

## Оглавление

|   |     |
|---|-----|
| Введение.....   | 2   |
| Глава 1 Теоретико-методические основы формирования сбытовой политики предприятия.....       | 5   |
| 1.1 Понятие сбытовой политики предприятия.....  | 5   |
| 1.2 Задачи сбытовой политики и пути их решения .....  | 14  |
| 1.3 Проблемы организации системы сбыта предприятия .....                                    | 21  |
| Глава 2 Анализ сбытовой политики ООО «Легран».....  | 36  |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Легран».....                           | 36  |
| 2.2 Анализ факторов внешней среды в сфере реализации лечебно-оздоровительной продукции..... | 42  |
| 2.3 Стратегический анализ сбытовой политики ООО «Легран».....                               | 45  |
| 2.4 Управление сбытом предприятия.....  | 55  |
| Глава 3 Направления совершенствования сбытовой политики ООО «Легран» .....                  | 70  |
| 3.1 Направления совершенствования системы сбыта ООО «Легран» ....                           | 70  |
| 3.2 Разработка механизма функционирования сбытовой политики .....                           | 73  |
| 3.3 Основные направления маркетинговой стратегии ООО «Легран»....                           | 81  |
| 3.4 Разработка рекламной политики.....  | 89  |
| Заключение .....  | 105 |
| Список литературы .....   | 108 |
| Приложение .....  | 113 |

## Введение

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что "финансовая встряска", которая произошла из-за разразившегося "кризиса недостатка ликвидности и доверия" на рынках, привела к несостоятельности ранее использовавшихся механизмов сбытовой политики. В условиях усиливающейся конкуренции, осложненной ситуацией глобального финансово-экономического кризиса, для российских предприятий становятся объективно необходимы поиск и использование всех возможностей повышения устойчивости бизнеса путем оптимизации сбытовой политики, имеющей значительные резервы в области рационализации применения материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов.

Фирмы и организации вынуждены постоянно эволюционировать, чтобы не остаться за бортом прогресса и бизнеса. Насыщение абсолютно всех рынков товарами в такой мере, что компаниям приходится буквально биться за покупателей, приводит к пониманию исключительной роли сбыта в деятельности фирмы. Продукция или услуга, произведенная фирмой, должна быть оптимальным образом продана: то есть, с учетом всех предпочтений и пожеланий клиентов, и с получением наибольшей выгоды. Поэтому главная задача любого предпринимателя – идеальным образом совместить желания клиентов и собственные возможности. В этом случае у него будет возможность доказать покупателю неоспоримые преимущества своего товара, или услуги.

Именно поэтому система сбыта является центральной во всей системе маркетинга. И это не лишено обоснования – именно в процессе сбыта готовой продукции выяснится, насколько точными и удачными были все использованные концепции и стратегии по продвижению товара на рынок.

Проблемы оптимизации сбытовой деятельности обусловили выбор темы дипломной работы, ее цель, задачи, предмет, объект и методы исследования.

Цель дипломной работы состоит в разработке рекомендаций по развитию форм и методов сбытовой политики ООО «Легран» в условиях финансово-экономического кризиса и усиления международной конкуренции.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- исследование теоретико-методических основ сбытовой деятельности в контексте формирования конкурентных преимуществ бизнеса;
- анализ эффективности инструментов сбытовой политики на примере компании ООО «Легран»;
- обоснование предложений по оптимизации сбытовой политики ООО «Легран».

Предметом дипломной работы является система управления сбытом крупных производственно-торговых фирм.

Объектом дипломной работы выступают производственно-торговое предприятие ООО «Легран».

Научная новизна дипломной работы состоит в разработке системы рекомендаций по повышению эффективности функционирования сбытовых подразделений компании.

Информационную базу дипломной работы составили данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития РФ, Министерства промышленности и торговли РФ, информационные ресурсы Интернет, внутрифирменные материалы ООО «Легран». Использовалась справочная и методическая литература, материалы специализированной периодики.

Использование рекомендаций и выводов дипломной работе позволяет повысить эффективность управления сбытом ООО «Легран». Основные положения работы могут быть использованы бизнес-структурами при разработке стратегии своего развития и принятии текущих управленческих решений.

Структура и содержание работы обусловлены целями, задачами и логикой исследования. работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (68 источников) и приложения. Объем работы - 105 стр. основного текста, включая 23 рисунка и 6 таблиц.

# Глава 1 Теоретико-методические основы формирования сбытовой политики предприятия

## 1.1 Понятие сбытовой политики предприятия

В конце 60-х и начале 70-х годов центральным элементом концепции операционной стратегии стало понятие фокусирования (направленности) операций и сбытовой политики. Основная суть данного понятия заключается в том, что в ходе операционной деятельности невозможно одновременно достичь одинаково высоких результатов по всем показателям. Следовательно, управленческому персоналу приходится решать, какие параметры развития важнее для успеха бизнеса, и затем концентрировать свои усилия на тех ресурсах фирмы, которые отвечают этим конкретным характеристикам<sup>1</sup>.

Сбытовая политика — это поведенческая философия или общие принципы деятельности, которых фирма собирается придерживаться в сфере построения каналов распределения своего товара и перемещения товаров во времени и пространстве.

В специальной литературе наблюдается различный подход к трактовке сбытовой политики. Часто под сбытовой политикой понимают политику организации товародвижения и реализации продукции<sup>2</sup>. Некоторые же специалисты считают, что сбытовая политика включает: выбор каналов сбыта, разработку политики цен и условий продажи, создание преискурантов<sup>3</sup>. Приведенные трактовки интерпретируют только некоторые аспекты сбытовой политики, и для отражения всей многогранности деятельности, связанной со сбытом готовой продукции в современных условиях хозяйствования, целесообразно дать более детальную формулировку. По мнению В.В. Бурцева, под сбытовой политикой организации следует понимать выбранные ее руководством совокупность

---

<sup>1</sup> Чейз, Р.Б. Эквилайн, Н., Дж., Якобе, Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание.: Пер. с англ. : М.: Вильямс, 2004. С. 46.

<sup>2</sup> Зайцев В.А. Маркетинг. Учебное пособие. / под ред. В.А. Зайцева – М.: ГИНФО, 2001. С. 14.

<sup>3</sup> Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Финпресс», 2006. С. 142.

сбытовых стратегий маркетинга (охвата рынка, позиционирования товара и т.д.) и комплекс мероприятий (решений и действий) по формированию ассортимента выпускаемой продукции и ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки), заключению договоров продажи (поставки) товаров, товародвижению, транспортировке, по инкассации дебиторской задолженности, организационным, материально-техническим и прочим аспектам сбыта<sup>4</sup>.

В этом контексте основными принципами деятельности в сфере распределения, схожими с принципами в других сферах маркетинга-микс, можно назвать следующие<sup>5</sup>:

- целенаправленность (соответствие принимаемых решений достижению поставленных фирмой целей);
- всесторонность учета маркетинговой информации (относительно требований покупателей, потребностей и проблем потенциальных участников сбытового канала, собственных сбытовых издержек, о сбытовой политике конкурентов, о государственной политике в области регулирования договоров и соглашений с другими участниками рыночной деятельности и т. д.);
- комплексность (рассмотрение сбытовой политики в неотрывной параллельной связи с остальными элементами маркетинга-микс — товарной, ценовой, коммуникационной и сервисной политикой);
- скоординированность (сочетаемость принимаемых решений по сбыту с решениями в области товара, ценообразования, коммуникаций и сервиса);
- системность (рассмотрение сбыта и остальных инструментов маркетинга как элементов, вызывающих синергетический эффект от их совместного применения);

---

<sup>4</sup> Бурцев В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 6.

- гибкость (готовность к пересмотру своих позиций в случае необходимости).

Иными словами, сбытовая политика представляет собой сознательное руководство деятельностью по распространению товара.

Сбытовая политика должна быть ориентирована на достижение следующих показателей эффективности функционирования организации:

- получение предпринимательской прибыли в текущем периоде, а также гарантии ее получения в будущем;
- максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;
- долговременная рыночная устойчивость организации, конкурентоспособность ее продукции;
- положительная репутация на рынке и признание со стороны общественности.

Общая модель формирования сбытовой политики организации в рыночных условиях хозяйствования представлена на рисунке 1.1.

В соответствии с основными принципами сбытовой политики разрабатывается стратегия сбыта и затем тактика.

Сбытовая стратегия — это долго- и среднесрочные решения по формированию и изменению сбытовых каналов, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве.

Сбытовая стратегия, как и в других элементах маркетинга-микс, — своеобразный «фарватер», в котором будет двигаться фирма в своем стремлении достичь поставленных целей.

Сбытовая стратегия разрабатывается для разных рынков, разных товаров (если фирма выпускает не единственный товар, а несколько), стадий жизненного цикла товаров и по иным основаниям.

Сбытовая тактика — мероприятия краткосрочного и разового характера.



Рис. 1.1. Модель формирования сбытовой политики организации в рыночных условиях хозяйствования



Тактические мероприятия направлены на устранение деформации, которая возникает в деятельности производственных подразделений и сбытовой сети вследствие непредвиденных изменений рыночной конъюнктуры, ошибок управленческого персонала и может привести к полному противоречию со стратегическими установками фирмы.

Суть всей сбытовой политики раскрывается в процессе планирования и реализации стратегических и тактических действий.

Инструментом воздействия на потребителя со стороны фирмы в рамках сбытовой политики является сбытовой механизм. Этот механизм включает, с одной стороны, каналы распределения, их структуру, сам процесс выбора сбытовых каналов, а с другой — действия по разработке и реализации маркетинговых мероприятий по физической дистрибуции товара.

В маркетинге каналом распределения называют совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный объект инвестиций, товар или услугу на их пути от производителя к потребителю<sup>6</sup>.

Причина обращения производителей к посредникам кроется в возможности посредников выполнять функции сбыта более эффективно и с меньшими затратами, чем это делал бы сам производитель (существуют и исключения, тогда производитель устанавливает прямые контакты с конечными потребителями)<sup>7</sup>:

- сокращается количество прямых контактов производителя с потребителем, на организацию которых потребовались бы значительные временные, трудовые и финансовые ресурсы. При этом сокращается число действий, обеспечивающих согласование предложения и спроса;

---

<sup>6</sup> Субботин А.К. Динамика границ рынка и глобальные компании / Межвузовский научно-практический сборник "Экономика. Право. Лингвистика". - М., 2005. Вып. 1. С. 5.

<sup>7</sup> Романов А. Н., Корлюгов Ю. Ю., Красильников С. А. и др. Маркетинг: Учебник/Под ред. Романова. А. Н. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.

- нивелируется несоответствие в масштабах производства партий товара и потребления единиц товара. Производителю всегда удобнее работать с крупными партиями товара (изготавливать, поставлять, оформлять), отдельному же потребителю — с мелкими порциями товара (приобретать, потреблять). Представьте, с какими неразрешимыми сложностями столкнулись бы предприятия по производству жевательной резинки или препаратов в отсутствие института посредников. Наличие таковых помогает обеим сторонам оперировать с удобными для них масштабами;
- разнообразится ассортимент, из которого потребитель может выбирать необходимые ему позиции. Действительно, любое предприятие ограничено в своей производственной деятельности технологическими и техническими возможностями, требованиями технологической однородности производства, используемыми сырьевыми материалами, квалификацией персонала и пр., в то время как широта и глубина ассортимента диктуются требованиями иного характера — интересами потребления и взаимодополняемостью товаров;

Функции каналов распределения многочисленны, но к основным из них относят следующие<sup>8</sup>:

- транспортировка: любые действия по перемещению товара от места его производства к месту потребления;
- «дробление»: обеспечение доступности товара в количестве, которое соответствует потребностям конечных потребителей;
- хранение: обеспечение доступа к товару в момент его приобретения покупателем;

---

<sup>8</sup> Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фран.. — СПб: Наука, 1996.

- компоновка: формирование блока специализированных и/или взаимодополняющих товаров, требуемых в разных ситуациях потребления;
- установление контакта: действия, которые способствуют доступу к удаленным и многочисленным группам покупателей;
- создание информационных связей: развитие знаний о потребностях рынка и условиях конкурентного обмена;
- принятие части риска: несение бремени ответственности — финансовой, организационной и, в известной степени, моральной — за функционирование самого канала.

Уровень канала распределения — это каждый тип посредника, выполняющий те или иные действия по приближению товара к конечному потребителю.

Конкуренция между сбытовыми каналами — характеризует отношения соперничества между сбытовыми каналами в целом. К примеру, обычная многоуровневая сеть посредников в книжной торговле испытывает конкуренцию со стороны прямого почтового канала.

Конкурентное наступление друг на друга традиционно отнимает у посредников значительные материальные, временные и финансовые ресурсы. В целях более эффективной деятельности сформировались и развиваются координированные сбытовые структуры.

Координированная сбытовая структура (КСС) — совокупность нескольких уровней канала товародвижения, которые действуют как единая система, где один из участников либо владеет остальными, либо, предоставляет им торговые привилегии, либо обладает силой, обеспечивающей их полное сотрудничество<sup>9</sup>.

Оптовая и розничная торговля — основные методы распределения товара. Оптовая торговля — это деятельность по продаже товара (услуг) тем

---

<sup>9</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга/Пер. с англ. — М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 1995.

субъектам рыночной деятельности, которые приобретают его (их) с целью перепродажи или профессионального использования.

Торговых посредников, для которых эта деятельность является основной, называют «оптовыми торговцами».

Функции оптовых торговцев. Функции, выполняемые оптовыми торговцами, можно условно представить действиями «прямого» и «обратного» хода, в зависимости от субъекта для которого они выгодны. Если эти функции выполняются по отношению к участникам сбытового канала, которые находятся в цепочке «производитель-конечный потребитель» до рассматриваемого оптового торговца, то это действия «обратного» хода. В противном случае эти функции можно назвать действиями «прямого» хода.

Распределительными органами производителя, чаще всего, выступают следующие субъекты.

Отдел сбыта — традиционное подразделение любой фирмы, производящей товар, которое осуществляет функции получения и ведения заказов. В настоящее время эти функции переходят в большинстве фирм к отделу маркетинга (или коммерческому отделу). Руководство предприятия — особенно часто активизируется в сбытовой деятельности предприятий, «работающих» на ограниченное количество покупателей. Например, отрасли инвестиционного сектора, где каждый из немногочисленных клиентов имеет большое значение, или другие сектора, где размер заказа существенен.

Коммивояжер — сотрудник предприятия, которому поручается поиск клиентов и ведение с ними работы. Обычно коммивояжер «обслуживает» определенный район и подчиняется региональному руководителю.

Сбытовой филиал — собственное отделение по сбыту в рамках крупного предприятия; самостоятельность отделения регламентируется головной фирмой. Приближенность к рынку сбыта дает возможность большей оперативности в поставках продукции потребителям.

Партнерами по сбыту обычно выступают следующие субъекты. Агент — юридически самостоятельное лицо, которое может вести дела сразу нескольких предприятий, получая вознаграждение в зависимости от объема сбыта или по договорному тарифу. Свою деятельность планирует самостоятельно, при этом может заключать сделки от имени и за счет «доверившегося» ему хозяйственного субъекта. Агенты могут представлять интересы как продавца, так и покупателя.<sup>10</sup>

Брокер — юридически самостоятельное лицо, которому поручаются ограниченные по объему сделки. Являясь посредником при заключении сделки, брокер не имеет долгосрочных договорных отношений ни с одной из сторон договора. Вознаграждение брокера формируется из процента от стоимостного объема сделки или заранее оговоренной суммы за единицу проданного товара. Дистрибьютор — юридически самостоятельное лицо, получающее от производителя на основе договора право торговать его продукцией на определенной территории и в течение установленного периода.

