

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. Астафьева
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Окунева Дарья Игоревна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой д.э.н., профессор
Владиминова Ольга Николаевна

10.06.2019

(дата, подпись)

Научный руководитель, доцент,
Москвин Сергей Николаевич

10.06.2019

(дата, подпись)

Научный консультант д.э.н., профессор
Владиминова Ольга Николаевна

10.06.2019

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся

Окунева Дарья Игоревна

10.06.2019

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

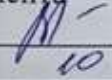
Красноярск 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. кафедрой экономики и
менеджмента

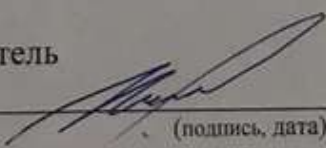
 О.Н. Владимирова
"25" _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Обучающийся Окунева Дарья Игоревна
Группа 545

1. Тема: Совершенствование сбытовой деятельности предприятия
утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 2019 г.
2. Срок представления ВКР к защите 10.06.2019 г.
3. Исходные данные для научного исследования:
Нормативно-правовое обеспечение деятельности организации и информация о
финансово-хозяйственной деятельности.
4. Содержание ВКР:
 - 4.1. Изучить теоретические основы осуществления сбытовой деятельности.
 - 4.2. Провести анализ сбытовой деятельности АО «ДСК».
 - 4.3. Направления по совершенствованию сбытовой деятельности АО «ДСК».
 - 4.4. Разработать предложения по повышению эффективности сбытовой
деятельности АО «ДСК».

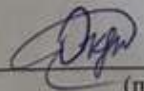
Научный руководитель
ВКР _____


(подпись, дата)

С. Н. Москвин
(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 25 09 2018 г.

(дата)


(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	2
Глава 1. Теоретические основы осуществления сбытовой деятельности	4
1.1. Сбытовая деятельность, понятие, характеристика, виды	4
1.2. Подходы к оценке эффективности сбытовой деятельности	10
Глава 2. Анализ сбытовой деятельности АО «ДСК».....	20
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности АО «ДСК».....	20
2.2. Анализ сбытовой деятельности АО «ДСК»	25
Глава 3. Совершенствование сбытовой деятельности АО «ДСК»	39
3.1. Разработка предложений по повышению эффективности сбытовой деятельности АО «ДСК»	39
3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	48
Заключение	54
Список использованной литературы	57
Приложения	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

ВВЕДЕНИЕ

Организация продаж в системе предприятия и управление ею играет очень важную роль в том смысле, что она обеспечивает обратную связь производства с рынком, является источником информации о спросе и потребностях потребителей. Поэтому разработка политики продаж является основой маркетинговой программы, как для каждого конкретного продукта, так и для производственного отдела в целом.

Если на основании расчетов окажется, что затраты на продажу нового продукта чрезмерно высоки и не позволяют достичь определенного уровня прибыльности, руководство компании может принять решение о неуместности в дальнейшей разработке и внедрении этого продукта. Маркетологи могут не только определить будущую прибыльность продукта, но и внести свои предложения по модификации и новым областям использования соответствующих продуктов.

Управление сбытовой деятельностью в торговой компании, подробно рассматривает Кондрашов В.М. В его работах говорится о процессе управления продажами; рассматриваются цели и задачи управления сбытом в организации; подробно представлен состав и функции сбытового персонала торговой организации. Приемы стимулирования сбыта, отражены в работах Мазилкиной Е.И., Маркова А.П., Кеворкова В.В., Новиков А.И и других авторов [31].

В то же время ряд теоретических и методологических аспектов изучения этой проблемы остается недостаточно разработанным. В частности, это касается вопросов совершенствования методов управления продажами, а также методологических подходов к оценке эффективности его управления на предприятии.

Целью работы является разработка направлений по совершенствованию сбытовой деятельности АО «ДСК».

Объект исследования: АО «ДСК».

Предметом исследования выступает сбытовая деятельность АО «ДСК».

Задачи работы:

- Проанализировать теоретические основы совершенствования сбыта на основе бизнес-процессов предприятия.
- Провести анализ сбытовой деятельности АО «ДСК» и выявить имеющиеся проблемы;
- Определить направления совершенствования сбытовой деятельности АО «ДСК».
- Оценить эффективность принятых решений.

Методологическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам эффективности экономики и управления сбытовой деятельностью предприятия.

Источники информации исследования сформированы путем группировки и преобразования имеющейся информации в формах бухгалтерской и статистической отчетности предприятия и информации из периодической печати. В процессе выполнения работы применялись следующие методы исследования: сравнительного экономического анализа, статистического, структурно-логического, группировок.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Сбытовая деятельность, понятие, характеристика, виды

На сегодняшний день основным средством определения результатов и эффективности деятельности любой организации является эффективная система сбытовой деятельности, которая включает в себя как основные взаимодействующие элементы, так и методы, на основе которых осуществляется организация сбыта на предприятиях.

Именно поэтому в условиях усиливающейся конкуренции производителей различных товаров и услуг предприятиям необходимо переориентировать свою производственную деятельность на удовлетворение потребностей своих основных клиентов, своевременное реагирование на запросы потребительского рынка, а также эффективное взаимодействие с внутренними и внешними контрагентами. В связи с этим организация сбытовой деятельности предприятия очень актуальна.

Сбытовая деятельность - процесс продвижения конечной (промежуточной) продукции, выпускаемой конкретными предприятиями, на рынок и ее реализация для организаций потребителей (промышленные товары) и отдельных потребителей (потребительские товары).

Продажи - это система отношений в сфере товарно-денежных обменов между субъектами свободного и легально свободного рынка, которые удовлетворяют их коммерческие потребности [8, с. 121]. Если рассматривать эту концепцию в более широком смысле, то торговые операции начинаются с момента, когда продукт покидает стадию производства, и заканчиваются передачей товара покупателю. В этом понимании термин продажи практически точно повторяет содержание концепции товарного движения.

Товародвижение - это деятельность по планированию,

осуществлению и контролю организации контактов между продавцами и покупателями по физическому перемещению материалов и готовой продукции из мест их происхождения в места их использования.

Рассматривая концепцию в более узком, строгом смысле слова, продажи охватывают только последний этап - прямое общение между продавцом и покупателем (через подписание контракта, через прилавок, по телефону, почте и т. д.). Более того, под покупателем не всегда подразумевается конечный потребитель - ведь он может приобрести товар для последующей перепродажи [15, с. 85].

Роль и ценность сбытовой деятельности заключается в следующем:

- сбытовая деятельность, помимо сохранения созданной потребительной стоимости и стоимости товара, все же создает дополнительную стоимость, что увеличивает общую стоимость этого товара;

- сбытовая деятельность реализуется в дополнение к конкретным экономическим результатам предприятия, а также конкретным потребностям конкретных потребителей.

- как вид функциональной деятельности производственного предприятия сбытовая деятельность является одним из источников его конкурентного преимущества - как прямого (в рамках собственной организации), так и косвенного (в системе организации деловых отношений предприятия и деловых отношений с партнерами).

В рамках логистического подхода выделяются следующие определения: цель, предмет, субъекты и объекты, характер и содержание продаж.

Предметом продаж является продукция и услуги производственного предприятия (товар, стоимость).

Субъектами сбыта являются производственное предприятие и посреднические сбытовые (торговые) организации.

Объекты продажи - покупатели (потребители) товаров

производственного предприятия.

Среди субъектов сбыта различаются две основные категории - оптовые и розничные продавцы. Помимо основных участников сбытового рынка (продавцов и покупателей), на нем присутствуют различные помощники по сбыту – предприятия и фирмы, которые способствуют нормальному функционированию процесса сбыта (транспортные предприятия, банки, страховые компании, рекламные агентства и т.д.) [10, с. 93].

Основная задача участников рынка - осуществить взаимовыгодный товарно-денежный обмен между продавцом и покупателем. Этому обмену активно способствует маркетинговая деятельность всех участников рынка сбыта, которая одновременно выявляет потребности и направляет потоки в товарно-денежной системе друг другу, как показано на рисунке 1.

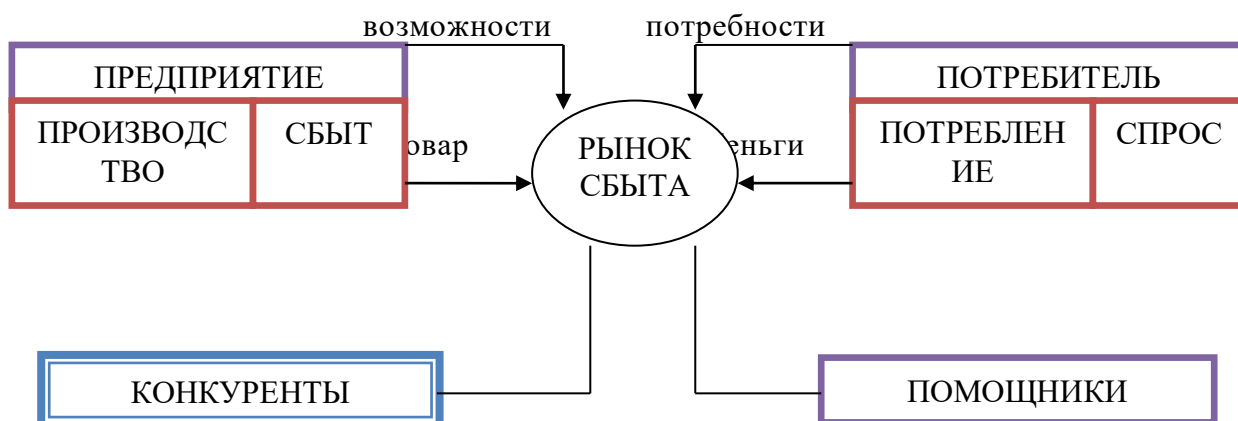


Рисунок 1 – Взаимодействие субъектов маркетинговой системы на рынке сбыта

Характер продаж является целевым и определяется целью и общим направлением всей деятельности производственного предприятия, производной от потребления, непосредственно конкретным потребителям его товаров.

Цель продаж - донести до конкретного потребителя желаемый товар, отвечающий требованиям потребительских свойств (качество, цена и т. д.), в нужном количестве (объеме), в точное время (в точный период), в определенное место, с приемлемым (минимальным), дорогостоящим

[17, с. 35].

Более подробное разделение функций на группы по характеру и роли показано в таблице 1.

Таблица 1– Структура и содержание функций сбыта

Функции По роли	Распределение по характеру	
	Коммерческие	Технологические
Основные	Продажа Аренда	Хранение-складирование (комплектация, упаковка, внутреннее перемещение, сортировка, разгрузка, погрузка, маркировка) Распределение и доставка (формирование и хранение запасов, формирование потоков и товародвижение, отправка)
Вспомогательные	Маркетинг (исследование, анализ и формирование спроса, стимулирование сбыта, личное продвижение, реклама) Юридические функции (обоснование и оформление, сопровождение и защита)	Обслуживание (послепродажное обслуживание, предпродажные подготовка и обслуживание)

Из теории маркетинга следует, что продажи могут быть прямыми, косвенными, а также комбинированными. Канал продаж может быть коротким (один или два посредника) и длинным (более двух посредников, последовательно скупающих товары друг у друга), в зависимости от количества посредников.

При прямом сбыте происходит непосредственное воздействие на потребителя, в связи с чем можно контролировать качество товара и быстро реагировать на запросы и изменения на рынке. При косвенных продажах сложно поддерживать имидж бренда производителя, организовать необходимую услугу, контролировать цену. В этом случае нет контакта с конечным пользователем, что может в конечном итоге повлиять на конкурентоспособность продукта [18, с. 78].

При широком рассмотрении понятия «продажи» термин «канал продаж», который так часто встречается в литературе, означает

выполнение трех основных функций продаж: распределение продуктов, распределение и сами продажи. Это необходимо учитывать в связи с тем, что в специальной литературе термины «канал распространения», «распространение распределения» используются в широком смысле и являются эквивалентными. Тем не менее, они также могут быть использованы в более узком смысле, что также необходимо учитывать.

Канал продаж - это совокупность лиц или фирм, которые занимаются продажей или передачей кому-либо прав собственности на какой-либо продукт или услугу на всем пути от производителя до потребителя. Сама их деятельность характеризуется своими собственными функциями, ограничениями и условиями [14, с. 189].

Однако канал продаж - это путь, по которому с помощью различных фирм и частных лиц продукт перемещается от производителя к потребителю. Сюда входят все физические и юридические лица, которые связаны с продвижением товаров и их обменом. Каналы продаж ведут потребителей от самого производителя к потребителям. При более широком рассмотрении канал сбыта может также включать взаимодействие производителя с поставщиками сырья, расходных материалов, комплектующих.

В настоящее время такое расширенное понимание канала сбыта особенно актуально для слаборазвитых рынков, где товарно-денежные отношения слабы и, следовательно, широко распространен бартер: в этом случае поставщик материалов одновременно является покупателем конечного продукта.

Среди основных характеристик функционирования каналов продаж наиболее популярными являются: длина и ширина канала, его скорость и стоимость продажи одной единицы (партии) товара. Особое внимание при выборе стратегии продаж следует уделить длине каналов. Фактически это количество независимых цепочек мультизаказных продаж, количество посредников или участников цепочки продаж.

Обычно, чем больше из них, тем дольше могут быть сроки продаж и выше сложность управления каналом.

Ширина канала - это количество независимых участников продаж на отдельном этапе цепочки поставок (количество ссылок на один заказ в определенной части канала). Ширина канала также может определяться возможностями независимых участников рынка. Управляя этим фактором, вы можете сократить время продаж. Расширение канала и, следовательно, его «пропускная способность» увеличивает количество участников канала по этапам распределения; когда канал сужен, наблюдается обратное.

Скорость продаж, а также качество самого продукта и его доставки клиенту зависят от степени обеспечения канала необходимыми техническими услугами (склады, пункты обслуживания и др.) И торгового персонала. В свою очередь все это будет определять уровень доверия к каналу со стороны покупателей. А для клиента продаж то же самое будет определять стоимость канала продаж, цена услуг по продвижению и продаже единицы товара, партии товара. Вполне естественно, что качественный, а значит, высокоскоростной канал стоит дороже. Но это ускорит оборот капитала производителя.

