Донской Государственный

Технический Университет

Курсовая работа

по дисциплине коммерческая логистика

на тему:

***«Пути повышения эффективности сбытовой деятельности на предприятии ОАО «Магнит»».***

Выполнил:

студент гр. ИЭК — 41

Проверил:

Ростов — на — Дону

2009г.

Содержание

Введение……………………………………………………………………………...........3

1. Теоретические аспекты повышения эффективности сбытовой деятельности в торговых организациях.

1.1. Сущность, цели и методы организации сбытовой деятельности в торговых организациях. …...................................................................................................….. ……5

1.2 Логистическое моделирование как способ повышения эффективности сбытовой деятельности.. ….……………………………………………………………...8

1.3. Организация и пути повышения эффективности сбытовой деятельности на предприятии......................................................................……………………….............14

2. Пути повышения эффективности сбытовой деятельности на примере ОАО «Магнит».

2.1. Анализ российского рынка продовольственных товаров…….......……...........20

2.2. Характеристика предприятия и основные показатели коммерческой деятельности ОАО «Магнит»...................................................................................……25

2.3. Организации и пути повышения эффективности сбытовой деятельности на предприятии ОАО «Магнит»…………………………………………………………....27

Заключение……………………………………………………………………………….34

Список литературы……………………………………………………………................37

**Введение**

Логистика может способствовать достижению конкурентных преимуществ как в производстве – через рациональное использование имеющихся мощностей, сокращение запаса оборотных средств, кооперацию, интеграцию, совершенствование календарного планирования и т.д., так и в обслуживании – благодаря совершенствованию торгового сервиса, прогрессивной стратегии каналов распределения, более полному удовлетворению потребностей потребителей и т.п. Хорошо налаженные распределение и сбыт продукции для изготовителя не менее важны, чем сам производственный процесс. В России система сбыта находится на переходной стадии развития, что в большой степени осложняет сбыт на рынке нашей страны.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что повышение эффективности сбытовой деятельности является обязательным условием успешного функционирования и развития организации. Повышение эффективности систем реализации готовой продукции является сегодня одной из главных задач, стоящих перед руководством промышленных и торговых предприятий. Постоянный рост издержек, связанных с реализацией готовой продукции, усиление требований потребителей к качеству обслуживания - все это и многое другое предопределило сдвиг в управленческой философии в сторону признания стратегической роли сферы сбыта продукции.

Целью данной курсовой работой является изучение сбытовой деятельности как объекта логистики, а так же разработка рекомендаций по повышению эффективности сбытовой деятельности на предприятии ОАО «Магнит».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность, цели и методы организации сбытовой деятельности в торговых организациях;

- выявить сущность логистического моделирования как способа повышения эффективности сбытовой деятельности;

- рассмотреть, как происходит организация и пути повышения эффективности сбытовой деятельности на предприятии;

- изучить информацию о рынке, на котором действует предприятие;

- проанализировать и предложить пути повышения эффективности сбытовой деятельности на примере розничного торгового предприятия ОАО «Магнит».

Рассмотрением данной проблемы занимались следующие авторы: Аникина Б.И., Леншин И.А., Неруш Ю.М., Родников А.Н., Степанов В.И. и д.р.

Данная курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты организации сбытовой деятельности в торговых организациях, сущность логистического моделирования и пути повышения эффективности сбытовой деятельности на предприятии. Во второй главе рассматривается предприятие ОАО «Магнит», основные показатели его коммерческой деятельности, а также проведен анализ и предложены пути повышения эффективности сбытовой деятельности для ОАО «Магнит».

Система сбыта товаров — ключевое звено и своего рода финишный комплекс во всей деятельности фирмы по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию и услуги.

Современное состояние рынка вызывает необходимость гибкого реагирования производственных и торговых систем на меняющиеся запросы потребителей. Решение вопросов гибкого реагирования заключается в основном в организации эффективного управления материальными потоками, а также связанными с ними потоками информации. Более совершенная информация способна расширить функции менеджера по сбыту от простого утверждения крупных сделок до реального управления бизнесом.

**1. Теоретические аспекты повышения эффективности сбытовой деятельности в торговых организациях**

**1.1. Сущность, цели и функции сбытовой деятельности в торговых организациях**

Как определенная система взглядов сбытовая логистика сложилась еще в 60-е годы и в какой-то мере явилась продуктом совершенствования транспортно-экспедиционной системы, сферой действия которой она практически и ограничивалась на протяжении 60 - 70-х годов. Однако по мере развития и совершенствования этой стороны сбытовой логистики на рубеже 70 - 80-х годов все явственнее стала ощущаться ограниченность ее возможностей. То есть в рамках тех задач, которые были ей поставлены, сбытовая логистика вполне доказала свою жизнеспособность и эффективность. Однако по мере расширения общественного производства, усложнения внутренних и внешних экономических связей стали просматриваться пределы совершенствования этой системы, которая, замыкаясь в себе и развиваясь изолированно, уже не была в состоянии существенно влиять на повышение эффективности всей логистической цепи. Поэтому практическое развитие связей с другими элементами логистической системы (производством, маркетингом, информационной системой и др.) стало одной из центральных задач, стоящих перед сбытовой логистикой. Результатом такого интегрированного подхода стало включение сбыта в структуру функционального управления организаций и предприятий.

Под сбытовой деятельностью следует понимать процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли.

Цели сбыта производны от целей предприятия, среди которых в настоящее время превалируют цели максимизации прибыли. Цель сбытовой логистики - обеспечение рационализации процесса физического продвижения продукции к потребителю и формирование системы эффективного логистического сервиса. Достижение данных целей возможно при успешной реализации следующих задач в области сбытовой деятельности:

1) оптимальная загрузка производственных мощностей заказами потребителей;

2) выбор рациональных каналов распределения товародвижения;

3) минимизация совокупных затрат в хозяйственном цикле товара, включая расходы по послепродажному обслуживанию и потребительскому сервису.

В настоящее время сбытовая логистика выполняет функции, связанные с управлением и координацией движения потока готовой продукции, решает задачи в области обработки заказов, складирования товаров, поддержания товарно-материальных запасов, выбора схем каналов распределения. Основные функции сбыта можно объединить в три группы:

1. Функции планирования.

2. Функции организации.

3. Функции контроля и регулирования.

В свою очередь функции планирования включают: разработку перспективных и оперативных планов продаж, анализ и оценку конъюнктуры рынка, формирование ассортиментного плана производства по заказам покупателей, выбор каналов распределения и товародвижения, планирование рекламных кампаний и разработку мер по стимулированию сбыта, составление смет-затрат по сбыту и их оптимизацию.

Среди функций организации сбыта необходимо выделить следующие: организацию складского и тарного хозяйства для готовой продукции, организацию продаж и доставку продукции потребителям, организацию допродажного и послепродажного обслуживания потребителей, организацию каналов товародвижения и распределительных сетей, организацию проведения рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта, организацию подготовки торгового персонала и управление деятельностью торговых представительств, организацию взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения целей сбыта.

К совокупности функций сбытового контроля и регулирования относят: оценку результатов сбытовой деятельности; контроль за выполнением планов сбыта; оперативное регулирование сбытовой деятельности предприятия с учётом влияния внешних и внутренних помех; оценку и стимулирование деятельности сбытового аппарата; статистический, бухгалтерский и оперативный учёт сбытовой деятельности.