Комиссионер — юридически самостоятельное лицо, заключающее договор о поставке от своего имени. Комиссионер обеспечивает сохранность товара и несет ответственность за ущерб, причиненный товару по его вине. Вознаграждением выступают проценты от суммы проведенной операции или разница между ценой поставщика (производителя) и ценой реализации.

Маклер — юридически самостоятельное лицо, представляющее интересы обеих сторон, в функции которого входит поиск возможностей заключения договоров.

Розничная торговля — любая деятельность по продаже товаров (услуг) непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования.

---

<sup>10</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга/Пер. с англ. — М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 1995.

## 1.2 Задачи сбытовой политики и пути их решения

Основной задачей деятельности предприятия в рамках сбытовой политики является управление конкурентоспособностью товара. Декомпозиция основной задачи позволяет выделить два важнейших направления действий<sup>11</sup>:

1) управление собственно каналами сбыта (включающее планирование длины сбытового канала и его широты, а также типа посредников, мотивацию участников канала, организацию и контроль работы участников канала);

2) управление товародвижением (включающее планирование, организацию и контроль процессов хранения товара, грузовой обработки и транспортировки).

Обозначенные задачи сбытовой политики должны, во-первых, быть решаемы в контексте общей стратегии маркетинга, во-вторых, «разворачиваться» в указанных двух направлениях (рис. 1.2).

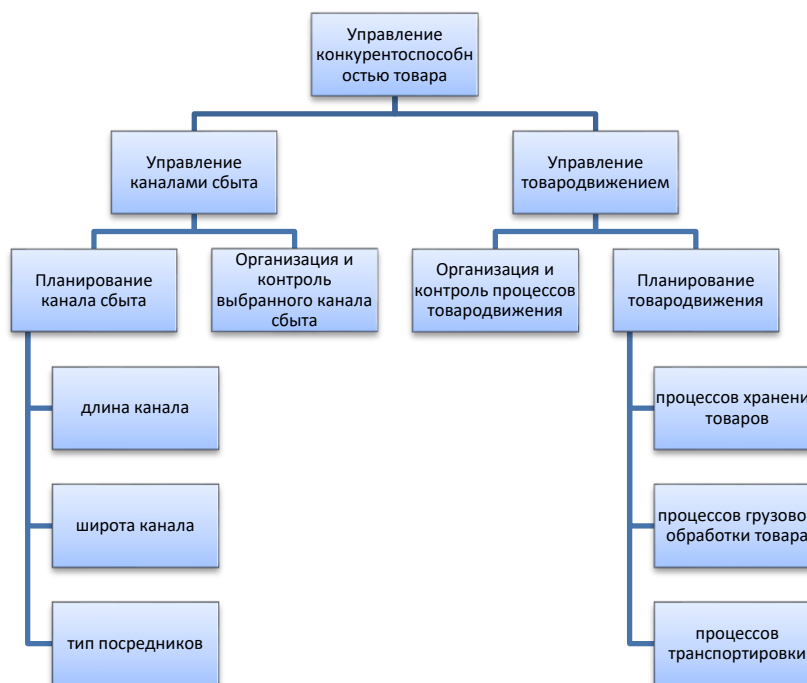


Рис. 1.2. Задачи сбытовой политики

<sup>11</sup> Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов/Под ред. Г. Л. Багиева. — М.: ОАО «Изд-во "Экономика"», 1999.

На этой схеме этапы постановки целей сбытовой политики и аналитические блоки приводят к формированию стратегии в области каналов сбыта (и товародвижению соответственно). Этот процесс может оказаться значительно сложнее, чем кажется на первый взгляд, по причине межорганизационной структуры каналов сбыта. Действительно, сбытовые каналы по природе своей состоят из разных организаций, хотя и связанных друг с другом торговыми взаимоотношениями, но все же независимых. Каждый из них ставит свои цели, разрабатывает свою политику, стратегию и тактику, что может и не совпадать с инструментами других участников канала.

Если предприятие акцентирует внимание на сбыте как способе получения конкурентного преимущества, то разработка и реализация сбытовой стратегии может стать для нее основным оружием.

Решение указанной главной задачи должно наряду с решениями в других областях маркетинга-микс обеспечить предприятию достижение одной из возможных локальных целей — финансового характера (получение запланированной прибыли, достижение некоторого уровня рентабельности и т. д.), рыночного характера (рост объемов сбыта, достижение определенной доли рынка и т. д.) или инновационного характера (представление рынку товара-новинки). Следует обязательно определиться с непротиворечивостью формулируемых целей в рамках всех направлений маркетинга-микс.

Наиболее значимыми информационными полями для анализа ситуации, выработки стратегии в сфере сбыта и успешной ее реализации являются следующие:

- информация о рынке (местонахождение конечных потребителей, их количество и степень концентрации, а также предъявляемые ими требования);
- информация о потенциальных посредниках (их потребности и проблемы, издержки, доступность их услуг, способность и готовность их к ведению диалога и т. д.);

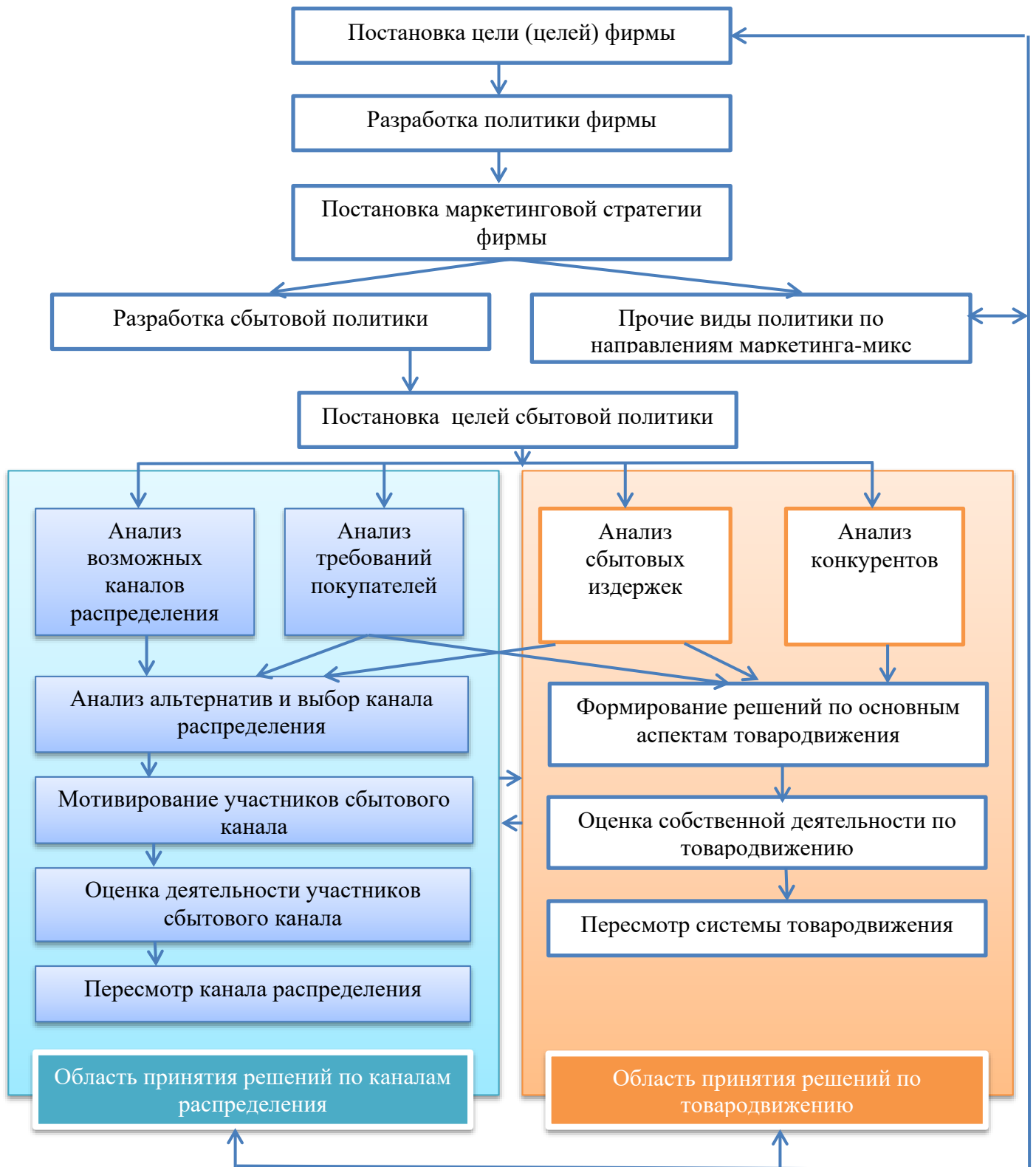


Рис. 1.3. Разработка сбытовой политики в контексте стратегии предприятия – информация о предприятии-производителе (собственные финансовые возможности, размер, опыт и стремление к контролю над происходящими процессами);



- информация о конкурентах (их сбытовая политика, стратегии, готовность и характер возможной ответной реакции на действия предприятия в области сбыта);
- информация о товаре (физические характеристики товара, его цена, степень новизны и т. д.);
- информация об иных факторах внешней среды (экономические условия, социально-культурные изменения, научно-технические достижения общества, государственное регулирование и т. д.).

На этапе анализа возможных каналов распределения происходит последовательный перебор возможных путей сбыта и их описание.

Принимаются решения относительно следующего:

- какова возможная протяженность канала распределения (т. е. количество уровней);
- каковы типы посредников, с которыми возможно сотрудничество (оптовые, мелкооптовые, розничные);
- каково количество посредников одного типа на каждом уровне (т. е. характер охвата рынка — интенсивный, селективный или смешанный);
- каковы возможные взаимоотношения между участниками сбытового канала (сотрудничество или конкуренция).

Предприятие должно определить уровень собственных издержек сбыта при возможном использовании разных сбытовых каналов.

В каждом из «перевалочных пунктов» издержки, связанные со сбытом, прирастают. Производитель может взять на себя издержки сбыта полностью, частично или вообще «переложить» их на плечи посредников. Все зависит от распределения между этими субъектами функций по сбыту.

Если производитель собирается использовать косвенный длинный канал сбыта (что наблюдается в случае массового производства товаров широкого потребления некрупными фирмами), то значительная часть издержек по сбыту падает на торговых посредников. Причина заключается в

исполнении ими транспортных, складских, расфасовочных и прочих функций, которые они финансируют самостоятельно.

Если производитель собирается использовать косвенный короткий канал сбыта (что наблюдается в случае производства товаров массового спроса средними и крупными фирмами), то часть сбытовых функций он вынужден взять на себя, например хранение, доставку, установление информационных связей и осуществление этих контактов. В таком случае и финансировать сбытовую работу придется производителю, следовательно, его затраты возрастают.

В этой логике самыми значительными являются сбытовые издержки при использовании прямого сбытового канала. Однако многое зависит от вида товара, предлагаемого рынку. Если этот товар не часто востребуемый, но уникальный по своим характеристикам или эти редкие покупки очень масштабны, то выбор прямого канала весьма обоснован.

После постановки целей сбытовой политики и проведения анализа сбытовых издержек, требований покупателей и возможных каналов распределения (а также по возможности иных факторов внешней среды) надлежит сформулировать стратегию сбыта. Если производитель отводит сбытовой стратегии роль обеспечения основного долгосрочного конкурентного преимущества, то такая стратегия «поднимается» на уровень общепредпринимательской.

Стратегия каналов сбыта относится к высокоприоритетной области, если выполняется хотя бы одно из следующих условий:

- целевые рынки требуют пристального внимания;
- достигнут конкурентный паритет по другим элементам маркетинга-микс;
- реализация стратегии сбыта позволит достичь эффекта синергии.

Оценка альтернативных вариантов и выбор канала распределения

В общем случае работа на данном этапе складывается из четырех шагов (рис. 1.4).

1. Разработка критериев отбора.
2. Подбор кандидатов.
3. Оценка альтернатив по критериям.
4. Вовлечение кандидатов в сотрудничество:

При назначении основных критериев выбора каналов распределения каждое предприятие руководствуется собственными соображениями, в соответствии с поставленными целями в области сбыта и стратегией. При этом чем более избирательна сбытовая политика компании, тем критериев будет больше и тем они будут жестче. Существует, однако, сложившаяся практика, позволяющая сориентироваться в выборе критериев<sup>12</sup>.

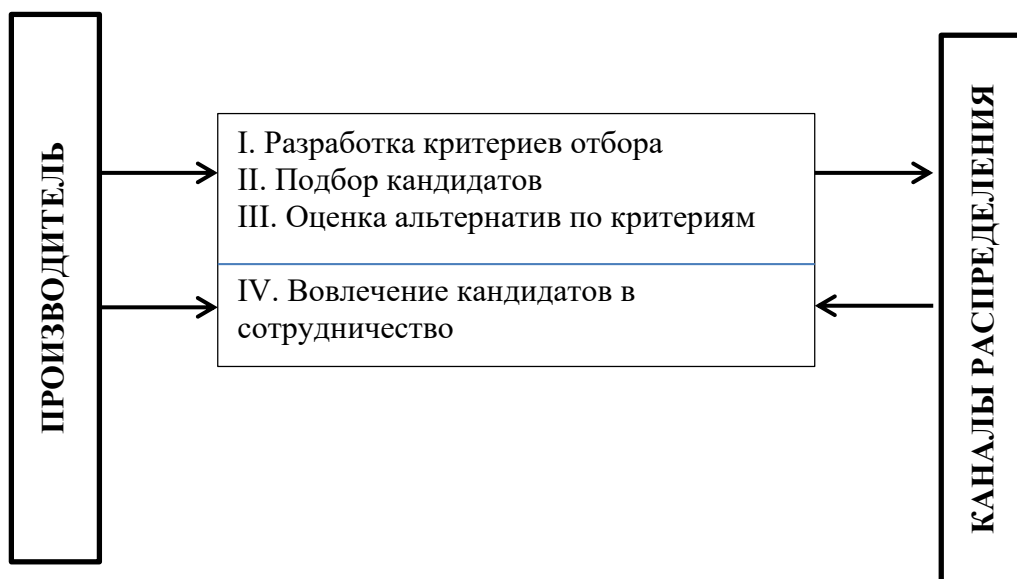


Рис. 1.4. Оценка альтернатив и выбор канала распределения

Подбор кандидатов проводится с привлечением ряда источников информации. В качестве таковых выступает собственный торговый персонал производителя, сторонний торговый персонал, потребители, рекламные агентства и торговые выставки. Целесообразнее использовать совокупность этих источников — неважно, представляют ли они уровень оптовой или розничной торговли; оценка альтернатив по критериям проводится либо ответственным за эти решения менеджером самостоятельно, либо

<sup>12</sup> Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/Пер. с французского. — СПб: Наука, 1996.