Таким образом, организация сбытовой деятельности на любом предприятии начинается с осознания необходимости складов, транспортных и транспортных маршрутов. Поэтому сбыт представляет собой определенное единство процессов хранения, продажи и транспортировки. Конечные пользователи не имеют процесс продаж, а только процесс потребления. На любом предприятии для осуществления маркетинговой деятельности необходимо провести ряд мероприятий. А именно, необходимо организовать деятельность подразделения, ответственного за все процессы продажи готовой продукции.

Далее надо установить договорные отношения с покупателями готовой продукции и выбрать и обговорить условия и способ поставки

готовой продукции. А также необходимо спланировать и пронормировать все сбытовые процессы.

1.2. Подходы к оценке эффективности сбытовой деятельности

Невозможно эффективно продвигать продукт, не имея полной картины рыночной ситуации. Поэтому продавец, который заинтересован в эффективности продаж своей продукции, должен знать реальную ситуацию на рынке и на этой основе принимать обоснованные решения о продаже товара. Для этого необходимо регулярно проводить анализ системы продаж.

Анализ продаж обеспечивает детальное изучение данных о продаже товаров. Объектом анализа являются объемы продаж на разных рынках (сегментах), цены, категории покупателей, организация и методы продаж, взаимоотношения с партнерами по каналу сбыта, товарные пути поставляемой продукции. В то же время анализируются не столько количественные показатели объемов продаж по продуктам и регионам, сколько весь комплекс факторов, влияющих на размер продаж: организация сети продаж, эффективность рекламы и др. средства стимулирования сбыта, правильность выбора рынка, время и пути выхода на рынок.

Анализ системы продаж предполагает выявление эффективности каждого элемента этой системы, оценку деятельности канала продаж. Анализ затрат на распределение предусматривает сравнение фактических затрат на продажу для каждого канала распределения с плановыми показателями для выявления необоснованных расходов, устранения потерь, возникающих в процессе распределения продукта, и повышения прибыльности системы.

Основой для любого анализа является информация и насколько она надежна. Основой контроля сбытовой деятельности являются доходы от

сбытовой деятельности и стимулирование сбыта, а также затраты на сбытовую деятельность. И то, и другое часто сложно отследить и выделить [12, с. 19].

Маркетинговые мероприятия, касающиеся одного наименования продукции, могут вызвать интерес потребителей как к компании в целом, так и к другим группам продуктов. Если покупатель удовлетворен приобретенным продуктом, он обычно задается вопросом, что это за компания и какие другие продукты он производит. Кроме того, стоимость имиджевой рекламы, например, не обязательно приводит к пропорциональному увеличению продаж.

Предприятие может иметь широкий ассортимент продукции, некоторые из которых являются наиболее популярными, и любое упоминание логотипа компании провоцирует увеличение продаж этих конкретных продуктов, а не всех, выпускаемых компанией. Поэтому вопрос о том, какая доля расходов относится к конкретному товару, не является риторическим.

Эффективность сбытовой деятельности рассматривается как отношение дополнительного дохода, полученного в результате маркетинговой деятельности, к затратам на эту деятельность. Однако, по мнению некоторых авторов, это определение не всегда удобно использовать: дополнительную прибыль трудно выделить; кроме того, при таком расчете эффективность будет выше для предприятия, которое использует минимальный маркетинг (затраты минимальны, привлечение даже одного клиента будет означать высокую эффективность).

Категорию эффективности удобно использовать для планирования маркетинговых мероприятий. Для целей контроля 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 [7, с. 89]. 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.

Показатель рентабельности в какой то мере статичен. Увеличивается объем реализации - увеличивается прибыль, увеличивается себестоимость. Расчет показателя эффективности проводится по формуле (1):

$$\text{eff} = p/Z, \quad (1)$$

где p – чистая прибыль (суммарная или по конкретному виду продукции) руб.,

Z - суммарные затраты (себестоимость) руб..

Логично преобразовать, добавив долю рынка q (данного предприятия или конкретного вида продукции). Назовем новый показатель «динамической эффективностью» расчет проводится по формуле (2):

$$\text{Effmark} = \text{eff} \times q \quad (2)$$

Брюханов В.В. предлагает методику оценки эффективности элементов комплекса маркетинга, основанную либо на экспертных оценках, либо на математических методах, либо на комплексном их сочетании. Результатом применения указанной методики должно явиться

определение отклонений фактической ситуации на предприятии от оптимальных значений показателей, то есть отклонения частных интегрированных показателей эффективности по каждому элементу комплекса маркетинга.

На основе полученных индикативных отклонений представляется возможным оценить недостатки действующей политики предприятия, более того, выявить направления по ее оптимизации. Для расчета интегральных оценок должны использоваться показатели деятельности предприятия, имеющие индивидуальный ранг важности. Безусловно, методика не может и не должна быть стандартизированной в силу специфических особенностей различных отраслей и рынков, однако, общий алгоритм ее применения позволит выполнять аналитическую работу по анализу и оценке эффективности элементов комплекса маркетинга.

Наиболее эффективные средства стимулирования сбыта на целевом рынке: реклама товара, использование товарного знака и техническое обслуживание проданной продукции. Рекламная деятельность требует значительных финансовых средств, поэтому очень важны ее целенаправленность, эффективность, своевременность. Определение эффективности рекламной деятельности предполагает проведение анализа структуры расходов на рекламу как в целом, так и по отдельным элементам: на проведение рекламных кампаний, на использование конкретных рекламных средств, на изготовление рекламных материалов и их распределение.

Целенаправленность рекламы предполагает ее ориентацию на известный рынок, конкретную группу потребителей [13, с. 201]. Организация рекламной деятельности включает: выбор наиболее эффективных для данного товара и целевого рынка рекламных средств; проведение целенаправленных рекламных кампаний; размещение в периодической печати тщательно отработанных рекламных объявлений,

открытой и косвенной рекламы, отзывов покупателей о товаре; использование в рекламных целях специализированных газет и журналов, справочников, научных журналов; проведение рекламных мероприятий для журналистов, научных работников, медицинских работников о новых изделиях, оборудовании, медикаментах, достижениях в области науки и техники; использование в рекламных целях товарного знака.

Эффективность рекламной деятельности определяется путем анализа следующих показателей: расходы на рекламу на тысячу потенциальных покупателей по каждому средству и виду рекламы; процент покупателей, обративших внимание на рекламу и купивших изделие; популярность продукции фирмы как результат рекламной деятельности.

Определение эффективности рекламы предполагает также выяснение, в какой степени реклама содействует расширению продаж. Это делается с помощью соотношения затрат на рекламные мероприятия с достигаемыми с ее помощью результатами (увеличение объема продаж). Такой анализ способствует правильному выбору средств рекламы и времени ее осуществления, а также более обоснованному планированию финансовых затрат на рекламу при разработке программы маркетинга.

Организация системы технического обслуживания играет первостепенную роль при определении сбытовой политики фирмы, поскольку от ее функционирования зависят позиции фирмы на целевом рынке. Хорошая организация технического обслуживания привлекает покупателей больше, чем высокие технико-экономические характеристики товара при невозможности быстрого и квалифицированного ремонта.

Эффективное обслуживание потребителей предполагает высокий уровень гарантийного технического обслуживания и ремонта; предоставление клиентам сервисных услуг, длительных сроков, гарантий и бесплатных услуг [17, с. 2].

Оценка финансовых средств, необходимых для организации правильной и эффективной системы обслуживания потребителей, предполагает расчет затрат на создание и оборудование современной компьютерной техникой станций технического обслуживания, складов запасных частей, ремонтных мастерских, обеспечение квалифицированным персоналом передвижных мастерских, оказывающих услуги на месте эксплуатации товара, и других затрат, которые учитываются при разработке программы маркетинга.

К числу важнейших методов стимулирования сбыта необходимо отнести также систему формирования спроса потребителей и их потребностей, предполагающую установление личных контактов с потребителями в местах продажи, на деловых встречах, презентациях, симпозиумах, на выставках и ярмарках, адресное распространение каталогов и проспектов фирмы, показ и демонстрацию товаров, прежде всего, машин и оборудования в действии с расчетом на специалистов и управляющих фирмами, предоставление товаров во временное бесплатное пользование потенциальным потребителям, продажу товаров в кредит и с рассрочкой платежа и т.п.

Крупной диверсифицированной компании необходима многоканальная система сбыта, имеющая свои особенности на каждом целевом рынке. Но такая система создается последовательно, поэтапно. На начальном этапе, когда осуществляются спорадические экспортные поставки, нет необходимости создавать специализированный аппарат, ими занимается отдел сбыта производственного отделения.

По мере возрастания объема экспорта возникает необходимость либо в создании экспортного отдела, либо в использовании независимых экспортных фирм, находящихся в своей стране.

На втором этапе, когда намечен стабильный выход на заграничный целевой рынок, возникает необходимость выбора независимого торгового посредника исходя из целей и стратегии, разработанной для данного

рынка. Возможно использование одновременно нескольких посредников различных категорий.

Впоследствии торговому посреднику, зарекомендовавшему себя наилучшим образом, может быть предоставлено исключительное право продажи продукции на закрепленной за ним территории. После установления отлаженных устойчивых связей возможны введение в состав правления посреднической фирмы своего представителя, а затем и приобретение контрольного пакета акций посреднической фирмы и включение ее в систему сбыта производителя в качестве филиала или дочерней компании.

Обеспечение эффективной организации сбытовой деятельности предприятий является одним из приоритетных направлений в системе маркетингового менеджмента предприятия.

Различают внутреннюю и внешнюю эффективность. Анализ внешней эффективности организации сбытовой деятельности – это определение позиции предприятия на рынке и оценка восприятия его участниками рыночных отношений. Такой анализ необходимо осуществлять при помощи исследования места предприятия на рынке, оценки продуктивности предприятия на целевом рынке и анализа лояльности потребителей к товарам предприятия.

Анализ приверженности покупателей можно осуществлять посредством использования матрицы «анализа приверженности» (BZB). Рыночный лидер располагается в секторе А, ввиду того, что в нем совмещаются обширное проникновение на рынок и значительная благорасположенность потребителей. Потенциальный лидер – это предприятие, имеющее «собственных» клиентов и желающих приобретать товаров больше, все это обуславливает организации довольно перспективное будущее. В менее привлекательном положении пребывает ведомый (В), который является значимым игроком на рынке, но у него мало сторонников, и С – неизвестная или малоизвестная

компания «новичок», которому необходимо достаточно трудиться, чтобы повысить конкурентную позицию и достичь благорасположенности потребителей (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица «анализа приверженности» (BZB)

Критерии		Проникновение предприятия на рынок	
		низкое	высокое
Приверженность покупателей предприятия	высокая	Потенциальный лидер - преследователь	Лидер
	низкая	Новичок	Ведомый

Оценка внутренней продуктивности организации сбыта заключается в определении соотношения результатов организации сбытовой деятельности к поставленным целям, эффективности самих стратегий и экономической эффективности организации сбытовой деятельности (таблица 3).

Таблица 3 - Матрица внутренней эффективности организации сбытовой деятельности

Критерий		Степень достижения сбытовых целей		
		высокий	средний	низкий
Уровень эффективности реализации сбытовых стратегий	высокий	Активная реализация стратегий	Активно-пассивная реализация стратегий	Выборочная реализация стратегий
	средний	Активно-пассивная реализация стратегий	Выборочная реализация стратегий	Корректировка стратегий
	низкий	Выборочная реализация стратегий	Корректировка стратегий	Пересмотр стратегий

Оценка внутренней эффективности организации сбытовой деятельности также осуществляется посредством экспертных оценок, результаты которых отражаются в матрице внутренней эффективности организации сбытовой деятельности предприятий. В качестве показателей эффективности сбытовой деятельности предприятий целесообразно использовать показатели, которые отражаются в бухгалтерском балансе предприятия и отчете о финансовых результатах.

Таким образом, управленческая деятельность считается

эффективной, если она полностью или частично решает задачи, воплощенные в достигнутом результате, и обеспечивает ее реализацию с оптимальным использованием ресурсов.

Задача анализа системы продаж - получить полную и достоверную информацию о рынке продаж и системе дистрибуции, выявить основные проблемы для принятия правильных решений при управлении каналами. Действия по оценке и отбору посредников направлены на формирование эффективной системы каналов сбыта, которая состоит только из оптимальных участников.

Процессы мотивации и разрешения конфликтов включают в себя комплекс определенных мер, чтобы сохранить участников канала, необходимых предприятию, чтобы побудить их продавать продукцию производителя более эффективно. Задача контроля и управления коммуникациями заключается в том, чтобы направить деятельность участников канала в интересах компании или хотя бы оказать на них существенное влияние [30, с. 124].

Таким образом, формирование сбытовой системы должно основываться на разумной, адаптированной и эффективной маркетинговой политике, с помощью которой руководство компании должно сформировать набор маркетинговых стратегий, (охват рынка, позиционирование продукта и т. д.), и комплекс мер (решений и действий) по формированию товарного ассортимента и цен, стимулированию спроса и продаж (реклама, обслуживание клиентов, коммерческое кредитование, скидки), заключению договоров купли-продажи (поставки) товаров и их транспортировки.

Для нормального функционирования сбытовой деятельности предприятия необходимо целенаправленно поддерживать процессы, происходящие на рынке, в рамках маркетинговой программы по сбыту продукции, которая достигается путем управления процессом продаж посредством обратной связи. Можно отметить, что эффективное

управление продажами продукции является одним из основных факторов успеха компании. Проблемы с продажей продукции могут привести к значительным финансовым потерям и частичной или полной остановке производства.

Система продаж любого предприятия должна быть чрезвычайно эффективной и ориентированной на рынок. Чтобы наиболее полно адаптировать эту систему к потребностям рынка, необходимо использовать определенную сбытовую политику, которая, учитывая внешнюю и внутреннюю среду предприятия, поможет оценить текущую деятельность по продажам и определить потенциальные возможности для улучшения продаж продукции, управления.

Выводы по 1 главе.

Любой процесс продаж имеет своей конечной целью получение средств за проданный продукт или услугу. Достижение такой цели становится возможным только тогда, когда коммерческая деятельность компании осуществляется эффективно.

Система продаж товаров - одно из ключевых маркетинговых звеньев, завершающий этап производственного цикла компании. Выбор компанией маркетинговой системы обусловлен постоянно меняющимися условиями: рыночными условиями, объемом товаров, готовых к продаже, маркетинговой стратегией компании. В зависимости от изменения этих условий система продаж может быть изменена путем сочетания методов продаж и их организационных форм.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ДСК»

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности АО «ДСК»

Акционерное общество «ДСК» зарегистрировано по адресу 660049, г.Красноярск, пр.Мира, 18. Основным видом деятельности компании является строительство жилых и нежилых зданий.