Всё разнообразие сбытовых функций предприятия трудно перечислить. Кроме того, необходимо учитывать особенности их реализации каждым товаропроизводителем, что во многом определяется такими факторами, как:

- номенклатура и масштабы производства;

- количество и география потребителей;

- численность и интенсивность каналов распределения;

- характер и формы организации каналов товародвижения;

- имидж товаропроизводителя и его торговой сети и т. д.

Считается, что реализация функции сбыта осуществляется при надлежащем обеспечении шести соответствий: груз, качество, количество, время, затраты, пункт назначения. Для достижения необходимых результатов необходимо осуществить комплекс мероприятий по рационализации тары и упаковки, пакетизации грузовых единиц и контейнеризации перевозок, реализации эффективной системы складирования, оптимизации величины заказов и уровня запасов готовой продукции, планирования наивыгоднейших маршрутов перемещения грузов на магистральном транспорте и т.п. И все это для того, чтобы обеспечить доставку товаров в необходимом количестве, в нужное время и требуемое место.

Ядром логистики сбыта является системный подход к планированию, организации и контролю всех операций по перемещению и складированию потока готовой продукции от конца производственной линии до прибытия продукции на рынок. Ее концепция базируется на основных принципах как логистики, так и маркетинга, к основным из которых можно отнести: подробное изучение рынка и учет его требований при принятии хозяйственных решений; максимальную адаптацию производственной и коммерческой деятельности к требованиям рынка; оптимизацию движения внутренних и внешних материальных и информационных потоков, направленную на достижение с наименьшими затратами максимальной приспособленности предприятия к изменяющейся рыночной обстановке; получение преимуществ перед конкурентами; повышение рыночной доли и прибыли предприятия.

Достижение желаемых результатов сбытовой деятельности требует не только чёткого описания их, но и осознанной ориентации предприятия на их достижение. Иначе говоря, сбытовая ориентация предприятия предполагает определённым образом организованную работу всех его подразделений и служб, что может быть успешно достигнуто на основе логистического моделирования.

**1.2. Логистическое моделирование как способ повышения эффективности сбытовой деятельности**

Сбытовые системы являются продуктом деятельности человека. Значительная роль человека в организации системы сбыта вовсе не исключает действие объективных сил и факторов. Напротив, создание эффективной системы сбыта, возможно на диалектическом сочетании объективных закономерностей и субъективных желаний. Если желания не противоречат законам общества, их реализация становится наиболее вероятной.

Исследования теории и практики как отечественной, так и зарубежной сбытовой деятельности показывает, что логистическое моделирование сбыта обеспечивает необходимое повышение эффективности сбытовой деятельности при соблюдении определенных принципов, которые называют принципами логистического моделирования.

Основными принципами логистического моделирования сбыта являются:

1) Системность. Важнейшим принципом, позволяющим смоделировать сложный по экономической природе процесс сбыта, является принцип системности. Система сбыта, это не произвольное сочетание элементов, а сопряжение взаимосвязанных и взаимообусловленных частей целого. В соответствии с этим принципом любая логистическая модель сбыта должна включать всю совокупность элементов (подсистем ориентированных на достижение общесистемных целей).

2) Целостность. Принцип целостности предполагает наличие в системе сбыта свойств, которых нет ни у одного из составляющих ее элементов. К примеру, ни склад, ни транспортный цех, ни цех упаковки, ни отдел сбыта по отдельности не состоянии осуществить законченный процесс сбыта, то есть удовлетворить платежеспособный спрос покупателей путем максимизации доходов фирмы.

3) Иерархичность. Принцип иерархичности дает возможность осуществить многоуровневую организацию системы сбыта, снять возможные противоречия и конфликты в распределении полномочий между элементами. Последовательная реализация этого принципа предполагает, что в рамках установленной компетенции каждая подсистема самостоятельна в определении способов и средств решения поставленных перед нею задач.

4) Функциональность. Принцип функциональности обуславливает существование у системы сбыта и каждого из ее элементов своего функционального назначения. Именно распределение функций предопределяет организационную структуру службы сбыта, а не наоборот. Иначе говоря, в логистическом моделировании сбыта всем структурным подразделениям подыскивают функции, а под определенную совокупность функций создают (моделируют) структурные подразделения.

5) Целенаправленность. Принцип целенаправленности означает, что как процесс моделирования, так и процесс функционирования логистических моделей сбыта должны быть подчинены определенным целям. Очевидно, если бы пришлось проводить ранжирование принципов, то данный принцип следовало бы поставить на первое место. Вся совокупность сбытовых целей должна иметь, по крайней мере, четыре измерения:

1. экономические цели – в целом совпадают с целями фирмы и направлены на максимизацию прибыли;

2. количественные цели – рост объемов сбыта, увеличение доли фирмы на определенном сегменте рынка, повышение скорости оборота средств и т.п.;

3. качественные цели – качество обслуживания, надежная обратная связь с клиентами, точное знание требований потребителей и превращение их в цели фирмы;

4. цели развития – рассматривают как внутрисистемные цели службы. Неразвивающийся сбыт – это сбыт, обреченный на отставание, «постоянное латание дыр».

Цели сбыта можно распределить по приоритетам:

а) Стратегические – включают в себя максимальное использование возможности фирмы на всех сегментах рынка; постоянное увеличение объемов продаж, при обеспечении оптимальной структуры сбыта, с учетом требования рынка и возможностей сбыта; сокращение времени оборота товаров и денег для повышения финансовой устойчивости фирмы; рационализация структуры каналов сбыта для более полного удовлетворения платежеспособного спроса.

б) Текущие цели – специфичны для каждой фирмы. Они могут включать в себя такие цели, как ускорение продаж наиболее выгодного товара, избавление от излишних запасов готовой продукции, придание регулярности сбыту сезонной продукции, оживление продаж товара и т.п.

в) Разовые цели – возникают как реакция фирмы на неожиданно представившуюся возможность увеличить объем сбыта. Разовые возможности важно вовремя распознать и своевременно поставить разовые цели для службы сбыта.

6) Управляемость. Принцип управляемости – можно интерпретировать как соответствие сложности управляющей подсистемы сложности процесса управления сбытом.

7) Адекватность. Принцип адекватности – предполагает максимальное отображение в логистической модели сбыта реально протекающих сбытовых процессов.

8) Наблюдаемость. Принцип наблюдаемости – основывается на том, что логистическое моделирование сбыта охватывает весь диапазон существующих моделей – от формальных математических до экспертных.

9) Альтернативность. Принцип альтернативности – подразумевает наличие альтернативной системы сбыта в свете меняющихся каналов сбыта и неустойчивости рыночной конъюнктуры.

10) Комплексность. Принцип комплексности – выражается в обязательном отображении в логистических моделях взаимосвязей всех элементов системы между собой и внешней средой, взаимного влияния друг на друга.

Для изучения свойств логистических систем, с целью управления этими системами и оптимизации их, используют модели. Модель можно определить как некоторое искусственное, аналогичное изучаемой действительности, которое может быть создано и изучено с помощью различных средств (словесное описание, графически, логически). Любая модель не может быть всеобъемлющей, она должна быть направлена на решение определенной проблемы, обеспечивать получение решения к заданному моменту времени, так как запоздалое решение может быть ошибочным или вовсе не нужным.

