

Реферат

Актуальность темы: в современных экономических условиях значение эффективного процесса продаж в коммерческой организации все больше возрастает.

Объектом исследования послужило Общество с Ограниченной Ответственностью Томская производственная компания «САВА».

Предмет исследования – управление продажами на предприятии.

Целью работы является исследование организации системы управления продажами для разработки мероприятий по ее усовершенствованию.

В первой главе были рассмотрены общие понятия и методы продаж. Определены основные функции управления продаж, классификация каналов сбыта.

Во второй главе была описана группа компаний «САВА»: история развития, предлагаемая продукция, позиция на различных рынках и структура организации в ТПК «САВА».

В третьей главе проведен анализ управления продаж в ТПК «САВА» и разработаны мероприятия по совершенствованию сбыта компании.

Материал данной работы и проведенный в ней анализ может быть внедрен и полезен не только для ООО ТПК «САВА», но и для других компаний, работающих на рынке пищевой продукции.

Экономическая значимость работы: оптимальная система управления продажами выступает одним из главных критериев получения компанией прибыли и сохранения стабильности в условиях ужесточения конкуренции на рынке среди коммерческих предприятий и торговых марок за потребителя.

Количество страниц – 80

Количество иллюстраций – 14

Количество таблиц – 13

Количество литературных источников - 20

Оглавление

Реферат	1
Введение	3
1. Теоретические основы управления продажами	5
1.1. Сущность и типы продаж.....	5
1.2. Управление продажами	13
1.3. Методы анализа продаж предприятия	24
2. Томская производственная компания «САВА» на российском рынке продуктов питания.....	32
2.1. Описание группы компаний «САВА»	32
2.2. ТД «САВА» на рынке продуктов питания	40
3. Совершенствование управления продажами в ТД «САВА».....	48
3.1. Анализ продаж ТД «САВА»	48
3.2. Управление продажами ТД «САВА».....	54
3.3. Рекомендации по развитию продаж ТД «САВА»	63
Заключение.....	73
Список использованных источников	75

Введение

Порассуждаем немного о том, что на данный момент, продажи становятся все более профессиональными. Но нужно понимать, что при этом сущность и роль управления продажами меняется, принимает немного иные значения, рамки. В наши дни, в этом словосочетании, делается акцент на слово «управление». Как ни странно, количество людей, которые практикуют управление в данной области возрастает, а посему необходимо мастерство в неотъемлемых частях, таких как планировании, мотивации, организации и контроле.

Особенно актуально значение процесса продаж в условиях сегодняшнего российского рынка:¹

- рост количества коммерческих компаний и обострение конкурентной борьбы между ними;
- возрастает значение процесса продаж в борьбе за завоевание потребителя и его приверженность торговым маркам компании;
- перенасыщенность рынка товарами приводит к обострению конкурентной борьбы в ходе осуществления процесса продаж;
- возможность получения дополнительного финансирования и укрепления стабильности кредитных взаимоотношений при эффективном осуществлении процесса продаж в компании;
- стремление российских предприятий к объединению в крупные холдинги, что позволяет снижать издержки, расширять ассортимент товаров и услуг, бороться с конкурентами и будет способствовать успешно функционирующий внутри коммерческой организации процесс продаж;
- рост значения процесса продаж как деятельности, направленной на коммуникацию с потребителем с целью создания устойчивого спроса на продукцию;

¹ Фатхутдинов, Р. Конкурентоспособность России и подготовка кадров // Общество и экономика. – 2006. – № 12. – С. 12.

– процесс продаж, включающий в себя подготовку и обучение торгового персонала, должен использовать человеческие ресурсы своей организации и создавать в этом направлении конкурентное преимущество для компании;

Принимая во внимание вышеизложенные характеристики рынка, следует отметить и под итожить, что в условиях современной экономики, эффективный процесс продаж в организации связанной с коммерческой деятельностью, возрастает. Он служит главным критерием получения дохода для предприятия, а также в условиях жесткой конкуренции на рынке, позволит предприятию сохранять стабильность. Следовательно, тема выпускной квалификационной работы актуальна.

Объект исследования является ООО Торговый дом «САВА». Предмет исследования – управление продажами на предприятии.

Целью работы является исследование теоретических основ организации системы реализации продукции для разработки мероприятий по совершенствованию управления продажами на исследуемом предприятии.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- проанализировать современные принципы и модели процесса продаж;
- исследовать основы управления продаж;
- провести анализ сбытовой деятельности и организации продаж в ТД «САВА»;
- предложить мероприятия по совершенствованию процесса продаж в ТД «САВА».

В процессе написания работы была использована и проанализирована научная литература и статьи по данной проблеме. Также использовались материалы, полученные в отделе продаж и бухгалтерии ТД «САВА».

1. Теоретические основы управления продажами

1.1. Сущность и типы продаж

Самый простой вариант определения сущности продаж или же искусства торговли (довольно часто называют эту деятельность именно так), это полагаться на основную функцию, целью которой является продажа чего-либо. Но как правило, за таким простым понятием, скрывается довольно сложный процесс, который предполагает использование большого количества приемов, навыков, умений, а также принципов, направленные на решение ряда различных задач, которые предполагаются процессом продажи.

О продажах, написано большое количество литературы, начиная от концептуального подхода и вплоть до того, что просто описывается четко и поэтапно как необходимо это делать. Большое количество компаний вкладывают большие финансы на подготовку персонала, непосредственно занимающиеся продажами, норовя обучить, чтобы быть максимально компетентным. В значительном количестве компаний, продажи являются важным элементом, соединяющим компанию с ее потребителем, именно поэтому к персональным продажам уделяется повышенное внимание. Любые маркетинговые усилия, даже тщательно спроектированные и спланированные, не будут ничего значить и потерпят неудачу из-за неэффективной работы торговых представителей. В таких случаях, торговые представители занимают главную роль в глазах потребителя и является непосредственно самой компанией. Для найма, подготовки, а также в дальнейшем поддержания высокой квалификации торгового представителя, компания зачастую сталкивается с большими затратами. В соединении с этим существуют и другие многозначительные причины подтверждения важности задач, которые решаются в сфере продаж, а также попыток повышения эффективности.

Нужно понимать, что термин «продажа» несет в себе гораздо больше операций, которые связаны непосредственно с данным направлением бизнеса. Так, к примеру, в сфере продаж существуют позиции, где торговые

представители осуществляют доставку продукта потребителю периодически или же постоянно. Вследствие этого приоритеты в данной торговой деятельности существенно отличаются от тех торговых представителей, которые имеют дело с продажами какого-либо капитального оборудования, которое приобретается при промышленных закупках. Так же следует отметить, что торговые представители подразделяются на тех, кто действует только на экспортном рынке, а другие занимаются продажей продукцией непосредственно на дому у потребителя. Наиболее интересный момент связанный с термином «продажа», это то, что в нем заключается много различных значений.¹

Некоторые классификации продаж представлены на рисунке 1.

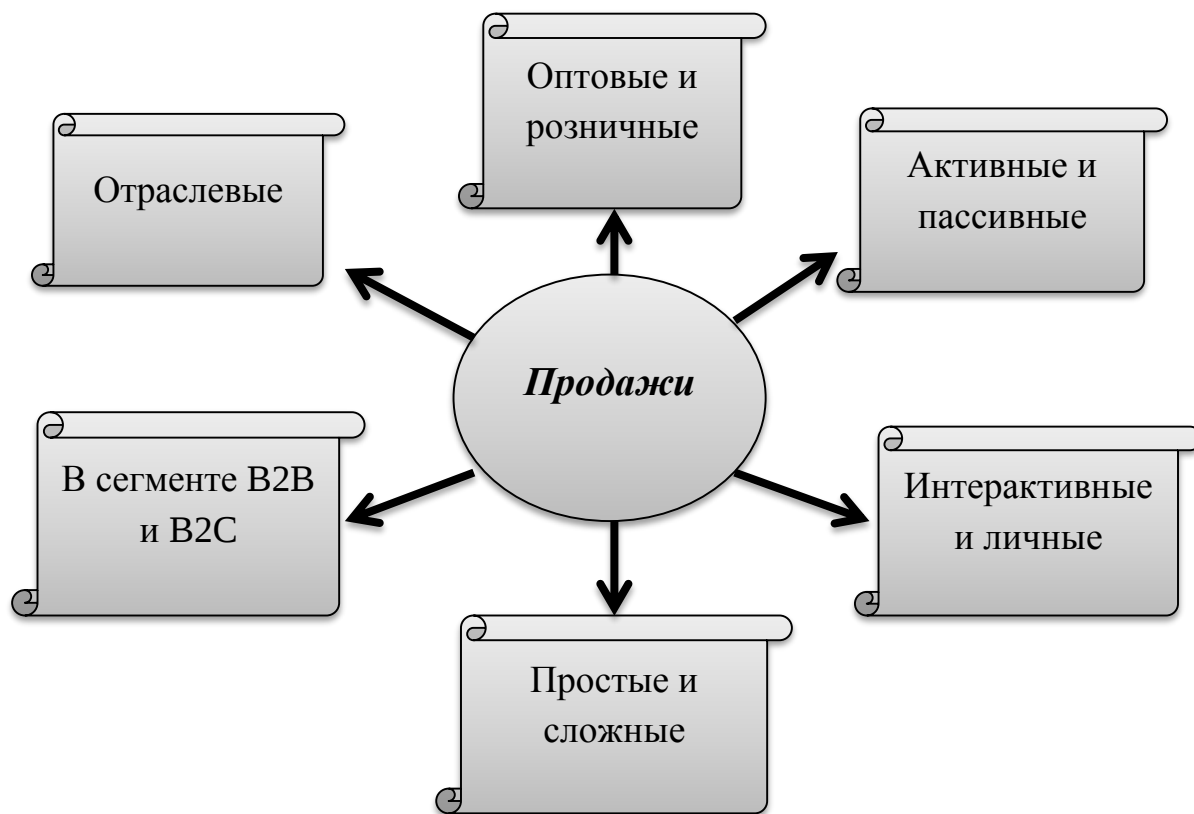


Рисунок 1 Классификации продаж

Далее подробно рассмотрим самые общеизвестные из этих классификаций.

¹ Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 19-20.

Оптовые и розничные продажи

Оптовая торговля — форма торговой деятельности, когда каждый покупатель идентифицируется. Это не торговля партиями товара, как многие думают. Торговля партиями товара – лишь частный случай оптовой торговли, когда имеет место продажа партии. Другими словами: оптовая торговля — это торговля между организациями, организациями и предпринимателями, предпринимателями и предпринимателями. То есть это торговля, когда товар продается не для конечного пользования, а для нужд бизнеса (для перепродажи или для использования в производстве).

Розничная торговля — продажа товаров конечному потребителю. При этом совершенно не важно, каким образом продаются товары или услуги (методом личной продажи, по почте, по телефону или через Интернет), а также — где именно они продаются (в магазине, на улице или на дому у потребителя). В отличие от оптовой торговли, товар, купленный в системе розничной торговли, не рассчитан на дальнейшую перепродажу, а предназначен для непосредственного использования конечным потребителем.

Субъекты процесса розничной торговли — продавец и покупатель. К розничной торговле, также, можно отнести продажу товаров через торговые автоматы.

Активные и пассивные продажи

Активные продажи – достаточно сложный вид, но ко всему этому, достаточно эффективный и дающий положительный результат. Активные продажи заключают в себе непосредственный поиск потребителей, формирование и обработку клиентской базы, а также отработка метода холодных продаж (работа с клиентами, которые против совершения сделки). Главным отличием активных продаж представляется то, что торговый представитель применит максимум действий и усилий для заключения сделки, в процентном соотношении будет выглядеть как 90% (минимум) со стороны продавца и всего 10% со стороны покупателя.

Пассивные продажи – продажи которые не требуют от продавцов никак активных действий. Почти вся инициатива проявляется со стороны клиента. Самыми яркими примерами пассивных продаж можно представить продуктовые супермаркеты, гастрономы, разного рода магазины, в том числе интернет и другие. Главным отличием пассивных от активных продаж заключается в уже имеющейся заинтересованности клиента в приобретение товара. Впрочем, пассивные продажи тоже имеют достаточное количество различных методов и техник, которые позволяют увеличить эффективность продаж, что вследствие позволяет увеличить прибыль.

Прямые и непрямые продажи

Прямые продажи – относятся к разновидности продаж, направленные на прямых потребителей. Для полного понимания, стоит сказать, что продажи, которые совершаются с выездом к клиенту, на выставках или презентациях, а так в любых торговых залах, являются как раз прямыми продажами. Работа без посредников, контакт сотрудника компании на прямую с клиентом, является главным отличием прямых продаж.

Непрямые продажи – продажи которыми встречаются и которыми занимаются большое количество компаний. Не прямые продажи включают в себя реализацию товаров или услуг посредством франчайзинга (разрешение другим компаниям на использование вашей торговой марки, также предоставление оборудования), рекламы и мерчендайзинга (т.е. по средствам применения стандартов презентации товарного ассортимента), а также плотной работы с дилерами. При непрямом виде продаж, продавец реализует товар или проводит мероприятия, которые повлекут за собой рост продаж, без прямого контакта с покупателями.

Типы работ, связанные с продажами

Большое количество разного рода ситуаций, которые связаны с покупками, дает понять, что в зависимости от содержания задач, существуют разнообразные виды работ, которые связаны с процессом продажи.

Обратив внимание на рисунок 2, на котором изображены типы продаж, можно сказать, что между персоналом, который получает заказы, содействует их появлению и работает непосредственно на местах, имеется значительное отличие.



Рисунок 2 Типы продаж в зависимости от выполняемых функций

За взаимодействие с уже имеющимися потребителями отвечаю приемщики заказов. Специалист, которые занимаются размещением заказов, с покупателями не общаются и заказов не получают, поскольку работают с теми лицами, которые описывают требования к нужной продукции; в свою очередь когда торговые представители пытаются убедить потребителя оставить заказ именно в их компании.

Комментируя рисунок, который находится выше, необходимо отметить, что в функциях по продажам присутствует разные люди (профессии), но у которых работа связана непосредственно с приемкой заказов. Так, например,

внутренний приемщик, агент по доставке и внешний приемщик, по своей сути имеют одинаковую конечную цель, работать эффективно принося как можно больше заказов предприятию.

Продавцы, которых еще называют – миссионеры, предполагают отношение «пособников» в получении заказов к себе.

Персонал, занимающийся непосредственной работой с вероятными клиентами компании (юридическими и физическими лицами) и персонал который обеспечивает поддержку продаж (выполняющий обязанности как мерчендайзеров, так и технических специалистов) относятся к торговому персоналу, который выполняет работу на местах. У персонала, выполняющего работу непосредственно на местах, возможны ситуации в которых могут возникнуть прямые продажи. Необходимо более детально разобраться с каждым типом работы, которые подразумеваются под процессом продаж.

Приемщики заказов

Внутренний приемщик

Помощник продавца розничной торговли, является характерным приемщиком заказов. Потребитель обладает полной свободой выбора продукта, которым он пользуется без какой-либо попечительства со стороны торговой компании. В таком случае, работа помощника заключается в том, что он просто принимает от клиента деньги и выдает товар. Совершенно другой вариант работы внутреннего приемщика, связана с работой в команде по теле маркетинговым продажам, которая осуществляет некое содействие продажам на местах, получающие заказы общаясь с клиентом по средствам телефона.