В наличии у компании имеется все необходимое оборудование и инструменты для выполнения строительно-монтажных работ любой сложности. АО «ДСК» имеет собственные специальные складские помещения для хранения строительных материалов, а также транспорт для их доставки к месту производства работ.

Материалы, применяемые для производства работ, имеют сертификаты качества и предъявляются по требованию заказчика. Все работы производятся с высоким качеством, в оптимальные сроки и на высоком профессиональном уровне. Организация несет ответственность за качество выполняемых работ. Продолжительность выполняемых работ определяется графиком их производства, который непосредственно утверждается заказчиком. Специалисты фирмы имеют специальное образование и большой опыт в проведении различного вида строительных и монтажных работ.

Основные виды деятельности организации включают в себя выполнение широкого спектра работ, а именно:

- строительство ангаров, складов, гаражей, автомоек;
- капитальный ремонт зданий; реконструкция (демонтаж, усиление, замена покрытий);
- земляные работы; металлоконструкции любой сложности; бетонные работы любой сложности;

- устройство кровли любой сложности; углубление и гидроизоляция подвалов; каменные работы любой сложности;
- устройство фасадов всех видов;
- отделочные работы любой сложности; санитарно-технические работы; электромонтажные работы;
- дорожные работы; благоустройство;
- ремонт дорог и дворовых площадок и проездов;
- обследование и проектирование.

Организационная структура управления АО «ДСК» представлена на рисунке 2.

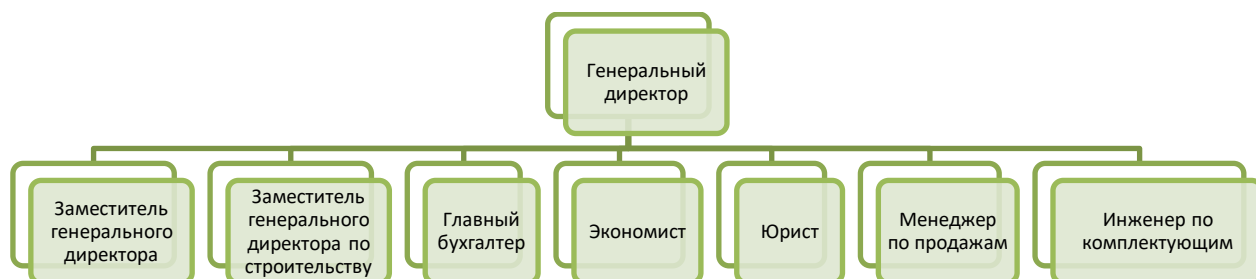


Рисунок 2 – Организационная структура управления АО «ДСК»

АО «ДСК» имеет линейную структуру управления. Численность персонала общества по состоянию на 31 декабря 2018 г. составила 40 человек. Коллектив компании состоит из высокопрофессиональных сотрудников.

В таблице 4 и рисунке 3 представлено количество работающих в АО «ДСК» в 2018 году.

Таблица 4 – Состав трудовых ресурсов предприятия 2018 г.

Наименование	Количество, чел	% к итогу
1. Административно-управленческий персонал	16	39,70
в том числе		
1.1. Руководители	9	12,68
1.2. Специалисты	7	18,31
2. Рабочие	24	49,30
Всего	40	100,00

Из таблицы 4 видно, что административно-управленческий персонал составляет 39,7% от общего числа рабочих. Административно-управленческий персонал состоит из руководителей 9 человек (12,68%), специалистов 7 человек (18,31%).

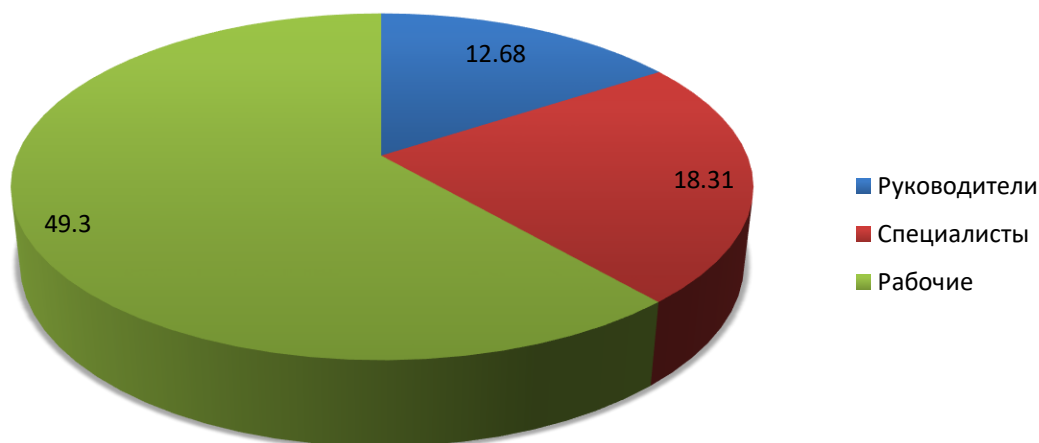


Рисунок 3 – Состав трудовых ресурсов предприятия в 2018 г.

Исходя из специфики предприятия, рабочие составляют большую часть 24 человека.

Движение рабочей силы АО «ДСК» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Движение рабочей силы АО «ДСК»

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения	
			абс.	отн.
1. Среднесписочная численность работников	32	40	8	112
2. Принято работников, чел.	15	12	-3	80
3. Выбыло работников, чел.	13	11	-2	85
- в том числе:				
- по собственному желанию	14	12	-2	-85.7
- за нарушение трудовой дисциплины	5	4	-1	-80.3
4. Коэффициент оборота по приему, %	46,7	30,1	-16,8	64,3
5. Коэффициент оборота по выбытию, %	40,6	27,5	-13,10	-67,7
6. Коэффициент текучести кадров, %	15,6	10,0	-5,6	-64,1

Анализируя движение рабочей силы предприятия важно учитывать не только, сколько принято и выбыло работников за исследуемый период, но и рассчитать коэффициенты, отражающие процентное изменение численности работников.

Для АО «ДСК» таковыми коэффициентами являются: коэффициент

оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров.

Среднесписочная численность работников за 2018 год составляет 40 человек это на 8 человек больше, чем в 2017 году. Коэффициент оборота по приему составил 30,0% в 2018 г., а коэффициент оборота по выбытию 40,6 %, коэффициент текучести кадров снизился на 5,6% это значительно меньше, чем в 2017 году. Анализируя таблицу 5 видим, что снизилось увольнение работников, как по собственному желанию, так и за нарушение трудовой дисциплины, нельзя не отметить роль руководства в движении рабочей силы предприятия. Руководство предприятия достаточно серьезно подходит к совершенствованию кадровой политики, работники премируются за своевременное и качественно выполненное задание, в плане нарушения трудовой дисциплины прорабом строительного участка еженедельно проводятся планерки.

Анализ основных показателей АО «ДСК» и их динамика за 2017-2018 гг. представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Основные показатели деятельности АО «ДСК» за 2017-2018 годы

Показатели	2017 г.	2018 г.	Абсол. откл. +/-	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	823842	866896	43054	105,23
Себестоимость, тыс. руб.	767292	759794	-7498	99,02
Прибыль от продаж, тыс. руб.	56550	107102	50552	189,39
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	10474	47621	37147	454,66
Чистая прибыль, тыс. руб.	7238	32535	25297	449,50
Рентабельность продукции, %	6,86	12,35	5,49	179,99
Рентабельность продаж, %	0,88	3,75	2,87	427,18

Анализируя данные таблицы 6 можно сделать вывод о том, что выручка на протяжении всего периода исследования имеет положительную динамику (рисунок 4). Себестоимость так же сократилась, рост показателя составил 99,02% (снижение на 7498 тыс. руб.).

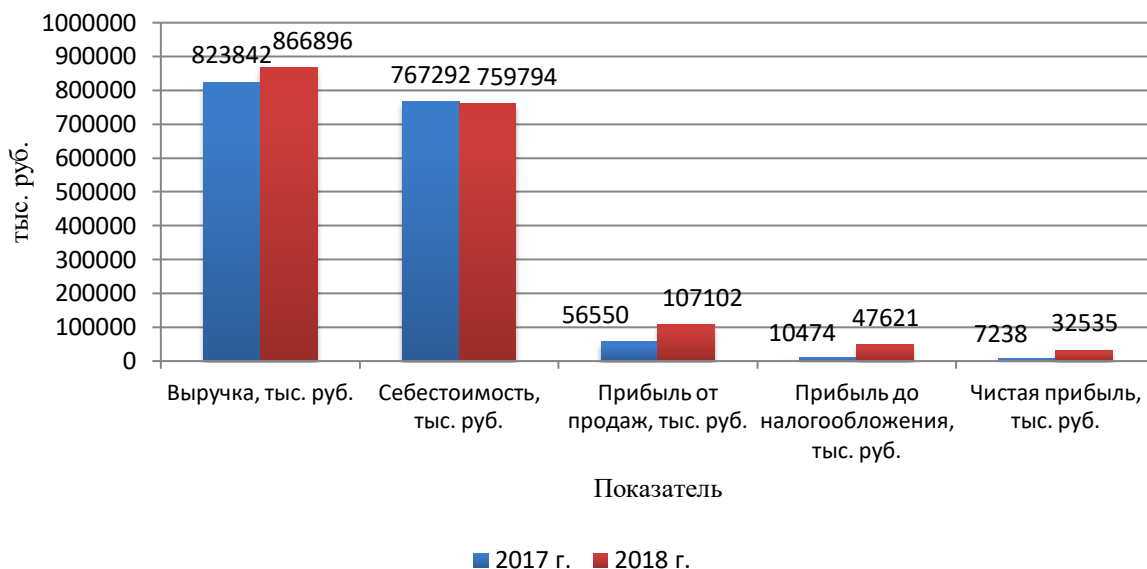


Рисунок 4 – Основные показатели деятельности АО «ДСК» за 2017-2018 гг.

Прибыль увеличивается в 2018 году, рост составил 25297 тыс. руб. Анализ коэффициентов рентабельности показал, что в 2018 году все показатели имеют положительную динамику.

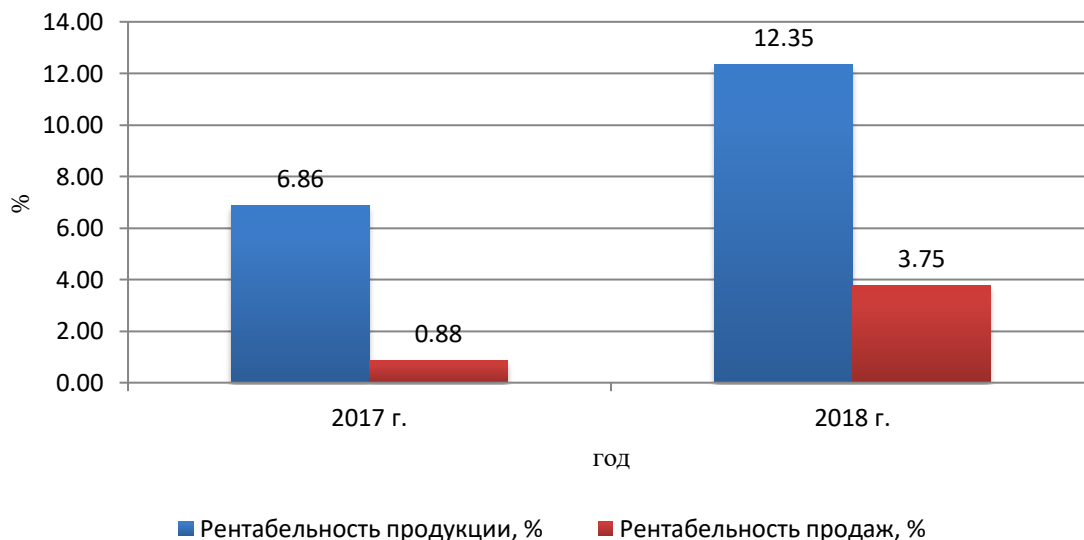


Рисунок 5 – Динамика показателей рентабельности АО «ДСК» в 2017-2018 гг., %

Коэффициент рентабельности продаж показывает прибыльность от продажи основной продукции/услуг предприятия. Показатель оценивает эффективность продаж продукции/услуг предприятия. Так данный показатель в 2018 году увеличился на 2,87% по отношению к 2017 году. В

общем, отклонения от 2017 года значительны, рентабельность организации растет.

2.2. Анализ сбытовой деятельности АО «ДСК»

Так как, бизнес-процесс АО «ДСК» – совокупность целенаправленных взаимосвязанных видов деятельности, которые по определенным способам преобразует входы в выходы, имеющие ценность для потребителя, то описание бизнес-процесса – это схематическое детальное описание деятельности компании. Итогом описания бизнес-процесса должна быть текстовая информация (может быть представлена в табличной форме) и ее графическое представление.

Не имеет смысла отказываться от любого из этих элементов, так как текст является инструментом для более детального раскрытия процесса, а графические модели позволяют быстро и наглядно представить бизнес-процесс. Основные, вспомогательные и управленческие процессы АО «ДСК» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные, обеспечивающие и управленческие процессы АО «ДСК»

№ п/п	Наименование бизнес-процесса
1	Управленческие процессы
1.1	Стратегическое управление
1.2	Финансовое управление
1.3	Менеджмент качества
2	Основные процессы
2.1	Процесс продаж
2.2	Процесс конструирования
2.3	Процесс закупки
2.4	Процесс производства
2.5	Процесс отгрузки
3	Обеспечивающие процессы
3.1	Организация документооборота
3.2	ИТ - обеспечение
3.3	Бухгалтерский учет
3.4	Управление персоналом
3.5	Материально техническое обеспечение

Моделирование бизнес процесса формирования коммерческого предложения произведено с помощью программного средства Diagram.ly. Блок–схема представлена в обобщенном виде, так как дополнительная детализация излишня и усложняет процесс восприятия. Более подробно процесс продаж, а именно формирование коммерческого предложения рассмотрен на рисунке 6.