Моделирование основывается на подобии систем или процессов, которое может быть полным или частичным. Основная цель моделирования – прогноз поведения процесса или системы. Ключевой вопрос моделирования – «ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ...?». Под логистической моделью понимают любой образ, абстрактный или материальный, логистического процесса или логистической системы, используемый в качестве ее заместителя.

Рассмотрим прикладные варианты логистических моделей сбыта –детерминированные, стохастические и вербальные.

Детерминированные модели предпочтительны в рамках сбытовых подразделений предприятия. Стохастические модели позволяют учесть влияние на процесс сбыта различных внешних факторов. Вербальные модели строятся на обобщении опыта управления сбытом как сложной логистической системой.

Детерминированность логистического моделирования сбыта объективно заложена в повторяемости сбытовых операций, в наличии стационарных элементов распределительной логистики (например, складов), в возможности стандартизировать требования, предъявляемые к логистическим операциям. Именно возможность стандартизации сбытовой деятельности создает необходимые предпосылки для разработки детерминированных логистических моделей сбыта.

Система стандартов детерминированной логистической модели сбыта может быть представлена как некая совокупность подсистем. Подсистема функциональных стандартов включает стандарты планирования, учета, анализа, контроля и регулирования сбытовой деятельности предприятия.

Среди стандартов планирования можно назвать методики разработки планов поставок, планов продаж, расчетов нормативов запасов готовой продукции на складах и т.п.

Среди стандартов учета достаточно популярным за рубежом считается «стандарт кост» – система нормативного учета и контроля издержек сбытовой деятельности. Технические стандарты обычно разрабатываются на технологические операции распределительной логистики, включая складирование, погрузочно-разгрузочные работы, транспортировку, прием готовой продукции по количеству и качеству, хранению, подготовку продукции к потреблению, организацию обслуживания потребителей и т.п. вплоть до операции лизинга сложных объектов.

Трудовые стандарты в рамках детерминированных логистических моделей сбыта обычно мало чем отличаются от стандартизации трудовых процессов в целом на предприятии. Основное отличие трудовых процессов в сбыте заключается в том, что усилия работников сбыта направлены в основном на продвижение продукции к потребителю.

Стоимостные стандарты в условиях свободы ценообразования немонополизированного рынка включают различные методики ценообразования на готовую продукцию и услуги, оказываемые потребителям. При наличии многоканальной системы сбыта должны быть разработаны стандарты установления различных скидок с конечной цены продаж по звеньям цепи распределительной логистики.

Информационные стандарты определяют состав и порядок сбора информации связанной со сбытовой деятельностью, методы и инструменты ее обработки. Стандартизация информационных потоков строится на принципах полноты, достоверности, точности, своевременности поступления информации о состоянии сбытового процесса.

Возможности использования детерминированных логистических моделей сбыта в настоящее время существенно ограничены по причинам:

- экономическая и политическая неустойчивость российского рынка;

- недостаточное развитие законодательной базы рыночного типа;

- усиление факторов неопределенности и риска сбытовой деятельности в условиях несвоевременности платежей;

- низкая договорная дисциплина.

Кроме того, детерминированная модель сбытовой логистики объективно ограничена рамками предприятия и практически не может быть распространена на внешнюю среду, где жесткая регламентация факторов, влияющих на сбыт, по сути не возможна. Такая модель, ограниченная рамками предприятия, как правило не работоспособна во внешней среде, так как основные усилия сбытовой службы направлены вовнутрь предприятия.

Большей популярностью пользуются стохастические или вероятностные модели сбыта. Процесс построения стохастических логистических моделей сбыта обычно включает следующие этапы:

- формулировка целей и задач логистического моделирования;

- построение концептуальной модели процесса сбыта на основе первоначального вербального описания модели, а затем предварительной формализации сбытовой деятельности;

- формирование комплекса требований к разрабатываемой модели;

- построение модели процесса сбыта в целом и составление описаний элементов системы, а так же внешних воздействий;

- оценка пригодности полученной модели.

Нередко практическое использование логистических моделей данного типа затруднено из-за недостоверности информации о сбытовой деятельности, неуверенной интерпретации внешних и внутренних факторов. Но, пожалуй, главное затруднение заключается в том, что эти модели, как правило, переносят условности предшествующего периода на прогнозируемый отрезок времени, что далеко не всегда продуктивно в сбыте, где велика изменчивость конъюнктуры рынка.

Однако самыми распространенными моделями управления сбытом являются вербальные логистические модели, т.е. модели, построенные на обобщении опыта организации управления сбытом. Основным элементов вербальных логистических моделей сбыта являются организационные структуры сбыта, включая и организацию управления сбытовой деятельностью.

Организационную структуру сбыта с позиции логистического моделирования можно определить как совокупность подразделений предприятия и независимых коммерческих посредников, между которыми существует система различных связей (материальных, финансовых, информационных и др.), обеспечивающих продвижение товаров на рынок и оказание услуг потребителям. В организационной структуре сбыта выделяются подразделения предприятия, выполняющие сбытовые функции, независимые коммерческие посредники, являющиеся каналами распределения продукции, и взаимосвязи между ними.

**1.3. Организация и пути повышения эффективности сбытовой деятельности на предприятии**

Роль сбытовых служб торговых организаций в настоящее время весьма высока. Объясняется это тем, что сбытовая деятельность является заключительным звеном любой микрологистической цепи и как подсистема связана со всеми подсистемами логистики. От результатов работы сбытовых служб предприятий зависит целый ряд экономических и технических показателей функционирования предприятия.

Служба сбыта предприятия выполняет целый ряд организационных функций, а именно, организация: складирования готовой продукции; тарного хозяйства; продаж и доставки продукции потребителям; технического обслуживания продукции; подготовки торгового персонала и деятельности торговых представительств; торговой коммуникации. Одним из центральных организационных вопросов, стоящих перед службой сбыта предприятий, является степень централизации выполняемых ею функций. При подходе к решению данного вопроса необходимо иметь ввиду, что сбытовые функции, как правило, имеет два направления: функции по управлении сбытом и функции производственно-сбытового характера. При этом практика показывает, что функции первого направления сбытовой деятельности могут быть полностью централизованы, а функции второго направления – централизованы только частично.

Возможность централизации сбытовых функций зависит от специализации производственных единиц, входящих в состав производственных единиц, входящих в состав предприятия. Различат предметную и подетальную централизацию. Предметная специализация характеризуется замкнутостью технологического цикла внутри каждой производственной единицы предприятия и выпуском конечной готовой продукции отдельными производственными единицами. Для предприятий с предметной специализацией степень централизации функций отдела сбыта готовой продукции определяется территориальным размещением производственных единиц, входящих в состав предприятия.

Возможно сочетание централизованных и децентрализованных функций сбытовой деятельности. Примером такого сочетания может служить холдинг, например нефтяной, включающий в себя предприятия по добыче сырья, предприятия по его переработке, собственные транспортные средства и службы по реализации продукции.

В этой связи необходимо отметить, что важнейшей задачей службы сбыта на предприятиях является установление оптимальной ее структуры, которая зависит от ряда факторов, основными из которых являются: характер и масштабы производства; количество производственных подразделений на предприятии; номенклатура готовой продукции; количество потребителей готовой продукции; территориальное расположение потребителей; организационная структура складского хозяйства предприятия; характер сбытовых операций, связанный с отправкой готовой продукции потребителям; разнообразие транспортных средств, применяемых как во внутренних перевозках, так и для внешних перевозок готовой продукции; соотношение транзитных и складских поставок; периодичность и равномерность поставок готовой продукции потребителям; система учета, принятая на предприятии.