Агент по доставке

Агент по доставке выполняет свою основную функцию, осуществляет доставку до конечного потребителя. Взять к примеру Великобританию, где

доставка молока, журналов и газет выполняется до двери клиента. Убеждение конечного потребителя увеличить объем покупки молока или же количество журнальных подписок, не входит в обязанности, но тем не менее, увеличение или же потеря заказов, напрямую зависит от качества и достоверности доставок.

Внешний приемщик заказов

Отличие данной категории сотрудников от приемщиков внутренних, заключается в функции, которая направлена на запросы потребителей, но не в коем случае не в убеждении клиента купить именно их товар или воспользоваться предоставляемой услугой. Доставкой товара внешние приемщики не занимаются. Можно сказать, что с позиции затрат предприятия, внешние приемщики, отдают свое место телемаркетингу, работа команд которых является несколько эффективнее.

«Пособники» в получении заказов

Торговые представители — миссионеры

Углубляясь в отрасли, для примера в фармацевтическую, можно заметить, что одной из главных задач продаж, является не столько сама продажа, а побуждение потребителя выделить из разнообразия товар именно их предприятия. При общении с докторами, медицинские учреждения не осуществляют прямые продажи, так как сам доктор не покупает медицинские препараты, а выписывает рецепт пациентам, которые пришли к нему на прием. Именно поэтому при общении с ними, не стоит задачи совершить немедленную продажу, а имеет смысл информирование и порождение у человека положительного мнения о продавце и его продукте.

Торговые представители, работающие на местах

Категория сотрудников, чьей основной задачей является убеждение покупателей совершить покупку. Выполняют ее непосредственно торговые представители, выполняющие работу на местах, которые общаются с клиентами, лично, в торговых залах и т.д.

Торговые представители для работы с потенциальными клиентами

Данная категория сотрудников занимается привлечением в компанию новых клиентов, в момент выявления возможных заказчиков, которыми могут являть как люди, так и организации, которые еще не делали покупок у организации.

Торговые представители для работы с организациями

Поддерживать тесные, долгие отношения с заказчиками профессионального уровня (организациями), является непосредственными обязанностями этих торговых представителей. К выполняемым функциям, вполне могут относиться продажи в составе команды, при работе с представителями заинтересованной стороны, помощь могут оказать эксперты по продажам и финансовой части.

Торговые представители для работы с потребителями

Перед торговыми представителями, которые работают с потребителями, стоят задачи, включающие в себя продажу таких видов товаров и услуг, которые считаются физическими, то есть к этому можно отнести книги, автомобили, полиса какого-либо страхования, дополнительные пенсионные услуги отдельным людям. Торговые представители, работающие на местах относящиеся ко второй группе, осуществляет помощь персоналу, общающемуся с покупателями.

Технический специалист

Бывают случаи, в которых диалог с потребителями не может быть налажен, сдвинуться с мертвой точки из-за сложного технического отношения продукта, именно технические специалисты могут предоставить полную и подробную информацию касаясь технической или финансовой стороны. Технический специалист может входить в состав команды и постоянно осуществлять поддержку важных клиентов, либо вызывать по надобности.

Мерчендайзер

Специалисты, оказывающие помощь торговцам в условиях продаж, направленных не только на розничную, но и оптовую торговлю. Условия, на

которых будет осуществляться заказ, могут поддаваться обсуждениям в центральном офисе, на национальном уровне, но касаясь других, отдельных точек, продажи осуществляются при помощи мерчендайзеров. Мерчендайзеры, в свою очередь, консультируют представителей о размещении товаров, необходимом количестве запасов, поддержании спроса, правильном диалоге с менеджерами других магазинов.¹

1.2. Управление продажами

Управление продажами, включает в себя как управление людьми, так и управление процессами в области продаж. Эта область, сформированная на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж, базируется на четырех «китах»: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование

Ориентация стратегического планирования в рыночной экономике, в целом направлено на удовлетворение потенциальных клиентов, а именно их потребностей и нужд. Регулярное осуществление экономического анализа, постоянное принятие решений, которые строятся на основных маркетинговых функциях, аналитика, проектирование, реализация и организация производства, а также обновление (замена) изготавливаемой и реализованной продукции, все это входит в планирование продаж. У каждого предприятия есть возможность довольно точно оценить потенциал производства, создать подходящую программу производства на долгое время, координировать производство и сбыт своей продукции, на основании стратегического плана-прогноза.

На этапе планирования производства и реализации, предприятия сами определяют, в долгосрочной перспективе, какой тип товаров, вид будет основным, из чего будет состоять ассортимент, а самое главное какое количество необходимо будет произвести и в дальнейшем продать. Чтобы

¹ Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 20-24.

понести положительный эффект от выполнения данных действий, необходимо иметь достаточно высокую конкурентоспособность, т.е. уровень, который удовлетворит потребности покупателя, лучше товаров конкурентов.

Концепция жизненного цикла продукта лежит в основе планирование производства, ориентированного на долгосрочный период.

Для осуществления планирования выпуска продукции, возможно применение различных методов, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы планирования производства

Методы	Характеристика
Экспертная оценка	Основой данного метода является субъективное мнение высококвалифицированных специалистов, экспертов или экспертов-менеджеров различных уровней управления.
Экстраполяция или статистическая оценка	Эти методы основываются на аналитической обработке данных об объеме прогнозирования за прошлый период и отражение обнаруженных тенденций его развития на будущий план.
Моделирование или экономико-математические методы	Они предусматривают создание технической, структурной либо математической моделей, отражающих наиболее существенные закономерности поведения объекта прогнозирования.

Планирование производства и продаж конкурентоспособной продукции должно стать обязательной частью стратегического планирования на предприятиях. Если компания точно понимает «что» она продает, то нужно определить направления «куда идем», а именно:

- сегмент рынка, в котором компания действует;
- цели и задачи компании на период (лучше 3-5 лет);
- стратегия развития для достижения поставленных долгосрочных целей;
- назначение, задачи и функции отдела продаж и должностей в нем;
- конкретные планы на месяц, квартал, год и т.д.,

При составлении планов продаж, в первую очередь нужно определиться с единицей измерения товаров и/или услуг (метры, часы, штуки, килограммы и т.п.). Далее, стоит определить количество единиц, которое можно продать в течение определенного периода, например месяца. Затем, количество единиц умножить на цену, по которой эти товары или услуги могут быть проданы. Методик расчета плана продаж, подобных этой, довольно много. Однако, для того чтобы любой план был корректным, придется учесть множество факторов, влияющих на уровень продаж табл.2:

Таблица 2 – Факторы уровня продаж

Внешние факторы	Внутренние факторы
• тенденции в отрасли в целом; • стратегические планы компании; • конкурентная ситуация в сегменте и/или регионе;	• фактические продажи прошлого месяца; • анализ выполнения планов в аналогичных периодах прошлых лет;
• наличие или отсутствие аналогов товаров или услуг; • сезонность; • и т.д.;	• наличие хорошо отлаженных бизнес-процессов, влияющих на продажи – закупки, логистика, маркетинг и др.; • обеспеченность квалифицированными кадрами; • система мотивации персонала; • и т.д.

Финансовые планы продаж принято делить между категориями менеджеров. Возникает вопрос: всем ли поровну, или планы выше для более способных? Выделение категорий связано напрямую с целями и задачами отдела продаж, выработкой ключевых показателей эффективности для каждой должности. Наверняка, в компании или отделе продаж есть более опытные менеджеры, работающие по несколько лет и приносящие хороший доход. Новые сотрудники часто принимаются на испытательный срок, и в таком случае их план продаж отличается в меньшую сторону от планов опытных

менеджеров со стажем. Разработанные ключевые показатели и деление менеджеров на категории позволяют более объективно составлять планы продаж, которые зависят от должностных компетенций, а не от субъективных оценок руководителей. Это способствует объективной оценке работы сотрудников.

И главное, что нужно помнить при составлении планов, это то, что они должны быть реалистичными. Что это значит? С одной стороны не совсем легкими, чтобы сотрудник понимал, что нужно приложить усилия для достижения результата. С другой стороны, не чересчур невыполнимыми, потому что это приведет к демотивации работников. Важно, чтобы менеджеры по продажам сами участвовали в составлении планов, и тогда они будут воспринимать показатели как «собственные», ими же выработанные и принятые. И в дальнейшем, будут стремиться их выполнять. Хорошо, если цифры в плане составляются из разных показателей, например:

- количество новых клиентов;
- количество проведенных переговоров;
- количество удачных и неудачных переговоров;
- объем продаж в единицах продукции/услуг; и т.д.

Наличие групп показателей, отражающих специфику работы подразделений предприятия дает возможность руководителю гибко оценивать работу сотрудников по истечении периода, и для сотрудника такая система прозрачна и понятна.

Организация продаж

Организация чего-либо — это ответ на вопрос, как «это» устроено изнутри, какие колесики куда крутятся и какие шестеренки что двигают. Вопрос «Как сделать правильно?» здесь не уместен по простой причине: правильно так, как вам удобно. А «правильный опыт» других (людей, компаний, консультантов) - это их опыт, и к вашему бизнесу он может не притереться.

Поэтому для начала нужно сказать о критериях, на которые стоит опираться при оценке любых советов.

1. Здравый смысл. Это умение доверять предметным критериям: «камни твердые, вода мокрая». Если растут постоянные затраты, особенно «непрофильные» - значит, надо от них избавляться. Продавать административный транспорт, выезжать из дорогого офиса, увольнять работников, чьи функции не ясны, или делать такую зарплату, которая стимулировала бы выбор: либо резко повышать производительность труда, либо уходить.

2. Внутренняя честность. Это умение посмотреть правде в глаза и не заниматься самообманом. Исходить в решениях из того, что есть, а не из того, что может быть.

3. Доверие к ощущениям. Очень часто при принятии решений мы стараемся найти внешние подтверждения и обоснования тому, как поступить. Иногда это необходимо. Но в 80-90% случаев принципиальное решение можно принять на основании внутреннего ощущения: «то» или «не то». Большинство управленцев-профессионалов сначала принимают интуитивные решения, а затем «упаковывают» их в продуманные схемы. Поэтому, строя свой отдел продаж, важно обращать внимание не на имеющийся опыт, а на структуру отдела. Большинство успешных стратегий, даже значительно отличающихся по форме, имеют одинаковую структуру.

Итак, что представляет из себя этап организации продаж по структуре можно увидеть на рисунке 3.

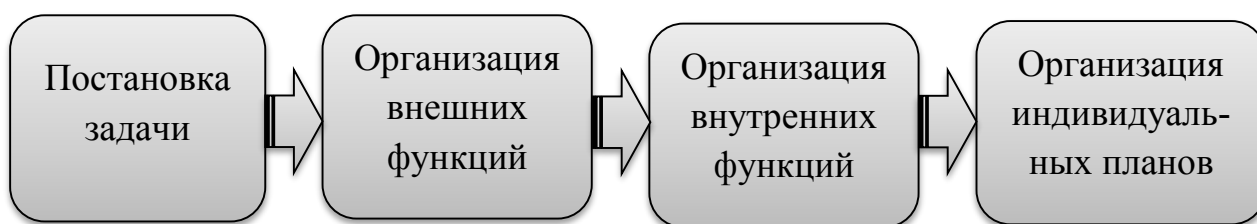


Рисунок 3 Структура организации продаж

– Постановка задачи. Очевидно: либо повышение объемов продаж, либо стабилизация динамики продаж (без провалов). В обоих случаях требуется выполнить главное: задача должна быть поставлена точно, измеримо, привязана ко времени и к ответственным подчиненным.

– Организация внешних функций. Отдел продаж не должен добиваться чего-то по взаимозачетам, заменять логистов или бухгалтерию и т.п. Он должен до 85% своего времени заниматься контактами с клиентами. Стандарт о 15-20 исходящих звонков в час это не миф, а реальность, реализованная в конкретных российских компаниях. Оставшиеся 15% — это составление отчетности, оперативная работа и индивидуальное планирование. Отдел продаж должен выполнять функцию, которая на него возложена изначально, - продавать.

– Организация внутренних функций. Для того чтобы получилось все, что написано выше, как правило, требуется разделение функций и внутри отдела. Прежде всего, необходимо отделить руководителя отдела от функции непосредственных продаж. Он должен заведовать продажами. Следить, чтобы сотрудники не тратили свое время на непрофильные задачи. Смотреть, чтобы все необходимое для работы было в необходимом количестве. Такого рода обеспечение рабочего процесса тесно связано с производительностью работников. И этот фактор ни в коем случае нельзя недооценивать.

Разделение функций администрирования и собственно продаж хорошо дисциплинирует «продажников» и руководителя. Естественно, здесь важны и личные качества руководителя, но такая дистанция ему, несомненно, помогает в управлении.

– Организация индивидуальных планов по продажам. Об этом уже упоминалось выше. Постановка индивидуального плана каждому с описанием суммы, количества контактов и нормативов по новым клиентам и еженедельная сверка запланированного с тем, что есть, значительно оживляет процесс продаж и прекрасно организует сотрудника. Планы должны быть проработаны руководителем, опирающимся на обратную связь (планерки).

Задавая направление деятельности сотрудников и отдела в целом, жизненно важно получать информацию, как воплощается в жизнь намеченное. Это нужно для того чтобы была возможность вносить какие-либо коррективы по мере работы. Лучший способ для внесения оперативных корректив — это планерки.

Для достижения максимального эффекта планерки должны соответствовать ряду требований.

1. «Матч состоится в любую погоду». Скорее всего, на начальном этапе вы встретите сопротивление неизбежности планерок, но ничто так не организывает, как неизбежность и регулярность. Например, один управленец разрешал отпрашиваться с планерок, но требовал при этом наличие объяснительной записки до планерки. И работники относились к своему уходу с планерки очень серьезно.

2. Ограниченное время. Планерка не может длиться более часа. Если специфика вашей работы требует ежедневных планерок, старайтесь уложить их в 15-20 минут, выводя все частные согласования между работниками за рамки планерки. В ней можно оставлять только ту информацию, которую должны услышать все, плюс краткие отчеты за день.

3. Прописывание пунктов планерки заранее. Такого рода подготовка даст вам 30% экономии времени.

4. Фиксация поручений. Если нужен результат планерок, а не процесс бесконечных обсуждений, нужно фиксировать поручения и договоренности. Ничего лучшего, чем блокнот с поручениями, пока не придумано. Все поручения заносятся по форме: дело — ответственный — срок — смежники — обеспечение.

В завершение хочется еще раз повторить: управление продажами — когда оно поставлено — делается регулярно, занимает мало времени, дает ощущение уверенности и постоянный наглядный эффект.

Но рынок — живой организм. Такой же живой, как и сам отдел продаж и его сотрудники. Задача управленца — держать руку у него на пульсе и

вовремя подавать соответствующие сигналы сотрудникам. И не просто сигналы, а конкретные планы действий, рекомендации, распоряжения.

Мотивация

Как мотивировать продавца

В торговом бизнесе, существует одна трудность, связанная с подготовкой продавцов и организацией хотя бы одной хорошей команды. Всем известно, что те продавцы, которые поистине хорошо справляются с делом, долго за прилавком не задерживаются. Таким людям, обеспечен рос по карьерной лестнице и уже не у прилавка, а в кабинете.