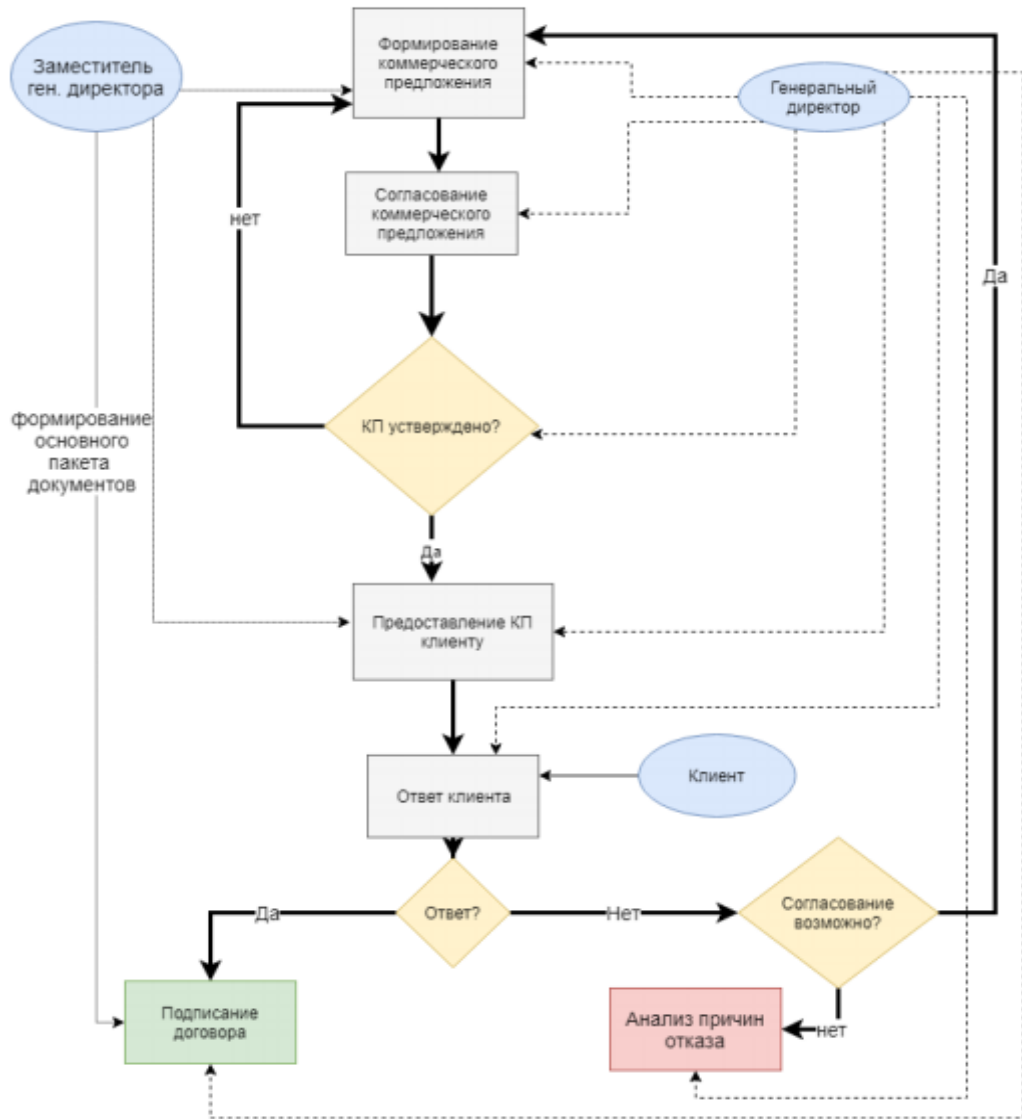


Рисунок 6 – Моделирование бизнес процесса формирования коммерческого предложения АО «ДСК»

Как видно из рисунка 6, владельцем почти всего процесса является генеральный директор АО «ДСК». Именно он занимается поиском и ведением переговоров с клиентами.

Заместитель генерального директора выступает как помощник и в

большей степени является владельцем вспомогательных процессов (организация документооборота).

Формирование коммерческого предложения может занимать от двух дней до недели и зависит от размера объекта. Срок действия коммерческого предложения после предоставления клиенту - 14 рабочих дней. Если клиент в данный срок не принял предложения, то формируется новое по запросу клиента и, обычно, стоимость может колебаться.

Подписание договора обычно происходит на территории заказчика, так как компания работает с зарубежными клиентами. Право подписи таких договоров есть только у генерального директора. Заместитель директора выезжает вместе с ним и занимается организационными вопросами, а также формированием пакета документов.

Задача сбытовой политики АО «ДСК» состоит в том, чтобы выбрать наилучший вариант распределения и эффективную форму сбыта. Необходимо выбрать наиболее выгодную и удобную для предприятия схему товародвижения, используя сложившуюся систему посреднических торговых услуг. Так как среди потребителей АО «ДСК» можно выделить как отдельные физические лица мелкие строительные фирмы, так и профессиональные предприятия, выполняющие функции генеральных подрядчиков. Поэтому, исходя из специфики категорий потребителей, в АО «ДСК» действуют два метода сбыта выбора сбытового канала (рисунок 7).



Рисунок 7 – Используемые методы сбыта АО «ДСК»

Используя прямой канал сбыта, АО «ДСК» вступает в непосредственные отношения с потребителями и не прибегает к услугам независимых посредников. Напрямую происходят продажи потребителям силикатного кирпича или легких накладных архитектурных деталей - элементов архитектурного декора для рельефной отделки фасадов зданий, а также небольшие строительные фирмы, закупающие силикатный кирпич для своих нужд.

Косвенный канал сбыта и канал I уровня АО «ДСК» использует, когда выполняет заказы крупных субподрядных организаций. Выбор варианта распределения зависит от многих факторов, и в первую очередь от назначения и характера продукции.

Результативность бизнес-процессов зависит от пригодности его системе целей компании, принятым стратегиям и механизму распределения наименьших, но нужных ресурсов. В этом смысле оценка бизнес-процессов носит перспективный характер и - это главнейший информационно-формирующий аспект системы управления в общем.

Первый этап. Оценка организационно-регламентирующего обеспечения системы менеджмента.

Главной структуро-формирующей документацией, являющейся базой для постановки регулярного менеджмента в компании, является: штатное расписание, должностные инструкции и положения об отделах. Положения об организационной структуре в АО «ДСК» нет. Это не позволяет построить результативную систему контроля за работой управленческого аппарата в компании и формирует большие сложности при обнаружении дефектов организационных структур управления.

Для каждого отдела разработано положение об отделах, это документ, который регламентирует деятельность структурных отделов: его задач, прав, функций, ответственности, а также порядки взаимодействия с иными отделами. В АО «ДСК» в данном документе не определены цели работы для каждого отдела, их АО «ДСК» вклад в

общий итог работы организации, показатели результативности работы, которые характерны именно для данного отдела, а также порядок взаимодействия с иными отделами организации.

Еще один структуро-формирующий документ - это должностная инструкция. Это документ, который регламентирует работу на каждой должности и содержащей требования к сотруднику, занимающему эту должность. В АО «ДСК» разработаны должностные инструкции для всех сотрудников управленческого аппарата, а также для основных специалистов.

В общем, АО «ДСК» имеет установленную систему организационно-регламентирующей документации, закладывающую основу системы менеджмента в компании. Главными структуро-формирующими документами являются штатное расписание, положения об отделах и должностные инструкции.

Но эта система не может обеспечить результативного функционирования компании без разработки соответствующей нормативной и регламентирующей документации, определяющей цель, задачу каждого структурного блока, связей, создающие рациональный информационный поток, соответствие между ответственностью и полномочиями руководства в выделенных ресурсах. Таким комплексным документом может быть «Положение об организационной структуре».

Второй этап. Оценка целостности объекта управления. Взаимодействовать могут только совместимые элементы, по данной причине нужна матричная оценка разумной совместимости разных направлений работы в исполнении основной функции системы, которая и определяет миссию компании, ее долгосрочные и краткосрочные цели, а также пути их достижения.

Долгосрочная цель, либо стратегическое видение АО «ДСК» - это АО «ДСК» на рынке. Краткосрочная цель АО «ДСК» - это рост доходности компании. Миссия компании - с высокопрофессиональными

работниками и развитой корпоративной культурой мы должны стать первыми на рынке. АО «ДСК» - это целостный объект управления. Направления работы данной компании не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных отделов компании, по данной причине связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными отделами компании.

Третий этап. Оценка результативности системы целеполагания. Первоначально, нужно выделить, что практическое построение дерева целей с адекватными системами показателей в АО «ДСК» отсутствует. Определена только основная цель компании как системы.

Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой предприятия, не соответствуют направлениям применения ресурсов и приобретению итогов, по данной причине проанализировать вклады всех блоков в целевую результативность системы трудно.

Отсутствуют показатели результативности для структурных отделов, так же нет краткосрочных и долгосрочных планов для них. В структурных отделах не разработана система мотивации работников и анализа труда по показателям. Можно сказать, что работоспособность организационных структур управления АО «ДСК» - это недостаточные для современных условий, характеризующиеся высокой нестабильностью внешней среды и изменению вкуса, требования и предпочтения клиентов.

В компании отмечают, что значительной проблемой в работе предприятия - это отсутствие обратной связи с клиентами. Для ликвидации необходимости в процессе анализа причин отказа или другими словами – потери клиента, необходимо ежедневно улучшать точки контакта. Точки контакта – процессы, в которых клиент и компания взаимодействуют. Их может быть сотни – от сайта, визитки и автоответчика до офиса и т.д.

Так же можно выделить следующие выявленные проблемы существующей сбытовой стратегии АО «ДСК»:

- отсутствие локально нормативной документации регламентирующей сбытовую деятельность;

- отсутствие разделения функциональных обязанностей при сбытовой деятельности.

Всем процессом сбытовой деятельности занимается отдел продаж, что для быстро развивающегося предприятия, такого как АО «ДСК», не приемлемо;

- не ведется системный учет всех потребителей и заказчиков АО «ДСК», отсутствует планомерная систематическая работа по оформлению единого реестра заказчиков и деления их по группам, в том числе по такому важнейшему признаку, как кредитоспособность. Поэтому отсутствие внутреннего контроля за движением групп потребителей снижает эффективность сбытовой деятельности. В целом, эти проблемы затрудняют активное соперничество с конкурентами. Данная проблема обусловлена функционально перегрузкой менеджеров по продажам;

- отсутствие единой системы учета реализации и хранения продукции – не использование информационных технологий в бухгалтерском, складском, управленческом учете.

В таблице 8 представлены мероприятия по решению выявленных проблем сбытовой стратегии АО «ДСК».

В основе повышения эффективности сбытовых процессов в условиях кризиса обязательно должен лежать системный анализ лояльности клиентов, позволяющей добиться роста эффективности в долгосрочном периоде. Тип выборки для внешней целевой группы целенаправленный: генеральная совокупность общего массива 470 респондентов, из них участие приняло 420 человек.

Таблица 8 – Мероприятия по решению выявленных проблем сбытовой стратегии АО «ДСК»

Проблемы	Мероприятия
1. Отсутствие локально нормативной документации регламентирующей сбытовую деятельность. 2. Отсутствие разделения функциональных обязанностей при сбытовой деятельности. 3. Не ведется системный учет всех потребителей и заказчиков АО «ДСК». 4. Отсутствие единой системы учета реализации и хранения продукции	1. Разработка Положения о сбытовой политике предприятия 2. Корректировка организационной структуры отделов, занимающихся вопросами реализации продукции (отдела продаж, отдела маркетинга) 3. Создание новой должности специалиста по развитию и управлению клиентской базой 4. Внедрение автоматизированной системы складского учета

При опросе респондентов из числа внешней целевой группы (клиенты) были получены результаты, которые представлены в рисунках 8-12.

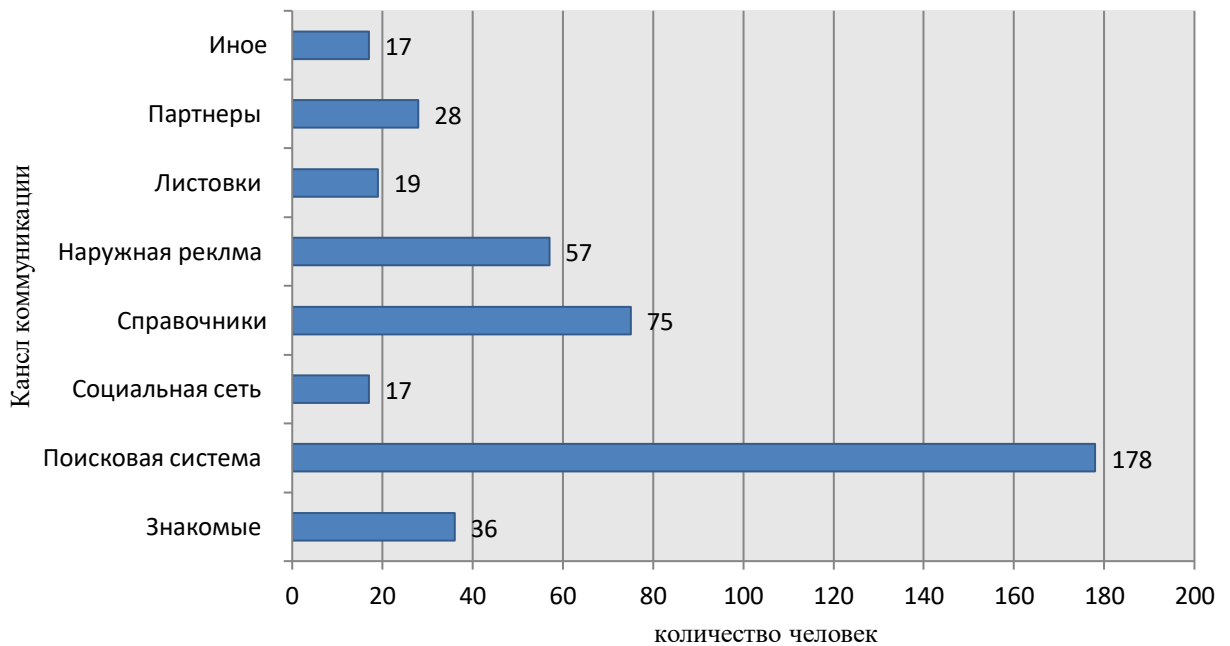


Рисунок 8 – Канал коммуникации, из которого потребитель узнал о компании

Анализ ответов (рисунок 8) показал, что наиболее эффективный канал коммуникации – это поисковая интернет-система. Через Яндекс и Google узнало 178 опрошенных. Причем используют Яндекс 99 респондентов, а Google 79 человек. Также 36 опрошенных получали

информацию по рекомендации друзей и знакомых. 75 участников узнали из системы 2GIS, 17 человек ознакомились с услугами через социальную сеть «ВКонтакте».