Принципы, используемые при построении организационной структуры службы сбыта предприятия классифицируются на следующие формы организации: принцип функциональной организации, продуктовый принцип, географический принцип, принцип организации по отдельным потребителям или группам потребителей, комбинированный принцип. В табл. 1 приведена классификация принципов организации службы сбыта на предприятии в зависимости от сбытовых факторов.

Таблица 1. классификация принципов организации службы сбыта на предприятии

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Организационные принципы | Сбытовые факторы | Структурное построение |
| 1 | Функциональный принцип | Ограниченная номенклатура гото-вой продукции, выпускаемой пред-приятием | Функциональные отделы или группы |
| 2 | Продуктовый  принцип | Широкая номенклатура готовой продукции, выпускаемой предпри-ятием | Отделы по группам готовой продукции |
| 3 | Географический принцип | Разнообразие регионов сбыта готовой продукции потребителем | Отделы по территориаль-ному разделению |
| 4 | По потребителю | Ограниченное количество потреби-телей с широкой номенклатурой потребления готовой продукции | Отделы по потребителям или группе потребителей |
| 5 | Комбинированный принцип | Широкая номенклатура готовой продукции и значительное количество потребителей | Отделы или группы, организованные по различным принципам |

Организация сбыта включает: организацию сбора информации о спросе; заключение с потребителями хозяйственных договоров на поставку продукции; выбор форм и методов реализации продукции, способов доставки ее потребителю; подготовку продукции к отправке потребителю; технологию товародвижения; организацию информационно-диспетчерской службы, отчетности; организацию торговой коммуникации, правовой и претензионной работы; организацию стимулирования спроса и рекламной деятельности.

Объем сбыта (реализации) продукции определяет результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, от него зависит размер доходов и прибыли. В практике коммерческой деятельности большое значение имеет выполнение сбытовых функций. Даже небольшие отклонения от запланированных работ могут иметь отрицательные для предприятия последствия. Поэтому задачей анализа сбытовой деятельности являются выявления причин сбоев и недостатков в сбытовом процессе и их устранение.

Сбытовую деятельность предприятия целесообразно анализировать по следующим показателям:

- анализ выполнения договорных обязательств перед покупателями по поставкам продукции;

- анализ качества продаваемой покупателям продукции;

- анализ показателей результативности сбытовой деятельности;

- анализ влияния сбытовой деятельности на прибыль предприятия.

Заметим, что службы сбыта не пользуются должным уважением в компаниях. Несмотря на то, что большинство компаний и фирм как бы «ориентировано на потребителя» и провозглашает главенствующую роль сбытовой деятельности, многие руководители не воспринимают итоги сбытовой деятельности как реальные показатели долгосрочных результатов деятельности.

Эффективность сбытовой деятельности рассматривается как отношение дополнительной прибыли, полученной в результате проведения маркетинговых мероприятий, к затратам на эти мероприятия. Однако, как считают некоторые авторы, таким определением не всегда удобно пользоваться: дополнительную прибыль, как было уже сказано, трудно выделить; кроме того, при таком расчете эффективность будет большей для предприятия, минимально использующего маркетинг (затраты минимальны, привлечение даже одного клиента будет свидетельствовать о высокой эффективности ). Категорию эффективности удобно использовать для планирования маркетинговых мероприятий.

Для целей контроллинга сбытовой деятельности можно рассматривать результативность маркетинговых мероприятий скорее как величину качественную, а не количественную (ее численный расчет не производится). Результативность рассматривается с двух точек зрения:

- возможность достижения тех же результатов при снижении затрат на маркетинг;

- возможность достижения большего результата при тех же затратах.

С одной стороны, результативность определяется применяемыми методами и подходами к продвижению и сбыту, с другой — структурой предприятия и сбытовых служб, проработкой маркетинговых стратегий и планов.

Эффективность сбытовой деятельности часто ассоциируется с объемом прибыли или с рентабельностью. Прибыль может быть получена за счет повышения цены. При растущем рынке возможно даже некоторое увеличение объема продаж, однако доля рынка может быть потеряна, предприятие же при этом не подозревает или недооценивает данный факт.

Анализ зарубежной и отечественной практики логистического моделирования даёт основание высказать следующие рекомендации по повышению эффективности сбытовой деятельности:

1) уменьшить жесткость и схематичность моделей, усилить их конкретность и приблизить к практике;

2) разрабатывать несколько альтернативных моделей с учётом влияния различных внешних и внутренних факторов;

3) ориентировать моделирование на достижение ключевых конечных результатов сбытовой деятельности, содействующих достижению стратегических целей фирмы;

4) постепенно отходить от политики выталкивания товара на рынок к политике рыночной ориентации производства;

5) доводить детализацию логистических моделей сбыта до описаний заданий конкретным исполнителям;

6) постоянно учитывать в моделях временные и ресурсные параметры, обеспечивая ориентацию на снижение затрат на единицу конечного результата;

7) не забывать, что в основе логистического моделирования сбыта лежит управление не товарными потоками, а людьми;

8) предусматривать в моделях элементы контроля и стимулирования исполнителей.

Работоспособность логистических моделей сбыта в первую очередь определяется готовностью руководства предприятия на практике применять основные принципы логистики. Для этого необходимо совершенствовать организацию и управление предприятием в следующих направлениях:

1) ревизия целей и задач предприятия с позиций логистики и с перспективной ориентацией на превращение маркетинга из функции сбыта в идеологию фирмы;

2) совершенствование средств и способов управления сбытом, включая использование логистического моделирования материальных, финансовых, трудовых и информационных потоков;

3) совершенствование организационной структуры предприятия, в которой достойное место должны занять организационные структуры заготовительной, производственной и распределительной логистики;

4) совершенствование системы внутрифирменной информации, повышение гласности и прозрачности управления, усиление позитивной мотивации работников и общей ориентации производства на удовлетворение платёжеспособного спроса потребителей;

5) перестройка стиля работы руководителей и совершенствование управленческого мышления, отказ от мышления категориями дефицитной экономики и освоение идеологии рыночно ориентированного производства;

6) вовлечение работников в управление предприятием, создание атмосферы сотрудничества между руководством и исполнителями, а также между коллективами различных подразделений предприятия;

7) непрерывное повышение квалификации кадров как для технического перевооружения производства, так и для успешной борьбы на конкурентных рынках.

Производитель, заинтересованный в эффективности сбыта своей продукции, должен знать реальное положение дел на рынке и на этой основе принимать обоснованные решения по реализации товаров. В рамках этих представлений организация должна перестраивать свою деятельность быстрее и эффективнее чем конкуренты, учитывая интересы, связанные с сохранением и повышением благополучия, как самой организации, так и потребителей, общества. Сбытовая политика организации должна служить базой для разработки ее снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики.