«коллективным разумом», включая представителей высшего управленческого звена — все зависит от стратегической важности вопроса; при вовлечении кандидатов в сотрудничество следует помнить, что это — двусторонний процесс (на рис. 1.6 отражено двунаправленностью стрелок). Потенциальные участники сбытового канала также предъявляют свои критерии к выбору производителей, поэтому производителю придется убедить их в своей привлекательности как партнера, представить себя и свой товар в выгодном свете.

Для принятия решения относительно средств мотивирования следует:

- аккумулировать информацию о потребностях и проблемах потенциальных представителей сбытового канала;
- быть готовыми оказать поддержку сбытовому каналу;
- суметь обеспечить себе лидирующее положение по руководству каналом сбыта.

Как и любой другой субъект рыночной деятельности, торговые посредники имеют свои собственные потребности и сталкиваются со специфическими проблемами. Более того, потребности розничных и оптовых продавцов (а в их среде крупных и мелких) могут существенно различаться. К примеру, мелкие розничники зачастую сталкиваются с затовариванием своих складских помещений, нехваткой торговых площадей, слаборазвитой системой электронной обработки информации и другими проблемами. Крупные торговцы, наоборот, вынуждены содержать большие площади и многочисленный персонал даже если не удастся обеспечить себе желаемую прибыль в условиях низкой маржи. Оптовые организации сталкиваются с «игнорированием» их розничной торговлей и конечными потребителями, предпочитающими прямые отношения с производителями, и т. д.

В этих условиях производитель может остановиться на одном из возможных вариантов мотивирования сбытового канала:

- «втягивать» товар в сбытовой канал;
- «вталкивать» товар в сбытовой канал;

– одновременно придерживаться обоих вариантов.

«Втягивание» товара означает, что усилия производителя концентрируются на конечном потребителе (или пользователе): именно на уровне потребителя предприятием создается благоприятное отношение к товару, его марке). Известный призыв «спрашивать товар в магазинах или аптеках города» заставляет посредников заинтересоваться требуемым товаром, своеобразно «втягивая» как насосом товар в сбытовой канал.

«Вталкивание» товара означает, что усилия производителя концентрируются на самих торговых посредниках в попытке установить с ними благожелательные отношения. Здесь уместны любые доступные коммуникационные средства, вызывающие у посредников добровольную заинтересованность в принятии товара в свой ассортимент — и территориальная эксклюзивность, и оптовые скидки, и обучение персонала посредника, и материальное стимулирование, и пр.

«Смешанное» решение тоже имеет право на существование, однако требует распыления ресурсов — финансовых, временных, трудовых — и не всегда поэтому желательно.

### **1.3 Проблемы организации системы сбыта предприятия**

Преимущества маркетинговых методов управления на внутри- и межфирменном уровнях особенно явно проявляются в компаниях, действующих в условиях постоянного динамизма спроса и предложения, имеющих сложные хозяйственные связи, включая международные. В большой степени это относится к производственно-сбытовым бизнес-группам, включая ООО «Легран».

Анализ отечественной и зарубежной практики показывает, что разработка оптимальных сбытовых политик связана с решением множества организационных и технических задач, обеспечивающих при этом снижение широкого круга издержек производства и обращения.

Сбытовая деятельность производственных и интегрированных с ними торговых структур предполагает не только точные, полные и своевременные информационные характеристики возможного роста или падения продаж, определяемых сезонностью (временные характеристики изменений конъюнктуры), но и данные о тенденциях пространственного (территориального) изменения спроса. Без систематически уточняемых данных о пространственно-временных колебаниях спроса, по мнению А.В. Потапова, крайне сложно оптимизировать размещение складов и функции складских и транспортных звеньев<sup>13</sup>. Развитие многоуровневой системы товародвижения должно идти с непрерывным обеспечением баланса интересов всех участников: производителей, оптовиков, розничного ритейла, складских, транспортных и рекламных звеньев, государства и конечных потребителей.

В этой деятельности представляется весьма важной роль службы сбыта предприятия. Цели службы сбыта следующие:

- обеспечить постоянную готовность к расширению предложения товаров или услуг;
- обеспечить конкурентоспособность товаров или услуг;
- постоянно осуществлять поиск новых рынков сбыта и закреплять положение на старых рынках;
- обеспечивать транспортировку товаров к месту назначения;
- совершенствовать условия поставки;
- устанавливать устойчивые контакты с потребителями;
- следить за выполнением заказов на поставку;
- создавать новые склады на рынках потребителя;
- обеспечивать экстренные нужды потребителей;
- обеспечивать максимальный сервис.

---

<sup>13</sup> Потапов А.В. Концептуальные основы теории управления сбытовой программой предприятия. //Современные аспекты экономики № 6 (131) 2008.

Для достижения таких целей необходима постановка и выполнение задач разного уровня.

Так, на микроуровне (уровне предприятия) необходимо уделить должное внимание - планированию процесса реализации,

- организации получения и обработки заказов,
- подготовке продукции к отгрузке, что включает в себя выбор вида упаковки, принятие решения по комплектации и т. п.;
- непосредственно организации отгрузки продукции;
- организации доставки и контролю за транспортированием;
- организации послереализационного обслуживания.

На макроуровне предприятие заботится о:

- выборе схемы распределения продукции;
- определении наиболее оптимального количества распределительных центров (складов) на обслуживаемой территории;
- определении оптимального места расположения распределительного центра (склада) на обслуживаемой территории;

Итак, организация системы сбыта направлена на оптимизацию физического распределения изготовленной предприятием продукции. В настоящее время оптимизация деятельности системы сбыта осуществляется с помощью методов распределительной логистики. Элементарными операциями данной сферы деятельности предприятия выступают погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, экспедирование, хранение, сортировка, комплектация, консолидация и т. д. Такие операции объединяются в более комплексные, а именно: транспортировку, складирование, защитную упаковку, грузопереработку, управление запасами и другие с целью повышения эффективности работы логистической сети и оптимизации качества логистического сервиса в дистрибуции.

Перечисленные операции могут выполнять как структурные подразделения фирмы-производителя, так и различные логистические посредники. Каждое предприятие само определяет способы доведения своей

продукции до потребителя, исходя из минимизации издержек распределения и одновременного обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов.

В настоящее время, учитывая высокую степень специализации предприятий, наиболее распространенным способом распределения продукции является использование посредников. Выбор наиболее подходящей схемы канала распределения осуществляется с учетом некоторых факторов. К таковым относятся особенности конечных потребителей, такие как:

- местоположение потребителей;
- количество потребителей;
- концентрация потребителей;
- величина среднеразовой закупки;
- уровень доходов потребителей;
- закономерность поведения потребителей при покупке;
- объем услуг, который хотели бы видеть потребители.
- финансовые возможности,
- месторасположение на рынке,
- фактор конкуренции (количество конкурентов и взаимоотношения предприятия с ними),
- управление маркетинговой деятельностью,
- охват рынка,
- доступность информации о рынке,
- мощность предприятия,
- та стратегия или политика, которой придерживается предприятие в области распределения (если предприятие придерживается пассивной политики, то соответственно выбирает и длинные цепи).

Возможности предприятия в построении каналов распределения связаны с ее размерами. Небольшой фирме выгодно участие в коротких цепях распределения. При выборе канала распределения кроме краткосрочных целей предприятие должно учитывать долгосрочные планы



своего развития. Для достижения таковых возможно необходимо налаживание контактов с посредниками, работа с которыми на данном этапе может быть связана с дополнительными расходами. Так как ООО «Легран» планирует выход на новые рынки более дорогих препаратов, то нужно расширять свою цепь распределения и вовлекать в нее посредников, имеющих налаженные каналы сбыта на рынках, представляющих долгосрочный интерес для предприятия.

Теперь определим преимущества коротких каналов распределения и преимущества вовлечения посредников в организацию распределения продукции.

Преимущества коротких каналов распределения:

- непосредственное изучение своего рынка;
- контроль за ведением торговых операций;
- экономия на посредниках;
- тесное сотрудничество с потребителями;
- возможность проведения научных разработок с участием потребителей;
- возможность развивать контрактные отношения со своими непосредственными потребителями;
- формировать постоянную систему заказов.

Преимущества использования посредников:

- помогает поддерживать контакт со множеством торговых точек;
- посредник может действовать в качестве агента по закупке для розничного торговца и как агент по сбыту для производителя;
- фирма может не иметь своих складов, а переложить обязанность хранения на посредников;
- выход на рынок через посредника с опытом работы позволяет доставить товар эффективнее;

- снижаются затраты на доставку товара конечному потребителю, снижается штат сотрудников отдела сбыта, затраты на организационную структуру.

Таким образом, осуществляется формирование канала распределения через определение наличия или отсутствия сотрудничества с посредническими организациями.

Будем предполагать, что предприятие остановится на альтернативе сотрудничества с посредником, и теперь будем определять варианты такого сотрудничества.

Предприятие может пользоваться услугами многих посредников, оказывающих различные виды услуг, или же сотрудничать с фирмой, аккумулирующей весь комплекс услуг по доставке продукции конечному потребителю: перевозку, экспедирование, складирование и хранение груза, сортировку, грузопереработку и т.п.

Рассмотрим основные черты взаимодействия как с большим числом посредников, так и с фирмой, предоставляющей разного рода услуги по распределению продукции.

Использование в организации распределения продукции большого количества посредников значительно усложняет принятие эффективных решений управления, координации действий вовлекаемых посредников. Основная проблема состоит в согласовании целей фирмы-производителя с целями и задачами посредников. Также следует принимать во внимание, в группе логистических посредников формируются определенные отношения, которые могут принимать форму кооперации, конкуренции и конфликтов.

Для фирмы же, оказывающей комплекс услуг, характерно либо осуществление деятельности на определенной территории (в определенном регионе, области), либо обслуживание отдельных транспортных коридоров или групп клиентов. Современные тенденции в развитии деятельности таких компаний заключаются в стремлениях захватить как можно больший контроль над потоками распределения продукции, что, конечно же, связано с

максимизацией прибыли. Примером таких тенденций может служить специализация снабжения-сбыта и контроля всей распределительной сети на отдельном виде продукции, также возможен вариант захвата рынка транспортных услуг по продвижению определенной номенклатуры грузов на определенной территории. Сотрудничество с такими организациями особенно выгодно при проникновении на новый рынок, при невозможности прямого выхода на рынок в силу местных правил осуществления предпринимательской деятельности. Как правило, такие компании избегают приобретение продукции в собственность и соответственно берут на себя только часть финансового риска, связанного с движением, хранением и обработкой товаров по каналу распределения. Хотя существуют и компании, которые готовы приобретать товар в собственность и тем самым нести все риски и прибыли от процесса распределения.

Предприятие также может диверсифицировать организацию своего канала распределения, то есть использовать услуги как мелких посредников, так и крупных компаний. В основе принципа такой диверсификации могут лежать преследуемые предприятием краткосрочные и долгосрочные цели, степень важности для предприятия тех или иных рынков сбыта или товаров (при наличии широкого по ассортименту предложения предприятие может распределять между посредниками обязанности по доставке потребителям различных товаров).

Рассмотрим также проблему обеспечения достаточно высокого уровня обслуживания потребителей в канале распределения. Как известно, основной задачей системы распределения является качество выполнения заказов конечных потребителей продукции. Необходимо сказать, что выполнение такой задачи (в частности быстрота выполнения заказа) напрямую зависит от количества звеньев цепи распределения и от размеров запасов в них. Поэтому сокращение времени доставки товаров потребителям некоторой локальной территории требует увеличения числа или размеров складов в сети

распределения. Но при этом следует учитывать рост издержек распределения.

Учитывая представленные нюансы, при организации канала распределения следует принимать во внимание следующие моменты:

- соотношение уровня сервиса потребителей и логистических издержек;
- количество и цели логистических посредников в дистрибутивной сети.

Итак, с одной стороны цель предприятия-производителя заключается в удовлетворении запросов потребителя по качеству товара и уровню обслуживания. Количественное выражение такой цели заключается в обслуживании максимальной доли рынка, достижении максимальных объемов продаж. С другой стороны достижение такой цели связано с увеличением затрат на распределение, что находит свое отражение в цене товара, и соответственно влияет на спрос среди потребителей на этот товар. Выход из такой ситуации заключается в нахождении компромисса между уровнем обслуживания и размерами распределительных издержек.

Что касается второго момента организации цепи распределения, то предприятие-производитель и привлекаемые им посредники могут иметь различные подходы к достижению достаточно высокого уровня сервиса, причиной чего может быть система разделения прибыли от результата распределения продукции.

В результате предприятие-производитель должно уделить должное внимание выполнению следующих задач по оптимизации функционирования канала распределения, а именно:

- координация работы логистических посредников;
- формирование распределительных каналов и сетей, которые позволят минимизировать логистические издержки при обеспечении требуемого качества обслуживания потребителей;

- оптимизация планирования, контроля и регулирования уровней запасов продукции в сети распределения;
- оптимизация количества звеньев логистической сети.

Типичные проблемы в деятельности систем сбыта можно разделить на две части:

Общие для всего предприятия и влияющие на систему сбыта:

- Несовершенство организационной структуры фирмы.
- Отсутствие кооперативных отношений между подразделениями.
- Отсутствие предпринимательского сознания у сотрудников.

Специфичные для системы сбыта:

- Сбыт остается в позиции обслуживающей службы по отношению к производству.
- Несоответствие структуры сбыта реальным требованиям рынка и критериям стабильной деятельности фирмы.
- Изолированность деятельности службы сбыта.
- Переложение обязанностей других служб на отдел сбыта.
- Отсутствие мотивации у сотрудников службы сбыта на совершенствование и развитие своей деятельности.
- Отсутствие технологии работы с клиентами.

В обобщенном виде проблему организационной структуры российских предприятий можно представить как сочетание трех моментов.

- нарушение базово-сервисных отношений между различными структурными подразделениями.

Всякая структура предприятия имеет части, находящиеся в тех или иных отношениях между собой, и всякая часть имеет свое функциональное предназначение в целостной системе. Эти отношения содержат объективно некоторую иерархию, которую можно упрощая свести к двум качествам:

базовая деятельность и деятельность обслуживающая затруднения в базовой деятельности<sup>14</sup>.

Так, при укрупненном взгляде на всю оргструктуру предприятия, базовой будет производственная деятельность, а обслуживающей — организационная. Или: базовый процесс —реализация товаров, служебный к нему — рекламный процесс; в свою очередь непосредственный процесс производства рекламной продукции и ее размещение будет выступать как базовый по отношению к его управленческому сервису.

Следует отметить, что процесс бюрократизации предприятия связан с чрезмерным ростом (раздутостью) сервисов, которые начинают диктовать базовому процессу свои условия, отвлекая его участников от их непосредственных обязанностей.

Например, часто на предприятиях «старой закалки» по инерции прошлого нарушены базово-сервисные отношения между службой сбыта и производством, которые являются полноправными звеньями целостного базового процесса. Бывают случаи, когда служба сбыта находится в позиции сервиса по отношению к производству. Такой перекокс ведет к затовариванию складов продукцией, не востребованной рынком, и/или к формальному учету потребительских критериев, что снижает объем сбыта, а затем и объем производства.

- наличие в организационной структуре предприятия подразделений, возникших в период бюрократизации предприятия и/или не перефункционализовавшихся в рамках новых объективных условий на предприятии.