Наружная реклама (электронное табло и автомобили), тоже ознакомила с компанией 57 опрошенных. 19 узнали из листовок. 17 респондентов назвали другие каналы (реклама в журнале). Большая часть респондентов узнала о компании через поисковую интернет - систему, это обусловлено тем что, в современном мире большая часть людей, для поиска какой-либо информации обращается в интернет. Так как это самый быстрый способ получить интересующую информацию.

Больше всего выбор респондентов компании АО «ДСК» обусловлен качеством обслуживания (92 человека), также привлек 88 участников опроса большой выбор предоставляемых товаров (рисунок 9).

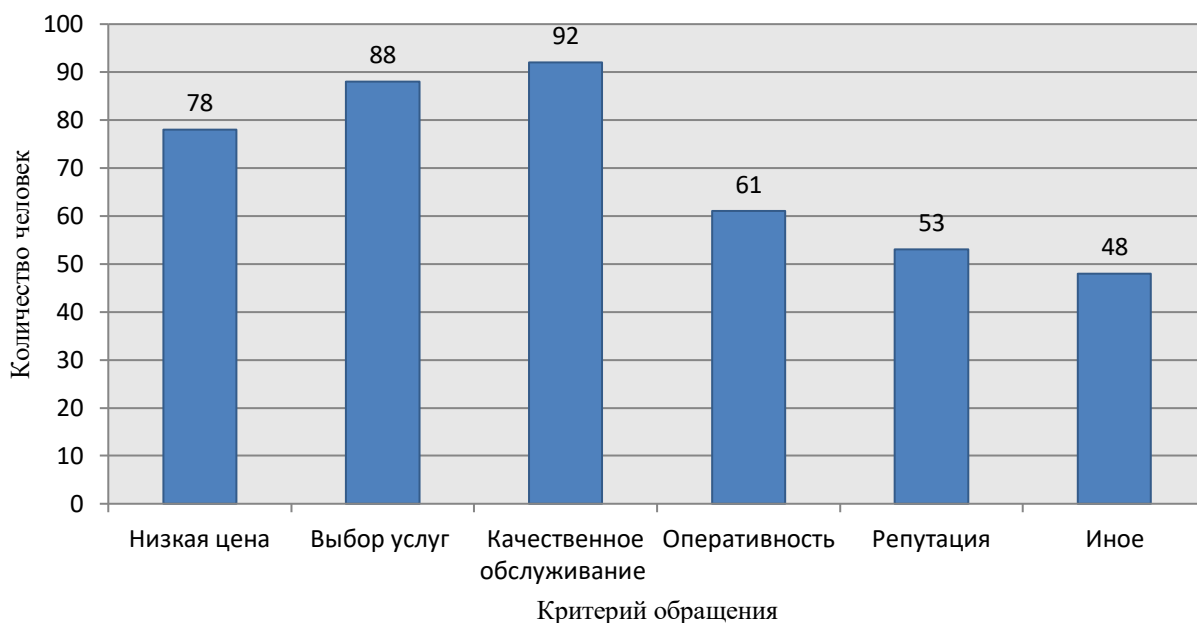


Рисунок 9 – Причина обращения в компанию

Низкая цена не остается в стороне - 78 респондентов имеют предпочтение в ценовом плане, оперативная работа сотрудников зарекомендовала себя с положительной стороны (61 человек). 53 респондента выбрали вариант ответа «репутация», оставшаяся часть предпочла иные ответы (удобное месторасположение, большая парковка,

понравилась работа менеджера, порекомендовали родственники/друзья, случайно и т.д.).

Большая часть опрошенных дали положительный ответ. 248 респондентов ответили, что их устраивает качество обслуживания в полной мере, 135 участников скорее удовлетворены, чем нет. 19 человек затруднились ответить на данный вопрос, 18 клиентов остались недовольны качеством обслуживания компанией АО «ДСК».

Далее следовали вопросы о удовлетворенности и недовольствах клиентов (рисунок 10-11.)

Данный результат опроса показал, что большая часть респондентов довольна качеством обслуживания, и только малая часть имеет неудовлетворенность.

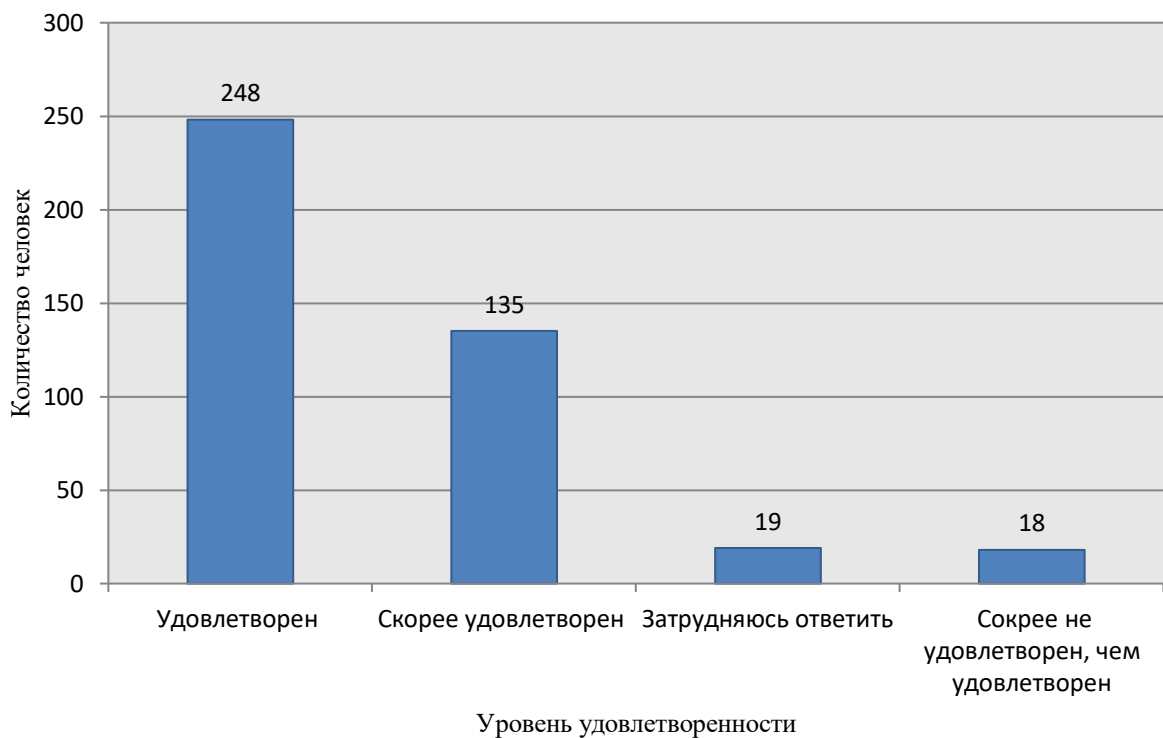


Рисунок 10 – Удовлетворенность клиентов качеством обслуживания

Показатель недовольства служит основанием для того, чтобы компания работала над своими ошибками и качеством обслуживания, вследствие чего сократится число неудовлетворенных клиентов.

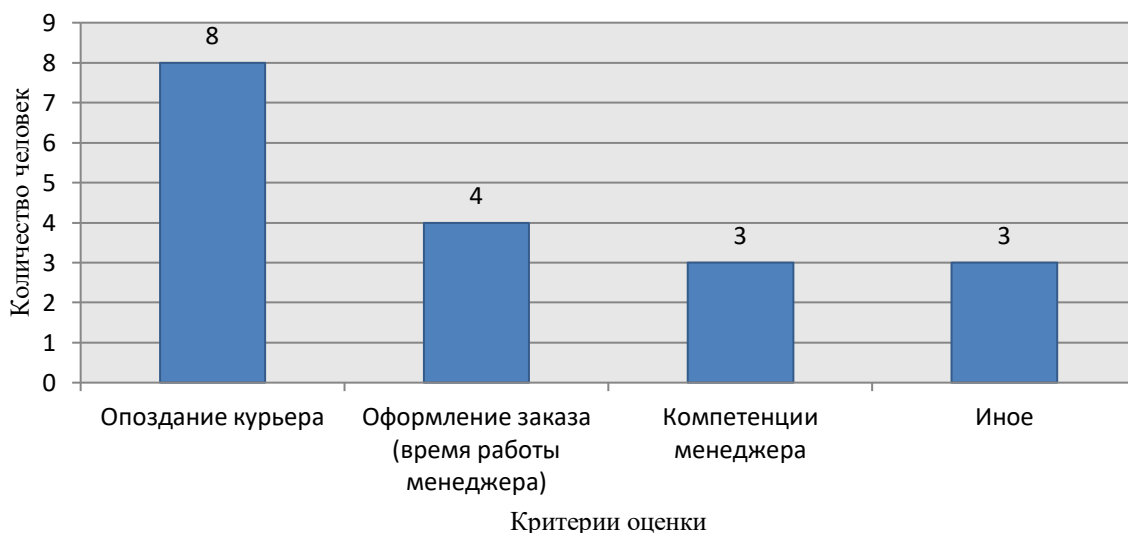


Рисунок 11 – Причины недовольства клиентов

По результатам ответов (рисунки 12 и 13) видно, что большинство респондентов, а именно 163 человека, хотели бы получать информацию о новинках и акциях компании через корпоративный сайт.

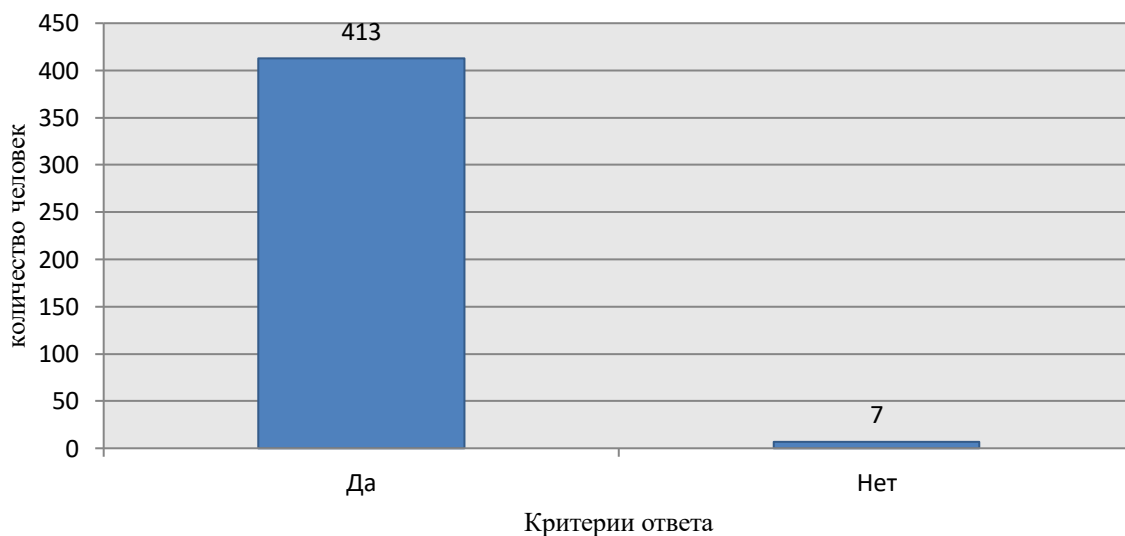


Рисунок 12 – Хотели бы респонденты получать информацию о компании?

Вторым источником, который выбрали участники (132 респондента) опроса является электронная почта. Также клиенты хотели бы быть оповещены об информации через sms-рассылку. Вероятно, такое распределение ответов связано с тем, что информацию на сайте и на электронной почте удобно рассматривать в качестве изображения товаров в ярких красках, а sms-рассылка таких возможностей не предоставляет.

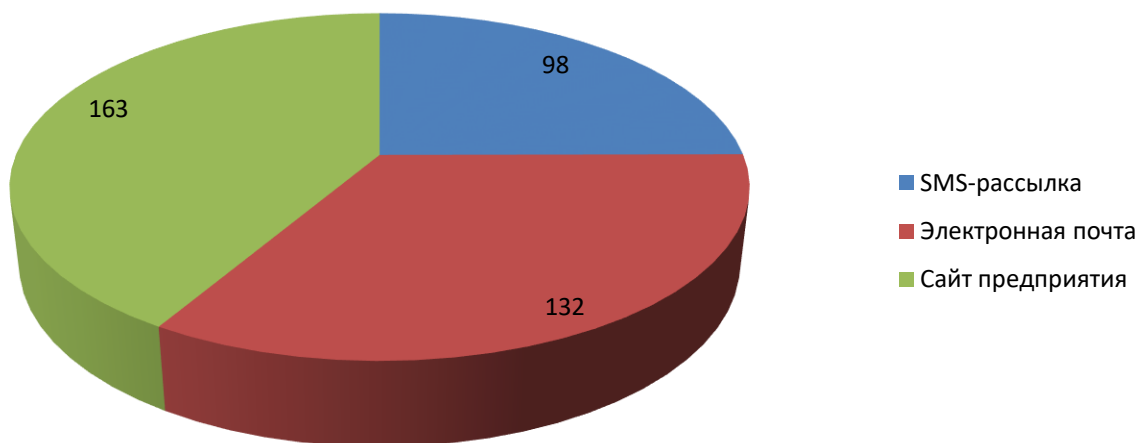


Рисунок 13 – Наиболее предпочтительные каналы получения информации о компании

На основе анализа полученных данных по вопросу удовлетворенности потребителей, были сделаны выводы:

По итогам выявления наиболее эффективных каналов коммуникации можно выделить следующие:

- среди клиентов наиболее эффективен канал продвижения «Поисковые системы» Яндекс и Google;
- также эффективен канал поиска информации справочник 2GIS.
- оказались неэффективными вложения компании в участие в выставках и семинарах;
- также низкую эффективность показали листовки. Учитывая затраты на продукцию, данный вид рекламы не приносит прибыли;
- как и в любой отрасли эффективны рекомендации (как друзей и знакомых, так и партнеров).

