченной задолженности, назначение цен и скидок.

6. Управление маркетингом, планированием и бюджетированием, с анализом эффективности маркетинговых.

### **3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий**

На следующем этапе необходимо определить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Оценить эффективность плана развития фирмы, включая и коммуникационную политику, можно на основе принципиальной управления эффективностью деятельности

В качестве основных показателей для оценки экономической эффективности обычно используются следующие:

- Темпы роста реализованной продукции;
- Объем производства продукции на один рубль затрат;
- Рентабельность производства;
- Прибыль на один рубль реализованной продукции и т.д.

1. Темп роста объема реализованной продукции (У) определяет результат эффективности работы фирмы.

$$У = РПот / РПб \quad (3.1)$$

где: РПот - объем реализованной продукции в отчетном периоде, руб.;

РПб – объем реализованной продукции в базовом периоде, руб.

Предположим, что в результате внедрения новой системы оптимизации сайта выручка ООО «НАЙС» может увеличиться на 4%. Таким образом, объем от реализации будет равен 244 873 тыс. руб.

В данном случае показатель темпа прироста реализованной продукции составит:

$$Y = 244\,873 / 235\,455 = 1,04 \text{ или } 104\%$$

2. Производство и реализация продукции на один рубль затрат (Q)

$$Q = \text{РПот} / S_1 \quad (3.2)$$

где:  $S_1$  – себестоимость производства и реализации продукции (издержки) за отчетный период, руб.;

Соотношение затрат и выручки от реализации составит примерно 85%. Так как ожидается увеличение выручки на 4 %, предположим, что и себестоимость увеличится на 4 % и составит:

$$S_1 = (85 * 244\,873) / 100 = 208\,142 \text{ тыс. руб.}$$

$$Q = 244\,873 / 208\,142 = 1,18$$

В базовом периоде этот показатель составлял:

$$Q = 235\,455 / 210\,835 = 1,12$$

Делаем вывод, что затраты на один рубль реализованной продукции в отчетном году будут меньше по сравнению с базовым периодом.

3. Объем прибыли на один рубль реализованной продукции (P):

$$P = (\text{РП} - S_1) / \text{РП}, \quad (3.3)$$

где: РП – объем реализации (выручка), руб.;

$$P = (244\,873 - 208\,142) / 244\,873 = 0,15 \text{ руб.}$$

В базовом 2015 году этот показатель составлял:

$$P = (235\,455 - 210\,835) / 235\,455 = 0,105 \text{ руб.}$$

Таким образом, прибыль на один рубль реализованной продукции увеличилась на 0,045 руб.

4. Выработку на одного работающего можно определить по формуле:

$$G = \text{РП} / \text{Ч}, \quad (3.4)$$

где: G – выработка на одного работающего, руб. / чел.;

Ч – численность персонала за тот же период, чел.

$$G = 244\,873 / 40 = 6122,0 \text{ тыс. руб./чел.}$$

В базовом периоде этот показатель составлял:

$$G = 235\,455 / 40 = 5886,0 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Таким образом, выработка на одного работающего в 2016 году после реализации мероприятий увеличится на 236,0 тыс. руб. на человека.

5. Показатель зарплатоемкости продукции может быть определен по формуле:

$$\text{ЗП} = \text{ФОТ} / \text{РП}, \quad (3.5)$$

где:

ЗП – зарплат ёмкость продукции, руб. / руб.;

ФОТ – итоговая сумма затрат на оплату труда всех работающих, начисленная в отчетном периоде, руб.;

$$\text{ФОТ} = 24897 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ЗП} = 24897 / 148535 = 0,17$$

В базовом периоде этот показатель равен:

$$\text{ЗП} = 24897 / 135032 = 0,18$$

Таким образом, удельный вес зарплаты работников в объеме реализованной продукции уменьшился на 0,01.

6. Дополнительные единовременные затраты, связанные с внедрением программного продукта новой бухгалтерской отчетности «CRM на базе 1С: Управление Торговлей»

Расчет затрат на внедрение системы CRM

№ п/п	Наименование затрат	Ед. измерения	Стоимость
1.	Сетевое оборудование	тыс. руб.	100
2.	Программный продукт	тыс. руб.	115
3.	Установка	тыс. руб.	85
ИТОГО:		тыс. руб.	300

7. Расчет экономической эффективности от снижения текучести кадров выполним по формуле:

$$S_{mk} = \Delta k_{mk} * H * S_{no} \quad (3.7),$$

где:

$S_{mk}$  – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$\Delta k_{tk}$  – коэффициент, характеризующий снижение текучести кадров;

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{no}$  – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб. на одного человека.

Известно, что внедрение эффективной системы CRM позволяет снизить текучесть кадров в организациях на 15%.

Следовательно,  $\Delta k_{tk} = 0,15$ .

Затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника составляет около 2000 руб. на одного человека.

Тогда, экономический эффект может составить:

$$S_{tk} = 0,15 * 40 * 2000 = 12000 \text{ руб.}$$



Социальная эффективность – это определенный уровень достижения поставленных целей, в процентном или абсолютном выражении (как фактический результат в отношении группы людей, получивших выгоду).

Методы оценки социальной эффективности показывают результативность фирмы по удовлетворению интересов потребителей.

Социальная эффективность непосредственно показывает качество обслуживания и удовлетворение интересов потребителей при оказании услуг конкретного назначения. Социальная эффективность оценивается отношением числа случаев удовлетворённости услугой к общему числу оцениваемых случаев.

Удовлетворённость отражает социальную приемлемость качества обслуживания и влияет на конкурентоспособность организации сферы услуг.

Социальная эффективность мероприятий организационного развития в сфере управления персоналом измеряется следующими показателями:

1. Удовлетворенность получателей услуг (У):

$$Y = (Q_{\text{удовл.}} / Q) * 100\% \quad (3.8)$$

где Q удовл. - количество потребителей, которые удовлетворены полученной услугой, за период, чел.;

Q - общее количество потребителей, которые обслужили, за период, чел.

Удельный вес потребителей, удовлетворенных выполнением работы, в динамике должен расти, что свидетельствует о повышении уровня социальной эффективности примененных мероприятий. Максимальное значение показателя  $Y=1$ .

В 2015 году в ООО «НАЙС» было совершено 30 тыс. покупок.

При этом, от клиентов было около 2 тыс. по качеству товара.

Отсюда, в базовом периоде показатель удовлетворенности получателей услуг составил:

$$Y = 28/30 * 100\% = 93\%$$

Предполагается, что в результате внедрения системы CRM удовлетворенность получателей услуг увеличится на 50% и количество претензий уменьшится до 1 тыс. В этом случае указанный показатель будет равен:

$$У = 29/30 * 100\% = 96 \%$$

Таким образом, в результате внедрения системы CRM показатель удовлетворенности получателей услуг увеличится на 3%.

2. Оценка уровня качества обслуживания (У КО):

$$У_{ко} = Кд / Ко \quad (3.11)$$

где КД – количество покупателей, удовлетворенных качеством обслуживания, чел.;

КО – общее количество покупателей, оценивших уровень обслуживания, чел.

Положительной должна быть тенденция роста уровня качества обслуживания. Максимальное значение  $У_{ко} = 1$ .

В ООО «НАЙС» в 2015 году проводился опрос покупателей, насколько они довольны качеством обслуживания. В опросе приняло участие 1400 покупателей, 1240 из которых остались довольны уровнем обслуживания, отсюда:

$$У_{ко} = 1240/1400 = 0,89 (89\%)$$

При увеличении количества покупателей, удовлетворенных качеством обслуживания на 10% этот показатель, составит:

$$У_{ко} = 1364/1400 = 0,97 (97\%).$$

Таким образом, оценка уровня качества будет увеличена на 8%.

Применительно к ООО «НАЙС» социальная эффективность выражается в следующих аспектах:

1. - социальная необходимость деятельности влияет на ее вклад в развитие сферы торговли.
2. - социальная полезность деятельности фирмы определяет качество работы, и ее результаты.

Кроме того, внедрение системы CRM будет способствовать таким результатам, как:

- Увеличение творческой составляющей в работе.
- Персональное развитие навыков работников.
- Повышение конкурентоспособности фирмы путем улучшения кадрового состава работников.
- Формирование положительного имиджа фирмы.
- Стабильная занятость работников.

3. - социальная привлекательность способствует удовлетворенности и работников, и потенциальных покупателей. В случае с ООО «НАЙС» можно рассмотреть следующие показатели:

- Увеличение количества работников, повышающих квалификацию.
- Увеличение количества работников, положительно оценивших проект.
- Увеличение количества работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации производства.
- Снижение текучести кадров.
- Увеличение количества постоянных покупателей.

Сводная таблица расчетов экономических результатов от внедрения предложенных мероприятий представлена в Таблице 3.3.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий можно определить, как отношение прибыли к сумме дополнительных затрат, связанных с оптимизацией работы сайта фирмы и внедрением системы CRM, которая составит в итоге 400 тыс. руб.

Таким образом, проведем расчет эффективности.

$12161 \text{ тыс. руб} / 400 \text{ тыс. руб} = 30,4 \text{ руб в год/руб.}$

По итогам проведенных расчетов можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий эффективно.

Таблица 3.3.