Если верить статистическим данным, то порядка 20-30% людей, которые работают продавцами, не имеют никакого интереса работать и занимаются этим временно (подработка, совмещая с учебой и т.д.)

Американская статистика пестрит цифрами о том, что 80% продаж, полагается на 20% самых активных торговцев. Вдобавок, 55% людей, с данной должностью, вообще не имеют таланта и не подходят на нее, а 25% считается, что используют не ту технику продаж и не тот товар.

Касаясь России, стоит отметить, что стране не хватает людей, которые умеют хорошо продавать товары и услуги. Как правило, продавцы не просвещены в аспекте психологии эффективных продаж. Обучение продавцов, очень важно, но не мало важную роль играет их мотивация. Без мотивации, вы можете обучать их у лучших специалистов, водить на тренинги, где их обучат устанавливать контакт с клиентами, но результата не последует.

Нельзя сравнивать человека с какой-либо бездушной машиной, которой можно управлять, как угодно. Человек сам должен принимать решения, а тем более продавец, нужно ли ему использовать полученные знания или навыки. Вот тут и необходима мотивация.

На первом месте, перед использованием различных техник продаж, должна стоять система мотивации персонала. Необходимо, чтобы мотивация была тесно связана с тренингом. Потому что, по сути, одно без другого не имеет никакого смысла.

Имея низкую мотивацию, сотрудник не будет не то что применять полученные знания (навыки), он и не будет их запоминать. Но стоит помнить, что избыточная мотивация у людей, не предрасположенных к продажам, может привести к беспорядку, что явно не является положительным приростом для компании. Гармония между навыками и мотивацией повлекут за собой большие доходы.

Начать необходимо оценки обстановки внутри фирмы. Руководители обязаны знать, мотивы, которые побуждают персонал к продуктивной работе. Но возможен и человеческий фактор, который заключается в том, что разные люди, по-разному могут отреагировать на мотивационный источник. Управленец, должен узнать, что сможет привлечь каждого его подчинённого. Поэтому стоит определиться с тем, что действительно является мотивацией для каждого, будь это финансовая сторона, продвижение по карьерной лестнице, самореализация, социальный пакет, благоприятные условия на рабочем месте (коллектив, внимание со стороны руководства), творческий подход, получение новых знаний и т.д.

В таблице 3 представлена мотивация, подразделенная на три группы факторов.

Таблица 3 – Факторы мотивации

Нематериальные	Скрыто-материальные	Материальные
– комфортные условия работы (удобный, гармонично обставленный, с хорошим ремонтом офис); – приятная атмосфера, высокий уровень корпоративной культуры,	– социальные пакеты; – оплата обедов, возможность поесть в кафе или столовой на работе; – полная или частичная оплата фитнес-клубов и т. п.;	– оклады, премии, сверхурочные; – бонусы; – оплата учебы и т. п.

Продолжение таблицы 3

– поддержание хороших дружеских отношений среди сотрудников; – наличие сплоченной команды, миссии; – комплименты, награждения, корпоративные вечеринки-пикники и т. п.	– оплата отдыха; – подарки детям, путевки в детские санатории и пионерлагеря, детские праздники и т. п. (особенно важно, если в штате много женщин, воспитывающих детей в одиночку).	
--	--	--

Не стоит забывать, что все обуславливается возможностями фирмы, конкретными сотрудниками и различными ситуациями.

Выше было сказано, о положительной мотивации, но существуют факторы демотивирующие персонал. Это материальные взыскания (лишение премии), моральное воздействие (критика). С такими факторами правильнее всего принимать во внимание и противостоять с ними.¹

Контроль продаж

Контроль — это возможность в любой момент узнать, что происходит в подотчетном подразделении: сколько контрактов заключено, сколько горячих клиентов в работе, на каком этапе переговоры, насколько загружены сотрудники. Кроме того, это возможность влиять на происходящее — то есть, иметь реальные рычаги и полномочия. Если руководитель не может влиять, например, на зарплату своих подчиненных или это влияние невелико, то он не может контролировать продажи в компании, и спрашивать результат с него нельзя.

¹ Кузнецов И.Н. Управление продажами: Учебно–практическое пособие, 2-е издание: Издательский дом "Дашков и К", 2013.

Суть контроля заключается в том, что он предоставляет информацию для принятия решений и дает возможность их воплощать. Главный вопрос, на который нужно ответить при контроле - что делать дальше, имея цели, поставленные ранее, и ситуацию, сложившуюся в настоящее время.

Естественно, контролировать в продажах нужно не все показатели, а только самые важные, ключевые. Во-первых — те, что позволяют отслеживать итоговые и промежуточные результаты.

Итоговые:

Продажи:

- в штуках и деньгах;
- первые/повторные;
- ведущие клиенты или мелкие.

Отгрузку, оплату, дебиторку и пр.

Промежуточные:

Контакты:

- первые/повторные;
- регулярность и частота контактов;
- процент отклика по холодным клиентам;
- результаты контактов по теплым/горячим клиентам.

Во-вторых — те, что говорят об эффективности ключевых этапов процесса продаж. Это важные требования «как именно нужно делать»:

- с какого звонка/гудка берут трубку;
- как быстро отсылают коммерческие предложения (день в день или нет);
- как работают с возражениями; и т.д.

При этом, контролируя продажи, всегда следует рассматривать два уровня: системный (показатели продаж в целом) и личный (показатели сотрудников). Системный уровень позволяет двигаться к запланированному объему продаж и видеть картину в целом, своевременно отмечать тенденции рынка и пр. Личный уровень позволяет оценивать эффективность каждого

отдельного сотрудника и тоже при необходимости делать коррективы. Причем не в конце месяца, когда выяснится, что сделок и контрактов нет, а во время — по количеству и частоте контактов.

Как контролировать, чтобы получить результат? Первая группа решений — решения организационные. То есть те, которые работают сами, без специального приложения усилий, «естественным порядком вещей».

Здесь можно выделить контроль внутренний и внешний. Внутренний контроль — это регулярные отчеты внутри компании (когда сотрудники предоставляют в удобной форме показатели своей работы), а также регулярные собрания/планерки, на которых можно отслеживать динамику (намечающийся спад, необходимость предпринять какие-то конкретные действия и т.д.).

Но все это лишь контроль показателей «что делать», «каковы итоговые и промежуточные результаты». Нужен еще контроль того, «как делать». И здесь внутренний контроль действий сотрудника на рабочем месте не всегда может быть эффективным и точным. Поэтому, особенно если отдел большой, часто прибегают к использованию контроля внешнего. Это тестовые звонки или посещения, контроль в формате «тайный покупатель» (когда совершается реальная покупка/сделка и отслеживаются все требуемые с сотрудников стандарты работы).

В данном параграфе мы описали составляющие управления продажами — планирование, организация, мотивация и контроль. Далее это информация поможет проанализировать управления продаж на рассматриваемом предприятии.

1.3. Методы анализа продаж предприятия

Основные задачи анализа и источники информации

Основной целью предприятия в большинстве случаев является получение максимально возможной прибыли от реализации продукции. В современных условиях жесткой конкуренции практически на всех рынках

вопросы реализации стоят на первом месте, а задачи производства занимают подчиненное положение. Как заметил П. Дракер, известный американский экономист, «результатом бизнеса должен являться удовлетворенный клиент, внутри же предприятия существуют лишь затраты».

Для того чтобы удовлетворять самые разнообразные потребности потребителей, среднее и крупное предприятия организует собственную сеть фирменных магазинов, или заключает договора с оптовыми покупателями, стараясь, чтобы они были длительными и на большие объемы поставок. Руководители малых предприятий считают своим серьезным достижением заключение длительного контракта с крупным предприятием или обладание определенным количеством постоянных клиентов. И то и другое, для сохранения завоеванных позиций требует соблюдения жестких условий: выполнения поставок в оговоренные контрактом сроки, поддержания необходимого уровня качества продукции (работ, услуг). В то же время предприятие всегда должно быть готово к тому, чтобы изменить ассортимент выпускаемой продукции, расширить номенклатуру предлагаемых изделий или даже перейти на выпуск новых видов продукции, если таковы будут требования рынка.

Источниками информации для проведения анализа реализации продукции на исследуемом предприятии служат формы статистической и бухгалтерской отчетности, а также данные бухгалтерского учета о реализации готовой продукции и др. При анализе выполнения плана реализации продукции, участками необходимой информацию можно получить из бизнес-планов предприятия, отчетов о работе отделов, данных бухгалтерского учета.

Система показателей, характеризующих объем реализации продукции и ритмичности продаж

Для характеристики объема реализации продукции в стоимостном выражении используются показатели реализованной и товарной продукции.

Реализованная продукция - оплаченная, если учитывать ее «по оплате». Допускается также учет реализованной продукции «по отгрузке» – учитывается продукция, отправленная в адрес покупателя, но пока еще не оплаченная.

На промышленных предприятиях для оценки объема производства продукции используется показатель товарной продукции. На основе данных об объеме товарной продукции производится построение рядов динамики показателей производства и реализации продукции за длительный период, как в общем объеме, так и по видам продукции.

Товарная продукция - это стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, не включая остатки незавершенного производства и внутрихозяйственный оборот. Выражается она в оптовых ценах, действующих в отчетном году или в базовых единицах производства.

Анализ товарной продукции проводится в двух направлениях:

- а) оценка выполнения годового плана по реализации продукции;
- б) анализ динамики выпуска товарной продукции за ряд лет.

Анализ выполнения заданий годового плана по объему производства товарной продукции проводят по данным годовой или квартальной отчетности и годового плана. Выполнение плана оценивают, сопоставляя отчетные данные по объему товарной продукции с плановыми, определяя абсолютное отклонение от плана, процент выполнения годового плана и темпы роста к предыдущему году.

Анализ реализации продукции (выручки от продаж)

В рыночных условиях показатель реализации продукции принимает первостепенное значение. Реализация продукции является завершающей стадией кругооборота средств предприятия и связующим звеном между производителем и потребителем.

От объема реализации зависят результаты финансово-хозяйственной деятельности, показатели оборачиваемости производственных ресурсов, рентабельности продаж и основной деятельности.

Анализ реализации продукции тесно связан с анализом договорных обязательств по поставкам продукции (выполнении работ). Источниками информации для данного вида анализа являются форма бухгалтерской отчетности № 2 «Отчет о прибылях и убытках», данные аналитического учета.

Анализ динамики реализации продукции производится по примеру, таблицы 4.

Таблица 4 – Анализ динамики реализации продукции

Виды продукции	Единицы измерения	Базисный период	Отчетный период	Отклонение	
				Абсолютное	Относительн ое
1	2	3	4	5=гр.4-гр.3	6=(гр.4- гр.3)/гр.3

Целесообразно также при анализе продаж рассматривать коэффициент реализации, характеризующий рыночную активность предприятия ($K_{\text{реал}}$):

$$K_{\text{реал}} = \frac{РП}{ГП} , (1)$$

где РП– реализованная продукция; ГП – готовая (товарная) продукция.

Чем ближе значение данного коэффициента к единице, тем более слаженно действуют сбытовая и производственная подсистемы предприятия. Обеспечение постоянного сбыта продукции является свидетельством успешной деятельности маркетинговых подразделений предприятия.

Анализ ритмичности

Большое значение для целей исследования финансово-хозяйственной деятельности предприятия имеет анализ ритмичности производства продукции.

Ритмичность — равномерный выпуск продукции в соответствии с графиком в объеме и ассортименте, предусмотренных планом. Ритмичная работа является важным условием своевременного выпуска и реализации продукции. Неритмичность ухудшает очень многие экономические показатели: снижается качество продукции, увеличиваются объем незавершенного производства и сверхплановые остатки готовой продукции на складах и, как следствие, замедляется оборачиваемость капитала, не выполняются поставки по договорам и предприятие платит штрафы за несвоевременную отгрузку продукции; несвоеременно поступает выручка; имеет место излишний расход фонда заработной платы в связи с тем, что в начале месяца рабочим платят за простои, а в конце - за сверхурочные работы. Все это приводит к повышению себестоимости продукции, уменьшению суммы прибыли, ухудшению финансового состояния предприятия. Неритмичная работа малых и средних по размерам предприятий способна привести их к банкротству, и может свести на нет те преимущества, которые получают крупные предприятия за счет действия эффекта масштаба.

Для оценки ритмичности используются прямые и косвенные показатели. Среди прямых показателей - коэффициент ритмичности ($K_{\text{ритм}}$), обобщающий показатель, равный отношению фактического выпуска товарной продукции ($Q_{\text{тф}}$) к величине выпуска по плану ($Q_{\text{тп}}$):

$$K_{\text{ритм}} = \frac{Q_{\text{тф}}}{Q_{\text{тп}}} \quad (2)$$

К косвенным показателям ритмичности относят наличие доплат за сверхурочные работы, оплату простоев по вине предприятия, потери от брака и возврат продукции, уплата штрафов за недопоставку и несвоевременную

отгрузку продукции, наличие сверхнормативных остатков незавершенного производства и готовой продукции на складах.

Анализ ассортимента и номенклатуры предприятия

Для обеспечения наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей продукции необходимо, чтобы предприятие выполняло план не только по общему объему продукции, но и по ассортименту (номенклатуре). Особо важное значение для предприятия имеет выполнение долгосрочных контрактов по поставкам товаров (на выполнение работ, оказание услуг). Это гарантирует предприятию сбыт продукции, своевременную ее оплату, или даже предоплату, получение товарных и денежных кредитов и т.д.

Номенклатура - перечень наименований изделий, выпускаемых предприятием, и их кодов, установленных для соответствующих видов продукции в общероссийском классификаторе промышленной продукции (ОКПП).

Ассортимент - перечень наименований выпускаемой предприятием продукции с указанием ее выпуска по каждому виду. Он бывает полный, групповой и внутригрупповой. Анализ ассортимента продукции состоит в основном в установлении параметров однородности, степени устаревания продукции.

Изучение ассортимента продукции проводится в целях уточнения среднего числа видов продукции: расширение ассортимента является для предприятия средством привлечения покупателей с различными вкусами и потребностями и развивается в различных направлениях. Выпуская близкие по своим потребительским качествам товары (товары-заменители), предприятие добивается тем самым их дифференциации в соответствии с различными вкусами потребителей одного типа товара и получает конкурентное преимущество.

Изучение степени устаревания продуктов данного ассортимента дает возможность обозначить естественную связь с понятием жизненного цикла

продукта из сферы маркетинга и служит основой для принятия практических решений об обновлении ассортимента.

Существует различные типы специализации продукции: предметная и технологическая. Здесь нужно сделать добавление, что специализация является величиной, которая может быть измерена количественно. Так, предметная специализация может быть охарактеризована соответствующим коэффициентом:

$$K_{\text{товарной специализации}} (K_c) = \frac{\text{Выпуск выбранного вида товара}}{\text{Вся товарная продукция}} \quad (3)$$

Однако при расчете коэффициента специализации по данным публичной отчетности чаще всего доступной оказывается только информация о товарообороте (объеме продаж предприятия). Тогда данный коэффициент можно рассчитать по формуле:

$$K_c = TR_c / TR_{\text{общ}} \quad (4)$$

где TR_c – выручка от реализации продукции, на выпуске которой специализируется предприятие; $TR_{\text{общ}}$ – общий объем реализации продукции. При этом, безусловно, нужно обеспечить сопоставимость цен реализации – привести их к одному моменту времени.