Яркой иллюстрацией данной деструкции может служить не измененная деятельность планово-экономического отдела, который занимаясь планированием по устаревшим алгоритмам способствует не развитию, а деградации предприятия. Так, в то время как выпуск продукции на

---

<sup>14</sup> Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг.— М.: Международные отношения, 2001. с. 124.

предприятиях производится по ежедневным планам, составляемыми сотрудниками отдела сбыта, месячные планы разрабатываются «плановиками», исходя из загруженности производственных мощностей.

Причем, планы, попадая в производство, не могут быть выполнены в принципе и служат скорее средством морального давления на сотрудников службы сбыта (воспитательная функция?!). Кроме того, зачастую планово-экономические отделы не учитывают в своих расчетах показатели реализации продукции и не анализируют спрос на продукцию. Планирование производится, «по-старинке», от производства.

- недостаточная регламентированность (нормативная оформленность) взаимоотношений между структурными подразделениями, что приводит к стихии позиционных взаимодействий.

Здесь отмечается недостаточную нормированность взаимодействий между структурными подразделениями на многих предприятиях. Вопросы позиционных отношений заключаются в следующем: Что, в каком виде, в какой срок и т.п. должен передать один отдел другому? Как должна осуществляться процедура передачи? Что должны этому отделу соседние подразделения? И т.п., не всегда имеют однозначную нормативную прописанность. Это способствует спонтанности взаимодействий подразделений и росту взаимных претензий.

Приведем наиболее характерные примеры:

«Разрыв» во взаимодействии между службой сбыта и плановым отделом приводит к следующему: ценообразование ведется исходя из показателей рентабельности производства без учета ситуации на рынке реализации у «сбытовиков», что приводит к потерям клиентов.

Наиболее ярко проблемы во взаимодействии сотрудников проявляются в наличии различных противостоящих точек зрения по поводу одних и тех же вопросов. При этом причина затруднений видится чаще всего в деятельности другого подразделения, в чем проявляется эгоцентризм

позиций и отсутствие ценностей согласования, а также значимости включенности в единый процесс деятельности предприятия в целом.

Другой существенной проблемой российских предприятий является отсутствие предпринимательского сознания у сотрудников комбината. Исследования, проведенные на предприятиях, вскрыли наличие прежних стереотипов, сформированных бывшей централизованной системой распределения<sup>15</sup>.

Например, во многих предприятиях о которых ведется речь отсутствует постоянный и качественный контакт с клиентами; есть факты потери постоянных клиентов при доставке им некондиционной продукции, в результате резкого повышения цен и многими другими проявлениями «совкового» подхода, который, как известно, является антипредпринимательским. В то же время те, у кого в силу каких-то обстоятельств сложилась предпринимательская «жилка», сталкиваются с непониманием их «коллективным разумом», с обструкцией и прочее.

Рассмотрим концепцию четырех подходов к организации службы сбыта с опорой на концепцию Ф. Котлера<sup>16</sup>.

Исходя из степени развитости рынка существуют четыре принципиальных подхода в организации деятельности предприятия и системы сбыта.

Первый подход предопределяется наличием дефицита на рынке производимой продукции (в частном случае, при системе планового распределения). В данной ситуации, когда спрос опережает предложение, предприниматель-производитель легко реализует весь произведенный товар. Прибыльность предприятия повышается за счет снижения издержек производства и повышения его эффективности. Система сбыта в этих условиях представляет собой службу экспедиции, обеспечивающую доставку и реализацию продукции на рынке.

---

<sup>15</sup> Управление в России. -СПб., «ИКФ АЛЬТ», 2004. с. 104-107.

<sup>16</sup> Котлер Ф. Управление маркетингом.— М.: Экономика, 2000.



Если потребительский спрос уравнивается с предложением, то возникают предпосылки для второго подхода. Принципиальной особенностью второго подхода является повышение требований к качеству производимой продукции, так как при наличии выбора потребитель предъявляет требования прежде всего к качеству товара. В рамках этого подхода существенным элементом системы сбыта становится наличие звена, обеспечивающего обратную связь с потребителем.

Это позволяет отслеживать реакцию потребителя на качество продукции и вносить коррекцию в производственный процесс. На этом этапе появляется разделение качества на технологическое и потребительское. Технологическое качество характеризует соответствие произведенной продукции установленным и зафиксированным технологическим нормам. Потребительское качество определяется степенью соответствия товара потребительским требованиям.

Третий подход необходим тогда, когда предложение превышает спрос и уровень качества высок у многих производителей, выживание предприятия возможно за счет интенсификации и рационализации сбыта (интенсификация коммерческих усилий).

Деятельность системы сбыта должна быть усложнена выполнением мероприятий по продвижению товара, в которые входят, с одной стороны, разработка и реализация рекламной кампании (прямая и косвенная реклама, разработка упаковки, проведение презентаций и т.д.). С другой стороны, разработка подходов к поиску клиента и работе с ним, а также организация деятельности агентов по реализации, непосредственно ищущих клиентов и мотивирующих на приобретение продукции предприятия.

Таким образом, структура системы сбыта усложняется и включает в себя не только экспедицию, но и группу менеджеров по сбыту (торговых агентов), а позднее и подразделение по разработке и организации мероприятий по продвижению товара.

Логика становления системы сбыта такова: затруднения службы экспедиции, связанные с необходимостью самостоятельного поиска клиентов, что может быть вызвано затовариванием и/или снижением объемов производства, приводят к появлению торговых менеджеров как сервисного звена. Для повышения эффективности работы менеджеров и снятия неорганизованности, стихийности в их работе образуется звено, разрабатывающее на основе стратегии предприятия систему мер по продвижению товара, в том числе и нормы работы менеджеров.

Развитие сознания общественности и обострение конкурентной борьбы, выражающейся в интенсификации коммерческих усилий многих производителей, приводит к появлению маркетингового подхода. Особенностью этого подхода является изучение и прогнозирование спроса, анализ и прогнозирование тенденций развития рыночной ситуации в целом, внесение коррекции и развитие производства на основе анализа.

Кроме того, анализ позволяет построить стратегию развития предприятия в рыночных условиях. В рамках этого подхода в структуре предприятия создается звено, осуществляющее аналитическую деятельность по указанным направлениям и выдающее рекомендации по направлениям развития производства, требованиям к выпускаемым товарам, к политике сбыта и т.д.

Таким образом, маркетинговая служба является стратегическим аналитическим сервисом топ-менеджеров (следовательно, не входит в систему сбыта), и, со своей стороны, предопределяет деятельность предприятия, в том числе систему сбыта. При этом структура системы сбыта формально не меняется, но происходит коррекция содержания деятельности элементов этой службы<sup>17</sup>.

На основании проведенного исследования в первой главе дипломной работы можно констатировать, что оптимизация сбытовой деятельности

---

<sup>17</sup> Болт Г. Практическое руководство по управлению сбытом. - М.: Экономика, 2001. С. 117.

российских предприятий на начальном этапе предполагает последовательное решение следующих основных задач:

1. на основе анализа адекватности ранее установленных целей и задач организации внутренним и внешним условиям ее функционирования, в том числе ее возможностям (потенциалам), разработка внутренних стандартов (правил) сбытовой деятельности и документальное их закрепление в положении о сбытовой политике;
2. анализ адекватности (с последующей доработкой) существующей оргструктуры отделов, занимающихся вопросами реализации продукции (отделы сбыта, маркетинга, коммерческий и т.п.), современным условиям хозяйствования; корректировка оргструктуры - приведение ее в соответствие принципам эффективности системы внутреннего контроля (СВК) и основным требованиям к ее организации (разделение обязанностей, подконтрольность каждого субъекта внутреннего контроля, единичная ответственность и т.д.) для снижения риска ошибок (неверное планирование ассортимента, продаж и т.д.) и злоупотреблений (сговор работников отдела сбыта с заказчиками, искажение отчетов об отгрузках и т.д.) руководителей и персонала, ответственных за сбыт;
3. разработка комплекса организационно-нормативных документов (в частности, положений об отделах и должностных инструкций), регламентирующих сбытовую деятельность предприятия в рыночных условиях;
4. разработка формальных процедур контроля реализации (сбыта) готовой продукции в целях приведения СВК в соответствие принципу регламента.

## **Глава 2    Анализ сбытовой политики ООО «Легран»**

### **2.1    Организационно-экономическая характеристика ООО «Легран»**

Научно - производственная компания ООО «Легран» основана в 1990г. на базе лаборатории экологических проблем Уральского Института Химии. Основное направление деятельности ООО «Легран» - разработка и производство новых эффективных лечебно- профилактических препаратов на основе натуральных экологически чистых продуктов Моря и Земли.

Продукция ООО «Легран» насчитывает более чем 350 марок, выпускаемых под товарным знаком «Легран». Все составы и технологии запатентованы. Компания представлена в следующих товарных группах:

- Пищевые ароматизаторы для пищевых производств
- Фитобальнеопрепараты
- Продукты для талассотерапии

Основными факторами, влияющими на деятельность ООО «Легран» на рынке лечебно- профилактической продукции, являются высокая конкуренция на данном рынке и повышение благосостояния и уровня жизни населения, развитие культуры потребления средств гигиены и бытовой химии. Конкуренция может негативно сказаться на деятельности фирмы. ООО «Легран» конкурирует по всему товарному ассортименту со многими крупными отечественными и зарубежными производителями. Важным фактором конкуренции являются цена, качество продукта и обновление ассортимента. Фирма стремится удержать свое положение на рынке за счет обновления ассортимента продукции и обеспечение рекламной поддержки. Этот фактор будет действовать и далее, более того, его действие будет со временем увеличиваться. Повышение благосостояния и уровня жизни населения способствует развитию культуры потребления средств гигиены и бытовой химии и увеличивает платежеспособный спрос, что приводит к увеличению объема продаж, в первую очередь, благодаря продажам более дорогой и престижной продукции. Продолжительность действие данного

фактора зависит от развития страны в целом и на данный момент можно говорить о том, что его действие будет продолжаться в дальнейшем, несмотря на продолжающийся экономический кризис.

В приложении 2 представлена организационная структура ООО «Легран». Организационная структура управления ООО «Легран» имеет линейно-функциональный характер. Она сочетает основные достоинства как линейной, так и функциональной системы, обеспечивает развитие специализации управленческой деятельности, сохраняя в то же время авторитет линейных руководителей, отвечающих за результаты производства.

Благодаря своим преимуществам линейно-функциональная структура управления получила широкое распространение, являясь практически единственным вариантом организации предприятия в России, и в полнее соответствовала командно-административным принципам и методам управления. Ее преимущества реализуются в условиях стабильной технологии, массового и крупносерийного производства.

В быстро меняющихся макроэкономических условиях, предпочтениях и ценностях потребителей, конкуренции, при преобладании экономических методов управления, преимущества линейно-функциональной структуры не столь очевидны, а недостатки становятся более ощутимы.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- медленное движение информации и, соответственно, принятий решений;
- конфликт интересов линейных и функциональных руководителей;
- конфликт интересов линейных и функциональных руководителей, что влияет не только на скорость, но и на качество принимаемых решений;
- узкая специализация руководителей среднего звена, ограничивающая их кругозор и отторгающая нововведения;
- стремление руководителей снизить риск и не брать на себя большую ответственность при принятии управленческих решений.

В данной структуре можно выделить различные виды и типы связей. Так, например, субординационные связи существуют между генеральным директором и его заместителем - коммерческим директором, который в свою очередь находится в вертикальной связи с начальником отдела сбыта, с начальником отдела снабжения и с заведующим складом, которые между собой связаны горизонтальными связями.

Линейные связи существуют между начальником любого отдела и его подчиненными (например, между главным бухгалтером и работниками бухгалтерии), консультационные связи можно выявить во взаимодействии генерального директора и его заместителя и техническим директором. Кооперационные связи существуют между руководителями или специалистами одного иерархического уровня, но относящиеся к различным иерархическим линиям, например, связи между коммерческим и техническим директорами и т. д. Функциональные связи (связи между специалистами по реализации какой-либо функции в менеджменте) можно выделить, например, между специалистами бухгалтерии и специалистами отдела сбыта, которые осуществляют реализацию сбытовой функции на предприятии.

На предприятии существует цеховая структура производства. В настоящее время имеется 3 основных участка, сформированных по направлениям производства препаратов.

Данный тип и вид структуры приемлем. Структура реализует все необходимые для организации функции управления, сохраняя принцип единства распорядительства.

В этой структуре руководители линейного и функционального отделов имеют право на совместное принятие решений для соответствующего отдела предприятия. Например, право по найму рабочей силы для отделов принадлежит совместно начальнику отдела кадров и начальнику соответствующего отдела. Если они не приходят к соглашению, то должна вмешаться вышестоящая инстанция.

Оценку эффективности управления сбытом необходимо проводить в рамках комплексной оценки всей системы управления организацией.

Повышение эффективности подсистемы управления основными средствами должно сопровождаться ростом результативности организации в целом.

За 2009 год объем реализации составил 347 441 тыс. руб. За 2007-2009 гг. выручка компании увеличилась на 164 672 тыс. руб. (90,1%). Доля себестоимости в общем объеме выручки на конец 2009 года составляет 72,2%, что соответствует 250 846 тыс. руб. в абсолютном выражении. Себестоимость реализации продукции увеличилась на 99 631 тыс. руб. (65,9%).

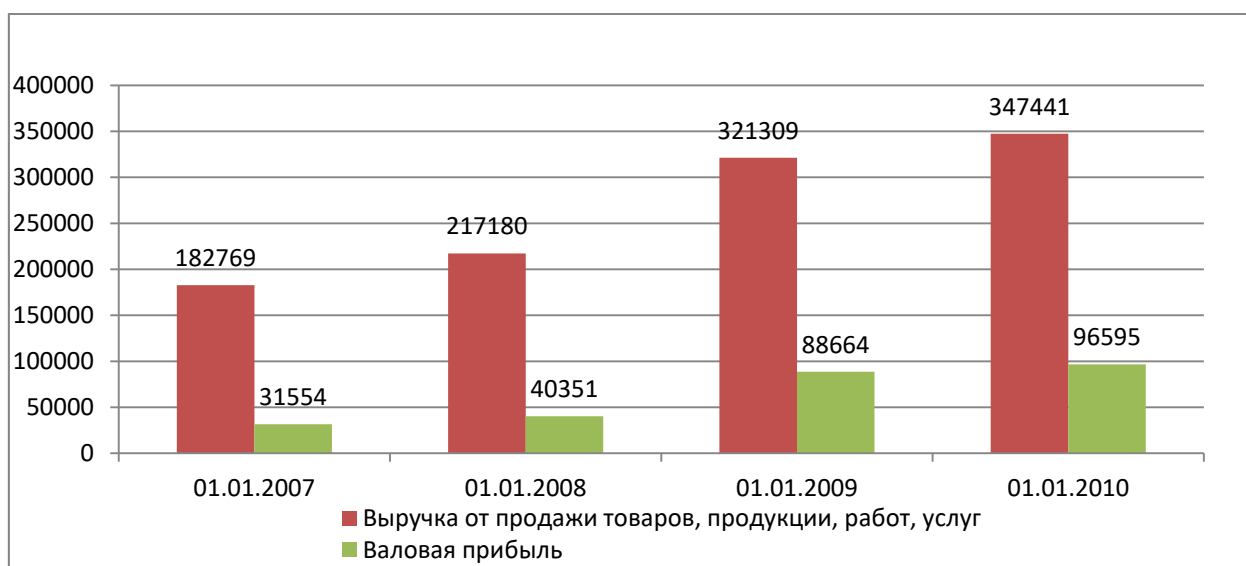


Рис. 2.1. Динамика выручки и валовой прибыли ООО «Легран»

Превышение темпа роста выручки над темпом роста себестоимости свидетельствует об эффективной операционной деятельности. В 2009 году объем чистой прибыли компании составил 14 938 тыс. руб., что составляет 4,3% в общем объеме выручки. За 2007-2009 гг. чистая прибыль увеличилась на 8 094 тыс. руб. (118,3%). Чистая прибыль является основным источником увеличения собственного капитала организации и фундаментом основных финансовых показателей. Отмеченное увеличение прибыли положительно характеризует деятельность компании.