Выбор респондентами компании АО «ДСК» обусловлен качеством выполнения заказов, широким ассортиментом предоставляемых услуг и товара, оптимальной ценой. Немаловажным фактором в предпочтении данной компании служит оперативность исполнения заказа. За время

существования на рынке, организация успела зарекомендовать себя как надежный партнер и качественный исполнитель. Также предпочтение отразилось в следующих моментах: удобное месторасположение, наличие парковочных мест, еженедельные акции на сайте и в социальных сетях «ВКонтакте» и «Одноклассники».

В ходе опроса удовлетворен ли клиент качеством обслуживания предоставляемых услуг было выявлено, что есть значительный процент неудовлетворенных потребителей. Обосновывается это следующими причинами:

- Опоздание курьера на доставку. Этому способствует перегруженность водителя, то есть доставок большое количество, а интервал времени между ними невелик. Также оказывает влияние не закрепленный распорядок рабочего дня. Помимо выше перечисленного, возникают различные ситуации, не зависящие от намеченного на день плана. Например, задержка курьера на предыдущем заказе, где его задерживает сам клиент по собственным обстоятельствам или на дорогах затруднение движения транспорта.

- Оформление заказа, не отвечающего требованию заказчика. Причиной становится недопонимание двух отделов, производственного и отдела приема заказов.

- Не понравилась работа менеджера. Данная проблема возникает, когда менеджер по работе с клиентом настаивает на факте невозможного выполнения заказа. Аналогично не отвечает на электронные письма и на сообщения в социальной группе «В контакте».

Клиенты хотели бы получать информацию об акциях и новых предоставляемых услугах через корпоративный сайт и e-mail. Потребители выразили предпочтение сайту и электронной почте, так как там возможно рассмотреть изображение в ярких красках, по sms-рассылке невозможно удивить всю полноту заказа. Также сайт и e-mail имеет обратную связь, если клиента заинтересовал товар, но он, например,

предпочитает это видеть в другой цветовой палитре, у него есть возможность, не теряя времени, обратиться с этим вопросом к менеджеру через e-mail. Существует и другая категория клиентов, которые мало заинтересованы в общении электронной почты и им гораздо комфортнее получать sms-сообщение.

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод, что необходимо оптимизировать ведущую сбытовую и маркетинговую стратегии, а также стратегию коммуникации и стратегию роста, для того, чтобы устоять на рынке в условиях кризиса.

Выводы по главе 2. АО «ДСК» осуществляет свою деятельность на строительном рынке. Предприятие имеет линейную структуру управления. По социально-демографическим признакам персонал предприятия соответствует предъявляемым требованиям для данного вида предприятия.

Анализ экономических показателей позволяет утверждать об удовлетворительной деятельности предприятия, и характеризует его как финансово устойчивое. В ходе проведенного исследования организации сбыта и продвижения товаров, было выявлено, что сбытовая деятельность организована на высоком уровне, но при этом имеет слабое продвижение.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ДСК»

3.1. Разработка предложений по повышению эффективности сбытовой деятельности АО «ДСК»

Для повышения эффективности сбытовой деятельности АО «ДСК» после проведенного анализа и в результате обсуждений и согласований были определены следующие направления для совершенствования сбытовой деятельности предприятия:

- Разработка и внедрение нового бизнес-процесса сбыта.
- Усиление рекламной деятельности предприятия за счет применения инструментов активной рекламы и исследования рынка.
- Автоматизация системы маркетинга.

В таблице 9 представлен предлагаемый комплекс решений по совершенствованию сбытовой деятельности.

Таблица 9 – Бизнес-процесс сбытовой деятельности АО «ДСК»

№	Наименование процесса, операции	Исполнитель	Документ	Показатели (условия)
1	Анализ рынка и мониторинг текущей деятельности потребителя	Бизнес-аналитик	Аналитические отчеты, банк данных о потребителях	Непрерывный процесс
2	Телефонный звонок. Цель: договориться о встрече по деловому предложению	Менеджер по сбыту	План звонка, перечень потребителей	Корпоративный стандарт телефонного звонка
3	Переговоры. Сбор информации о потребностях, презентация предложения	Менеджер по сбыту	Стандарт переговоров	Стандарт переговоров (не менее 5 встреч в день на 1 менеджера)
4	Составление договора. Обсуждение технического задания на проект.	Главный инженер проектов, юрист	Договор технического задания	Длительность проекта. Объем, качество, бюджет
5	Согласование и подписание договора и технического задания	Коммерческий директор. Главный инженер	Договор технического задания	Не более трех дней

Окончание таблицы 9

№	Наименование процесса, операции	Исполнитель	Документ	Показатели (условия)
6	Информирование о реализации проекта, уточнение рекламаций и их устранение.	Главный инженер проектов	Сводка текущего состояния по проекту	Не реже одного раза в неделю
7	Подписание акта. Оценка удовлетворенности потребителя выполнением работ	Главный инженер проектов, руководитель отдела продаж	Акт	Не позднее двух дней после окончания работ
8	Обсуждение возможностей дальнейшего сотрудничества, новых пр-в	Руководитель отдела продаж	Проспект деятельности АО «ДСК»	Не позднее недели, после окончания работ
9	Информирование потенциальных клиентов о новых возможностях, технологиях, видах работ. Поздравление со знаменательными датами. Рассылка официальных проспектов престижного характера	Бизнес-аналитик	Банк данных информации о потребителях	Регулярно
10	Формирование банка данных о клиентах (полного)	Бизнес-аналитик	Банк данных	Полнота пакета информационного отрезка корпоративного регламента

Таким образом, предлагаемый бизнес-процесс сбыта для АО «ДСК» предполагает непрерывный анализ рынка и мониторинг текущей деятельности потребителя. Встречи по деловому предложению будут планироваться, и назначаться по результатам телефонных переговоров с потенциальными клиентами.

Владение этикой ведения деловых телефонных переговоров сотрудниками АО «ДСК» будет способствовать развитию информационной открытости и повышению авторитета компании в целом. На рисунке 14 представлен разработанный бизнес-процесс сбытовой деятельности АО

«ДСК».

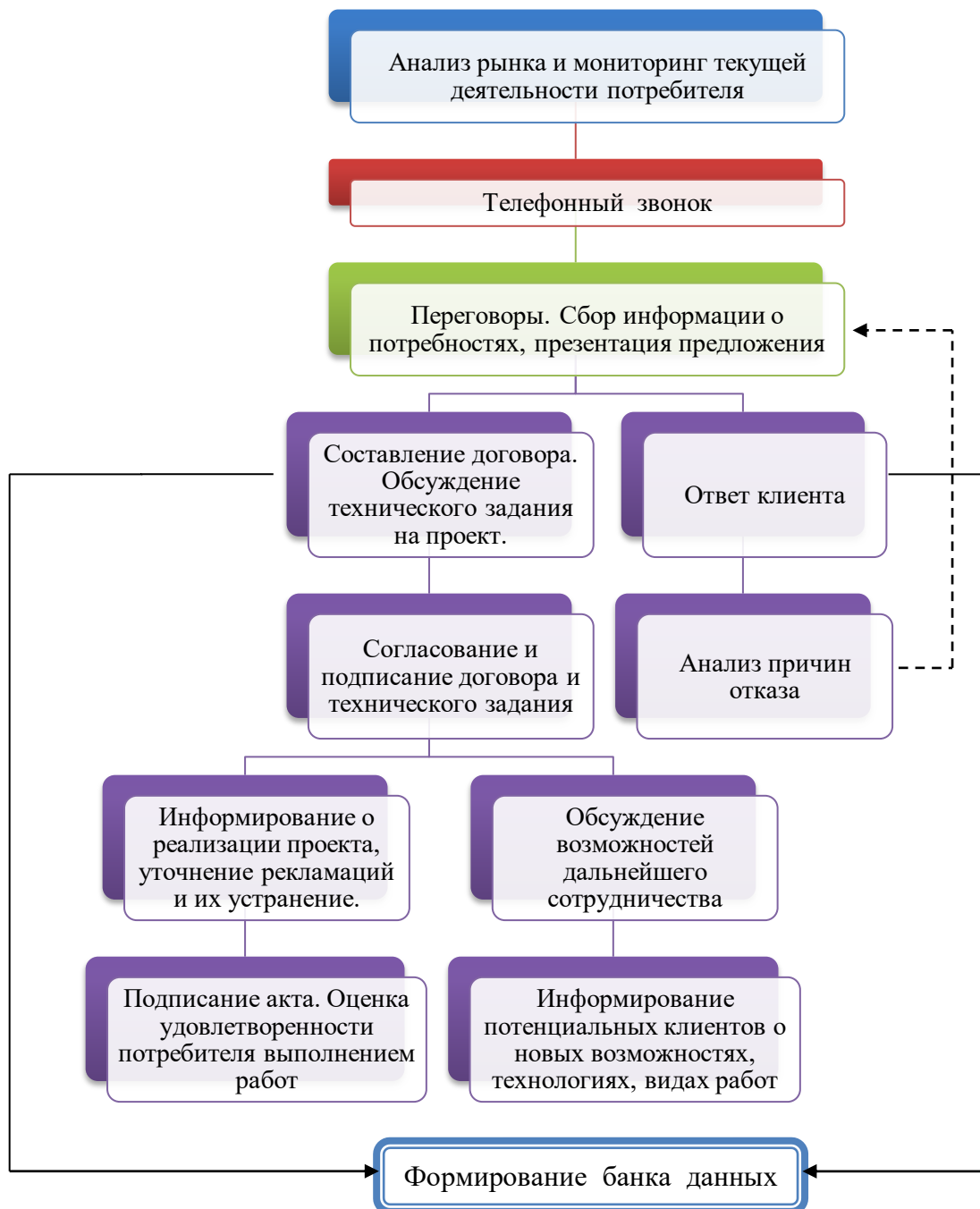


Рисунок 14 - разработанный бизнес-процесс сбытовой деятельности АО «ДСК»

Новый бизнес-процесс сбыта позволит сократить период согласования и подписания договора и технического задания с 14 дней до 3-х. Так же бизнес-процесс предполагает обсуждение возможностей дальнейшего сотрудничества и разработку новых проектов.

В ходе успешного заключения договора с АО «ДСК» потенциальные клиенты получают возможность получать информацию о новых возможностях, технологиях, видах работ компании, по средствам сети интернет получать рассылки официальных проспектов престижного характера, новых предложений от АО «ДСК».

Для формирования рекламной компании определимся с основными стратегическими аспектами развития организации и маркетинговой концепцией, используя соответствующие инструменты менеджмента и маркетинга.

Определим стратегию продвижения услуг АО «ДСК» на рынок.

Маркетинг должен решать следующие задачи:

- обнаруживать реальные потребности реальных потребителей новых товаров и услуг;
- удовлетворять эти потребности, поставляя на рынок правильное изделие, по правильной цене, в правильном месте, в правильное время;
- информировать потребителя относительно нового продукта путем использования правильной рекламной компании, используя правильные каналы информации.

Чтобы все эти условия соблюдались, необходимо изучать рынок и заниматься прогнозом продаж. Для этого потребуются следующие виды исследований:

- Анализ собственного потенциала;
- Анализ макросреды;
- Анализ сильных и слабых сторон услуги (товара), его конкурентоспособности;
- Анализ целевого рынка (целевого сегмента/ов);
- Анализ конкуренции на рынке;
- Оценка рисков.

Получив необходимую информацию о рынке, АО «ДСК» следует определить правильных потребителей. «Правильный» потребитель

отличается от других тем, что ему нужен именно этот продукт/услуга и у него достаточно денег на его приобретение. Этим потребителям должно быть достаточно много, чтобы обеспечить рост бизнеса.

Задачи и методы продвижения АО «ДСК» должны соответствовать степени готовности потребителя воспринять товар. Если вспомнить основные группы потребителей на рынке инновационных продуктов, то станет ясно, что на раннем рынке необходима демонстрация ярко выраженного технологического преимущества, которое затем превращают в доверие к продукту; на основном рынке - демонстрация преимущества лидерства на рынке, которое затем превращают в доверие к компании.

Таким образом, наиболее перспективной представляется стратегия для АО «ДСК» стратегия развития по принципу обеспечения максимальной близости к клиенту, предоставления высокого уровня сервиса и обеспечения для клиента максимально возможных комфортных условий покупки.

Далее нам необходимо рассмотреть формы и методы рекламной деятельности. Для разработки рекомендаций по совершенствованию рекламы, необходимо четко определить цели и задачи, которые необходимо решить в ходе реализации разработанной стратегии. Стимулирование продаж имеет многоцелевую направленность. Выбор цели зависит, в частности, от объекта предстоящего воздействия, желаемой реакции объекта на мероприятия и т.п.

Товар, который реализует АО «ДСК» является товаром, приобретаемым в основном людьми со средней занятостью, которые в основном смотрят рекламу подобного рода в сети интернет и в каталогах, печатных изданиях.

Поэтому организации следует оказывать воздействие на потребителей, посредством рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта. В данном случае указанные составляющие комплекса продвижения значительно более эффективны, чем другие средства маркетинговой коммуникации.

В качестве основных рекламных (коммуникационных) мероприятий следует выделить:

- Размещение информации о АО «ДСК» в специализированных изданиях и каталогах;
 - Создание и обновление цветных буклетов и листовок об ассортименте продукции и их распространение в местах наибольшего скопления целевой аудитории;
 - Участие в различных выставках и ярмарках;
 - Создание представительского фильма об АО «ДСК» для демонстрации на выставках;
 - Подготовка рекламных материалов в электронном виде для поддержки деятельности (информационные письма, листовки и др.).
- Совершенствование Интернет-рекламы;

Далее приведем план мероприятий по совершенствованию рекламной компании, а в последствии просчитаем затраты на данные мероприятия и их обоснованность.

Для проведения семинаров и выставок необходимо:

- Создание новых списков потенциальных клиентов по выбранным сегментам рынка, как дополнение к существующим базам данных;
- Актуализация имеющихся информационных материалов (листовок, презентаций);
- Создание раздела сайта, посвященного проводимым мероприятиям.

Для повышения спроса на товар, в качестве планируемого мероприятия, следует провести дополнительные обучения для сотрудников (онлайн – консультантов), в плане характеристик данной деятельности, форматов, дизайнерских находок. Это поможет сотрудникам для консультации по вопросам преимущества покупки того или иного товара. Планируется в 2019 году провести семинары для 3 сотрудников организации.

Обновленная реклама в Интернете АО «ДСК» будет располагаться на главной странице сайта. На многих сайтах размещаются небольшие баннеры по левому краю страницы сразу же под меню и во многом такой выбор оправдан.