Аналогично получаем выражение для коэффициента технологической специализации:

$$K_{\text{тех. спец.}} = \frac{\text{Количество товара,изготовленного по данной технологии}}{\text{Вся товарная продукция}} \quad (5)$$

Очевидно, что величины, стоящие в числителе и в знаменателе формул должны быть взяты за один и тот же достаточно длительный период времени.

Знание величины коэффициента специализации необходимо для того, чтобы исследователь мог определить какую позицию предприятие занимает

на том или ином рынке. Если крупная фирма специализируется на выпуске нескольких видов продукции, то на одном рынке она может занимать доминирующую позицию, а на других являться последователем – одной из многих конкурентных фирм. Как правило, крупные компании, занимая лидирующие позиции в одной или нескольких отраслях, имеют стратегический резерв – выпускают небольшие партии товаров (обычно новые разработки), проводя таким образом разведку на других рынках.¹

Анализ рентабельности продаж

Рентабельность продаж – показатель финансовой результативности деятельности организации, показывающий какую часть выручки организации составляет прибыль. Коэффициент рентабельности продаж отражает доход компании на каждый заработанный рубль и может быть полезен как для правильной интерпретации данных об обороте, так и для экономических прогнозов в условиях ограниченного объема рынка, сдерживающего рост продаж. Коэффициент рентабельности (return on sales, ROS) можно рассчитать по формуле:

$$ROS = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} \quad (6)$$

Для расчета данного показателя достаточно данных, содержащихся во 2-й форме бухгалтерской отчетности – "Отчете о прибылях и убытках".

Нормальное значение рентабельности продаж определяется отраслевыми и прочими особенностями работы организации. При одинаковой финансовой эффективности, для организаций с длительным циклом производства, рентабельность продаж будет выше, для "высокооборотных" видов деятельности – ниже. Рентабельность продаж показывает, прибыльная или убыточная деятельность предприятия, но не дает ответа на вопрос, насколько выгодны вложения в данное предприятие. Чтобы ответить на этот вопрос, рассчитывают рентабельность активов и капитала (рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестированного капитала).

¹ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник – М:ИНФРА-М, 2009.

2. Томская производственная компания «САВА» на российском рынке продуктов питания

2.1. Описание группы компаний «САВА»

История развития

Общество с ограниченной ответственностью Томская производственная компания «САВА», далее ТПК «САВА» была основана 4 апреля 2000 года. Специализируется на выпуске и реализации продуктов питания из дикоросов Сибири и Алтайского края. Это дикорастущие, садовые ягоды, грибы, кедровые орехи и различные лекарственные травы. В 2000 году ТПК «САВА» запускает в работу свой первый полу автоматизированный цех, для производства томатной группы продуктов – кетчупы, соусы и томатная паста.

К 2002 году компания расширяет свою дистрибуцию до регионального уровня и занимает лидирующие позиции по томатной группе в Сибирском Федеральном округе. В этот момент компания активно начинает входить на федеральный и международный рынок, представляя свою продукцию на профессиональных выставках, форумах и на других информационных площадках. Успешное участие в которых приносят компании не только золотые медали и международные дипломы, подтверждающие высокое качество выпускаемой продукции, но и позволяют освоить новые рынки, расширив географию продаж до федерального уровня.

В 2003 году ТПК «САВА» начинает инвестировать средства в расширение производства и запускает новый варочный цех под сладкую группу продуктов – повидло, джемы, конфитюры. Параллельно развивая собственную заготовительную сеть дикоросов, объединяющую несколько регионов России. В этом же году заканчивается строительство первого 400-тонного холодильника и нового склада готовой продукции. Приобретается и устанавливается первая автоматизированная линия по разлитию соковой

продукции, в том числе налаживается производство соков прямого отжима премиум класса.

В 2004 году руководство предприятия принимает стратегическое решение о развитии нового перспективного направления – продукты функционального питания на основе дикоросов, формируя для этих целей научно-производственный отдел. И уже к концу 2004 года выпускает на рынок новые продукты в сфере функционального питания - соки, нектары и джемы на фруктозе, которые прошли всю клиническую апробацию в Томском эндокринологическом диспансере. А в начале 2006 года выпускает нектары, обогащенные пектином, которые разрабатывались, апробировались и внедрялись на предприятиях с вредными условиями труда, как альтернативное средство профилактики последствий воздействия на организм вредных производственных факторов. Отчет о научно-исследовательской работе по действию на организм обогащенных нектаров компании «САВА» представлен федеральным научным центром гигиены имени Ф.Ф. Эрисмана в Москве.

В 2006 году начинает свое успешное развитие третье основное направление ТПК «САВА» - производство полуфабрикатов для предприятий пищевой промышленности. Для реализации поставленных в данной области объемов компания снова расширяет свое производство и приобретает второй и третий вакуумные выпарные аппараты. В этом же году запускается третий цех и третья производственная линия. Приобретается еще один склад готовой продукции, более 1500 кв.м., заканчивается строительство двух новых холодильников, рассчитанных на 1000 тонн сырья дикоросов.

К концу 2006 года дистрибуция компании достигает федерального уровня, и 18 декабря 2006 года основывается предприятие Общество с ограниченной ответственностью Торговый Дом «САВА», далее ТД «САВА». Стратегическим направлением, которого является создание и внедрение такой дистрибутивной политики, которая позволит максимально охватить территорию Российской Федерации, Ближнего и Дальнего зарубежья.

Такое решение быстро начинает себя оправдывать. Уже к 2008 году ТД «САВА» заключает первые прямые контракты, сначала с региональными и федеральными розничными сетями: «Х5», «Гигант», «Холидей Классик», «Седьмой континент», «Перекресток». А вскоре и с международными сетями: Ашан, Метро, что увеличивает объемы производства почти в 2 раза.

В середине 2008 года, в период начала экономического кризиса в России, группа компаний «САВА» переживала подъем и рост производства. Поэтому когда кризис начал набирать обороты, обладая достаточными ресурсами, руководство компании принимает рискованное, но стратегически правильное решение. Продолжить запланированную модернизацию и развитие производственной и научной базы, укрепить и обезопасить социальный пакет сотрудников и рабочих предприятия, пересмотреть в условиях кризиса финансовую лояльность по отношению к надежным и проверенным партнерам.

Реализовать данную стратегию позволяли собственные оборотные средства, имеющиеся заготовки сырья и лояльная кредитная линия. В итоге компании удалось избежать повышения цен на готовую продукцию и по необходимости обеспечить партнеров и розничные сети долгосрочной отсрочкой платежа. Это позволило значительно расширить общее полочное пространство в сетях и заключить новые выгодные контракты. Кроме того, за счет собственных оборотных средств удалось исключить задержки по заработной плате и сохранить другие льготы сотрудникам.

Избрав данную стратегию, группа компаний «САВА» не только укрепила свои позиции на рынке, но вышла на принципиально новые объемы производства. Например, в 2011 году денежный оборот компании составлял 380 млн. рублей, к концу 2012 года – 540 млн. рублей, на конец 2013 вырос до 644 млн. рублей в год, в 2014 году - до уровня 651 млн. рублей.

Компания сегодня

Политика компании заключается в постоянном контроле качества продукции на всех стадиях, начиная с этапа сбора сырья. Поэтому особое

внимание уделяется работе заготовительной сети по сбору и реализации дикоросов, созданную из разрозненных заготовительных структур и охватывающую все экологически чистые регионы России.

Перспективное направление - научные разработки, развитие и производство продуктов в сфере функционального питания. На сегодняшний день компания реализует данную продукцию через розничные и аптечные сети, в детских лагерях, санаториях и других проф. заведениях. Заключены долгосрочные контракты с вредными производствами. Это напрямую доказывает высокое качество выпускаемой продукции и ее признание специалистами.

Активно развивается направление «СТМ» – производство готовой продукции под торговой маркой заказчика. Клиентами компании по данному направлению являются не только крупные торговые сети («Щедрое застолье» для компании «Лама»), но и федеральная сеть аптек «36,6».

На предприятии работает команда молодых квалифицированных и целеустремленных специалистов. Кадровая политика компании построена таким образом, что позволяет практически полностью исключить частую смену стратегических кадров. Постоянно идет повышение квалификации ключевых сотрудников: высший руководящий состав участвует в президентской программе, менеджеры среднего звена повышают свою квалификацию через программы, реализуемые торгово-промышленной палатой г. Томска.

Помимо этого компания постоянно сотрудничает с различными научными площадками. Например, на данный момент идет совместная разработка биоэнергетических напитков нового поколения на базе научной площадки Томского Государственного Университета. Данный проект рассчитан, в первую очередь, на Западный и Европейский рынок.

За столь короткий срок на предприятии организована мощная материально-техническая и производственная база. Торговая политика компании направлена на максимальную поддержку своих партнеров. На

сегодняшний день ТД «САВА» работает с городами Сибири и Дальнего Востока, налажено сотрудничество с предприятиями Центральной части России и Ближнего зарубежья (Казахстан, Украина), география продаж представлена на рисунке 4. Предпринимаются попытки выйти на экспортные рынки Дальнего зарубежья.



Рисунок 4 География продаж

Описание продукции компании

Бренд «САВА» довольно известен, благодаря своему обширному ассортименту. На сегодняшний день это порядка трехсот наименований. Описание общего вида предлагаемой продукции можно увидеть ниже в таблице 5.

Таблица 5 – Продукция, предлагаемая для продажи

Наименование	Объемы расфасовки	Характеристика
Нектары «Дикая Ягода»	0,25 л., 0,75 л.	Изготавливается из отборного сырья путем прямого отжима ягоды, не содержит химических добавок.
Соки и нектары «САВА»	2 л.	Фруктовые, фруктово-ягодные, овощные, ягодно - овощные с мякотью и с сахаром.
Джемы, повидло «САВА»	0,3кг, 0,61кг и ведро 0,87кг, 1кг	Продукты, обладающие высокой питательной ценностью. Для приготовления повидла и джема используют крепкие, созревшие, богатые сахарами плоды, обладающие вкусом и ароматом, присущими данному виду плодов.
Томатная паста ГОСТ	0,28кг, 0,25кг., 1,0кг., 2,0кг.	Спелые томаты очищаются от семян и кожицы и увариваются. В процессе варки, содержащаяся в томатах влага испаряется и повышается концентрация сухих веществ.
Томатная паста «САВА» 20%	дой-пак ¹ 0,24кг., 0,28кг., 0,55кг., 1,0кг., 2кг., ведро 0,85кг.	Томатная паста, вода специально очищенная, сахар, соль, загуститель - крахмал модифицированный, регулятор кислотности - уксусная кислота, консерванты - бензоат натрия, сорбат калия.
Томатная паста «САВА» 25%	0,28кг., 0,55кг., 1,0кг.	

¹ Дой-пак (фр. Doypack) — особый вид гибкой вакуумной упаковки, представляющей собой пластиковый пакет с донышком, что позволяет упаковке в наполненном виде стоять вертикально.

Продолжение таблицы 5

Кетчупы «САВА»	пластиковая бутылка 0,9кг	Приготовлены на основе пасты из натуральных томатов с добавлением натуральных специй.
Соусы и аджики	дой-пак 0,24кг., 0,28кг	Изготовлены на основе пасты из натуральных томатов основе. В их состав входят натуральные специи: перец красный, паприка, чеснок, зелень и семена укропа, кориандр.
Нектары, соки, сиропы, джемы с фруктозой, соки с пектином «Мир здоровья»		Группа товара лечебно-профилактического назначения. Для людей больных диабетом, для людей ведущих здоровый образ жизни, для функционального питания.
Кедровое молочко	1л.	Уникальный продукт из ядер кедрового ореха, сохранивший в себе всю пользу и богатство кедрового ореха.
Протертая ягода	дой-пак, банка, ведро	Это продукт, в котором сохранился вкус, польза и свежесть ягод. Он прекрасно дополнит любое чаепитие, станет основой для вкуснейших морсов, а также начинкой для открытой выпечки.

Одно из приоритетных направлений деятельности ТПК «САВА» – разработка новых технологий соков, джемов и других продуктов из дикорастущих ягод Сибири и Алтайского края, в том числе продуктов лечебно-профилактического питания с добавлением фруктозы для диетического, диабетического и общего потребления. Соки и нектары под торговыми марками «Мир здоровья» и «Дикая ягода» приготовлены по технологии прямого отжима, поэтому в них сохраняется максимальное

количество витаминов. Торговая марка «Сибирская ягода» включает в себя такие продукты как протертая ягода с сахаром и варенье. Продукция данной торговой марки производится из дикорастущих ягод Сибири и Алтайского края: черники, брусники, клюквы, облепихи, малины и земляники.

Особое внимание стоит уделить продукту, разработка и создание которого велись с 2008 года компанией «САВА». Кедровое молочко - это уникальный продукт, производимый из ядра кедрового ореха, употребление которого способствует нормализации обмена веществ, поддержанию здоровья и увеличению работоспособности. Благодаря уникальной технологии производства, кедровое молочко сохраняет все полезные и вкусовые свойства кедрового ореха.

Спектр применений кедрового молочка гораздо больший, чем у кедрового ореха. Кедровое молочко может быть использовано не только как питательный и полезный питьевой продукт, но и в кулинарии: его можно использовать как основу для соусов, коктейлей и др. В настоящее время, компания «САВА» производит Кедровое Молочко в промышленном масштабе, и реализует по всей России, что позволит жителям самых дальних уголков нашей страны насладиться этим вкусным, полезным и поистине уникальным продуктом.

Так же ТПК «САВА» производит продукцию для сегмента рынка B2B (англ. Business to Business, буквально бизнес для бизнеса) — термин, определяющий взаимодействия субъектов, в данном случае — это юридические лица, которые работают не на конечного рядового потребителя, а на такие же компании, то есть на другой бизнес.

Примером является производство полуфабрикатов для предприятий пищевой промышленности: начинки для производства кондитерских и хлебобулочных изделий; начинки для производства йогуртов, сырков, творожной массы; начинки для производства мороженого; начинка — полуфабрикат для производства мармелада в ассортименте; джемы фруктово-ягодные гомогенные и с кусочками; крема на растительных маслах

(шоколадный, сливочный, карамельный, ванильно-сливочный) и вареная сгущенка.

В 2013 году было освоено еще одно направление производства полуфабрикатов для предприятий пищевой промышленности - производство соков прямого отжима и тонкодисперсного пюре из дикорастущих и садовых ягод. Приобретенное специально для этого направления оборудование позволяет получать соки и пюре высокого качества с сохранением всех полезных свойств ягоды, используемой для производства. Кроме того внедренная уникальная технология переработки облепихи, позволила получить 100 % натуральный, обезжиренный облепиховый сок прямого отжима и высококачественное облепиховое масло. Получаемое сырье, планируется использовать не только для производства собственной продукции, но и для продажи другим компаниям широкого спектра отраслей: фармакология, производство продуктов питания, производство косметических средств и др.

Благодаря жесткому контролю на всех стадиях производственного цикла и высокого качества сырья, вся продукция компании «САВА» имеет высокое качество и отменный вкус

Подтверждением этого служат золотые медали и сертификаты многих российских выставок.