Таблица 2.1

## Общий анализ отчета о прибылях и убытках ООО «Легран»

| Наименование показателя   | Дата начала   | Дата окончания | Изменения          |                  |                   |
|---|---------------|----------------|--------------------|------------------|-------------------|
|   | 01.01.2007 г. | 01.01.2010 г.  | В<br>абс.выражении | Темп<br>прироста | Удельного<br>веса |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности  |               |                |                    |                  |                   |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг<br>(за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и<br>аналогичных обязательных платежей) | 182 769       | 347 441        | 164 672            | 90,1%            | -                 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг  | (151 215)     | (250 846)      | 99 631             | 65,9%            | 10,5%             |
| Валовая прибыль   | 31 554        | 96 595         | 65 041             | 206,1%           | 10,5%             |
| Коммерческие расходы  | (21 692)      | (44 072)       | 22 380             | 103,2%           | 0,8%              |
| Управленческие расходы  | 0             | (30 918)       | 30 918             | 0,0%             | 8,9%              |
| Прибыль (убыток) от продаж  | 9 862         | 21 605         | 11 743             | 119,1%           | -0,8%             |
| Прочие доходы и расходы   |               |                |                    |                  |                   |
| Проценты к получению  | 0             | 18             | -18                | 0,0%             | -0,0%             |
| Прочие доходы   | 3 805         | 4 801          | 996                | 26,2%            | 0,7%              |
| Прочие расходы  | (3 872)       | (5 626)        | 1 754              | 45,3%            | -0,5%             |
| Прибыль (убыток) до налогообложения   | 9 795         | 20 798         | 11 003             | 112,3%           | -0,6%             |
| Отложенные налоговые активы   | (2)           | (12)           | -10                | -500,0%          | 0,0%              |
| Отложенные налоговые обязательства  | (8)           | (1)            | -7                 | -87,5%           | -0,0%             |
| Текущий налог на прибыль  | (2 941)       | (5 847)        | 2 906              | 98,8%            | 0,1%              |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода   | 6 844         | 14 938         | 8 094              | 118,3%           | -0,6%             |



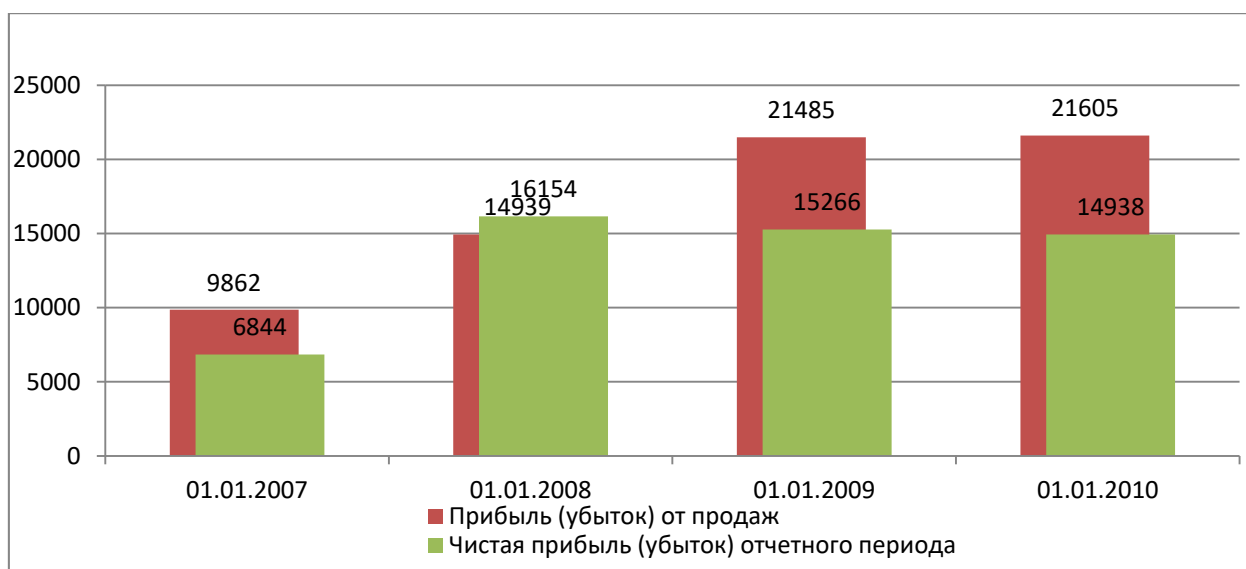


Рис. 2.2. Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Легран»

Убыток от операционной деятельности увеличился на 740 тыс. руб. составил -807 тыс. руб. (-1104,5%).

Таблица 2.2

#### Анализ коэффициентов рентабельности используемого капитала

| Наименования показателей             | 01.01.2007 | 01.01.2010 |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Рентабельность всего капитала        | 10,057%    | 14,748%    |
| Рентабельность собственного капитала | 12,999%    | 19,441%    |
| Рентабельность акционерного капитала | 19,091%    | 41,668%    |
| Рентабельность постоянных активов    | 18,518%    | 31,390%    |
| Рентабельность оборотных активов     | 22,010%    | 27,820%    |

Рентабельность характеризует компанию с точки зрения получения доходов на вложенный в капитал. Рентабельность всего капитала отражает величину чистой прибыли, приходящейся на рубль вложенного в компанию капитала. Рентабельность собственного капитала отражает величину чистой прибыли, приходящейся на рубль собственного капитала компании, иными словами, характеризует эффективность деятельности компании с точки зрения ее владельцев.

ООО «Легран» характеризуется средними показателями рентабельности капитала. На конец 2009 года рентабельность капитала

составляет 14,7% годовых. На конец 2009 года рентабельность собственного капитала составляет 19,4% годовых.

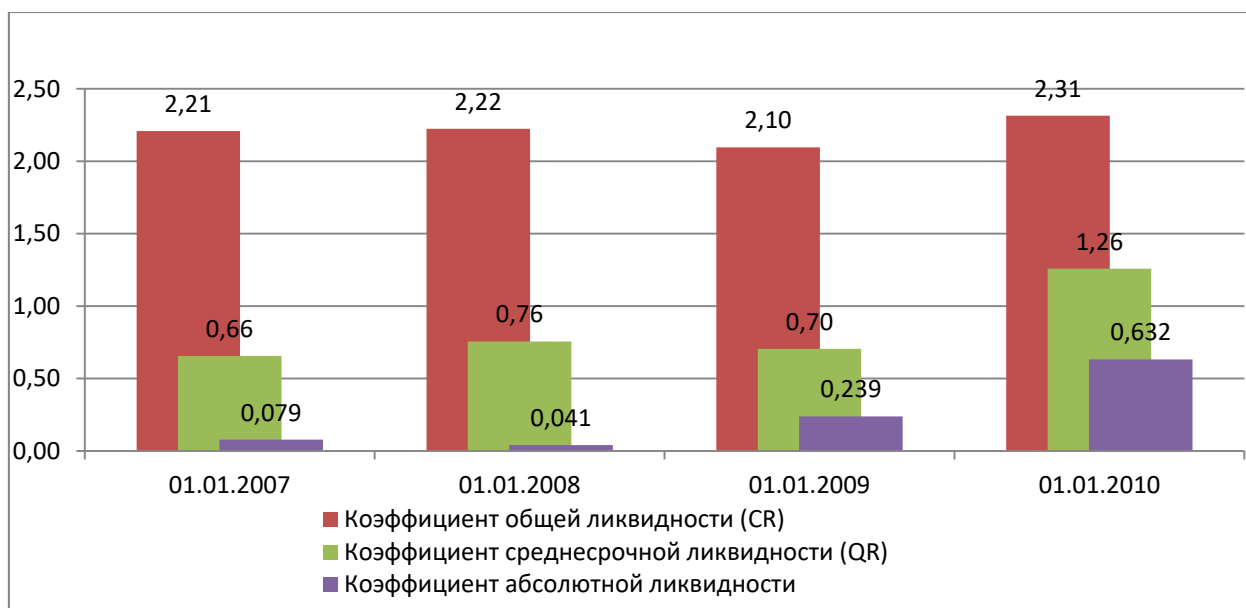


Рис. 2.3. Динамика ликвидности ООО «Легран»

Динамика ликвидности ООО «Легран» свидетельствует о постепенном укреплении платежеспособности предприятия. На основании данных анализа можно констатировать удовлетворительное финансовое состояние фирмы.

## 2.2 Анализ факторов внешней среды в сфере реализации лечебно-оздоровительной продукции

В результате анализа нормативно-правового статуса категории «лечебно-оздоровительная продукция» есть две главные проблемы:

1. Отсутствие в отечественном законодательстве определения лечебно-оздоровительной продукции.
2. Неоднозначность дифференциации между лечебно - косметическими средствами и фармацевтическими дерматологическими препаратами, и между лечебной косметикой и парфюмерно-косметической продукцией. В то же время, двойственное положение лечебно-оздоровительной продукции между лекарственным препаратом и парфюмерно-косметическим изделием требует формального определения статуса данной

товарной категории для осуществления адекватных мер контроля производства и реализации этой продукции со стороны органов здравоохранения, подобно контролю лекарственных средств.

В результате анализа тенденций и проблем реализации ассортимента лечебно- и парфюмерно-косметических средств можно отметить, что рынке России существует динамически развивающийся сегмент парфюмерно-косметической продукции, имеющий свою специфику, перспективы и тенденции развития. Формирующиеся в обществе тенденции сохранения красоты и здоровья, формирует дополнительные возможности для развития данной товарной категории. Важную роль в развитии рынка играет пересечение с различными смежными рынками - парфюмерии и косметики, FMCG, - на стыке с которыми возникают новые пласты ассортиментных позиций, направленных на заботу о здоровье человека.

Специалистами прогнозируется серьезный рост рынка лечебно-оздоровительных средств в ближайшие годы. Это обусловлено как возрастающими потребностями населения, так и усилением маркетинговых ходов компаний, производящих лечебно-оздоровительную и парфюмерно-косметическую продукцию.

В то же время, существует и ряд сдерживающих факторов, затрудняющих процесс реализации лечебно- и парфюмерно-косметической продукции, к которым можно отнести:

- зависимость спроса на данную продукцию от уровня доходов населения, так как главной мотивацией потребления являются в соответствии с иерархией А.Маслоу нужды уважения и самоуважения, а не безопасности как в случае покупки лекарственного ассортимента;
- недостаточные знания специалистов лечебных организаций о свойствах товаров данной категории и невысокий уровень консультационных услуг;
- невысокая оборачиваемость дорогостоящих высокотехнологичных лечебно-оздоровительных препаратов;

- необходимость использования для данной товарной категории активных методов продажи (сэмплинг – раздача образцов, проведение тестинг – компаний и т.д.);
- отсутствие активного взаимодействия с генераторами спроса врачами-косметологами и дерматологами.

Таблица 2.3

## SWOT-анализа рынка лечебно-оздоровительной продукции

| <b>S – сильные стороны</b>  | <b>O – благоприятные возможности</b>  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. рост объемов продаж</li> <li>2. высокая оборачиваемость</li> <li>3. широкие возможности для визуализации и продвижения</li> <li>4. высокая технологичность</li> <li>5. высокая доходность</li> <li>6. рекламная поддержка</li> <li>7. эффективность и безопасность</li> </ol>   | <p>значительная емкость рынка<br/>доверие покупателей к продажам<br/>лечебно-оздоровительных<br/>организаций<br/>обучение персонала</p>   |
| <b>W – слабые стороны</b>   | <b>T – угрозы</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. большое число конкурентов по ряду ассортиментных линий и по месту продажи</li> <li>2. ведущая потребность на уровне уважения и самоуважения, а не безопасности</li> <li>3. значительное число ассортиментных позиций с низкой ценовой доступностью</li> <li>4. слабая подготовка персонала к оказанию консультационных услуг по применению ЛОП</li> </ol> | <p>неблагоприятная экономическая обстановка ввиду неясности прогнозов окончания экономического кризиса<br/>рост числа конкурентов<br/>падение платежеспособности населения ввиду продолжения кризиса<br/>сокращение расходов на закупку</p> |

В целях определения рыночного потенциала лечебно-оздоровительной продукции проведен SWOT-анализ, результаты которого представлены в матрице (табл. 2.3).

Выполненный в дипломной работе анализ показывает, что развитие интегрированного с производством сбытового бизнеса, сдерживает целый ряд факторов. Наряду с такими крупными негативными факторами, как глобальные финансово-экономические проблемы и непоследовательность решений по трансформации экономики, чрезмерная нестабильность в ряде российских регионов существуют и более частные факторы, в т.ч. ослабленная платежеспособность покупателей, а соответственно проблемы

сбыта, недостаток собственных финансовых средств, несовершенство нормативно-правовой базы, высокая конкуренция со стороны зарубежных компаний и т.д.

### **2.3 Стратегический анализ сбытовой политики ООО «Легран»**

ООО «Легран» является одним из крупнейших предприятий региона и поставляет свою продукцию в основном на внутренний рынок. Компания включает в себя несколько бизнес-единиц, занимающихся производством и реализацией лечебно – оздоровительной продукции. Реализация продукции осуществляется через торговых посредников. В настоящее время для ООО «Легран» базовой проблемой является недозагрузка производственных мощностей. Поскольку основной принцип работы предприятия «по заявкам», то одним из приоритетных направлений увеличения выпуска продукции и последующего сбыта специалисты предприятия считают расширение рынков в том числе СНГ. Данный выбор не случаен: удобная схема доставки продукции в страны СНГ и территориальная близость региона делает рынок наиболее привлекательным для сбыта продукции. На основании выше изложенных факторов макроэкономического окружения встает задача изучения тенденций внешних рынков, оценка их привлекательности и принятия решения о маркетинговой стратегии в условиях макроэкономического кризиса.

Проведем анализ конкуренции в отрасли. На первом этапе следует дать оценку степени конкуренции на рынке лечебно-оздоровительной продукции; на втором этапе - выделить основные компании-конкуренты и проведен анализ их деятельности. Степень подверженности рынка процессам конкуренции базируется на анализе основных факторов, выделенных М. Портером. Методика оценки влияния факторов базируется на экспертном опросе. В качестве экспертов выступили специалисты отдела продаж и отдела рекламы и PR. В опросе участвовало 6 человек. Каждый из

рассматриваемых факторов по каждой из пяти сил конкуренции оценивался экспертами по бальной шкале (диапазон оценок от 1 до 3 баллов):

- «1» балл  соответствовал отсутствию проявления фактора;
- «2» балл  соответствовал слабому проявлению данного фактора;
- «3» балл  соответствовал значительному проявлению данного фактора.