**2. Пути повышения эффективности сбытовой деятельности на примере ОАО «Магнит»**

**2.1. Анализ российского рынка продовольственных товаров**

В условиях кризиса в экономике, вызвавшего снижение доходов и сбережений граждан России, произошли масштабные перемены потребительских предпочтений, наиболее важными из которых стали следующие изменение набора наиболее часто приобретаемых товаров, в том числе за счет сокращения данного списка, исключения из него товаров импульсного спроса и переориентации на товары с более привлекательным соотношением "цена – качество" (снизилась готовность переплачивать за бренд); сокращение затрат на приобретение товаров длительного пользования (после завершения периода новогодних распродаж и ажиотажного спроса в преддверии подорожания импортной продукции из-за девальвации рубля), туристических услуг и услуг общественного питания с февраля 2009 года.

По данным компании Nielsen, по состоянию на декабрь 2008 года большинство россиян вынуждены были корректировать сложившуюся структуру потребления, причем более 70% потребителей стали более экономно относиться к покупке продуктов питания и товаров повседневного спроса. В результате сокращения реальных доходов населения в 2009 году данная тенденция усилится, причем уже в IV квартале 2008 года под влиянием кризиса потребительские предпочтения россиян существенно изменились. Важнейшим изменением в поведении потребителей в отношении выбора мест покупки товара является переориентация с cупермаркетов на традиционные магазины, павильоны, дискаунтеры, а также продовольственные рынки. При этом ключевыми факторами выбора места приобретения продуктов являются цены и удобство (близость к дому или месту работы). Таким образом, в условиях экономического кризиса происходит постепенная переориентация российских потребителей на более дешевые продукты, причем всё большую значимость приобретает ценовой фактор, что формирует шансы усилить позиции у дискаунтеров, несетевых магазинов и продовольственных рынков с более низким ценовым предложением.

Оборот розничной торговли в 2008 году составил 13,853.2 млрд. руб., что в товарной массе на 13% больше, чем в 2007 году (рис. 1). В декабре 2008 года по сравнению с декабрем 2007 года темпы роста оборота розничной торговли составили всего

4.8%. Столь масштабное снижение темпов роста обусловлено резким сокращением реальных доходов и переводом средств населения в наличную иностранную валюту.



Рис. 1. Динамика оборота розничной торговли в 2005 – 2008 гг., млрд.руб.

Темпы инфляции в 2008 году оказались наиболее высокими за период с 2002 года, причем в 2009 году темпы роста могут превысить показатель 2002 года.



Рис. 2. Индекс потребительских цен в 2000 – 2008 гг. и прогноз на 2009 год. В % к предыдущему году

Наиболее высокие темпы роста цен были характерны для продовольственных товаров: так, в 2008 году цены на продовольственные товары выросли на 16.5%, в то время как на непродовольственные – на 8.0%. В январе 2009 года – на 1.4% и 0.7% соответственно. В январе основной вклад в рост потребительских цен внесли тарифы на услуги естественных монополий, которые увеличились на 6.3% (цены на услуги ЖКХ выросли на 14.4%). Цены на продовольственные товары выросли на 1,4%, а на непродовольственные товары – всего на 0.7%, благодаря подешевевшему на 4.2% бензину.

В 2008 году доля продовольственных товаров в обороте розничной торговли в России выросла, что обусловлено опережающим ростом цен на продукты питания в условиях экономического кризиса. При этом в декабре 2008 года доля продовольственных товаров составила 46.5%, что почти на 1 проц. п. больше, чем в декабре 2007 года (рис. 3).

Темпы роста оборота непродовольственных товаров в декабре 2008 года превысили аналогичный показатель для продовольственных товаров в 2.7 раза, что существенно превышает средний уровень II и III квартала 2008 года (1.8-2). Таким образом, в декабре 2008 года за счет предновогоднего роста продаж товаров длительного пользования снижение доли расходов на покупку продуктов питания в структуре потребительских расходов населения приостановилось.



Рис. 3. Динамика доли продовольственных товаров в обороте розничной торговли в 2005 – 2008 гг., %

В 2008 году продолжилось усиление тенденции роста продажи товаров торгующими организациями, причем их доля в структуре оборота розничной торговли выросла до 86.7%, а розничных рынков – снизилась до 13.3%. Рост оборота торгующих организаций в декабре 2008 года по сравнению с декабрем 2007 года составил 5.8%, а на рынках продажи снизились на 1.1%.

Основными конкурентами сети Магнит являются X5 Retail Group N.V., МЕТРО Кэш энд Керри, Ашан, Дикси, Седьмой Континент, Лента и О'Кей (табл. 2).

Степень концентрации российского рынка розничной торговли продуктами питания весьма мала – на долю 3-х крупнейших игроков приходится около 6% рынка, что существенно уступает аналогичным показателям стран Восточной и Западной Европы.

Подобная низкая концентрация капитала создает предпосылки для усиления конкуренции среди розничных сетей в ближайшем будущем. На текущем этапе развитие конкурентной борьбы в первую очередь выражается в захвате дополнительных рынков сбыта за счет роста самой торговой сети, в том числе путем использования франчайзинговых схем, а также сделок по слиянию и поглощению. Ниже приведена динамика чистой выручки основных конкурентов ОАО «Магнит» и их темпы роста.

Таблица 2. Динамика чистой выручки крупнейших сетей FMCG в 2005 – 2008 гг., млрд.руб.



1) X5 Retail Group N.V. (LSE: FIVE, Moody's - "B1", S&P - "BB-") - крупнейшая в России по объемам продаж продуктовая розничная компания. Работает под брендами «Пятерочка» и «Перекресток». В 2008 году чистая выручка X5 Retail Group выросла на 57% по сравнению с 2007 годом и составила 192,4 млрд. руб. Чистая выручка X5 Retail Group выросла на 45% и составила 219,8 млрд. руб. Рост продаж сопоставимых магазинов составил 22%.

2) МЕТРО Кэш энд Керри. В 2008 году МЕТРО Кэш энд Керри успешно продолжила свое развитие, несмотря на непростую экономическую ситуацию. Cовокупный объем продаж группы увеличился на 4.6 % и составил € 33.1 миллиарда, показатель EBIT вырос на 6.8 % до € 1.3 миллиарда. Помимо МЕТРО Кэш энд Керри, МЕТРО Групп оперирует следующими торговыми компаниями: Real, Media Markt/Saturn и Galeria Kaufhof.

3) Ашан. Работает в России с 2002 года. Общая торговая площадь сети в 2008 году выросла с 91,5 тыс. кв. м. до 356 тыс. кв. Выручка составила 18,7 млрд евро, чистая прибыль — 174 млн евро.

4) Дикси. В 2008 году общая выручка ОАО "Дикси Групп" в рублях составила 48,2 млрд., что на 32% аналогичного показателя 2007 года. Выручка от розничных операций магазинов "ДИКСИ" составила 40,6 млрд. руб., что на 28% превышает аналогичный показатель 2007 г.

5) Седьмой Континент. Чистая прибыль по РСБУ ОАО "Седьмой континент" за 9 месяцев 2008 года снизилась по сравнению с аналогичным периодом 2007 года на 22% - до 1,15 млрд. руб. Выручка в январе-сентябре выросла на 21% и составила 23,5 млрд. руб. против 19,4 млрд. руб. годом ранее. Торговая выручка ОАО "Седьмой Континент" по итогам 2008 года по сравнению с 2007 годом увеличилась на 22.5% в рублях до 43,9 млрд. руб. Рост торговой выручки в рублях в формате гипермаркет составил 51%. Торговая выручка за декабрь 2008 года увеличилась на 10% в рублёвом выражении и составила 4,85 млрд. руб. При этом рост торговой выручки в рублях в формате гипермаркет составил 43% в декабре 2008 года по сравнению с декабрём 2007 года.