2.2. ТД «САВА» на рынке продуктов питания

Управленческая структура ТД «САВА»

Общество с ограниченной ответственностью Торговый дом «САВА» было создано 18 декабря 2006 года с целью оптимизировать сбытовую политику ТПК «САВА». Место нахождения ТД «САВА» 634067, Россия, Томская область, Кузовлевское тепличное хозяйство, строение 21. Общество является юридическим лицом, обладающим обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетные и другие счета в банках, печать и штампы с собственным наименованием на русском языке.

На рисунке 5 схематично представлена управленческая структура Торгового дома «САВА».

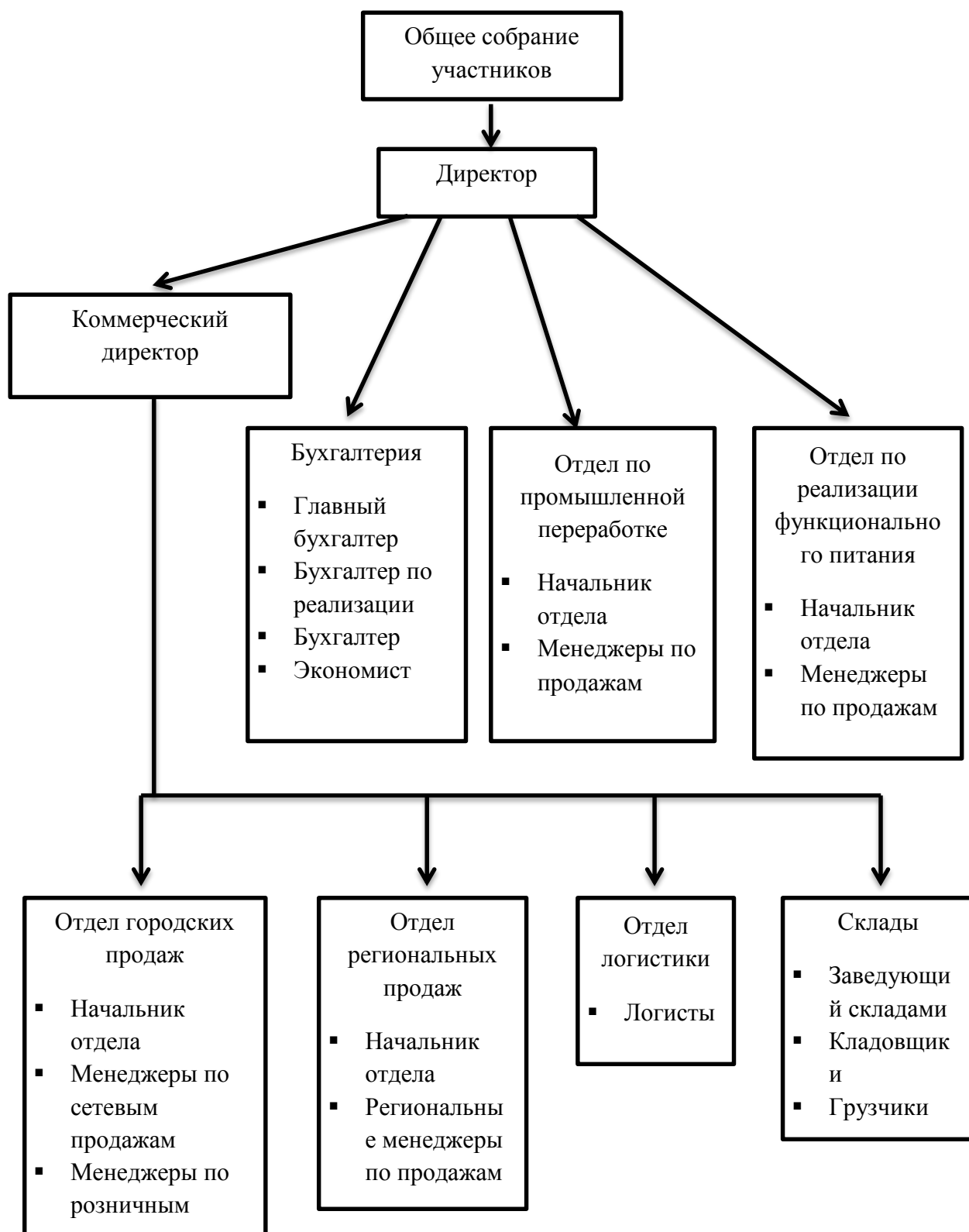


Рисунок 5 Управленческая структура ТД «САВА»

Такой тип структуры является линейно-функциональным, так как служащие отделов подчиняются начальнику отдела, а каждый начальник отдела подчиняется своему непосредственному руководителю и это не один человек.

Органами управления обществом являются общее собрание участников и единоличный исполнительный орган общества - директор. Для обеспечения деятельности предприятия участниками был образован уставный капитал общества, составляющий десять тысяч рублей.

Далее кратко рассмотрим рынки, на которых представлена продукция ТД «САВА».

Рынок соков и нектаров

Соки являются важной товарной группой ТД «САВА», на долю которой приходится 7% продуктового товарооборота, самый популярный сегмент соков – нектары (4% товарооборота). По оценке экспертов соки – единственная популярная товарная группа, падающая по стоимости: единственный растущий сегмент соков - нектары.

По экспертной оценке, структура продаж соков, нектаров и сокосодержащих напитков за 2013 год соответствует рисунок 6:

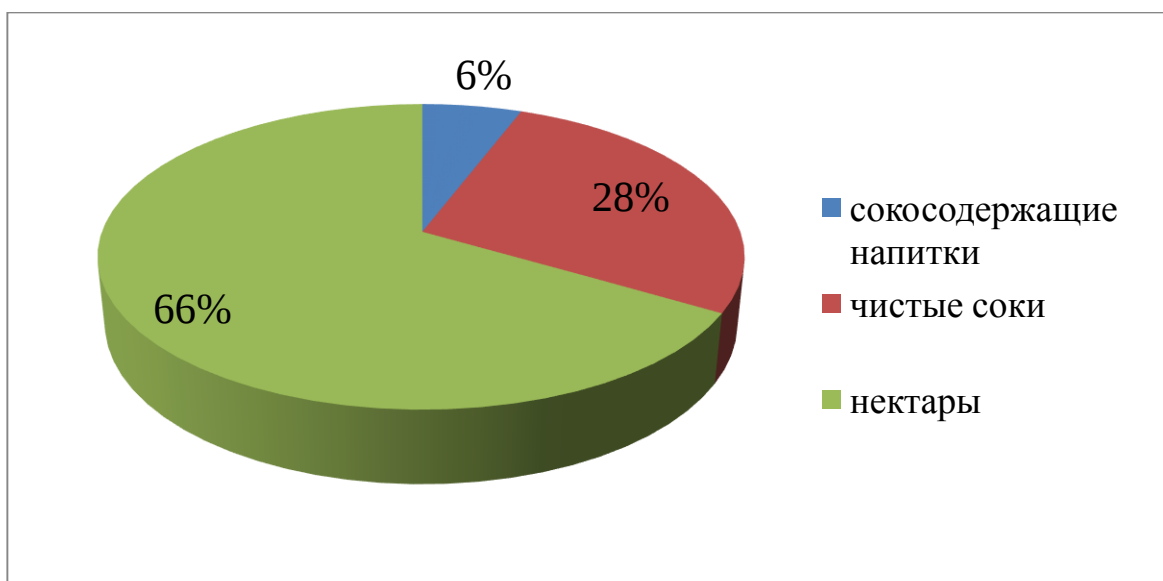


Рисунок 6 Структура продаж соков, нектаров и сокосодержащих напитков за 2013 год

Прослеживается тенденция, что нектары занимают наибольшую долю рынка и вытесняют натуральные соки.

Важность премиальных соков снижается по всем регионам. В 22 городах наибольшая доля приходится на бюджетный сегмент, в то время как в Москве важность всех сегментов по потреблению примерно одинакова.

Продажа по сегментам (в регионах):

- премиальный от 55р. 13,50%
- средний 40-54 руб. 32,00%
- бюджетный до 39р. 54,50%

Наиболее часто встречаемые каналы распространения данной продукции в условиях современного рынка показаны на рисунке 7:

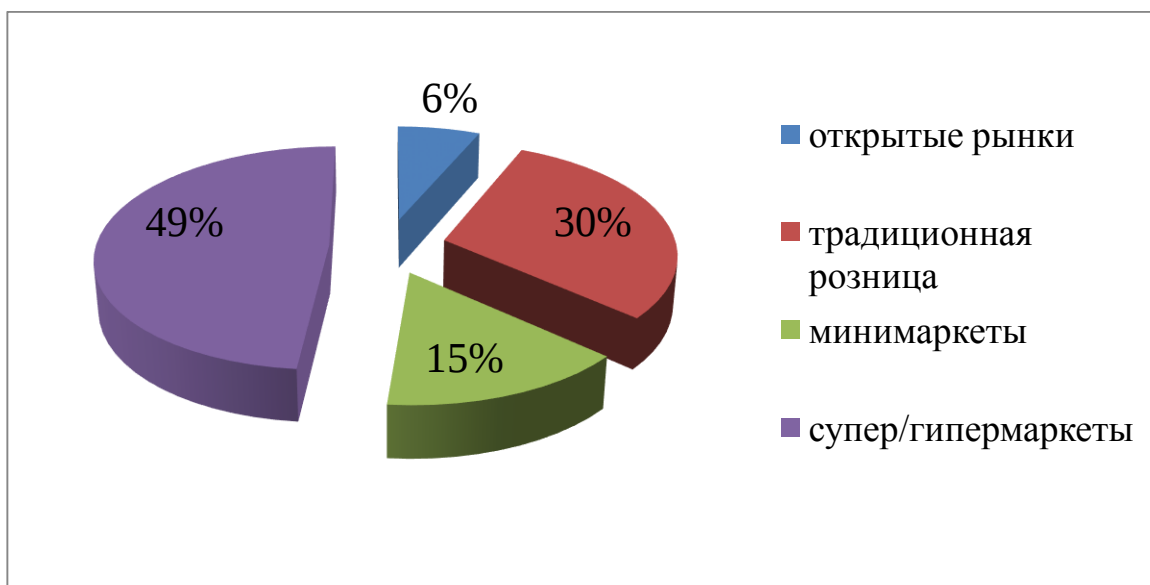


Рисунок 7 Каналы распределения рынка соков и нектаров в 2013 году

63,5% продаж приходится на каналы Современной торговли – Супер/Гипермаркеты и Минимаркеты. Доли каналов стабильны. Рост цен в традиционных продовольственных магазинах выше, чем в Современной торговле. Самые низкие цены в супер/гипермаркетах.

Рынок томатной продукции

По данным исследования inFOLIO Research Group¹ Сибирского Федерального округа наибольшая плотность марок, а, следовательно, и самый высокий уровень конкуренции наблюдается в нижнем ценовом сегменте. Где сгруппировались пять брендов – Торговая марка (ТМ) Персона, ТМ Сава, ТМ Дасмар, ТМ Лидер экономии, ТМ Выгодная покупка - с показателями дистрибуции от 60% до 36% соответственно.

В силу специфики товарной группы, игроки представлены относительно узкими ассортиментными линейками, однако даже в этих условиях брендам «Сава» и «Помидорка» удалось развить предложение до семи и девяти ассортиментных позиций соответственно. ТМ «Балтимор» может порадовать своих покупателей только четырьмя, что опять же по меркам рынка не так плохо.

Доминирующим игроком по дистрибуции остается «Балтимор», теснимый по другим показателям «Помидоркой», «Лидером экономии», «Выгодной покупкой» и «Дасмар». Внимательно изучив карты, каждый маркетолог заметит лишь существенное отставание ассортимента марки «Сава» по показателю уровня дистрибуции и торгово-маркетинговой активности. Это может свидетельствовать лишь о том, что марка представлена в различных торговых объектах преимущественно разными ассортиментными позициями.

Рынок сладкой группы (джемы, повидло, варенье)

Согласно готовому маркетинговому исследованию «Российский рынок варенья, джема, повидла, конфитюра», подготовленному консалтинговой компанией «АМИКО», в 2014 году объем производства повидла, джема и варенья в России составил 123 877 тыс. условных банок, что на 16% больше, чем в 2013 году. Окончательных данных за 2015 год пока нет, но ожидается

¹ Исследовательское агентство inFOLIO Research Group – самостоятельное подразделение, которое начало свое существование в рамках деятельности группы компаний inFOLIO. Имеет обширную базу успешно завершенных проектов на различных потребительских и B2B рынках для целого ряда российских и зарубежных компаний.

замедление роста, либо даже стагнация, поскольку «рост» в 2014 году обусловлен «эффектом низкой базы» 2013 года.

В структуре производства по федеральным округам наибольшая доля приходится на Центральный федеральный округ - 61%, следом идет Южный федеральный округ - 14%, замыкает тройку лидеров Сибирский федеральный округ - 11%.

По структуре производства по видам продукции около 10,9% в натуральном выражении приходится на варенье, на долю джема приходится около 14,9%, и повидло занимает около 74,2% в натуральном выражении.

По географии производства повидла наибольшая доля приходится на Центральный федеральный округ - около 62%, затем идет Южный федеральный округ - 15%, и замыкает тройку Сибирский федеральный округ - 9% в натуральном выражении.

Позиция предприятия на рынке

Рассмотрена в таблице 6, по основным показателям.

Таблица 6 – Позиция ТД «САВА» на рынке

1	Опыт и срок деятельности на рынке	Продукция компании САВА на рынке 12 лет
2	Оценка перспектив развития рынка	Умеренно стабильное
3	Оценка перспектив развития компании	Умеренно стабильное

Продолжение таблицы 6

4	Динамика и цикличность спроса	Цикличность спроса по основным товарным группам компании «САВА» слаба: ежемесячные продажи по основным товарным категориям в течение года колеблются в пределах $\pm 10-15\%$ вокруг среднемесячного значения. <i>Динамика спроса</i> – замедляющийся рост. Компании, предоставляющие данные по динамике и емкости продуктовых рынков, прогнозируют на ближайшие 4-5 лет по основным товарным группам компании «САВА» (сладкой группе, сокам и нектарам, томатной группе) медленный рост (в пределах 2-5%), либо стагнацию спроса.
5	Характер и острота конкуренции	Рынки всех ключевых товарных групп компании «САВА» характеризуются высоким уровнем конкуренции. Во всех ценовых категориях всех товарных групп (сладкая группа, соки и нектары, томатная группа) присутствуют 3 и более производителей. <i>Компании-конкуренты по г.Томску:</i> - ООО «Красота СМ» - ООО «Рябинушка» <i>Компании-конкуренты по регионам:</i> - ООО «Персона» - ЗАО «Эссен продакшн АГ» (Махеев) - ООО «СибКет» - ООО «ГринРей» - ООО «Тома».