Кроме того, экспертами, участвовавшими в опросе, осуществлялся прогноз развития конкуренции на рынке лечебно-оздоровительной продукции. Прогноз изменения факторов строился экспертами на ближайшие 2 года. Прогнозная оценка изменения действия факторов соответствовала следующим балльным оценкам:

- «+1», если действие фактора, по мнению эксперта, будет усиливаться в будущем;
- «0», если действие фактора останется стабильным (не изменится);
- «-1», если действие фактора, по мнению эксперта, будет ослабевать.

Таблица 2.4

#### Анализ интенсивности конкуренции на российском рынке по методу М. Портера

|  | Средневзвешенный<br>Балл оценок<br>фактора | Средневзвешенная<br>Оценка прогноза |
|--|--|-------------------------------------|
| Степень конкуренции в отрасли              | 2,7  | +0,9                                |
| Степень угрозы появления новых конкурентов | 0,5  | -0,2                                |
| Степень влияния поставщиков                | 2,3  | +0,8                                |
| Степень влияния покупателей                | 2,7  | +0,8                                |
| Степень влияния товаров-заменителей        | 0,5  | +0,7                                |

На основе полученных экспертных оценок прогноза развития каждого из факторов была определена средневзвешенная оценка прогноза развития пяти основных сил конкуренции на рынке. На основании результатов опроса был рассчитан средневзвешенный балл оценок привлеченных к анализу экспертов. Рассмотрим результаты проведенного анализа.

Ситуация в отрасли. Оценка степени соперничества среди конкурирующих на рынке продавцов относится к категории «очень высокая» ( $b_1 = 2,7$ ).

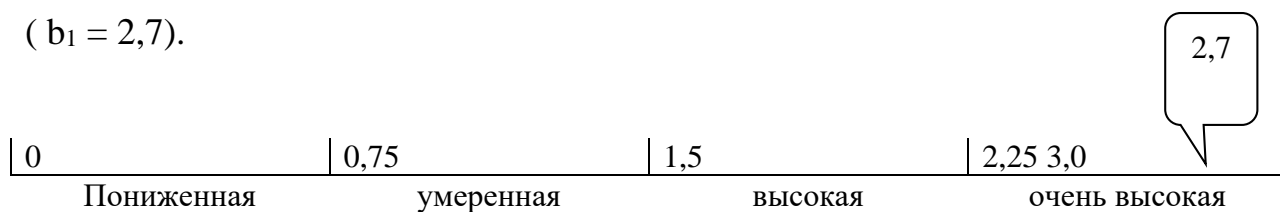


Рис. 2.4. Степень конкуренции в отрасли

В целом рынок лечебно-оздоровительной продукции весьма привлекательный, с большими потенциальными возможностями. Несмотря на то, что различные фирмы предлагают на рынке товар различного качества и различные сервисные услуги, издержки переключения клиента невысоки. Поэтому товар можно считать стандартизированным по клиенту. Спрос на рынке ненасыщен, поэтому фирмы склонны к проведению агрессивных стратегий. Высокие барьеры ухода с рынка усиливают конкуренцию на рынке. Одновременно четко проявляется высокий уровень конкуренции на смежных рынках с явной тенденцией усиления.

Влияние потенциальных конкурентов. Оценка степени влияния потенциальных конкурентов «пониженная» ( $b_2 = 0,5$ ).

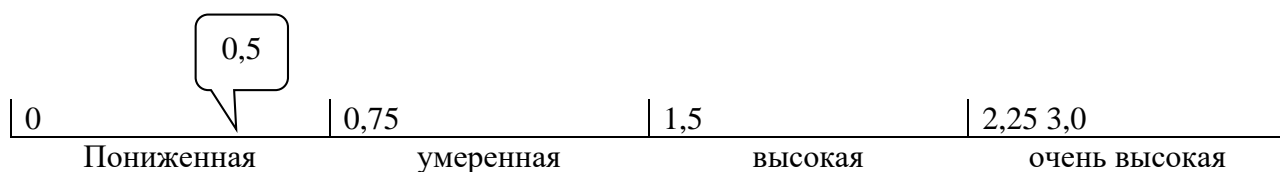


Рис. 2.5. Степень угрозы появления новых конкурентов

Высокие барьеры проникновения на рынок (высокие затраты на достижение эффективного масштаба производства, противодействие фирм отрасли, ограничение доступа к каналам распределения и источникам сырья) обуславливают низкую вероятность появления новых конкурентов на рынке. В перспективе данная ситуация вряд ли изменится.

Влияние поставщиков. Оценка степени влияния поставщиков ( $b_3 = 2,3$ ) и отнесена к категории «очень высокая».

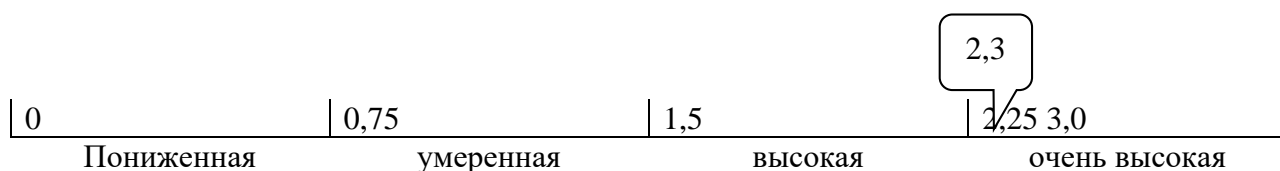


Рис. 2.6. Степень влияния поставщиков

Стандартизированность каналов поставки, наличие ограниченного количества крупных поставщиков говорит о значительном влиянии с их стороны. В перспективе, по оценкам экспертов, этот фактор усилит влияние.

Влияние покупателей. Аналогично с предыдущим фактором степень влияния покупателей оценивается как «очень высокая» ( $b_4 = 2,7$ ).

Присутствие крупных клиентов и низкие издержки «переключения» с одного производителя на другого обуславливают высокую степень угрозы со стороны покупателей. Ситуация может усугубиться в перспективе.

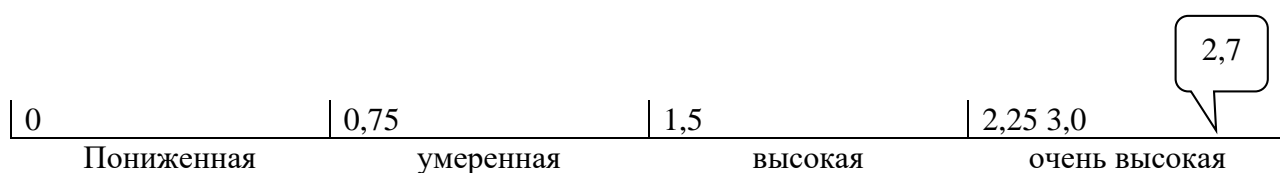


Рис. 2.7. Степень влияния покупателей

Влияние товаров-заменителей. Оценка влияния ( $b_5 = 0,5$ ).

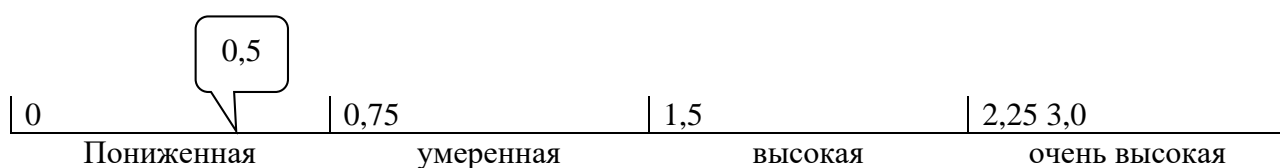


Рис. 2.8. Степень влияния товаров-заменителей

Высокие цены и наличие издержек переключения, а также отсутствие требования более высоких издержек на поддержание качества обуславливают слабое влияние товаров-заменителей. Сила влияния факторов



конкуренции данной группы в перспективе возрастет, так как не исключен вывод на рынок товаров нового типа как это произошло с аромомаслами.

Вывод: уровень конкуренции на рынке лечебно-оздоровительной продукции довольно высок и в прогнозируемом периоде изменится не в лучшую сторону.

ООО «Легран» имеет относительную долю рынка свыше 1-2% по всем позициям. Несмотря на значительное снижение объемов, связанное, в первую очередь, с мировым финансовым кризисом, по некоторым номенклатурным группам произошел рост по объемам продаж. Это фитобальнеопрепараты.



Рис. 2.9. Влияние факторов конкуренции на рынок лечебно-оздоровительной продукции

Как показал анализ по матрице БКГ - вся продукция предприятия принадлежит к группе вопросительные знаки, что лишний раз подчеркивает неопределенность ситуации во время макроэкономического кризиса.

**Портфолио-анализ продукции ООО «Легран»**

| Краткое название продукта                     | Продажи | Продажи<br>остальной части<br>рынка | Доля<br>рынка | Темпы<br>роста<br>рынка |
|---|---------|-------------------------------------|---------------|-------------------------|
| Пищевые ароматизаторы для пищевых производств | 7276,56 | 1080250,00                          | 0,01          | 2%                      |
| Фитобальнеопрепараты                          | 9074,10 | 502441,86                           | 0,02          | 7%                      |
| Продукты для талассотерапии                   | 5254,34 | 385803,5714                         | 0,01          | 16%                     |

В основе всей стратегической деятельности ООО «Легран» должен лежать SWOT-анализа. Составляем список возможностей (табл. 2.8) и угроз предприятия «Легран».



Рис. 2.10. Матрица БКГ ООО «Легран»

Основой эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе являются устойчивые конкурентные преимущества, которые в конечном итоге определяют конкурентное положение компании на рынке.

Таблица 2.6

## SWOT-анализа ООО «Легран»

| Возможности  | Угрозы  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вступления России в ВТО. При этом резко усилится экспансия зарубежной продукции, в том числе лечебно-оздоровительной в Россию, то можно ожидать, что часть наших предприятий, ее производящей, окажется финансово не состоятельными по причине низкой конкурентоспособности своей продукции, а позиции ведущих предприятий укрепятся.</li> <li>2. Повышения конкурентоспособности. Возможная замена российскими оздоровительными организациями импортных препаратов более дешевым отечественными с целью снижения издержек.</li> <li>3. Повышения производительности и качества продукции путем усиления системы стимулов.</li> <li>4. Рост спроса можно стимулировать маркетинговыми мероприятиями</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уменьшение спроса на лечебно-оздоровительную продукцию, что объясняется макроэкономическим кризисом и тенденцией к спаду строительства предприятий всех отраслей; сокращением инвестиций в промышленность, строительство, сокращением инвестиций в другие крупные промышленные объекты, что ведет к снижению доходов населения.</li> <li>2. Повышение цен на технологические материалы (в основном цен на биопрепараты и химпрепараты)</li> <li>3. Перебои поставок сырья на предприятие, связанные с ухудшением финансового положения поставщиков;</li> <li>4. Рост транспортных тарифов;</li> <li>5. Проблемы могут быть связаны со вступлением России во Всемирную торговую организацию (ВТО). Практически решен вопрос о вступлении в нее России. Следствием этого явится снижение таможенных пошлин и полное снятие ограничений на ввоз зарубежных товаров, в том числе и лечебно-оздоровительную продукцию.</li> <li>6. Связаны со старением технологического оборудования. Фактом является проблема спада производства в том числе и из-за технологической изношенности оборудования России. Трудности привлечения долгосрочных инвестиций для реструктуризации технологической базы предприятия.</li> <li>7. Низких темпов реструктуризации производственной базы вследствие преобладания факторов, носящих краткосрочный характер, над долгосрочными ввиду проявлений кризиса.</li> <li>8. Неупорядоченной законодательной базы, регламентирующей административные процедуры. Плохая правовая регламентация не позволяет ограничить произвол чиновников, вмешивающихся в деятельность предприятия.</li> <li>9. Низкого инвестиционного климата в стране и массового оттока капитала</li> </ol> |

| Сильные стороны   | Слабые стороны   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компетентность и нацеленность руководства предприятия на формирование деловой стратегии развития, концептуально учитывающей соответствие менеджмента предприятия требованиям развития рыночной экономики.</li> <li>2. Имидж одного из признанных лидеров рынка лечебно-оздоровительной продукции в России по номенклатуре и объемам выпускаемой продукции.</li> <li>3. Значительный промышленный потенциал предприятия, определяемый наличием сложного технологического оборудования и оснащения, производственных зданий и сооружений, определенной части технического персонала.</li> <li>4. Освоенность промышленного производства различных видов лечебно-оздоровительной продукции, что является основой потенциального использования диверсификационных стратегий.</li> <li>5. Наличие в команде высшего управления предприятием грамотных квалифицированных менеджеров, хорошо знающих практику современного производственного менеджмента, маркетинга и умеющих принимать сложные зачастую непопулярные решения, способствующие оздоровлению предприятия.</li> <li>6. Наличие стабильного широкого круга потребителей продукции предприятия, с которыми поддерживаются партнерские отношения.</li> <li>7. Наличие на предприятии координации по таким направлениям деятельности, как концептуальное проектирование продукции, маркетинговая деятельность, вопросы стандартизации, информационное обеспечение.</li> <li>8. Высокая квалификация рабочих, занятых на выполнении ключевых процессов производства продукции.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение объема заказов из-за спада производства</li> <li>2. Несоответствие конкурентоспособности некоторых видов выпускаемой продукции требованиям рынка.</li> <li>3. Несоответствие конкурентоспособности предприятия уровню конкурентоспособности ведущих предприятий отрасли.</li> <li>4. Несоответствие качества производимой продукции международным стандартам качества, что затруднит в дальнейшем продвижение продукции на международный рынок.</li> <li>5. Несоответствие используемых информационных технологий подготовки производства и его эффективного функционирования уровню ведущих предприятий России и Запада.</li> <li>6. Несоответствие профессионального и качественного уровня персонала, его мотивированности целям и задачам развития предприятия.</li> <li>7. Недооценка достижений и возможностей современного менеджмента, предположительно объясняемая сравнительно хорошим уровнем спроса в прошлом на многие виды выпускаемой продукции, когда основные усилия были направлены на обеспечение требуемого уровня продаж. При этом вопросы повышения эффективности управления, повышения конкурентоспособности продукции и предприятия отодвигались на второй план.</li> <li>8. Принимаемые меры по созданию эффективного менеджмента на высшем уровне недостаточно подкрепляются перестройкой менеджмента на среднем уровне управления.</li> <li>9. Управление на среднем и низшем уровнях в подавляющем большинстве случаев осуществляется техническими специалистами. Это ведет к тому, что вполне оправданные и разумные решения «верхов» в лице профессиональных менеджеров неадекватно воспринимаются на среднем и низшем уровнях управления.</li> </ol> |

Конкурентоспособность отрасли наряду с традиционными показателями конкурентоспособности формирующих ее предприятий характеризуется степенью ее динамичности и жизнеспособности при различных вариантах прогноза экономического развития страны и мировой экономики.

Проведенный SWOT-анализ, характеризующий сильные и слабые стороны, возможности и угрозы функционирования и развития ООО «Легран», позволяет выделить основные факторы, определяющие конкурентные преимущества и экономическую устойчивость предприятия в современных условиях.