6) Лента. Компания «Лента» является 5-ым крупнейшим продовольственным ритейлером в стране. Постоянными покупателями гипермаркетов сети «ЛЕНТА» сегодня являются свыше 2,5 млн. человек, и это число с каждым днем увеличивается. Объем продаж сети "Лента" в 2008 году вырос на 54.4% по сравнению с 2007 годом. Объем продаж составил 50,8 млрд. руб. по сравнению с 32,9 млрд. руб. в 2007 году. Прирост сопоставимых продаж в декабре 2008 года составил 10%.

7) О'Кей. Группа компаний «О'КЕЙ» - мультиформатная федеральная розничная сеть, в состав которой входят гипермаркеты «О’КЕЙ» и супермаркеты «О’КЕЙ - Экспресс». По результатам 2007 г. Группа Компаний продемонстрировала стремительный рост: оборот показал 1,178 млрд. долларов и почти в два раз превысил показатели 2006 г., объем торговой площади составил 147,200 кв.м.

**2.2. Характеристика предприятия и основные показатели коммерческой деятельности ОАО «Магнит»**

Открытое акционерное общество «Магнит» является холдинговой компанией группы обществ, занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит», с местом нахождения головного офиса в Краснодаре. Сеть магазинов «Магнит» является одной из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России.

По состоянию на 31 декабря 2008 г. сеть «Магнит» насчитывала 2,568 магазинов в формате магазин у дома и 14 гипермаркетов, расположенных в более чем 856 населенных пунктах РФ. Компания управляет собственной логистической системой, насчитывающей 9 современных дистрибуционных центров. В основном розничная сеть представлена магазинами формата дискаунтер и ориентирована на потребителей со средними и доходами ниже среднего уровня.

Ассортимент магазинов достаточно разнообразен, он включает алкогольные и безалкогольные напитки, бытовую химию, детское питание, диетическое питание, колбасные изделия, корм для животных, кулинарные, кондитерские и хлебопекарные изделия, крупы, макаронные изделия, молочнокислые продукты, консервы молочные и мясные, полуфабрикаты, свежие овощи и фрукты, табачные изделия и многое другое.

Доля продаж товаров под собственной торговой маркой в 2008 году сохранилась на уровне 2007 года - 12%. В 2008 году компания открыла распределительный центр в Славянске-на-Кубани. В отчетном году автопарк компании увеличился на более чем 360 грузовых автомобилей, общее количество единиц составило 1.165, что позволило значительно сократить транспортные издержки.

Компания активно работает с персоналом, повышая лояльность своих сотрудников и развивая корпоративную культуру. В 2009 году среднесписочное количество сотрудников компании составило 69,135, из которых 54,986 – это персонал магазинов, 8,635 заняты в логистической составляющей компании, 4,096 работают в филиалах, 1,418 – сотрудники Головной компании. Средняя заработная плата увеличилась с 10,679 руб. в 2007 году до 13,100 руб. в 2008 году, что означает рост в размере 22.67% против порядка 17% уровня инфляции по заработной плате в среднем в розничном секторе.

Основным источником информации для характеристики показателей коммерческой деятельности служит финансовая (бухгалтерская) отчетность.

Сопоставление темпов прироста для ОАО «Магнит» приведено в таблице 3. Источником информации являются: «Бухгалтерский баланс за 2007 год»(Приложение №1), «Бухгалтерский баланс за 2008 год» (Приложение №2) и «Отчет о прибылях и убытках за 2008год» (Приложение №3).

Таблица 3.Сравнение динамики активов и финансовых результатов (тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год | 2007 год | Темп прироста показателя (%) |
| 1 | 2 | 3 | 4=(2-3)/3\*100% |
| Средняя за период величина активов | 1844055 | 1620020 | 13,8 |
| Выручка от продаж | 5347806 | 3676559 | 45,4 |
| Чистая прибыль | 187915 | 97390 | 92,9 |

Как видно из таблицы 3, темпы прироста чистой прибыли и выручки от продаж выше темпа прироста активов. Если темпы прироста финансовых результатов выше темпов прироста активов, это свидетельствует о повышении эффективности деятельности организации, в частности об увеличении рентабельности активов.

За отчетный период активы ОАО «Магнит» возросли на 11328955 тыс. руб. или на 185,8%. Краткосрочная дебиторская задолженность за отчетный период уменьшилась на 253502 руб. или на 54,5%, что составило 2,2% от общей суммы изменения активов. Уменьшение дебиторской задолженности – это положительная тенденция.

Прошедший год стал очень важным для компании «Магнит». В непростой ситуации мирового финансового кризиса она не только не понесла каких-нибудь заметных потерь в операционном бизнесе, но и сделала свои планы развития более агрессивными. Финансовые и операционные результаты истекшего года подтверждают правильность выбранной стратегии развития.

**2.3. Организации и пути повышения эффективности сбытовой деятельности на предприятии ОАО «Магнит»**

«Магнит» по праву может гордиться своей логистикой. При 45-тысячном ассортименте у этой торговой сети показатели складских остатков — одни из лучших в России и вызывают искреннее уважение даже у западных ритейлеров. Отчасти это объясняется тем, что централизованная логистическая модель сбытовой сети создавалась при участии западных консультантов, вооруженных передовым опытом зарубежных компаний. «Магнит» стал первым ритейлером в России, построившим распределительный центр — центральную базу для снабжения всех магазинов сети восемью тысячами наиболее ходовых товаров. Уже в течение семи лет производители свозят в РЦ свои продукты, которые сортируются, переупаковываются и доставляются по магазинам на машинах собственного автопарка «Магнита». Подобная организация дела позволяет существенно снижать расходы на доставку товаров, и в этом заключается важное конкурентное преимущество.

Однако бурный экстенсивный рост и расширение ассортимента создали для компании серьезную проблему, известную среди специалистов как out-of-stock (что можно перевести как «нет в наличии»). Полки магазинов «Магнита» действительно стали пустеть: товары заканчивались прежде, чем их успевали дозаказывать. В первую очередь это коснулось продуктов первой необходимости: молочной и мясной гастрономии, кондитерских изделий, спиртных и безалкогольных напитков, бытовой химии и т. д. Именно они приносят ритейлеру основной доход, однако именно они исчезали из торговых залов и со складов первыми.

Отсутствие в магазинах товаров, нужных покупателю, может привести к катастрофическим последствиям для продавца. Слабый контроль над ситуацией грозит потерями, превышающими 50,6% потенциальных продаж,— и такие примеры есть в мировой практике. Менеджмент «Магнита» вовремя осознал серьезность возникшей проблемы и начал борьбу с пустующими полками.

По данным Американской ассоциации бакалейщиков (Grocery Manufacturers Association), лишь в 25% случаев отсутствие товаров на полках (out-of-stock) порождается низкой дисциплиной и некачественным планированием. А главными виновниками пустующих полок (75%), и это отражает мировая статистика, являются не поставщики, а сами магазины со своей несовершенной системой заказов и выкладки товаров. Но руководитель управления централизованных товарных запасов считает, что ответственность за пустые полки ритейлер и поставщик делят поровну. Поэтому возвращать товары на свои полки «Магнит» принялся в тесном контакте с поставщиками.