Продолжение таблицы 6

6	Доля компании на рынке	<i>Доля продаж по г. Томску:</i> Соки и нектары- около 15% Томатная паста – около 25% Джемы и повидла - около 15% <i>По регионам:</i> Соки и нектары – порядка 0,5% Томатная паста – около 3 % Джемы и повидло – около 1,2% Без учета продукции направления «Промпереработка».
---	------------------------------	---

Из приведенных выше данных видно, что компания имеет твердые позиции на Томском рынке, и продвигает свою продукцию на широкие просторы Российского рынка довольно успешно. На сегодняшний день, она не является лидером продаж ни в одном из рассматриваемых сегментов, но оборотов выручки от реализации хватает для непрекращающегося развития компании.

3. Совершенствование управления продажами в ТД «САВА»

3.1. Анализ продаж ТД «САВА»

Анализ продаж необходим для выявления тенденций к росту или спаду продаж продукции и динамики прибыли от продаж. Кроме того, при анализе продаж, компания может выявлять перспективные ниши, планировать стратегию сбыта, корректировать продуктовую линейку, оценивать эффективность рекламных и маркетинговых кампаний, вырабатывать привлекательные для целевой аудитории предложения.

Так же анализ продаж может выявить товары или группы товаров, требующие особого подхода в продвижении их на рынке, тем самым обеспечив своевременные корректировки усилий. Анализ продаж позволяет обеспечивать принятие верных тактических и стратегических решений. Так же, анализ продаж по отдельным торговым точкам, подразделениям и филиалам, позволит более объективно подойти к оценке эффективности деятельности отдельных структур предприятия.

Проведем анализ динамики реализации продукции в 2014 году, за базовый период возьмем данные 2013года. Расчеты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ динамики реализации продукции в 2014году

Виды продукции	Единицы измерения	Базисный период (2013год)	Отчетный период (2014год)	Отклонение	
				Абсолютное	Относительное
1. Джемь	Шт.	2 396 807	2 619 070	222 263	8,5%
2. Кетчупы	Шт.	649 255	722 467	73 212	10%
3. Конфитюры	Кг.	1 299 278	1 617 671	318 393	19,7%
4. Повидло	Шт.	3 559 006	3 244 700	-314 306	-9,7%
5. Сиропы	Шт.	42 662	59 291	16 629	28%

Продолжение таблицы 7

6. Соки (нектары)	Шт.	5 936 843	7 819 596	1 882 753	24%
7. Соусы	Шт.	1 439 172	1 684 189	245 017	14,5%
8. Томатная паста	Шт.	4 878 281	4 516 440	-361 841	-8%
Итого (без конфитюра):	Шт.	18 902 026	20 665 753	1 763 727	8,5%

Из таблицы видно, что общая динамика реализации положительная и составляет примерно 8,5%. Самый высокий показатель принадлежит номенклатурной группе сиропы, их реализация в 2014 году увеличился на 28%.

Затем идет группа соки и нектары, она увеличилась на 24%. Если рассматривать причины данной динамики она состоит в том, что состав номенклатурной группы соки и нектары по сравнению с 2013 годом в 2014 году увеличился с восьми до десяти позиций.

Далее можно выделить группы конфитюры и соусы, они увеличились на 19,7% и 14,5% соответственно. И среднее стандартное увеличение наблюдается у групп джемы и кетчупы.

Но так же, существует продукция, которая имеет отрицательную динамику объемов реализации это повидло и томатная паста. Рассматривая факторы, которые могли повлиять на данный показатель по повидлу, нужно вспомнить ситуацию с соками и нектарами. Так как здесь произошли те же изменения, но с точностью наоборот. В 2014 году предприятие уменьшило количество позиций этой номенклатурной группы с семи до пяти. Что и повлияло на уменьшение данных по реализации. А вот если рассматривать номенклатурную группу томатных паст, то единственное что могло повлиять на уменьшение показателей это снижение спроса на данный товар.

Увидеть реальную ситуацию по объемам реализации и рыночной активности рассматриваемого предприятия нам поможет коэффициент реализации. Для его расчета мы использовали данные произведенной и реализованной продукции за 2013 и 2014 года. Расчеты представили в таблице 8, для визуального удобства.

Таблица 8 – Коэффициенты реализации

Номенклатурные группы	Реализованная продукция 2013г.	Готовая продукция 2013г.	$K_{\text{реал}}$	Реализованная продукция 2014г.	Готовая продукция 2014г.	$K_{\text{реал}}$
1. Джеммы, шт	2 396 807	2 381 000	1,007	2 619 070	2 788 000	0,939
2. Кетчупы, шт	649 255	621 000	1,045	722 467	744 000	0,971
3. Повидло, шт	3 559 006	3 483 000	1,02	3 244 700	3 395 000	0,956
4. Сиропы, шт	42 662	54 000	0,79	59 291	107 000	0,554
5. Соки (нектары), шт	5 936 843	6 552 000	0,906	7 819 596	8 174 000	0,957
6. Соусы, шт	1 439 172	1 458 000	0,987	1 684 189	1 817 000	0,927
9. Томатная паста, шт	4 878 281	5 351 000	0,91	4 516 440	4 626 000	0,976
Итого, шт:	18 902 026	19 900 000	0,949	20 665 753	21 651 000	0,954

Как мы можем видеть почти все значения коэффициента реализации находятся близко к единице, это свидетельствует о слаженной деятельности сбытовой и закупочной подсистем предприятия. Постоянный сбыт продукции обеспечивается успешной деятельностью отделов продаж, постоянными

маркетинговыми исследованиями рынка и правильной аналитической деятельностью предприятия.

К сожалению, можно увидеть одну позицию, имеющую низкие показатели данного коэффициента – сиропы. Это одна из самых быстро развивающихся групп, о чем свидетельствует положительная динамика объема реализации. Но этого оказалось мало для того, чтобы оправдать ожидания, заложенные в плане по производству. Такая ситуация может возникнуть в связи с неправильным обзором договорных контрактных обязательств, большим спросом в предыдущем году и не взятием в расчет показателя незавершенного производства.

Не стоит забывать о таком важном критерии оценки работы предприятия, как ассортимент. Компания, занимающаяся продвижением собственного продукта, должна отдавать себе четкий отчет в том, какая продукция может удовлетворить спрос потребителей. Для этого нужно проанализировать сегмент или нишу рынка в определенный период времени. Затем понять, достаточно ли конкурентоспособна предоставляемая нашей фирмой продукция, удовлетворяет ли она все запросы потребителей, и стоит ли что-то изменить в ассортименте.

Торговый дом «САВА» это компания с ассортиментом порядка трехсот наименований. Общее описание предлагаемой продукции можно было посмотреть выше в параграфе 2.1. Кроме большого разнообразия продукции, можно заметить и ее уникальность. Бренд «САВА» является практически единственным производителем продуктов из дикоросов на территории г. Томска.

Что касается специализации рассматриваемого предприятия, то она довольно низкая. Это объясняется разнообразием продаваемой продукции. Подтвердить эту теория можно при помощи коэффициента специализации предприятия. Если значение данного коэффициента меньше 0,2 - ее уровень низкий, если он варьирует в интервале от 0,2 до 0,4 - то ее уровень средний, если от 0,4 до 0,6 - высокий, если более 0,6 - очень высокий (и специализация в этом случае будет считаться углубленной). Предприятия, производящие

только один вид продукции, имеют стопроцентный уровень специализации (коэффициент специализации равен 1).

Просчитаем коэффициент специализации для номенклатурной группы с самым высоким объемом реализации за 2014 год – соки и нектары. Получаем:

$$\frac{137228 \text{ тыс. руб.}}{766765 \text{ тыс. руб.}} = 0,179 \text{ (7)}$$

Показатель имеет значение ниже даже 0,2, и исходя из того, что у всех остальных групп объем реализации ниже, что обеспечивает для них еще более низкий коэффициент специализации – из этого всего можно сделать вывод, что уровень специализации у ТД «САВА» довольно низкий.

Это ни в коем случае не плохо, это просто является спецификой данного предприятия. Запас мощностей ТПК «САВА» позволяет производить разную продукцию, в довольно больших объемах. Для их Торгового дома это очень выгодно, так как они могут предоставить своим покупателям и дистрибьюторам большой выбор собственной продукции.

Для того чтобы понять на сколько предприятия успешно, рассчитывается коэффициент рентабельности продаж ROS (return on sales). Этот коэффициент (отношение чистой прибыли к выручке от реализации продукции) показывает, сколько рублей чистой прибыли принес каждый рубль стоимости реализованной продукции. Нормальные значения данного показателя зависят от сферы деятельности и специфики предприятия. Для расчета данного коэффициента рассмотрим «Отчеты о финансовых результатах предприятия» за 2012, 2013 и 2014 года в сводной таблице 9.

Таблица 9 – Сводная таблица финансовых результатов ТД «САВА» за 2012, 2013, 2014 года

Наименование показателя	Код	За Январь - декабрь 2012г.	За Январь – Декабрь 2013г.	За Январь – Декабрь 2014г.
Выручка	2110	562522	542506	651644
Себестоимость продаж	2120	(514014)	(486249)	(587346)
Валовая прибыль(убыток)	2100	48418	56257	64298
Коммерческие расходы	2210	(43399)	(49948)	(52979)
Управленческие расходы	2220	(12)	-	-
Прибыль(убыток) от продаж	2200	5007	6309	11319
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
Проценты к получению	2320	352	51	139
Проценты к уплате	2330	(1612)	(734)	(1232)
Прочие доходы	2340	25715	4286	320
Прочие расходы	2350	(26632)	(4996)	(5698)
Прибыль(убыток)до налогообложения	2300	2830	4916	4848
Текущий налог на прибыль	2410	(677)	(986)	(1009)
Т.ч.постоянные налоговые обязательства(активы)	2421	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	-	-	-
Чистая прибыль(убыток)	2400	2153	3930	3839

Рассчитаем коэффициенты рентабельности продаж за 2012, 2013 и 2014 года.

$$ROS_{2012} = (2153/562522)*100=0,38\% \text{ (8)}$$

$$ROS_{2013} = (3930/542506)*100=0,72\% \text{ (9)}$$

$$ROS_{2014} = (3839/651644)*100=0,59\% \text{ (10)}$$

Можно проследить общую положительную динамику в довольно низких значениях данного коэффициента. Выделяется относительно высокий показатель рентабельности продаж в 2011 году. Это обеспечено большими прочими доходами предприятия по сравнению с 2012 годом и меньшими прочими расходами.

Благодаря сводной таблице представленной выше, можно заметить, что предприятию удалось снизить себестоимость продаж в последние годы. Это очень важный фактор для успешного развития любого предприятия.

Проанализировав продажи Общества с ограниченной ответственностью Торгового дома «САВА», можно понять, что это довольно стабильная компания. Увеличивающая свои объемы реализации каждый год в пределах 8-10%. Предприятие, предлагающее огромный ассортимент качественной, натуральной продукции, и занимающее твердые позиции на рынке пищевой продукции. «САВА» благодаря зарекомендовавшему себя, многолетней работой, Бренду, имеет возможность развиваться каждый день, искать новые каналы сбыта и формы выпуска при этом оставаясь узнаваемой и востребованной.

3.2 Управление продажами ТД «САВА»

Планирование, организация, мотивация и контроль

Продажи представляют собой механизм, который показывает, насколько деятельность компании в целом соответствует условиям рынка, каким образом необходимо обеспечить это соответствие. Иначе говоря, эффективные продажи – это основа успешного развития компании.

Высокая результативность продаж может быть достигнута только в том случае, если продажами профессионально управляют, если это управление основано на новой управленческой философии, связанной с существенным

переносом управленческих воздействий во внешнюю среду, среду потенциальных покупателей. Процесс управления продажами представлен на рисунок 8.



Рисунок 8 Процесс управления продажами

Планирование продаж — одна из функций управления продажами, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Специфическими функциями планирования определяется распределение ресурсов, адаптация к рыночной среде, внутренняя координация и стратегическое предвидение.

В компании ТД «САВА» общим планированием продаж занимается коммерческий директор и директор. В их обязанности входит изучение результатов прошлого года и составление планов и спец задач для каждого отдела продаж. Чаще всего придерживаются стандарта: план прошлого года

плюс двадцать процентов. Затем начальники отделов распределяют план среди сотрудников. Интересным фактом является то, что плановый горизонт выстраивается на два месяца. Это сделано с расчетом, чтобы технические факторы, такие как задержки отгрузки товара и т.п., имели как можно меньшее воздействие на результаты. У каждого сотрудника есть собственная карточка по выполнению плана, которая представлена ниже, рисунок 9:

ОТЧЕТ ПО ПРОДАЖАМ СОТРУДНИКА

Ф.И.О.сотрудника	Петров Алексей Анатольевич	
План в тыс.руб.	150	
Спец.задание	Нахождение 5 новых клиентов	
Результаты сотрудника по месяцам в тыс.руб.	70	86
Общий выполненный объем в тыс.руб.	156	

Перевыполнение плана (%) 4

Выполнение спец.задания отсутствует

Подпись _____

Рисунок 9 Отчет по продажам сотрудника

Стоит обратить внимание на такое понятие как «специальные задание» – дополнительно оплачиваемые задания – цели, в которых нуждается предприятие в данный момент. Это может быть:

- Поиск новых клиентов;
- Продажа остатков прошлогоднего производства;
- Продвижение товара с пониженным спросом и многое другое.

Все это позволяет предприятию выстраивать микро-планирование и организовывать работу с большим положительным эффектом.

Организация продаж — формализация и регулирование взаимодействий между подразделениями и сотрудниками в процессе управления продажами.

Ключевыми моментами данного процесса являются разграничение функций при формировании целей и плана продаж; интеграция продаж и производства, продаж и транспорта, продаж и отгрузки; формирование документов по развитию продаж; организационное построение службы продаж организации.

Организация продаж в компании ТД «САВА» имеет вид, представленный на рис.9.

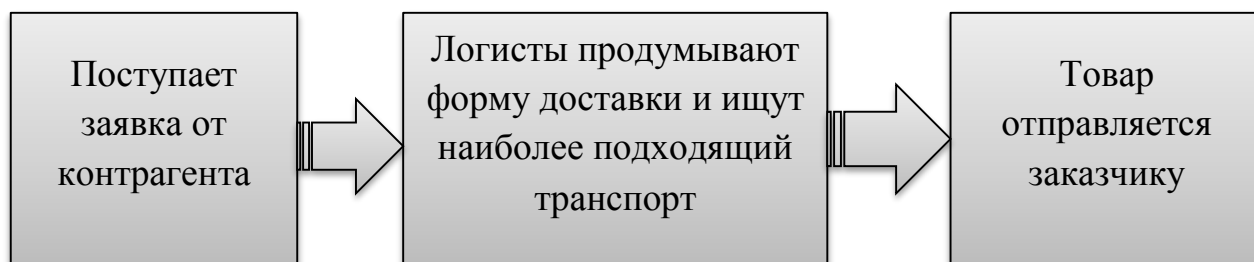


Рисунок 10 Процесс организации продаж в ТД «САВА»

Выше мы уже рассматривали структуру управления компании ТД «САВА» в параграфе 2.1. Из схемы видно, что непосредственно продажами занимаются четыре отдела. Это связано с тем, что ассортимент предприятия довольно большой, и некоторые продукты имеют тонкую специфику размещения на рынке. Такая система руководства помогает каждому начальнику выстраивать систему работы своего отдела с более четкими целями и узким воздействием.