Среди них:

- Снижение объема заказов из-за спада производства;
- Возможная замена российскими оздоровительными организациями импортных препаратов более дешевыми отечественными с целью снижения издержек
- Финансовые проблемы предприятия и заказчиков;

Организационные проблемы. В целом определены основные риски, препятствующие реализации стратегии. Так, для компании ООО «Легран» основные риски сводятся к следующему: изменение законодательства в сторону снятия ограничения использования импортных комплектующих, а также модернизация производства и ввод новой номенклатуры отечественными производителями лечебно-оздоровительной продукции.

Основные результаты SWOT-анализа:

1. При снижении спроса на лечебно-оздоровительную продукцию ООО «Легран» для улучшения своей позиции на рынке необходимо активно использовать следующие свои преимущества: предъявление сертификата качества, консервацию дополнительных мощностей, проведение дополнительной рекламы.

2. Для получения поддержки властей можно акцентировать внимание на известность предприятия, большом опыте работы и сертифицированности продукции.
3. Для получения кредита фирма обладает следующими аргументами: предприятие хорошо известно и обладает огромной материальной базой, которая может послужить залогом. В случае усиления конкуренции ООО «Легран» необходимо максимально использовать все имеющиеся преимущества, что будет способствовать укреплению рыночной позиции.
4. Предприятие все еще обладает запасом финансовой прочности и с учетом роста сбыта может ввести гибкую систему скидок
5. При возможном послекризисном росте спроса прибыль компании возрастет, за счет дополнительных денежных средств предприятие может повышать квалификацию сотрудников, мотивировать их денежными вознаграждениями, сократить сроки поставок за счет накопления продукции на складе, получить в распоряжение дополнительные финансовые средства.
6. В случае получения кредита можно повысить квалификацию и мотивацию сотрудников, вложить средства в новое оборудование.
7. Ослабление конкуренции будет способствовать контролю посредников и налаживанию обратной связи с клиентами, т.к. поставщики начнут играть более заметную роль. Сотрудничество с НИИ и предприятиями в области научно-технических разработок возможно поспособствует повышению квалификации сотрудников и сокращению срока поставок.
8. Для нейтрализации угроз практически во всех случаях предприятие должно использовать свою известность.
9. В случае возникновения угроз и невозможности их ослабления при помощи своих сильных сторон предприятию необходимо искать новые рынки, где данные угрозы не действуют, одной из

альтернатив является переориентация всех усилий на внутренний рынок.

10. Однако, рынок лечебно-оздоровительной продукции обладает значительной емкостью и перспективой развития, и представляет интерес для компаний, которые смогут обеспечить поставки продукции. Рынок лечебно-оздоровительной продукции может стать одним из самых динамично развивающихся, поскольку, в отличие от некоторых других отраслевых рынков имеет сильную государственную поддержку, основанную на поддержке здоровья населения России.

11. В целях минимизации отраслевых рисков нужно оптимизировать структуру производства и проводить сокращение условно-постоянных расходов; расширять номенклатуру выпускаемой продукции; внедрять новые технологии; увеличивать объемы выпуска продукции, обладающей высоким качеством;

Проведенный анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на результативность функционирования ООО «Легран», а также исследование сложившихся тенденций на рынке позволил определить основные стратегические и тактические меры повышения эффективности хозяйствования методами сбытовой политики.

## **2.4 Управление сбытом предприятия**

На ООО «Легран» сбытовая деятельность осуществляется отделом продаж (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Организационная структура службы сбыта в составе коммерческой службы и ее взаимодействие с финансовой службой

Функции отдела продаж:

- планировать продажи и выполнять план по продажам (в тоннах и рублях) за установленный период;
- контролировать соблюдение рекомендованных цен на продукцию компании на всех уровнях дистрибуции;
- организовать составление и контролировать соблюдение графиков оплаты и отгрузки клиентов;
- знать оптовые и розничные цены на основные позиции конкурентов, владеть достоверными данными о формах и методах деятельности основных конкурентов;



- организовать ежедневный контроль соблюдения клиентами рекомендованных складских запасов продукции компании на своих складах;
- увеличивать долю рынка и дистрибуцию продукции компании; регулярно посещать оптовые, мелкооптовые рынки и розничные торговые точки;
- организовать и контролировать процесс управления развитием структур клиентов: доставка, филиалы, оптовый бизнес;
- выставлять клиентам планы на месяц, контролировать их выполнение.

Оценка функций отдела продаж в применении к его структуре показывает, что ряд функций принадлежит к области маркетинга, в то время как специалистов по маркетингу в составе службы нет. Отдел сбыта занимается, в основном, оперативной работой с клиентами, и исследовательская деятельность по изучению аспектов взаимодействия предприятия с рынком практически не ведется. Несмотря на наличие маркетинговых функций у отдела продаж в его деятельности отсутствуют маркетинговые элементы, так как небольшая численность отдела не позволяет проводить исследования на таком крупном рынке, где работает ООО «Легран».

Вся производственно-сбытовая деятельность предприятия продолжает в достаточной степени основываться на экстенсивной форме производства, концепции реализации и стимулирования сбыта. ООО «Легран», в первую очередь, концентрируется на разработке новых образцов препаратов и их производстве на имеющихся производственных мощностях, после чего начинает изыскивать каналы сбыта произведенной продукции. При такой концепции производства прибыль создается за счет увеличения объемов реализации на основе повышения цены товаров. Данная форма производственно-сбытовой деятельности в условиях кризиса не дает желаемого эффекта, приводит к снижению размеров прибыли предприятий и потери занимаемых позиций на рынке. Поэтому необходимо

совершенствование сбытовой деятельности ООО «Легран» на основе перехода предприятий к маркетинговой деятельности.

Проанализируем оптимальность выбранной ООО «Легран» схемы доведения товара до потребителей.

Предприятие использует следующую схему распределения своей продукции (см. рис. 2.12).

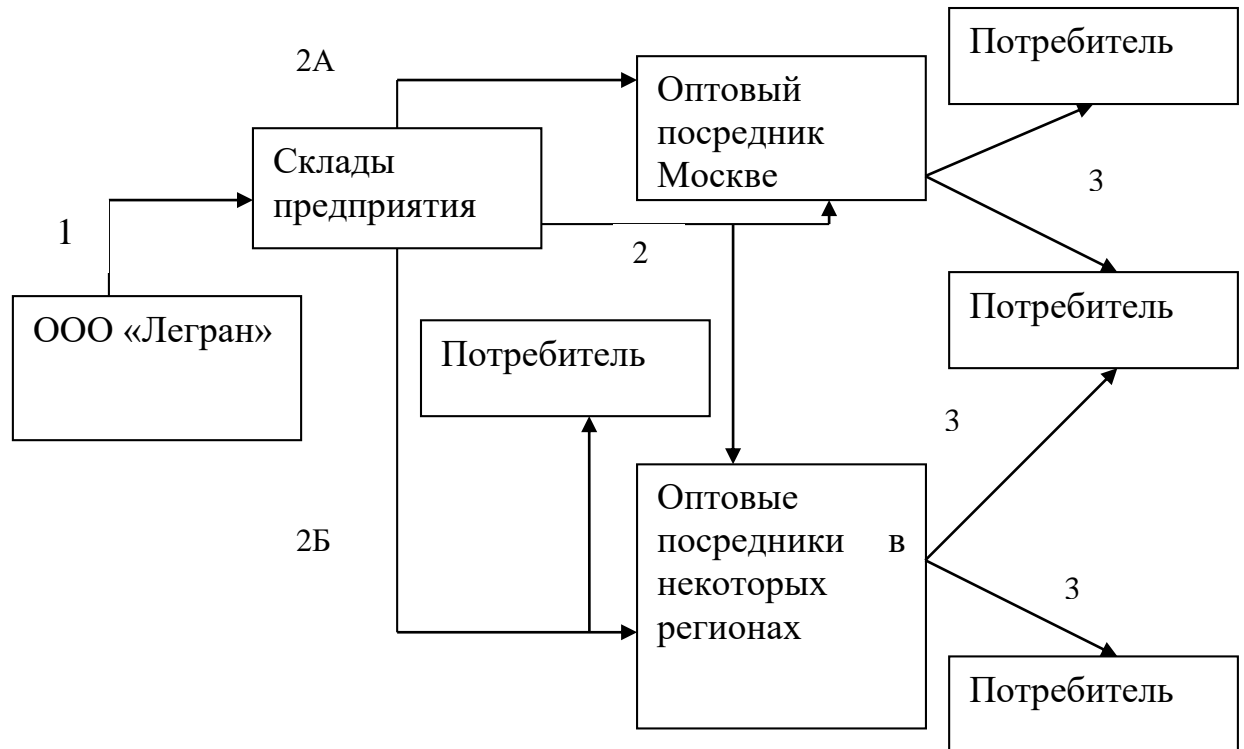


Рис. 2.12. Схема распределения продукции ООО «Легран»

Как видно из рис. 2.12 система сбыта предприятия ООО «Легран» крайне упрощена: продукция реализуется оптовым покупателям, в основном это юридические лица; предприятие имеет только один центр распределения продукции – это склад готовой продукции, находящийся на самом предприятии. Оптовые покупатели сами осуществляют транспортировку товара со склада предприятия-изготовителя до своих центров распределения, которыми выступают оптовые склады, склады розничной торговли, магазины и др. предприятие сотрудничает только с несколькими оптовыми посредниками в регионах – это в основном южный федеральный округ. Однако продукция предприятия имеет возможности применения во всех

округах России, так как лечебно-оздоровительные организации создаются и развиваются повсеместно.

Необходимо указать на то, что складская сеть, посредством которой предприятие осуществляет распределение своей продукции, является значительным элементом логистической системы. Построение данной сети оказывает существенное влияние на издержки распределения товара, и как результат на конечную стоимость и интерес потребителей к данному товару.

Рассмотрим плюсы и минусы распределительной системы, выбранной предприятием ООО «Легран».

К положительным сторонам имеющейся системы распределения можно отнести следующие:

- Предприятие имеет только один центр распределения и поэтому не несет дополнительных расходов на содержание дополнительных складов;
- Предприятие не несет больших транспортных издержек, т.к. при существующей системе распределения предприятие не содержит значительного парка транспортных средств в связи с тем, что само не осуществляет самостоятельных перевозок своей продукции;
- Предприятие имеет возможность продавать свою продукцию оптовым покупателям по более низкой цене, т.к. в эту цену не включаются транспортные расходы. Эта низкая цена может привлечь тех оптовых покупателей, у кого создана широкая сеть распределительных центров, налажено транспортное хозяйство, и они, соответственно, имеют возможность доставлять товары до своих оптовых баз с минимальными издержками.

Однако существуют и следующие отрицательные моменты:

- В условиях существующей распределительной системы предприятие достаточно сильно зависит от своих оптовых покупателей.
- Данная распределительная система, при которой оптовый покупатель должен самостоятельно вывозить продукцию склада предприятия-

изготовителя, приводит к ограничению числа покупателей, готовых сотрудничать с ООО «Легран». Не каждый посредник может самостоятельно осуществлять доставку приобретенной им продукции до своего распределительного центра, возлагая тем самым на себя все издержки, связанные с транспортировкой товара до оптового склада, его дальнейшим складированием и доставкой его в различные торговые точки.

Как видно на рисунке 2.12, склад предприятия-изготовителя находится достаточно далеко от оптовых покупателей и конечного потребителя. Таким образом, при данном расположении склада предприятие ООО «Легран» не может напрямую контактировать с потребителями; также посредники, хоть и могли, но в силу определенных обстоятельств (они сотрудничают с транспортной компанией, для которой выбранный путь является более удобным) не используют более оптимальный путь доставки товаров (путь 2). Поэтому транспортные расходы посредников достигают достаточно высокого значения, что, естественно, увеличивает цену, по которой посредники будут реализовывать продукцию предприятия, что, в свою очередь, уменьшает спрос на эту продукцию. Можно сделать вывод, что существующая система распределения не оптимизирована с точки зрения величины суммарных транспортных издержек, которые несут все участники процесса распределения, а это в конечном итоге приводит к неэффективному использованию ресурсов, и, как следствие, к завышенной конечной цене продукции.

Действующую систему регулирования материальных потоков и организации бизнес-партнерства в группе «Легран» отражает рис. 2.13.

Сложившаяся практика регулирования хозяйственных процессов в бизнес-группе «Легран» предполагает, что головная структура группы - ООО «Легран», отвечающая прежде всего за стратегическое управление и производство основной продукции группы, выполняет логистические функции закупок сырья, тары и упаковочных материалов. Кроме того

головная компания, осуществляет маркетинг рынка поставщиков и регулирование транспортно-складских операций на этапах, предшествующих функциям сбыта. Входящая в бизнес-группу дочерняя компания ООО «ГД «Легран» в качестве своей основной задачи имеет сбыт готовой продукции, а кроме того решает вопросы маркетинга спроса, планирования производства, регулирование транспортно-складских процессов на этапе реализации товаров.

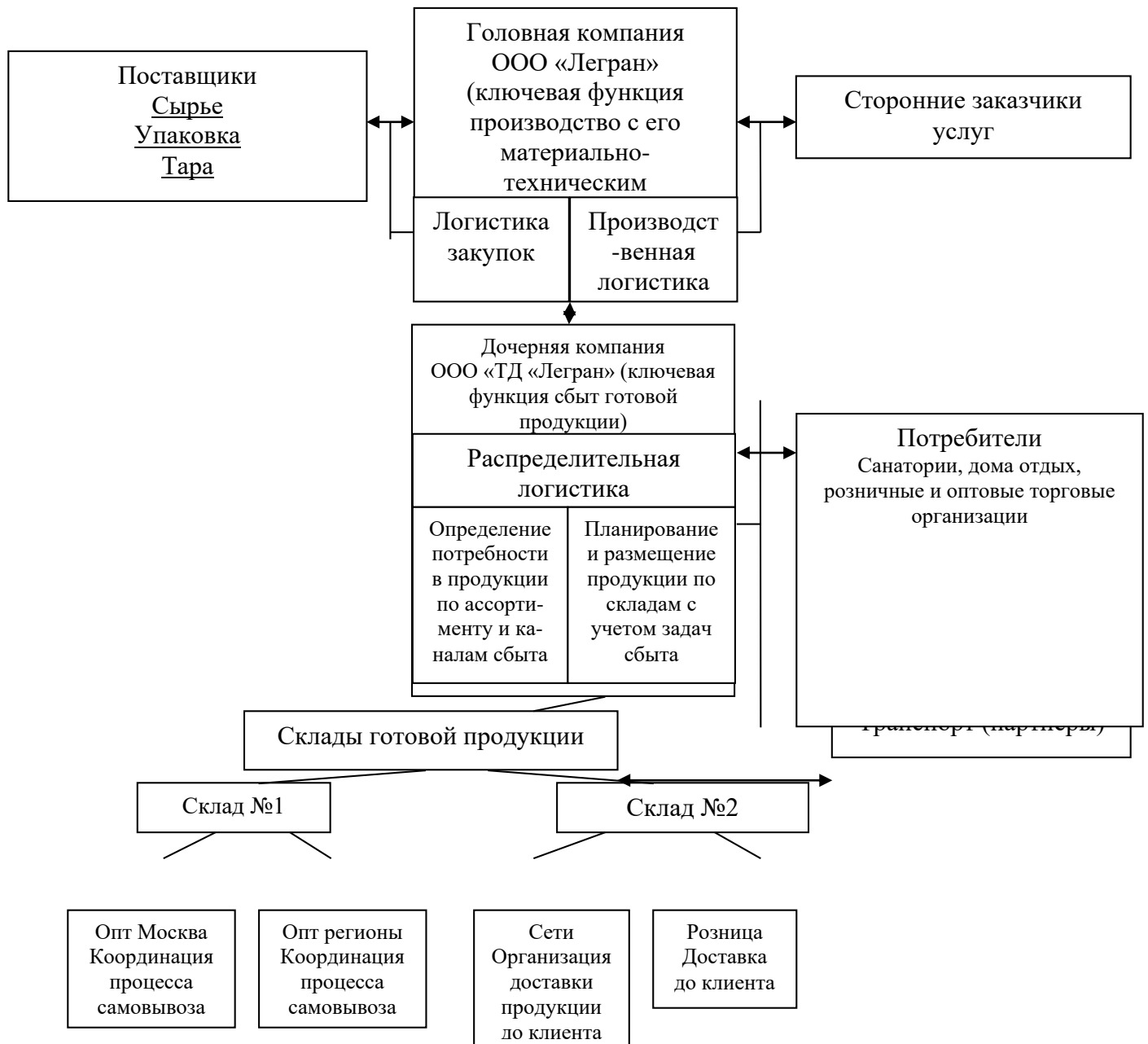


Рис. 2.13. Схема управления материальными потоками и организации хозяйственных связей, действующая в ООО «Легран»

Таким образом, проведенное в дипломной работе исследование позволило выявить, что сложившиеся в бизнес-группе «Легран» подходы

предполагают поэтапное рассредоточение функций регулирования материальных потоков между различными структурами: ООО «Легран» – логистика закупок и производства; ООО «ТД «Легран» - распределительная логистика.