Просмотрев меню, взгляд пользователя опускается ниже и останавливается на баннерах размером 88*61 или 120*60, установленных чуть повыше счетчиков, поэтому баннер АО «ДСК» имеет размеры 120*60. Эффективность такого решения выше, когда рекламу становится видно без прокрутки содержимого страницы, сразу после захода на сайт. Хорошим решением также становится их размещение с правой стороны – особенно, когда меню тоже располагается справа.

Баннер АО «ДСК» будет мигающий, ярким с необычным шрифтом, который привлекает внимание и получает большинство кликов посетителей. Такой прием основан на любопытстве – всем хочется посмотреть, какое содержимое скрывается за необычной картинкой.

Как показывает практика размещения рекламы, наибольшее количество кликов приходится по рекламе, размещенной в верхней части веб-страницы. Идеально, если баннер занимает большую часть «шапки» сайта, как бы заменяя ее. В таком случае количество кликов по нему будет максимальным.

Через некоторое время после установки на сайте баннеров постоянные посетители сайта привыкают к нему и перестают на него нажимать. Поэтому необходима ротация баннеров – смена рекламных материалов в определенном порядке при каждой следующей загрузке страницы. Поэтому для АО «ДСК» выберем срок установки баннера три месяца. Ротация не позволит посетителям привыкнуть к рекламе и обеспечит высокий процент кликов от общего количества показов (CTR).

Высокий CTR у баннеров, которым ничего не мешает с боков, сверху и снизу. Загроможденные бесполезной информацией со всех сторон, баннеры теряются в ней и кликов по ним в таком случае меньше.

При размещении баннера нужно обратить внимание на его оформление – цвет, рамки, границы и т.п. Чем больше эти свойства соответствуют оформлению Интернет-страниц, тем лучше. Баннер АО «ДСК» органично впишется в общий дизайн сайта и ни в коем случае не нарушит его гаммы – в таком случае к нему больше доверия. Его цвет гармонирует с цветом окружающего фона – только при этом условии баннер смотрится, как следует.

Таблица 10 – Единовременные затраты на Интернет-рекламу

Перечень затрат	Количество	Стоимость (руб.)
Разработка и дизайн flash-баннера	1(шт.)	7000
Размещение flash-баннера (1200 руб./день)	92 дня	110400
Итого	-	117400

Для автоматизации маркетинговой деятельности предлагается использовать модуль автоматизации маркетинга в Microsoft Dynamics TM AX, который дает все необходимое для организации целенаправленных, эффективных рекламных кампаний.

Функциональность маркетинга в Microsoft Dynamics AX помогает планировать, выполнять и анализировать рекламные (коммуникационные) кампании оптимальным образом. При этом при планировании и осуществлении рекламных (коммуникационных) кампаний может быть использована информация бэк-офиса или фронт-офиса. Все данные представлены в наглядном виде, так что кампании удобно планировать, отслеживать ход их выполнения и анализировать результаты. Модуль интегрирован с прочей функциональностью Microsoft Dynamics AX, что позволяет иметь все данные в рамках единой системы – начиная от финансов и бухгалтерского учета, производства и логистики, и заканчивая продажами и маркетингом.

Автоматизация маркетинга АО «ДСК» будет являться частью решения для продаж и маркетинговой деятельности, которое также будет включать в себя автоматизацию работы управление продажами и телемаркетинг.

В результате внедрения Microsoft Dynamics TM AX компания понесет следующие затраты представленные в табл. 11.

Таблица 11 – Единовременные затраты на программное обеспечение

Перечень затрат	Количество (шт.)	Стоимость (руб.)
Разработка программного обеспечения	1	32000
Операционная система	1	16000
Обучение сотрудника	1	10000
Итого		58000

Рассмотрим дополнительные средства повышения эффективности рекламной деятельности АО «ДСК» - бонусные скидки. Так как нами предусмотрено использование интернет-рекламы, целесообразным считаем разработать систему бонусных скидок.

Рассмотрим подробнее программу бонусных скидок. За отзывы о компании, а также за совершение покупок на сайте компания дарит бонусные баллы. Бонусные баллы копятся на личном счету и могут быть истрачены на оплату покупок АО «ДСК».

- За один отзыв о товаре 10 бонусов.
- За каждый заказ зачисляется на счет до 3% от его стоимости.

Бонусными баллами можно оплатить до 20 процентов стоимости заказа.

Один бонусный балл эквивалентен 10 рублям.

Перед начислением баллов отзывы проходят проверку. Отзыв должен содержать полезную для посетителей информацию о товаре, дополнения к описанию товара или статье, количество слов более 30. За подавляющее большинство товаров при покупке зачисляется бонусы в размере 3%, на некоторые может начисляться 2%, 1%, или не начислять ничего. Начисление бонусов за покупки производится на следующий день после исполнения заказа.

Начисление бонусных баллов является благодарностью АО «ДСК» посетителям и покупателям, но всегда остается на усмотрение АО «ДСК» и

не является публичной офертой. В бонусной системе участвуют зарегистрированные пользователи сайта, совершающие заказы посредством «Корзины».

Далее проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

На основе приведенных выше данных составим маркетинговый бюджет предложенных мероприятий (таблице 12).

Таблица 12 – Маркетинговый бюджет на 2020 год

Мероприятие	Расходы
Реклама в СМИ: - Специализированные печатные издания, в том числе:	35 000 руб.
Буклеты, брошюры, листовки - разработка	2 000 руб.
- печать (общий тираж 1 000 экземпляров стоимостью 15 руб. за экз.)	15 000 руб.
- распространение буклетов, брошюр, листовок (на эти цели будут наняты распространители со стороны: студенты, практиканты и т.д.) 10 чел. по 500 руб.	5000 руб.
Представительский фильм о компании (10-15 мин)	15 000 руб.
Создание видеоролика для сайта (10 мин)	10 000 руб.
Обучающие мероприятия: - Ежеквартальные (3 сотрудников – по 12500 руб. за каждого)	37500 руб.
Участие в выставках:	82000 руб.
Автоматизация маркетинговой деятельности	58000 руб.
Интернет реклама	117400 руб.
Итого затраты на маркетинг:	376900 руб.

Таким образом, на проведение всех рассмотренных мероприятий по продвижению продукции потребуется 376900 руб. Данные затраты компания способна профинансировать из собственных средств.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо осуществить расчет прогнозируемого эффекта. Условно проектным годом будем считать 2020 год исходя из экономических данных 2018 года.

При прогнозируемых расчетах основных экономических показателей деятельности АО «ДСК» на проектный год были приняты следующие

допущения. Затраты в себестоимости были взяты в том же размере, что и в 2018 году, за исключением расходов на рекламные (коммуникационные) мероприятия (они увеличились в соответствии с запланированными суммами - таблицы 12).

Предположительно АО «ДСК» планирует в 2020 году сократить сумму прочих расходов на 10%, и увеличить прочие доходы на 15%. Ставка по налогу на прибыль составит 15%.

В соответствии с эффектом подобных мероприятий в организациях-конкурентах, проводимых и связанных с этим затрат предполагается увеличение выручки от реализации АО «ДСК» порядка 8 % .

В таблице 13 представлен расчет прогноза доходов и расходов на 2020 год.

Таблица 13 – Прогноз доходов и расходов АО «ДСК»

Наименование показателя	Сумма		Изменение	
	2018 г.	Проект	тыс. руб.	%
1. Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	866896	936247,68	69351,7	108,00
2. Себестоимость, тыс. руб.	759794	760170,9	376,9	100,05
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	107102	176076,78	68974,8	164,40
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	107102	176076,78	68974,8	164,40
5. Прочие доходы, тыс. руб.	14561	16745,15	2184,15	115,00
6. Прочие расходы, тыс. руб.	76042	68437,8	-7604,2	90,00
7. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	45621	124384,13	78763,1	272,65
8. Налог на прибыль, тыс. руб.	6879	8706,89	1827,89	126,57
9. Чистая прибыль, тыс. руб.	32535	115677,24	83142,2	355,55

Расходы от предложенных мероприятий, учтенные в прогнозе доходов и расходов организации на 2020 год составляют:

– Себестоимость – 760170,9 тыс. руб. Таким образом, себестоимость товаров и услуг АО «ДСК», увеличится на сумму расходов по совершенствованию рекламной деятельности на 376,9 тыс. руб.;

– Налоги: - налог на прибыль – 8706,89 тыс. руб.;

Чистая прибыль после внедрения мероприятий составит: 115677,24 тыс. руб. Прирост составит 83142,2 тыс. руб. или 255,55 %.

На основе данных таблицы 12 составим прогноз движения денежных средств, наиболее полно отражающий движение денежных потоков АО «ДСК» за рассматриваемый период (таблице 14).

Таблица 14 - Прогноз движения денежных средств АО «ДСК» на 2020 г., в тыс. руб.

Наименование показателя	Величина показателя, тыс. руб.
1. Поступление денежных средств от реализации	936247,68
2. Итого приход	936247,68
3. Денежные выплаты, относимые на себестоимость продукции	760170,9
4. Выплаты, включаемые в расходы	0
5. Прочие поступления	16745,15
6. Прочие выплаты	68437,8
5. Уплата налога на прибыль	8706,89
6. Выплаты и отчисления из прибыли (штрафы, пени)	
7. Итого расход	837315,59
8. Остаток денежных средств на конец периода	98932,09

Определив необходимые показатели денежных потоков необходимо рассчитать индекс рентабельности за рассматриваемый период времени по следующей формуле:

$$PI = \frac{B}{IC}, \quad (3)$$

где B – текущая стоимость доходов;

IC – текущая стоимость затрат.

В соответствии с требованиями к величине индекса рентабельности:

- если $PI > 1$, то проект следует принять;
- если $PI < 1$, то проект следует отвергнуть.

Используя данные таблицы 12, рассчитаем рентабельность затрат АО «ДСК» в 2020 г.:

$$PI = 936247,68 / 760170,9 = 1,23\%$$

Суть этого показателя заключается в том, что внутренняя норма доходности (рентабельности) характеризует величину чистой прибыли (чистого валового дохода), приходящуюся на единицу инвестиционных

вложений, получаемой инвестором в каждом временном интервале жизненного цикла проекта.

Это означает, что даже при незначительном прогнозе прироста товарооборота (+8%) на каждый рубль инвестиционных вложений АО «ДСК» получит 1,23 тыс. руб. чистой прибыли на протяжении жизненного цикла проекта. $PI > 1$, следовательно, разработанный проект следует принять к применению на практике.

Рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий. Под сроком окупаемости проекта понимают время, в течение которого доход, полученный от проекта, полностью возместит величину расходов. Срок окупаемости проекта рассчитывается по формуле:

$$PP = (IC/CF) * 100. \quad (4)$$

где IC – инвестиции за период;

CF – чистая прибыль.

$$PP = (376,9 / 115677,24) * 100 = 0,33 \approx 4 \text{ мес.}$$

Таким образом, срок окупаемости проекта равен 0,33 года, то есть не более 4-х месяцев.

Следующим пунктом в оценке эффективности сбытовой политики является анализ изменения лояльности клиентов по отношению к продукции и услугам компании. Он будет проведен с использованием индекса лояльности клиентов – «чистого индекса промоутеров» (Net Promoter Score).

Для того что бы определить как повлияют предложенные мероприятия на лояльность клиентов компании перед разработкой мероприятий был проведен опрос клиентов.

После внедрения сбытовой стратегии ожидаются результаты опроса клиентов, проведенные после покупки продукции посредством электронных писем (таблица 15). На рисунке 15 представлена динамика показателей для расчета Индекс лояльности клиентов до и после внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 15 – Данные для расчета Индекс лояльности клиентов до и после внедрения предложенных мероприятий

Клиенты	Количество		Доля от общего количества, %	
	до	после	до	после
«Промоутер»	124	217	31,0	54,3
«Нейтральный»	157	132	39,3	33,0
«Критик»	91	51	29,7	12,7
Общее количество	400	400	100	100

Рассчитать индекс лояльности можно по формуле 5:

$$\% \text{ NPS} = \% \text{ «промоутеры»} - \% \text{ «критика»} \quad (5)$$

$$\% \text{ NPS «до»} = 31,0 - 29,7 = 1,3\%$$

$$\% \text{ NPS «после»} = 54,3 - 12,7 = 41,6\%$$

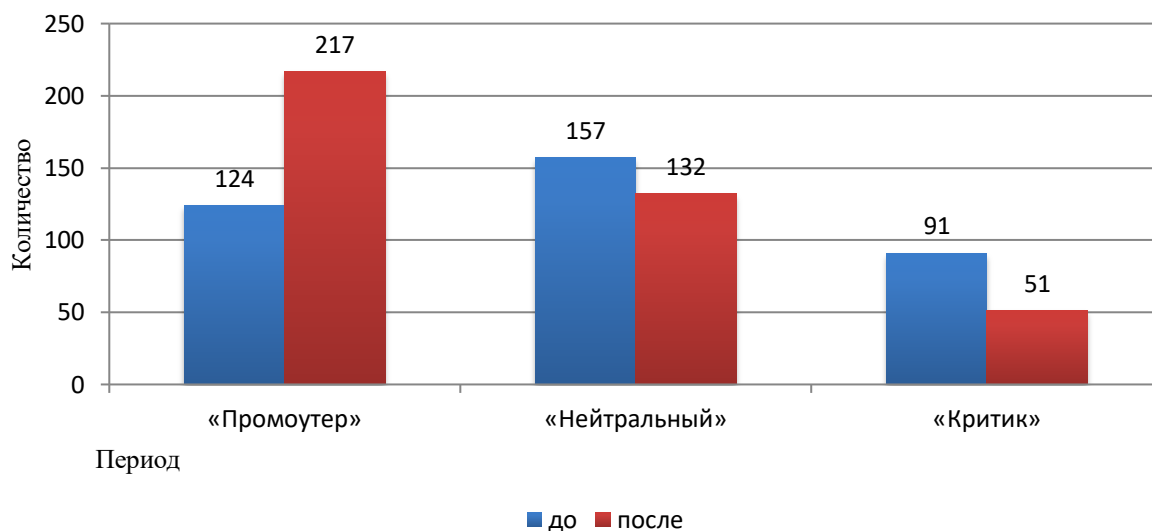


Рисунок 15 – Динамика показателей для расчета Индекс лояльности клиентов до и после внедрения предложенных мероприятий

Проанализировав данные, получаем индекс лояльности клиентов, равный 41,6 %, который свидетельствует о довольно высоком показателе относительно доэкспериментального периода, что подтверждает целесообразность проекта.