Как крупный ритейлер, «Магнит» мог позволить себе вести диалог с контрагентами с позиции силы. За редким исключением, любому производителю сегодня можно найти замену, и большинство из них отдают себе в этом отсчет. Но сами производители не доставляют ритейлерам особых хлопот. Другое дело—торговые посредники. Их выдавливанием из цепочек поставок сегодня заняты практически все российские розничные сети. «Магнит» добился того, что большая часть продукции на РЦ стала поступать напрямую от производителя. Такая схема позволяет сетям не только получать товар по более выгодной цене, но и повышать качество поставок— их оперативность и предсказуемость.

Впрочем, по ряду товарных групп «Магниту» все равно приходится работать с дистрибуторами. В случае срывов поставок руководство отдела сбыта воздействует на них штрафами. Размер штрафных санкций в крупнейших розничных сетях составляет до 10% от стоимости поставки.

Безупречная работа «шелкового» поставщика, однако, не избавляет ритейлера от необходимости держать у себя определенный товарный запас — на случай непредвиденных перебоев в снабжении или резких скачков спроса. Если вдруг по тем или иным причинам срывается очередная поставка, так называемый страховой запас компенсирует нехватку товаpa. Он же помогает ритейлеру продержаться до следующей партии: иногда закупать ее приходится у альтернативного поставщика.

Благодаря созданию страховых запасов «Магнит» снизил показатели out-of-stock в несколько раз. Например, по сокам и водам эта цифра уменьшилась вдвое—до 10%. Однако у таких заделов всегда есть и оборотная сторона—ухудшение показателей оборачиваемости. Директор сети «Магнит» по ИТ считает нахождение оптимальной нормы страховых запасов результатом тонкого компромисса: «Здесь нужна золотая середина, и с точностью определить ее — настоящее искусство торговли».

В этом году в «Магните» была опробована технология централизованного расчета страховых запасов. Там используется вероятностный анализ на основе среднеквадратичных отклонений. Этот метод позволяет рассчитывать страховой запас с учетом возможных недопоставок товара.

Обычно страховые запасы поддерживаются в течение недели, при сезонных пиках спроса — 10 дней. Отдел сбыта формирует их в основном по быстро оборачиваемым товарам (группа А) — восьми тысячам наименований, проходящим через распределительный центр. Это примерно треть ассортимента сети. Оставшиеся 70% — скоропортящиеся продукты питания. Их по магазинам развозят сами поставщики. Неудивительно, что показатели out-of-stock по товарам, проходящим через распределительный центр, выглядят намного лучше, чем по тем, которые магазины напрямую заказывают у поставщиков.

Когда магазины остаются с поставщиками «один на один», (без поддержки мощной логистики распределительного центра), сразу же становятся заметны недостатки в процессах управления магазинами. Именно персонал торговых точек, по убеждению многих руководителей, ответственен за пустые полки. Речь прежде всего идет о несовершенстве процедур поддержания текущего ассортимента. Как правило, менеджеры либо забывают что-то заказать, либо спохватываются слишком поздно.

Все усугубляется тем, что скоропортящуюся продукцию приходится заказывать ежедневно — и иногда не по разу. В «Магните» решили, что положить конец забывчивости магазинных закупщиков может только машина. Была внедрена система автоматического дозаказа. Периодически она выдает сигнальные полосы — напоминания о необходимости сделать заказ либо запустить инвентаризацию, если с товаром какая-то путаница. Сейчас все контролирует система: она планирует даты заказа товара, ведет календарь заказов и поставок. На его же основании делаются автоматические предложения о составе и количестве товара, который надо заказать. И когда персонал магазина, отвечающий за заказ, утром приходит на работу, он видит на экране готовый перечень, составленный системой за ночь.

Однако автоматизацию процесса в торговом доме посчитали полумерой. Там решили пойти еще дальше — в принципе освободить магазины от функции заказа. В нескольких магазинах уже запущен пилотный проект по управлению алкогольным ассортиментом из центрального офиса. Позитивные результаты эксперимента впоследствии могут привести к полной реорганизации процесса закупок. Они будут осуществляться не на местах, а в центре.

К пустым полкам могут приводить не только опоздания с заказами. Порой это случается по вине сотрудников, которые вовремя не принесли товар из подсобки. Другая причина ассортиментного дисбаланса — ошибки в размещении товаров на полках. Во многих случаях они вызваны отсутствием четких норм относительно того, что, где и в каком именно количестве выставлять. Для более эффективного сбыта в «Магните» недавно были утверждены единые стандарты выкладки (планограммы) товаров на полках для всего торгового дома. В них зафиксировано место и норма выкладки по каждой группе — с учетом оборачиваемости и условий договора с поставщиком. Это стало серьезным прогрессом по сравнению с прежними, весьма расплывчатыми рекомендациями.

Таким образом, можно сказать, что сбытовая деятельность в «Магните» находится на довольно высоком уровне. В настоящее время общепризнано, что включение маркетинга в качестве органической составной части сбытовой логистики может послужить одним из наиболее эффективных путей совершенствования сбытовой деятельности. Вместе с тем, чуткое реагирование на малейшее изменение конъюнктуры рынка возможно лишь в случае эффективного функционирования информационной системы предприятия, информационной логистики в целом.

Для повышения эффективности сбытовой деятельности можно предложить использование RFID-технологий. RFID-системы могут быть применены практически в любом процессе фирмы во всех случаях, когда требуется оперативный и точный контроль, отслеживание и регистрация перемещений объектов, их учет в реальном времени. Популярность использования RFID во многом обусловлена возможностями, которые открывает данная технология для управления логистическими процессами. Прежде всего это сокращение издержек контроля грузопотоков и более эффективное управление бизнес-процессами в рамках цепочек поставок. Безусловно, основой эффективного взаимодействия фирм, составляющих цепь поставок, является отнюдь не RFID-технологии, а интеграция комплексных систем автоматизации. Но после построения надежных информационных связей следующим важным этапом становится обеспечение стабильного, полноценного потока данных. И в достижении этой задачи радиочастотная идентификация не имеет себе равных по эффективности. Схематично процесс обмена информацией в рамках цепи поставок описан на рис. 4.

Считыватель на конвейере

Информационная система

Считыватель участка отгрузки

Производитель

Считыватель КПП 1

Считыватель КПП 2

Считыватель участка приемки

Информационная система

Считыватель в различных зонах склада

Ручной считыватель кладовщика

Распределительный центр

Считыватель участка отгрузки

Считыватель КПП 3

Информационная система

Считыватель участка прремки

Сбытовая структура

Охранные системы торгового зала

Кассовые аппараты

Рис. 4. Схема взаимодействия предприятий в рамках цепи поставок с использованием

RFID

Товар отслеживается RFID-системами на каждом из этапов: на производстве, при перевозке, в момент складской обработки и в момент продажи. Аналогично, под радиочастотным контролем находится вся техника и персонал, обеспечивающий процесс товародвижения. Полученная информация сохраняется в информационной системе текущего звена цепи распределения. Причем на предприятии, инвестирующем средства в RFID-системы, должны понимать, что усилия по совершенствованию своей собственной информационной системы и обеспечение полноты данных на уровне цепи поставок не ведут напрямую к сокращению издержек. Речь может идти лишь о предоставлении дополнительных информационных услуг своим партнерам. Однако поскольку такие услуги взаимны, достигается синергетический эффект, результатом которого становится увеличение эффективности деятельности всех взаимодействующих сторон.