Благодаря тому, что в компании такое большое количество отделов и сотрудников, занимающихся продажами, отслеживание результатов чаще всего производится с помощью сети Интернет. Это объясняется и обширной всероссийской сетью дистрибьюции и усовершенствованием программ онлайн связи. На предприятие налажены сетевые сообщения, когда любой сотрудник может без использования Интернет почты отправить нужную информацию или документацию своему коллеге по внутренней связи.

Так же, в каждом отделе еженедельно проводятся планерки, в которых обязаны принимать участия все сотрудники. Это позволяет наладить обратную

связь подчиненных с руководителем и вносить быстрые коррективы в работу, если в таких есть нужда.

Но, разумеется, не что так не улучшает продажи как правильная мотивация. *Мотивация продаж* — это побуждение участников процесса купли-продажи товара к действиям, обеспечивающим взаимовыгодное заключение торговой сделки. Иначе говоря, сотрудники компании должны иметь возможность на должном уровне продавать и обслуживать покупателей, а покупатели — удовлетворять свои потребности посредством данного товара. Большинство известных подходов к мотивации продаж акцентируют внимание, как на торговом персонале компании, так и на ее клиентах.

Торговый дом «САВА» не исключение, они занимаются мотивацией и своих сотрудников, и своих партнеров по продажам. Мотивация сотрудников происходит по всем факторам. Подробное описание в таблице 10.

Таблица 10 – Мотивация сотрудников в ТД «САВА»

Нематериальные	Скрыто-материальные	Материальные
– Доска успехов в каждом отделе, на которой отображаются успехи всех сотрудников по сравнению с определенным предыдущим моментами времени; – Возможность работы в престижной компании, очень крупной для г.Томска.	– социальные пакеты; – оплата отпуска; – подарки детям на Новый год;	– оклад + премия за перевыполнение плана; – дополнительные бонусы за выполнение спец.задач; – оплата курсов по повышению квалификации; – оплата и поощрения участия в конференциях и выставках т. п.

Мотивация дистрибьюторов и торговых агентов, с которыми сотрудничает компания, заключается в программах лояльности. ТД «САВА» руководствуется принципом: «На удержание клиента». Это позволяет обсуждать условия клиента, и стараться выстраивать политику удовлетворяющую запросы клиента и возможности нашей компании.

Все эти программы составляют достаточную мотивацию для общей работы компании, но они не достаточно проработаны, чтобы обеспечивать положительную динамику продажам, об этом поговорим в параграфе 3.3.

Четвертой составляющей управления продажами является контроль. На самом деле контроль пронизывает все стадии продаж, так как без постоянного контроля не может быть верного планирования, качественного руководства и успешной мотивации. *Контроль продаж* — это функция, посредством которой обеспечивается достижение целей продаж. При контроле отслеживается ряд действий по управлению продажами. Во-первых, исследуются те проблемы, которые возникли при анализе положения организации на рынке и планировании продаж. Во-вторых, контролю подлежат объемы продаж по всем сегментам рынка и соответствие их плановым показателям. В-третьих, осуществляется контроль прохождения приказов и распоряжений сверху вниз, обратной связи и качества работы. Это является основой корректирующих воздействий на систему управления продажами.

ТД «САВА» придерживается стандартных принципов контроля. У каждого сотрудника есть свой непосредственный начальник, которому он и предоставляет информацию о проделанной работе. В свою очередь начальники отделов занимаются обработкой данной информации, и стараются вносить коррективы по мере возможностей. В ТД «САВА» эти возможности предоставляются довольно скупо, так как планерки проходят только раз в неделю, а отчеты о выполнении плана должны предоставлять вообще раз в два месяца. Поэтому, на мой взгляд, нужно проработать новые критерии оценки работников, не только объем его личных продаж, так как есть много факторов определяющих качество продаж не меньше чем цена реализованной продукции. Об этом подробнее мы поговорим в параграфе 3.3.

Каналы сбыта

В современных рыночных отношениях компаниям приходится искать все новые возможности для реализации своей продукции. И тут на помощь приходят различные каналы сбыта. Скажем пару слов о том, что они из себя представляют.

Канал сбыта - это совокупность всех компаний, фирм, отдельных лиц, которые участвуют в продаже и покупке товаров по мере их движения от изготовителя к потребителю. Подобная совокупность включает в себя самого производителя, всех потребителей, а также посредников, которыми могут быть розничные и оптовые продавцы. Те посредники, которые не являются ни агентами какого-либо рода, ни продавцами, а отвечают, например, только за транспортировку, перевозку товара, не являются и частью канала сбыта.

У любого канала есть такая характеристика, как «уровень».

Уровень канала сбыта – это любой из всего множества посредников, выполняющий какую-либо работу по передачи самого товара или же права собственности конечному потребителю. В состав любого канала также входят и конечный покупатель, и производитель, так как они тоже участвуют в передаче товара. Существует разноуровневые каналы сбыта, рисунок 11.

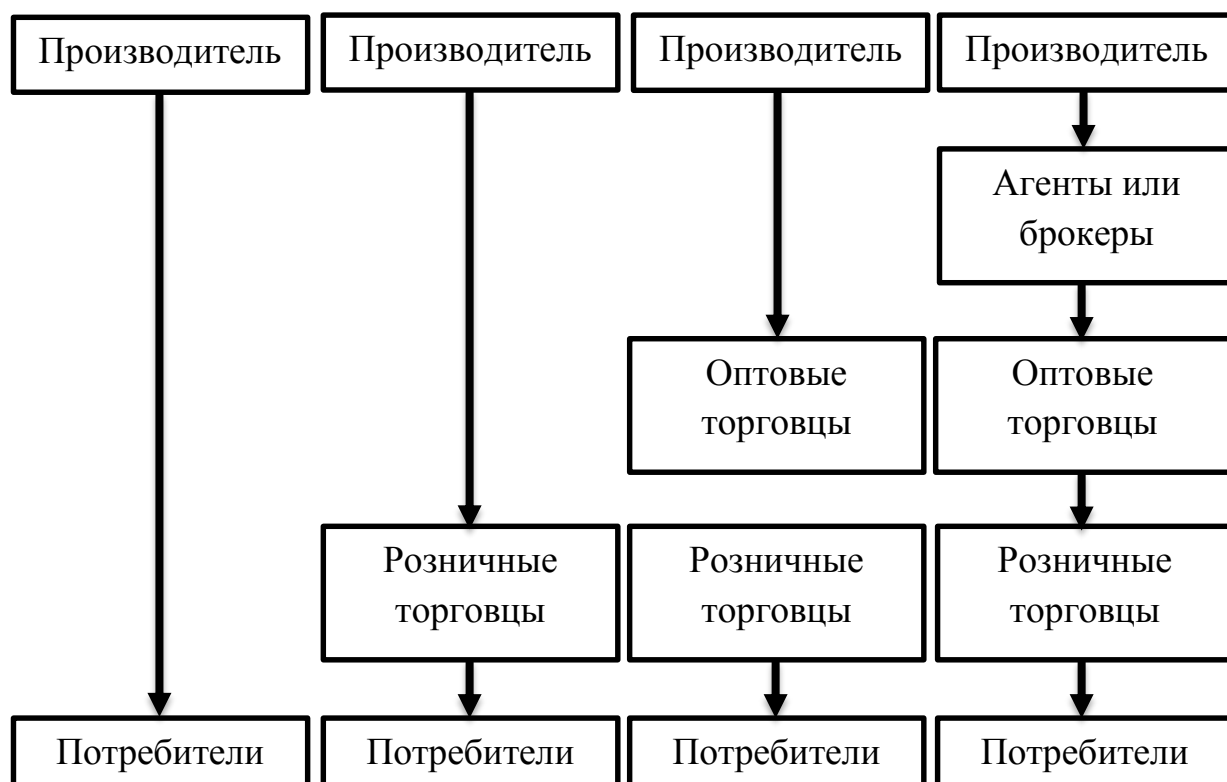


Рисунок 11 Классификация каналов сбыта по уровню

Рассмотрим описание каждого из них:

– *Канал нулевого уровня.* Подобный канал состоит из тех производителей, которые передают свой товар потребителям непосредственно. Прямую продажу можно осуществлять тремя разными способами: во-первых, это торговля вразнос, во-вторых, это торговля через магазины, принадлежащие непосредственно производителю, и, в-третьих, это посылочная торговля;

– *Одноуровневый канал.* Этот канал включает одного посредника. Обычно им становится розничный продавец (на потребительских рынках) или агенты по сбыту/брокеры (на рынках промышленных товаров);

– *Двухуровневый канал.* Подобный канал включает двух посредников. Обычно ими становятся розничные или оптовые продавцы (на потребительских рынках) или дистрибьюторы/дилеры (на промышленных рынках);

– *Трехуровневый канал.* Этот канал, как можно догадаться, включает трех посредников. У более крупных продавцов товары покупаются более мелкими оптовиками, а те, в свою очередь, перепродают их небольшим компаниям розничной торговли, которые крупные продавцы чаще всего не обслуживают.

Очень часто бывает такое, что сбыт организовывается сразу в нескольких вариантах – например, через двухуровневый и одноуровневый каналы.

Также существуют разные виды каналов сбыта, они представлены в таблице 11:

Таблица 11 – Классификация каналов сбыта по участникам

Название	Характеристика
Дистрибьюторский канал	Компании, фирмы, которые закупают товар напрямую – у одного/нескольких производителей. Реализовывать товар можно и исключительно через дистрибьюторов, и через прочие виды каналов.

Продолжение таблицы 11

Оптовый канал	Сюда относят компании, которые закупают у дистрибьюторов товар и после продают его как корпоративным и розничным клиентам, так и другим оптовикам. От дистрибьютора оптовик отличается тем, что закупает товар не напрямую у производителя.
Розничный канал	К нему относятся компании, продающие товар конечному потребителю, а также все интернет-магазины (хотя в США, а также некоторых странах Западной Европы интернет-магазины уже выделяют как отдельный – из-за большого удельного веса оборотов через него).
Корпоративный канал	Сюда относятся компании, закупающие товар у производителей, дистрибьюторов, оптовиков, а также в розницу для удовлетворения своих потребностей.
Существует также нерегулярный канал, который часто объединяют с корпоративным. К нему относятся все компании, совершающие разовые закупки в одном из каналов, что перечислены выше.	

Так как данные классификации каналов сбыта довольно схожи по своей сути, для рассмотрения компании ТД «САВА» возьмем в основу классификацию по участникам. В деятельности данной компании можно встретить все виды каналов сбыта. Это объясняется тем, что ассортимент компании очень обширен, и это является своего рода нуждой в данной рыночной ситуации. Чем больше партнеров у компании, тем сильнее распространение ее продукции. ТД «САВА» представляет свою продукцию во многие регионы России. В связи с этим, им нужны свои дистрибьюторы в каждом городе куда они поставляют свою продукцию. Политика компании разработана таким образом, что в одном городе у них должно быть не менее двух дистрибьюторов. Это объясняется довольно легко, ТД «САВА» за естественную конкуренцию. Для того чтобы дистрибьютор не имел возможности искусственно завышать цены и диктовать свою политику.

У компании достаточно высоко развит корпоративный канал. Заключены договора с различными предприятиями вредного производства, о поставках их продукции с содержанием пектина. Одним из самых крупных

корпоративных клиентов является Публичное Акционерное Общество «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»

Так же, из-за новых тенденций развития сетей розничных продаж, компания вынуждена заключать договора напрямую с такими клиентами. На сегодняшний день у ТД «САВА» долгосрочные контракты по сотрудничеству с сетями Ашан, Перекресток, Магнит, а так же ГК ЛАМА, Быстроном, Радуга вкуса и Мария Ра. На первый взгляд это очень хорошо и выгодно, но такие крупные сети зачастую имеют собственную ценовую политику, и нашему предприятию приходится в обход собственным дистрибьюторам поставлять продукцию в данные сети. Так как вся цепочка ценообразований, не подходит для крупный сетей, они не идут на такие уступки. Разумеется, все это происходит только потому, что компания на рынке уже более 13 лет. Со многими своими дистрибьюторами они сотрудничают тоже более 10 лет, и поэтому стараются выстроить свою сбытовую политику так, чтобы взаимодействовать с проверенными партнерами. Но рыночная сфера не постоянна, и поэтому компании приходится искать все новые каналы сбыта.

3.3. Рекомендации по развитию продаж ТД «САВА»

Изменение на предприятии структуры отдела маркетинга

Основная задача службы маркетинга заключается в ориентации на потребителя, постоянном отслеживании его потребностей, а также в анализе деятельности конкурентов: определении их слабых и сильных сторон и возможных рыночных действий.

В процессе реализации маркетинга на предприятии решаются следующие задачи:

- комплексное изучение рынка;
- выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработка мер для полного удовлетворения существующего спроса;

- планирование и осуществление сбыта;
- разработка мер по совершенствованию управления и организации продаж.

Исходя из этого, служба маркетинга должна определять направления совершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения планов; доводить маркетинговую информацию до всех подразделений предприятия. В тоже время, чтобы соответствовать реальной жизни, служба маркетинга должна четко представлять возможности предприятия, занимаясь его совершенствованием.¹

Изменение структуры отдела маркетинга на предприятии ТД «САВА» поможет разгрузить отделы продаж от не профильного для их компетенции анализа рынка. Прием на работу квалифицированных маркетологов поможет обеспечить компании достаточное количество еще более качественных мероприятий по продвижению их товара на рынке. Предлагаемая организационная структура отдела представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 Структура отдела маркетинга

Представленная структура отдела позволит маркетологам специализироваться каждому на определенном виде продукции. Тем самым обеспечит знания товара и лучшую проработку систем его продвижения.

¹ Колесникова А.Г., Певцов Е.Д. Организация службы маркетинга на предприятии: Научная работа – СПб НИУ ИТМО, 2010.

Предполагается, что начальник отдела маркетинга должен подчиняться непосредственно директору, так данный отдел является очень важным и образующим политику действий всей компании.

На мой взгляд, главной проблемой сбыта компании является недостаточная реклама. Многие жители даже г. Томска не догадываются о существовании, такого крупного предприятия на территории нашей области. В данный момент многие промо-акции для ТД «САВА» проводят студенты Томского Государственного университета, так как на его базе есть Исследовательский центр. Но не стоит упускать из внимания тот факт, что студенты не являются квалифицированными специалистами, и проанализировать общее воздействие данных акции они просто не в силах.

В ТД «САВА» существует практика участия на выставках и ярмарках г. Томска, это очень важный и нужный способ для продвижения их бренда на рынке. Но, к сожалению, данный вид продвижения не является общепринятым и общедоступным. Ярмарки, выставки и форумы посещают ограниченное количество людей, а такому крупному предприятию необходима реклама, обеспечивающая узнавание бренда любым человеком.

Все эти проблемы поможет решить специализированный отдел маркетинга. Он позволит увеличить прибыль предприятия в несколько раз, тем самым поможет компании не стагнировать свой ежегодный успех, а наращивать.

Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации менеджеров по продажам

Для создания эффективной системы оплаты труда определим, что является важным для организации в области продажи, и каких целей система стремится достигнуть:

- рост объема продаж;
- выполнение планов продаж каждым менеджером;
- выполнение плана продаж отделом;
- увеличение числа дистрибьюторов;

– сокращение просроченной дебиторской задолженности.

Таким образом, все эти цели, так или иначе, должны найти свое отражение в системе мотивации.