## Показатели расчета ожидаемого эффекта

Наименование показателя	Базовый год	Планируемый год	Отклонения
Выручка, тыс. руб.	235455	244873	9418,00
Себестоимость, тыс. руб.	210885	208142	-2743,00
Прибыль валовая, тыс. руб.	24620	36781	12161,00
ФОТ, тыс. руб.	24897	24897	0,00
Численность сотрудников, чел.	40	40	0
Темп роста объема производства продукции (У)			1,04
Объем производства продукции на один рубль затрат (Q)	1,12	1,18	0,06
Прибыль на один рубль реализованной продукции (P)	0,105	0,15	0,045
Выработка на одного работающего, тыс. руб./чел.	5886	6122	236
Зарплатоемкость продукции (ЗП), руб./руб.	0,18	0,17	-0,01
Удовлетворенность получателей услуг (У), %	93	96	3,00
Оценка уровня качества обслуживания (У КО), %	89	97	8,00

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, эффективное управление сбытом продукции является одним из главных факторов успеха фирмы. Проблемы, возникающие со сбытом продукции, могут привести к значительным финансовым потерям и частичной или полной остановке производства. Система сбыта продукции любого предприятия должна быть предельно эффективна и ориентирована на потребности рынка. Для того чтобы наиболее полно адаптировать данную систему к потребностям рынка, необходимо использовать специфическую экономическую категорию, которая бы, учитывая внешнюю и внутреннюю среды предприятия, помогла оценить текущую деятельность в области продаж и выявить потенциальные возможности в области совершенствования управления сбытом продукции. Данной категорией выступает сбытовой потенциал предприятия. Рассматриваемая категория применима к любому предприятию. Она позволит проанализировать и оценить составные элементы сбытового потенциала, что в свою очередь поможет определить «узкие» места в системе сбыта. Кроме того, это даст возможность оценить соответствие сбытового потенциала производственному и другим видам потенциала.

В целом предлагаемая ООО «НАЙС» система управления сбытом способствует оптимальной загрузке производственных работ, позволяет повысить экономическую эффективность деятельности и приносит дополнительный доход предприятию, как в виде финансовой прибыли, так и в виде маркетинговых преимуществ.

В заключение следует отметить, что неумение управлять сбытом в современных условиях хозяйствования рождает цепочку: переполненные склады, неплатежи, отсутствие оборотных средств на закупку сырья, остановка производства. Детально проработанная и документально закреплённая сбытовая политика становится эффективным инструментом предварительного, текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке. Обоснованное формирование и эффективный

контроль сбытовой политики руководством организации обеспечивают конкурентоспособность организации (предприятия) и, следовательно, само ее существование в современных жестких условиях геоэкономической конкурентной борьбы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аристрахова, М. Маркетинговые исследования коммуникационной деятельности / М. Аристрахова, Т.Матягина // Маркетинг.- 2005. - №1- С.52-57
2. Арланцев, А.В. Матрица «эффективность-издержки» продвижения товаров/ А. В. Арланцев // Маркетинг в России и за рубежом.- 2006. - № 12 - С.37-45
3. Астраханцев С.В. Повышение эффективности управления сбытовой политикой предприятия / С.В. Астраханцев // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2005. - №3 - С .32-36
4. Бернет, Д. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Д.Бернет. - СПб. : Питер, 2006.- 860 с.
5. Бурцев, В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции./ В. В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - №6 - С. 57-68
6. Валько, А.В. Особенности рекламы на внешнем рынке / А. В. Валько // Маркетинг, реклама и сбыт.- 2005. - №1- С. 81-83
7. Голубкова, Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н. Голубкова. – М. :Финпресс, 2005.- 256 с.
8. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика – 2-е издание, переработанное и дополнительное /Е. П. Голубков. – М. : Издательство «Финпресс», 2009 – 464 с.
9. Диксон, П. Управление маркетингом / П. Диксон.- М. : ЗАО «Изд-во БИНОМ», 2005. – 520 с.
10. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтель. – М. : Высшая школа, 2005 – 670 с.
11. Долинская, М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская - М. : Издательство стандартов, 2005. – 980 с.
12. Кавамура Ю. Теория и практика создания моды. — М., 2009.

13. Карпова, С.В. Международный маркетинг / С.В.Карпова. – М. : Издательство «Экзамен», 2005. – 560 с.
14. Ковальков, Ю.А. Эффективные технологии маркетинга / Ю.А. Ковальков –М. : Феникс, 2006. – 250 с.
15. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер с англ. – 2-е европ.изд. / Ф. Котлер - М. : Издательский дом «Вильямс», 2009. – 944 с.
16. Котлер, Ф. Маркетинг/ Ф. Котлер. - СПб. : Питер, 2009. – 943 с.
17. Линч А., Штраус Д.М. Изменения в моде. Причины и следствия. — М., 2009.
18. Мазманова, Б. Стимулирование персонала, занятого продажами / Б. Мазманова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - №2 – С.12-18
19. Менеджмент и маркетинг в международных компаниях. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 384 с.