Так, сотрудники распределительного центра, получая информацию от поставщиков о точном моменте выхода транспортного средства с товаром на маршрут и имея возможность отслеживать его продвижение, способны четко рассчитать ресурсы для оперативного приема и размещения товара на складе. В свою очередь, предоставляя доступ производителям и поставщикам к данным по остаткам товара на своих собственных складах, дистрибьютор может рассчитывать, что они грамотно спланируют свои производственные и закупочные процессы, что поможет избежать дефицита даже в самые напряженные дни работы. Поставщики, имея с конечного этапа дистрибуции (из розничной торговой сети) информацию о динамике спроса и товарных остатках, могут эффективно планировать маркетинговую деятельность, закупочную политику и график поставок. Розничная сеть, являясь конечным звеном в данной цепочке, генерирует параметры для работы всех остальных участков процесса товародвижения. Чем лучше производители и посредники анализируют данную информацию и следуют сделанным выводам, тем лучше предприятия розничной торговли реагируют на рыночные изменения и тем больше объемы сбыта, что соответственно повышает прибыльность всех участников процесса.

Также в целях повышения эффективности сбытовой деятельности можно посоветовать следующее:

- совершенствование средств и способов управления сбытом, включая использование логистического моделирования материальных, финансовых, трудовых и информационных потоков;

- совершенствование организационной структуры предприятия, в которой достойное место должны занять организационные структуры сбытовой логистики;

- совершенствование системы внутрифирменной информации, повышение гласности и прозрачности управления, усиление позитивной мотивации работников и общей ориентации производства на удовлетворение платёжеспособного спроса потребителей;

- вовлечение работников в управление предприятием, создание атмосферы сотрудничества между руководством и исполнителями, а также между коллективами различных подразделений предприятия;

- непрерывное повышение квалификации кадров как для технического перевооружения производства, так и для успешной борьбы на конкурентных рынках;

- не забывать, что в основе логистического моделирования сбыта лежит управление не товарными потоками, а людьми;

- предусматривать в моделях элементы контроля и стимулирования исполнителей.

Таким образом, детально проработанная и документально закрепленная сбытовая политика становится эффективным инструментом текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке.

**Заключение**

Современное состояние рынка вызывает необходимость гибкого реагирования производственных и торговых систем на меняющиеся запросы потребителей. Решение вопросов гибкого реагирования заключается в основном в организации эффективного управления материальными потоками, а также связанными с ними потоками информации. Более совершенная информация способна расширить функции менеджера по сбыту от простого утверждения крупных сделок до реального управления бизнесом.

В ходе курсовой работы было выяснено, что ядром логистики сбыта является системный подход к планированию, организации и контролю всех операций по перемещению и складированию потока готовой продукции от конца производственной линии до прибытия продукции на рынок. Ее концепция базируется на основных принципах как логистики, так и маркетинга, к основным из которых можно отнести: подробное изучение рынка и учет его требований при принятии хозяйственных решений; максимальную адаптацию производственной и коммерческой деятельности к требованиям рынка; оптимизацию движения внутренних и внешних материальных и информационных потоков, направленную на достижение с наименьшими затратами максимальной приспособленности предприятия к изменяющейся рыночной обстановке; получение преимуществ перед конкурентами; повышение рыночной доли и прибыли предприятия.

Для повышения эффективности сбытовой деятельности ОАО «Магнит» было предложено использование RFID-технологий, так как RFID-системы могут быть применены практически в любом процессе фирмы во всех случаях, когда требуется оперативный и точный контроль, отслеживание и регистрация перемещений объектов, их учет в реальном времени. Популярность использования RFID во многом обусловлена возможностями, которые открывает данная технология для управления логистическими процессами. Прежде всего это сокращение издержек контроля грузопотоков и более эффективное управление бизнес-процессами в рамках цепочек поставок.

Так же были предложены и другие пути повышения эффективности сбытовой деятельности, такие как:

- совершенствование организационной структуры предприятия, в которой достойное место должны занять организационные структуры сбытовой логистики;

- совершенствование системы внутрифирменной информации, повышение гласности и прозрачности управления, усиление позитивной мотивации работников и общей ориентации производства на удовлетворение платёжеспособного спроса потребителей;

- вовлечение работников в управление предприятием, создание атмосферы сотрудничества между руководством и исполнителями, а также между коллективами различных подразделений предприятия;

- непрерывное повышение квалификации кадров как для технического перевооружения производства, так и для успешной борьбы на конкурентных рынках;

- не забывать, что в основе логистического моделирования сбыта лежит управление не товарными потоками, а людьми;

- предусматривать в моделях элементы контроля и стимулирования исполнителей.

В настоящее время общепризнано, что включение маркетинга в качестве органической составной части распределительной логистики может послужить одним из наиболее эффективных путей совершенствования сбытовой деятельности. Вместе с тем, чуткое реагирование на малейшее изменение конъюнктуры рынка возможно лишь в случае эффективного функционирования информационной системы предприятия, информационной логистики в целом. Если в прошлом основное внимание уделялось физическому распределению продукта, то в наше время для специализированных, с широкими кооперативными связями предприятий, работающих на мировой рынок, налаживание ориентированного на потребителя производственного процесса немыслимо без быстрой и достоверной информации о состоянии сбыта, емкости рынка, покупательских предпочтениях, поведении конкурентов и т. п.

Производитель, заинтересованный в эффективности сбыта своей продукции, должен знать реальное положение дел на рынке и на этой основе принимать обоснованные решения по реализации товаров. В рамках этих представлений организация должна перестраивать свою деятельность быстрее и эффективнее чем конкуренты, учитывая интересы, связанные с сохранением и повышением благополучия, как самой организации, так и потребителей, общества. Сбытовая политика организации должна служить базой для разработки ее снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики.

Таким образом, детально проработанная и документально закрепленная сбытовая политика становится эффективным инструментом текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке.

Список литературы

1. Аникина Б.И. Практикум по логистике: учеб. пособие, 2-е изд. перераб. и доп., ИНФРА – М. – 2003
2. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. Пер.с англ. / Науч.ред. и авт.предисловия Ф.А. Крутиков. – М.: Экономика, 2003. – 189 с.
3. Леншин И.А. Основы логистики: Учеб пособие. М.: Машиностроение, 2002. – с. 464
4. Неруш Ю.М. Логистика: учеб. – 4-е изд, перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 520 с.
5. Родников А.Н. Логистика: терминологический словарь. 2-е изд., доп и перераб. ИНФРА – М, 2001
6. Степанов В.И. Логистика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 488с.
7. Уотерс Д. Логистика. Управление цепь поставок/ пер. с англ. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003
8. Управление организацией: энциклопедический словарь. М.: ИНФРА – М, 2001
9. Беспалов Р. В. Применение RFID в цепи поставок. Логистика и управление. №2 февраль, 2007
10. Бабенцова Е.И. Сбытовая деятельность и диверсификация производства. АПК: экономика, управления. – 2004. - №8 – с.39-41.
11. Бурцев В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции фирмы. Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. - №6. – с. 17-25.