Для мотивации всех этих целей предполагается использовать следующую систему: зарплата будет состоять из трех частей: постоянная часть, переменная часть, бонусы.

Постоянная часть – оплата за компетенцию, опыт, знания и умения, по предварительному расчету 10000 руб. Эта сумма определена благодаря исследованию рынка труда, проводимым агентством по подбору персонала «Эллария», и определена как нижняя планка оплаты труда менеджера по работе с клиентами.

Переменная часть складывается из трех компонентов: процент выполнения плана менеджера, процент выполнения плана отдела, процент просроченной дебиторской задолженности. Значение переменной части при 100% выполнении планов и отсутствии просроченной дебиторской задолженности – 20000 руб.

В сумме переменная и постоянная часть составляют 30000 руб. – уровень выше среднего зарплаты менеджера по продажам, информация также получена из отчета по исследованию рынка труда агентства «Эллария».

Зависимость зарплаты от процента выполнения личного плана стимулирует работника к достижению установленных целей по продажам.

Зависимость зарплаты от процента выполнения плана отдела мотивирует работника к сотрудничеству внутри отдела, взаимной помощи, обмену информацией и опытом. Этот показатель является очень важным, поскольку должен не допустить возникновения конфликтов между сотрудниками за клиентов и товар.

Говоря о целях, нужно отметить, что цели должны быть достижимыми и пересматриваться в зависимости от ситуации один раз в квартал, иначе система мотивации не будет работать. Безусловно, считается, что фирма должна стремиться к росту, но оценка возможного роста компании должна

быть объективна, и учитывать возможности рынка, возможность расширения ассортимента, возможности производства и логистики, потенциал самих менеджеров.

Процент просроченной дебиторской задолженности на последнее число месяца должен стимулировать работника к более тщательной работе с дебиторской задолженностью, а также показать ему, что приоритетным является не только факт продажи товара, но оплата этого товара.

Бонусная часть назначается за привлечение новых клиентов и дистрибьюторов. Предлагается рассчитывать бонус в размере 2% от продаж нового клиента и 3% от продаж нового дистрибьютора, бонус начисляется в течение только первых четырех месяцев работы с клиентом, для того чтобы менеджер постоянно занимался поиском и привлечением новых клиентов.

Учитывая, что для фирмы приоритетным является получение постоянных клиентов, а не разовые поставки, бонус будет выплачиваться по итогам работы с клиентом за четыре месяца, если поставки были ежемесячными, это может означать приобретение постоянного клиента и через четыре месяца после первой отгрузки менеджер получит причитающийся ему бонус.

В качестве новых клиентов рассматриваются не только совершенно новые клиенты, не имевшие контактов с фирмой, но и клиенты, прекратившие свое сотрудничество с фирмой более 12 месяцев назад, то есть потерянные и вновь приобретенные.

Внедрение новой системы оплаты труда является сложной задачей, поскольку необходимо будет преодолеть сопротивление менеджеров и отладить систему на практике.

Внедрение предполагается производить в два этапа, рисунок 13.

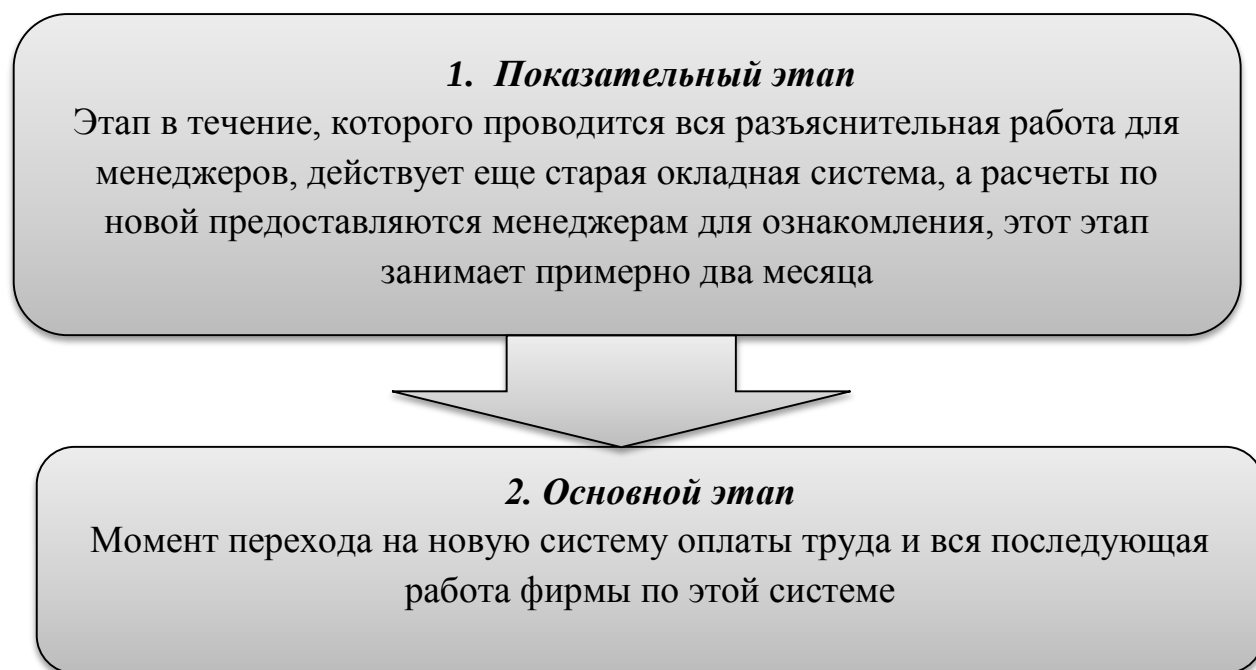


Рисунок 13 Схема введения новой системы оплаты труда

Данная система должна работать для существующих менеджеров, при принятии на работу новых сотрудников им устанавливается испытательный срок в течение месяца во время, которого они получают фиксированный оклад. Считается, что в течение этого времени менеджер должен принимать дела, входить в курс дела, обучаться продуктам, налаживать контакты с клиентами.

Введение новой системы контроля

В традиционной системе контроля менеджер нацелен на выявление ошибок, отклонений, просчетов и проблем. В большинстве случаев речь идет также о том, чтобы найти виновных. В усложняющейся внешней среде предприятия столкнулись с задачей поиска методов опережающего контроля. Возникла новая система – контроллинг, область задач которой много шире традиционного контроля.

Контроллинг – ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитическая и методическая поддержка руководителей в процессе планирования, принятия

управленческих решений, анализа и контроля по всем функциональным сферам деятельности предприятия.¹

В отличие от менеджмента контроллинг нацелен на перспективу и решает преимущественно стратегические задачи, разрабатывает план реализации стратегии предприятия, контроллеры так же несут ответственность за координацию действий по реализации управленческих решений.

К основным функциям контроллинга относятся:

1. Поддержка процесса планирования.
2. Учет для целей управления.
3. Контроль за реализацией планов, в том числе выявление и анализ отклонений.
4. Оценка протекающих процессов и представление отчетности руководству.
5. Выработка рекомендаций по возможным решениям и оценка последствий их реализации.

Основные задачи контроллинга описаны в табл.12:

Таблица 12 – Задачи контроллинга по областям деятельности предприятия²

Область применения	Задачи
1.Учет	Создание системы сбора и обработки информации, разработка и поддержание системы ведения внутреннего учета, получение информации о протекании технологических процессов, подбор и разработка методов учета, а так же критериев для оценки деятельности предприятия.

¹ Карминский А.М. Фалько С.Г. Контроллинг – М: Финансы и статистика. 2006г.,с.6.

² Карминский А.М. Фалько С.Г. Контроллинг – М: Финансы и статистика. 2006г.,с.17

Продолжение таблицы 12

2. Планирование	Формирование и развитие системы комплексного планирования, разработка методов планирования, определение необходимой информации, источников информации и путей ее получения. Служба контроллинга не определяет, что планировать, но разрабатывает технологию планирования. Ответственность за реализацию планов остается в компетенции линейных руководителей.
3. Контроль и регулирование	Разработка методов ведения контроля, определение места его проведения и объем, разрабатываются контрольные документы, определение допустимых отклонений, анализ отклонений и выявление причин их появления, разработка предложений по уменьшению отклонений.
4. Информационно-аналитическое обеспечение	Разработка информационной системы, стандартизация информационных каналов и носителей, выбор методов обработки информации. Система контроллинга должна обеспечивать сбор, обработку и предоставление руководству существенной для принятия решений аналитической информации.
6. Специальных функций и задач	Проведение специальных исследований, определяющих состояние и тенденции развития организации.

В настоящее время на большинстве предприятий либо не знают о службе контроллинга, либо не видят в ней необходимости, считая, что руководители подразделений сами проводящие контроль неплохо с этим справлялись и раньше. В организации службы контроллинга есть как плюсы, так и минусы, которые необходимо знать прежде чем принимать решение о создании этой системы. (таблица 13)

Таблица 13 – Плюсы и минусы создания службы контроллинга

"Плюсы" создания службы контроллинга	"Минусы" создания службы контроллинга
Появится конкретное лицо (контроллер), ответственный за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей.	При создании службы нужно изменять устоявшуюся организационную структуру управления и объяснять, зачем это необходимо.

Продолжение таблицы 13

Информация о финансово-экономическом состоянии предприятия будет сосредоточена в одном месте, и ей всегда можно будет воспользоваться достаточно оперативно.	Возникнут проблемы с подразделениями предприятия при изъятии у них отдельных функций. Трудно найти специалиста, который мог бы работать в качестве контроллера.
Планы всех подразделений будут лучше скоординированы и проверены на правдоподобность, если этим вопросом будет заниматься одна служба. Снизятся тенденции к изоляции подразделений.	Есть опасность чрезмерного усиления влияния службы контроллинга на другие подразделения, что вызовет недовольство в коллективе.

Внедрение системы контроллинга на предприятиях проходит в несколько этапов, рис. 14.



Рисунок 14 Схема внедрения системы контроллинга

Рассмотрим, что из себя представляют данные этапы.

1. *Подготовительный этап* (изучение текущего состояния предприятия, экспресс-анализ);

2. *Этап внедрения контроллинга;*

- изменения в системе управления;
- изменения в организационной структуре;
- информационные потоки в системе предприятия;

– персонал и возможные проблемы.

3. *Этап автоматизации* (в случае необходимости).

Создание службы контроллинга в ТД «САВА» поможет структурировать работу всей организации. Обеспечит упрощение контроля на всех уровнях. Введение автоматизированной системы показателей, позволит сократить как время, так и средства для проведения тех или иных анализов предприятия. В настоящее время существует огромное количество программного обеспечения, которое может прийти на помощь предприятию, желающему внедрить у себя контроллинг.

Безусловно, наличие одного опытного контроллера для ТД «САВА» будет уже огромным шагом вперед.

Заключение

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены типы и методы продаж. Проанализирована деятельность предприятия ТД «САВА» на рынке пищевой продукции и система продаж, организованная в ней на сегодняшний день.

Было выявлено, что ТД «САВА» поставляет на рынок большой ассортимент натуральных, качественный и порой эксклюзивных продуктов. Дистрибьюция компании распространяется на города Сибири и Дальнего Востока, налажено сотрудничество с предприятиями Центральной части России и Ближнего зарубежья (Казахстан, Украина), предпринимаются попытки выйти на экспортные рынки Дальнего зарубежья.

ТД «САВА» имеет довольно стабильные, но не высокие показатели ежегодного роста дохода примерно 8%. В будущем прогнозируют рост не более 2-5%, а возможно и стагнацию.

Анализ управления продаж рассматривался по четырем основным функциям управления: планирование, организация, мотивация и контроль и разным каналом сбыта.

Используя опыт успешных организаций в области сбыта, и учитывая специфику компаний, были предложены мероприятия, направленные на улучшения системы продаж и стимулирования сбыта.

Во-первых, было предложено организовать отдел маркетинга. Это позволит разгрузить менеджеров по продажам от не входящего в их компетенцию анализа рынка и способов продаж. Улучшить политику в сфере стимулирования сбыта и продвижения продукции ТД «САВА».

Во-вторых, была разработана система материальной мотивации сотрудников. Оплата труда направленная на достижение целей компании, а именно увеличении объемов продаж, выполнение планов по продажам, сокращение объема просроченной дебиторской задолженности, привлечение новых клиентов и дистрибьюторов. Таким образом, предложенная система

формирует целевое поведение менеджеров по продажам и стимулирует их к достижению целей компании.

В-третьих, было предложено усовершенствовать систему контроля на предприятии. Внедрить службу контроллинга. Это система опережающего контроля, ориентированная на достижение. Информационно-аналитическая и методическая поддержка руководителей в процессе планирования, принятия управленческих решений, анализа и контроля по всем функциональным сферам деятельности предприятия. Все это должен обеспечить один человек, это контроллер, и интерактивная система, обеспечивающая быстрый анализ, и структурирование данных.

Все эти мероприятия направлены на совершенствование системы управления продажами ТД «САВА». Результатом внедрения данных мероприятий должно стать: повышение выполняемых планов по продажам; увеличение числа каналов сбыта; сокращение объема просроченной дебиторской задолженности; привлечение новых клиентов и дистрибьюторов; расширение рыночной доли и укрепление финансовой устойчивости организации.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко - Пер.с англ. – М.: Экономика, 2002.
2. Баркан Д.И. Управление продажами. – СПб.: Высшая школа менеджмента, Издательство СПбГУ, 2008
3. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика/А.С. Большаков, В.И. Михайлов.-2-е изд., испр. и доп.- СПб. и др.: Питер, 2012.- 412с.
4. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. М. Экономика, 2010,119 с.
5. ВЕСТНИК МичГАУ, № 2, 2010
6. Вертоградов В. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2009. - 240 с.
7. Винкельманн П.Э. Маркетинг и сбыт. – М.: Гребенников ИД, 2006.
8. Гранкина Н. Стратегия выбора партнеров по каналу сбыта // Управление компанией. 2007. №9. – с. 12–17
9. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 20-24.
10. Дубровский В.Ж., Чайкин Б.И. Экономика и управление предприятием (фирмой): учебник. - Екатеринбург, 2010. - 443 с.
11. Еремина А.С. Планирование и анализ хозяйственной деятельности. - М., 2010. - №12. - стр. 15-17
12. Карминский А.М. Фалько С.Г. «Контроллинг» М Финансы и статистика 2006г.,с.17
13. Колесникова А.Г., Певцов Е.Д. Организация службы маркетинга на предприятии: Научная работа – СПб НИУ ИТМО, 2010.
14. Кондрашов В.М. Управление продажами. – М.: ЮНИТИ, 2007.
15. Кузнецов И.Н. Управление продажами: Учебно–практическое пособие, 2-е издание: Издательский дом "Дашков и К", 2013.

16. Кутас А. Эффективность системы продаж должна быть эффективной // Управление продажами. №6. 2007. – с. 35–39.
17. Лакина З.П. Ассортиментная политика предприятия// Практический маркетинг. - М., 2010. - №101.
18. Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент. М.: Юнити-Дана, 2006
19. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник – М:ИНФРА-М, 2009.
20. Фатхутдинов, Р. Конкурентоспособность России и подготовка кадров // Общество и экономика. 2006. – № 12. – С. 12.