Выводы по 3 главе.

Для совершенствования сбытовой деятельности АО «ДСК» были предложены мероприятия по совершенствованию маркетинговой

деятельности, включающие в ее структуру участие в выставках, разработка рекламного ролика, публикации в печатных изданиях, использование интернет-рекламы.

Предлагается использовать модуль автоматизации маркетинга в Microsoft DynamicsTMAX, который дает все необходимое для организации целенаправленных, эффективных маркетинговых кампаний. На основании предложенных мероприятий был составлен бюджетный план маркетинговой стратегии. Таким образом, общие затраты на осуществление предложенных мероприятий по принятому управленческому решению составят 376,9 тыс. руб.

Таким образом, все необходимые показатели эффективности проекта мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности АО «ДСК» определены, и можно сделать вывод о целесообразности его реализации, так как все важнейшие параметры значительно лучше нормативных значений: рентабельность инвестиций равна 1,23. Все мероприятия фирма способна профинансировать из собственных средств, а срок окупаемости составит менее четырех месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования была достигнута его цель и решены поставленные задачи. Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. И каждый руководитель стремится получить максимум из деятельности своего предприятия - высокую прибыль, небольшие затраты, максимальное и непрерывно растущее число постоянных клиентов, большую долю рынка и прочее. Такого идеального сочетания показателей добиться достаточно трудно, но приблизиться к такому идеалу вполне возможно с помощью рациональной системы управления всеми процессами в организации.

Одним из направлений повышения эффективности деятельности предприятия является ресурсосбережение, инновации и активизация сбытовой политики. Существуют различные методы ресурсосбережения, благодаря чему любая организация может выбрать для себя наиболее приемлемый, исходя из показателей внутренней и внешней среды организации.

Несмотря на то, что внедряя инновации, предприятие рискует, оно получает большую выгоду в виде преимущества перед конкурентами, рост прибыли и т. д. Также можно сказать, что на процветание предприятия огромное влияние имеет организация сбытовой деятельности.

Задача сбытовой политики АО «ДСК» состоит в том, чтобы выбрать наилучший вариант распределения и эффективную форму сбыта. Среди потребителей АО «ДСК» можно выделить как отдельные физические лица мелкие строительные фирмы, так и профессиональные предприятия, выполняющие функции генеральных подрядчиков. Поэтому, исходя из специфики категорий потребителей, в АО «ДСК» действуют два метода сбыта выбора сбытового канала: прямой и косвенный.

Всем процессом сбытовой деятельности занимается отдел продаж,

что для быстро развивающегося предприятия, такого как АО «ДСК», не приемлемо. Так же не ведется системный учет всех потребителей и заказчиков АО «ДСК», отсутствует планомерная систематическая работа по оформлению единого реестра заказчиков и деления их по группам, в том числе по такому важнейшему признаку, как кредитоспособность. Поэтому отсутствие внутреннего контроля за движением групп потребителей снижает эффективность сбытовой деятельности. В целом, эти проблемы затрудняют активное соперничество с конкурентами.

В основе повышения эффективности сбытовых процессов в условиях кризиса обязательно должен лежать системный анализ лояльности клиентов, позволяющей добиться роста эффективности в долгосрочном периоде.

Тип выборки для внешней целевой группы целенаправленный: генеральная совокупность общего массива 470 респондентов, из них участие приняло 420 человек.

На основе анализа полученных данных по вопросу удовлетворенности потребителей, были сделаны выводы:

По итогам выявления наиболее эффективных каналов сбыта можно выделить следующие:

- среди клиентов наиболее эффективен канал продвижения «Поисковые системы» Яндекс и Google;
- также эффективен канал поиска информации справочник 2GIS.
- оказались неэффективными вложения компании в участие в выставках и семинарах;
- также низкую эффективность показали листовки. Учитывая затраты на продукцию, данный вид рекламы не приносит прибыли;
- как и в любой отрасли эффективны рекомендации (как друзей и знакомых, так и партнеров).

В ходе опроса удовлетворен ли клиент качеством обслуживания

предоставляемых услуг было выявлено, что есть значительный процент неудовлетворенных потребителей.

Клиенты хотели бы получать информацию об акциях и новых предоставляемых услугах через корпоративный сайт и e-mail. Потребители выразили предпочтение сайту и электронной почте, так как там возможно рассмотреть изображение в ярких красках, по sms-рассылке невозможно увидеть всю полноту заказа.

Таким образом, для совершенствования сбытовой деятельности АО «ДСК» были предложены мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности, включающие в ее структуру участие в выставках, разработка рекламного ролика, публикации в печатных изданиях, использование интернет-рекламы.

Предлагается использовать модуль автоматизации маркетинга в Microsoft DynamicsTMAX, который дает все необходимое для организации целенаправленных, эффективных маркетинговых кампаний. На основании предложенных мероприятий был составлен бюджетный план маркетинговой стратегии. Таким образом, общие затраты на осуществление предложенных мероприятий по принятому управленческому решению составят 376,9 тыс. руб.

Экономический эффект от предложенных мероприятий составил положительный, и, что самое главное, превышает затраты. Экономическая эффективность предложенных мероприятий свидетельствует о том, что их применение позволит увеличить спрос на услуги АО «ДСК» и приведет к увеличению прибыли.

Таким образом, все поставленные в работе задачи были решены успешно, а цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютин, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебник / С. М. Абрютин, А. В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 180 с.
2. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / В.Д. Герасимова. - Москва: КноРус, 2017. - 356 с.
3. Андреева, Н. Н. Формы современного прямого маркетинга и их классификация/Н. Н. Андреева//Маркетинговые коммуникации. 2018. -№ 4. -С. 236 -247.
4. Ахамед, Л. Повелители финансов. Банкиры, перевернувшие мир / Л. Ахамед. - М.: Альпина Пабlishер, 2018. - 311 с.
5. Байгулова А.А., Якушенко А.А. Система показателей стратегического отраслевого бизнес-анализа // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. №1 (53). С. 23 – 26.
6. Белобородова, В. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / А. В. Белобородова. – М.: Анкил, 2015. – 34 с.
7. Белобтецкий, И. А. Прибыль предприятия: учебник / А. И. Белобтецкий. – М.: Юнити, 2015. – 90 с.
8. Бердникова, Л. Ф. Финансовое состояние организации: понятие и факторы, на него влияющие / Л. Ф. Бердникова, Е. С. Портнова // Молодой ученый. - 2016. - №17. - С. 372-374.
9. Березина Е.А. Исследование эффективности организации маркетинга на предприятии. СМАЛЬТА. 2017. № 6. С. 18-20.
10. Бураева О.Н. Моделирование систем эффективного управления финансовыми потоками на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 10А. С. 82-88.
11. Бобошко Н.М., Трманидзе Т.У., Эриашвили Н.Д., Осипов В.С.,

Косов М.Е. Финансово-экономический анализ: уч. пос. – М.: ЮНИТИДАНА, 2016. – 384 с.

12. Васильева, З. А. Управление затратами на предприятии: учебник / А. З. Васильева. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 345 с.

13. Виханский О.С. Научение как основа стратегичности поведения // Всероссийский экономический журнал Эко. - 2016. - №4. - С. 103-116.

14. Вахрушина М.А. Анализ финансовой отчетности: Учебник/М.А. Вахрушина. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 432 с.

15. Власова И. С., Кочерова В. В. Применение маркетингового инструментария при формировании стратегии развития организации // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Самара, август 2017 г.). - Самара: ООО "Издательство АСГАРД", 2017. - С. 80-86.

16. Воробьева, Л. В. О методологических основаниях современной теории экономической эффективности // Л. В. Воробьева - Актуальные научные исследования в современном мире: XXVIII Междунар. научн. конф., 26-27 августа 2017 г. Часть 1, Украина, Переяслав-Хмельницкий, 2017, – С. 108-113.

17. Голубева Т.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие для начального профессионального образования. – М.: Академия, 2015. – 208 с.

18. Григорян Е.С., Юрасов И.А. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2016 – 248 с.

19. Доронина, Ф.Х. Показатели оценки финансового состояния организации и их взаимосвязь / Ф.Х. Доронина // Экономика и экономические науки. – 2017. – №2. Т.1. – С. 47-50.

20. Ермолович, Л. Л. Анализ активов промышленной

организации: учебно-практические рекомендации по курсу «Анализ хозяйственной деятельности в промышленности»; / Л. Л. Ермолович – Минск: БГЭУ, 2017. - С. 51-53.

21. Канке А.А. Кошечкина И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.

22. Клевцов С.М. Методы анализа финансового состояния и принятие управленческих решений на предприятии / С.М. Клевцов, А.С. Тевяшова // Научный журнал «Дискурс». – 2017. – 1 (3). – С. 242-254.

23. Кожемяко, А. Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге. 100+направлений повышения эффективности в управлении и сбыте / А. Кожемяко. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 176 с.

24. Копосова Н.Н. Комплексная оценка финансового состояния организации. Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2016. № 118-3. С. 131-133.

25. Короткова О.В.. Некоторые вопросы анализа финансовой устойчивости в организациях сферы услуг / О. В. Короткова, Ж. А. Тисленко // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. - 2017. - № 2. - С. 75 – 81.

26. Короткова Т.Л., Болормаа Б. Сбытовая сеть как система взаимосвязанных звеньев и коммуникаций // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2017 № 2(14). С. 20–24.

27. Коршунов В. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата. Национальный исследовательский технологический университет "МИСиС". – 3-е изд., перераб. и доп.. – М.: Юрайт, 2016 – 407 с.

28. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2016. - 752 с.

29. Крылов, С.И. Финансовый анализ: учебное пособие / С.И. Крылов. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016.- 160 с.

30. Лопарева А.М. Экономика организации (предприятия): учебнометодический комплекс. – М.: ИНФРА-М, 2015 – 400 с.

31. Новиков А.И. Сбытовая политика предприятия как основа хозяйственной деятельности//В сборнике: Инновационные научные исследования: теория, методология, практика сборник статей победителей III международной научно-практической конференции. - 2016.- С. 116-118.

32. Першина Т.А., Жипецкий А.Б. Перспективы эффективности деятельности предприятий в условиях нестабильной экономики на основе инноваций // Современные проблемы развития техники, экономики и общества: Материалы I Международной научно-практической заочной конференции. Лениногорск, 2016. С. 196-201.

33. Пласкова Н.С. Финансовый анализ деятельности организации: учебник. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 368 с.

34. Присяжная Р.И. Формирование оптимальной структуры капитала инновационных предприятий//Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 2 (53). С. 26-28.

35. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для бакалавров / Л.В. Прыкина. - М.: Дашков и К, 2016. - 256 с.

36. Пучкова Н.В. Анализ методов оценки финансового состояния организации // Символ науки. 2016. № 3-1. С. 131-134.

37. Резник Г.А. О роли маркетинга в системе стратегического управления предприятием // Russian Journal of Management. 2016. Т. 4. № 1. С. 17-21.

38. Сергеев И. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.:Юрайт, 2015 – 511 с.

39. Стороженко В.В. Современный подход к стратегическому

управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 26. - С. 185 - 188.

40. Тойменцева И.А., Карпова Н.П., Фомин Е.П. Маркетинг в стратегическом управлении и планировании предприятиями сферы услуг // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 1 (135). С. 66-78.

41. Финансовый анализ: учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. - 3-е изд., перераб. - Москва: КНОРУС, 2018. - 300 с.

42. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Р.И. Найденова, А.Ф. Виноходова, А.И. Найденов. - Москва: КноРус, 2017. - 208 с.

43. Финансовое управление фирмой / В.И. Терехин и др. - М.: Экономика, 2018. - 350 с.

44. Фридман А.М. Экономика предприятия общественного питания: учебник для бакалавров / А.М. Фридман. – М.: «Дашков и К», 2017 – 464 с.

45. Чечевицына Л. Н., Хачадурова Е.В. Экономика организации: учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016 – 382 с.

46. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 374 с.

47. Бреусова Е. А., Смирнова Е. В. Сбытовая политика в деятельности современной организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 203–206. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46200.htm>. (дата обращения 24.05.2019)

48. Волошина, Д.О. Факторы роста эффективности производства // Д.О. Волошина, И.В. Гелета / Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 6. - URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11736>. (дата обращения 22.05.2019)

49. Илюшина, О.С. Анализ методических подходов к оценке экономической эффективности деятельности предприятия // О.С. Илюшина, Ю.К. Стуколова / Молодой ученый. - 2017. - №19. - URL: <https://moluch.ru/archive/153/43376/> (дата обращения 28.05.2019)

50. Показатели эффективности деятельности организации // Businessman.ru. – 2017. URL: <https://businessman.ru/pokazateli-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii-otsenkaeffektivnosti-hozyaystvennoy-deyatelnosti.html> (дата обращения 28.05.2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Отчет о финансовых результатах				
за Январь - Декабрь 2018 г.				
				Коды
Форма по ОКУД				0710002
Дата (число, месяц, год)				31 12 2018
Организация Акционерное общество "ДСК" по ОКПО				05763501
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН 2466000401
Вид экономической деятельности				41.20
Организационно-правовая форма / форма собственности Непубличные акционерные общества / Частная собственность по ОКОПФ / ОКФС				12267 16
Единица измерения: в тыс. рублей				384
Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
	Выручка	2110	866 896	823 842
6	Себестоимость продаж	2120	-759794139,9	(767 292)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	107 102	56 550
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	107 102	56 550
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	14 561	28 670
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	2341	85	3 787
	Доходы по активам, переданным в пользование	2342	7 439	4 445
	Прочие операционные доходы	2343	5 177	7 584
	Прочие внереализационные доходы	2344	1 526	11 290
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	2345	334	1 564
	Прочие расходы	2350	(74 042)	(74 746)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	2351	(330)	(1 564)
	Расходы, связанные с реализацией основных средств	2352	(18)	(4 484)
	Расходы на услуги банков	2353	(74)	(145)
	Прочие внереализационные расходы	2354	(55 513)	(67 176)
	Прочие косвенные расходы	2355	(18 107)	(1 377)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	47 621	10 474
	Текущий налог на прибыль	2410	(6 879)	(7 322)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(8)	(27)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(2 653)	5 200
	Прочее	2460	(5 554)	(1 114)
	в том числе:			
	Штрафы, пени		(5 554)	(1 114)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	32 535	7 238