В итоге управление материальным потоком выступает не как скоординированное управление сквозным материальным потоком, а как достаточно автономное регулирование набора отдельных потоков, что является несовершенством действующей структуры и негативно сказывается на общих результатах функционирования предприятия, не позволяя мобилизовать весь потенциал синергии интегрированного хозяйствования.

Одной из основных проблем служб сбыта, по-видимому, можно считать — несоответствие реальной структуры службы сбыта требованиям, предъявляемым потребительским рынком.

Служба сбыта, на российских предприятиях, как правило, представляет собой несколько подразделений службы экспедиции, разделенных по типу продукта.

Данные подразделения действуют обособленно друг от друга, практически ни в чем не пересекаясь, за исключением формирования заказа производству, и выполняют одни и те же функции по разным группам товаров. Они обычно имеют одинаковую структуру, отличаясь лишь количеством работников.

Такое сведение сбыта к простой транспортировке готовой продукции естественно преступно при высоком уровне конкурентной борьбы на рынке. Это равносильно добровольному, хотя и продолжительному выходу из «игры». Ведь ситуация обостренной конкурентной борьбы за потребителя на рынке, при наличии примерно одинакового потребительского качества товаров у многих производителей, эластичности спроса и т.д., требует интенсификации деятельности службы сбыта (второй подход) с попутным повышением качества товаров.

Наличие серьезных затруднений в деятельности службы сбыта (потеря постоянных клиентов, замораживание поиска новых клиентов, несистематичность мероприятий по продвижению товара, уменьшение объема продаж и т.д.), подтверждает глубокий кризис прежнего подхода и ставит под сомнение стабильность функционирования данных предприятий в условиях жесткой конкурентной борьбы. Таким образом, объективные условия сложившиеся в кругу анализируемых предприятий требуют незамедлительной реорганизации системы сбыта в соответствии с требованиями подхода «интенсификации коммерческих усилий».

Еще одной важной и часто встречаемой проблемой службы сбыта является ее обособленность от соседей по кооперации и нарушение связей с управленческими структурами.

Мнение сбытовиков о потребительском качестве выпускаемой продукции, при планировании учитывается зачастую лишь формально и реального влияния на принятие решений по этим вопросам не оказывает. Плановый отдел формирует план на месяц, практически не учитывая сбыт продукции. Месячный план формируется, исходя из требований загруженности оборудования, в то время, как суточный план выпуска формируется службой сбыта исходя из заказов клиентов.

При проведении исследований регистрируется и такое, например<sup>18</sup>: служба главного технолога не учитывает мнение сотрудников службы сбыта при разработке новых позиций ассортимента, при смене позиций ассортимента и при смене рецептуры продукции и прочее..

На предприятиях распространены факты, свидетельствующие о том, что претензии клиентов к качеству продукции сотрудниками производства воспринимаются как проблемы службы сбыта. В данном случае проявляются существенные противоречия в столкновении потребительского и технологического качества продукции, т.е. продукт, соответствующий всем

---

<sup>18</sup> Алёхина АВ Проблемы системы сбыта производственного комбината // Маркетинг, №2, 2001.

технологическим нормам по качеству не соответствует потребительским критериям.

Кроме того, довольно распространено явление навязывания службе сбыта функций, не соответствующих этому типу деятельности. К примеру, на отдел сбыта возлагаются функции по решению вопросов о выплате долгов клиентами. Во-первых, эта деятельность требует юридической компетенции, во-вторых, отвлекает от основных обязанностей.

Еще одна серьезная проблема состоит в отсутствии мотивация сотрудников отдела сбыта на совершенствование и развитие собственной деятельности. Отсутствие мотивации укореняется по разным причинам. Например, игнорированием инициатив сотрудников службы сбыта по улучшению деятельности своего отдела, а также некоторых звеньев предприятия.

Это обстоятельство является внутренним «тормозом» для естественного развития деятельности отдела и приводит к формальной реализации «морально устаревших» норм. Но более глубинной, пожалуй, следует считать отсутствие эффективной системы стимулирования и мотивации сотрудников сбыта. Те системы стимулирования кадров, которые практикуются, обладают множеством недостатков, но главный состоит в отсутствии жесткой зависимости величины заработной платы от результатов труда.

Общим, для российских предприятий, является и отсутствие продуктивных технологий работы с клиентом у сотрудников отдела сбыта. Стихийный характер контакта сбытовиков с клиентами вряд ли способствует увеличению объема продаж и эффективной мотивации клиентов.

Можно выделить еще одну популярную и вездесущую проблему: противостояние и противоречия между производителями и сбытовиками.

Очевидно, что реальная ситуация конкурентной борьбы на рынках ведется на уровне совершенствования качества и интенсификации



коммерческих усилий (второй и третий подход по Котлеру). Из этого вытекает, что для выживания предприятиям в настоящих условиях необходимо реализовывать третий подход при условии соблюдения требований второго. За повышение потребительского качества продукции в большей степени ответственна производственная система при учете информации службы сбыта.

В реализации третьего подхода ведущим звеном становится система сбыта. Остановимся подробнее на схеме деятельности системы сбыта в рамках третьего подхода.

Большим потенциалом эффективности для рассматриваемой категории предприятий обладает трехблочная схема системы сбыта:

- экспедиция (А);
- подразделение менеджеров по сбыту (Б);
- подразделение по разработке и организации мероприятий по продвижению товара (В).

Дадим краткую функциональную характеристику этим трем блокам системы сбыта.

#### А. Служба экспедиции

Рассмотрим типовые процедуры деятельности экспедиции. Для этого предварительно введем типологию клиентов, действующих на рынках продовольственных изделий, которым реализуется продукция рассматриваемых предприятий.

Можно выделить следующие типовые процедуры службы экспедиции:

1. Прием продукции от производства;
2. Перемещение продукции внутри предприятия;
3. Хранение продукции;
4. Отпуск продукции клиентам (потребителям);
5. Отгрузка продукции;
6. Доставка продукции клиентам.

#### Б. Подразделение менеджеров по сбыту

1. Поиск заказчиков (посредством телефонных переговоров, личного посещения потенциальных клиентов, представления товаров на выставках, ярмарках и т.д.).

2. Мотивация клиентов (потенциальных покупателей). Налаживание личных связей с представителями клиента. Убеждение в выгоды сотрудничества путем презентации товара, описания перспектив сотрудничества с учетом функционирования развития предприятия, предоставления льгот и формирования мнения о предприятии.

3. Текущая работа с клиентом (помощь клиенту в решении его проблем в рамках сотрудничества с комбинатом; обеспечение стабильности сотрудничества; формирование текущего заказа; предоставление дополнительных услуг постоянным клиентам и т.п.).

В. Подразделение по разработке и организации мероприятий по продвижению товара

Деятельность отдела строится на основе анализа реализуемости товара в интересующих секторах рынка. Отдел занимается разработкой тактики реализации в рамках стратегии, полученной от руководителя предприятия или от соответствующих служб. К разрабатываемым мерам могут относиться:

- способ подачи товара;
- название, форма, упаковка, развес, предложения по цене;
- предложения по коррекции ассортимента на основе анализа реализуемости продукции;
- разработка рекламных мероприятий;
- разработка и организация презентаций;
- разработка системы коммуникаций, мотивации клиента и обучение торговых менеджеров;
- разработка системы скидок и льгот;
- анализ эффективности проводимых мероприятий по продвижению товара;

- анализ динамики реализации товара;
- и другое.

Как уже отмечалось, одной из актуальных проблем в реально действующих системах сбыта анализируемой группы предприятий можно считать неконструктивность взаимодействия службы сбыта с другими подразделениями предприятия. В связи с этим необходимо продумать модель связи и отношений системы сбыта с иными подразделениями и управленческими структурами комбината. Например, в крупном плане можно выделить следующие общие направления:

1. Взаимодействие системы сбыта с производством осуществляется по решению следующих вопросов:

- а) согласование потребительских и технологических качественных характеристик товара;
- б) формирование текущих заказов и оперативная коррекция объемов выпускаемой продукции;
- в) согласование графика выпуска продукции.

Данные связи осуществляются на уровне начальников подразделений. Вопросы, не решаемые на этом уровне, решаются на более высоких уровнях управления (зам. по сбыту — зам. по производству под арбитражем руководства предприятия).

2. Вопросы ценообразования и долгосрочного планирования решаются главным экономистом с учетом динамики реализуемости и повышения эффективности продаж на основе рекомендаций, полученных от службы разработки мер по продвижению товара.

3. Для соорганизации действий системы сбыта и транспортной службы осуществляется взаимодействие с диспетчерами и начальником транспортного отдела.

4. На этапе заключения договоров менеджерам по сбыту осуществляется юридическая поддержка.

Далее необходимо разработать, согласовать с начальниками подразделений и внедрить схему и конкретные механизмы взаимодействия системы сбыта с иными подразделениями и управленческими структурами комбината.

Рассмотрим основные функциональные единицы служб системы сбыта.

А) Служба экспедиции.

При наличии товаров разного типа служба экспедиции может подразделяться на несколько служб (по типу товара), имеющих одинаковую функциональную структуру. Структура включает в себя следующие функциональные должности:

1. приемосдатчики товара (прием товара, хранение и отпуск товара);
2. грузчики (перемещение продукции внутри предприятия, отгрузка продукции);
3. организатор доставки товара;
4. начальник экспедиции.

Б) Служба менеджеров по сбыту.

Структура службы может включать в себя следующие функциональные должности:

1. менеджеры по сбыту продукции (поиск заказчиков, мотивация на сотрудничество, текущая работа с заказчиком). Менеджеры прикрепляются к конкретным регионам в соответствии со стратегией освоения рынков;
2. секретарь группы менеджеров (формирование текущего заказа от клиентов и от менеджеров, прием-передача информации по заданию менеджера или в его отсутствие);
3. старший менеджер (организация работы менеджеров).

В) Служба проектирования и реализации мероприятий по продвижению товара.

Данная может иметь следующую систему функциональных мест:

1. Аналитик (анализ реализуемости товара; эффективности разработки мер по продвижению товара; факторов, влияющих на реализуемость товара;

разработка мероприятий по продвижению товара; привлечение внешних организаций к разработке комплекса мер по продвижению товара (рекламных компаний, PR агентств));

2. Менеджер по организации и продвижению мероприятий (он же начальник группы).

При возникновении серьезных проблем, и в сбыте в том числе, возможны три подхода в реагировании на их появление<sup>19</sup>.

Первый подход назовем «страусиный эффект»: отстранение от реальных проблем руководящим звеном, попытка вести себя так, будто ничего серьезного не происходит (образно выражаясь: «прятать голову в песок»). Понятно, что подобные действия лишь оттягивают решение проблем и усугубляют их последствия.

Второй подход называют «пожарный». Этот подход характеризуется торопливым затыканием образовавшихся дыр и изнурительной борьбой с бесконечными следствиями проблемы. Это, конечно, дает острые ощущения выполнимости долга, но, к сожалению, редко дает какой-либо значимый эффект.

Третий подход можно назвать «правде в глаза». Данный подход предполагает адекватную реакцию на возникающие трудности. В том числе при регистрации «симптомов болезни» реагирование осуществляется в зависимости степени серьезности проблем. Если руководитель работает в этом подходе он не станет пускать проблемы на самотек или впадать в «деловую» суету».

Так, если проблемы в сбыте продукции становятся фатально-неизбежными он готов к кардинальному пересмотру и перестройке структуры существующей системы сбыта.

---

<sup>19</sup> Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. с. 121.

## **Глава 3    Направления совершенствования сбытовой политики ООО «Легран»**

### **3.1 Направления совершенствования системы сбыта ООО «Легран»**

Для ООО «Легран» предприятия можно предложить следующие шаги по оптимизации структуры канала распределения:

1. Необходимо увеличить количество распределительных центров (оптовых складов);
2. Также оптимально разместить эти склады на обслуживаемой территории;
3. Сформировать достаточный парк транспортных средств требуемой грузоподъемности и рационально организовать его работу по доставке продукции предприятия от места производства до места потребления;
4. Необходимо наладить прямые связи с потребителями продукции предприятия (как с физическими, так и с юридическими лицами), заключить договоры с торговыми точками (магазинами) по реализации продукции предприятия. Т.е. максимально диверсифицировать структуру сбыта, что обеспечит предприятию устойчивый и равномерный спрос на его продукцию и снизит торговый риск до минимума;
5. В то же время, никоим образом нельзя терять уже наработанных связей с оптовыми покупателями, а предложить им и в дальнейшем работать на взаимовыгодных условиях, причем в новых условиях у них будет возможность выбора наиболее удобного для них центра распределения, что снизит их транспортные издержки. Конечно, покупая товар непосредственно вблизи своих центров распределения, посредники уже будут рассчитывать на более высокую цену, в которую предприятие заложит свои издержки по доставке продукции к месту потребления.

Так ООО «Легран» может изменить структуру распределения и выбрать следующий вариант (см. рис. 3.1). Результатом таких преобразований будет то, что ООО «Легран» сможет отслеживать желания потребителей, напрямую контактируя с ними, а не через посредников, когда

информация о состоянии спроса запаздывает. Предприятие может также привлечь новых потребителей, так как будет предлагать товар непосредственно и по более низкой цене, нежели поставщики. В свою очередь и посредники смогут при необходимости предлагать товар предприятия ООО «Легран» по более низкой цене, так как за счет снижения суммарных транспортных издержек сформируется страховой ценовой запас.

Таким образом, через организацию своего канала распределения предприятие может увеличить долю обслуживаемого рынка и соответственно уровень своей прибыли. В связи с предложенной реорганизацией системы распределения необходимо уточнить функции отдела сбыта предприятия (рис. 3.2.).

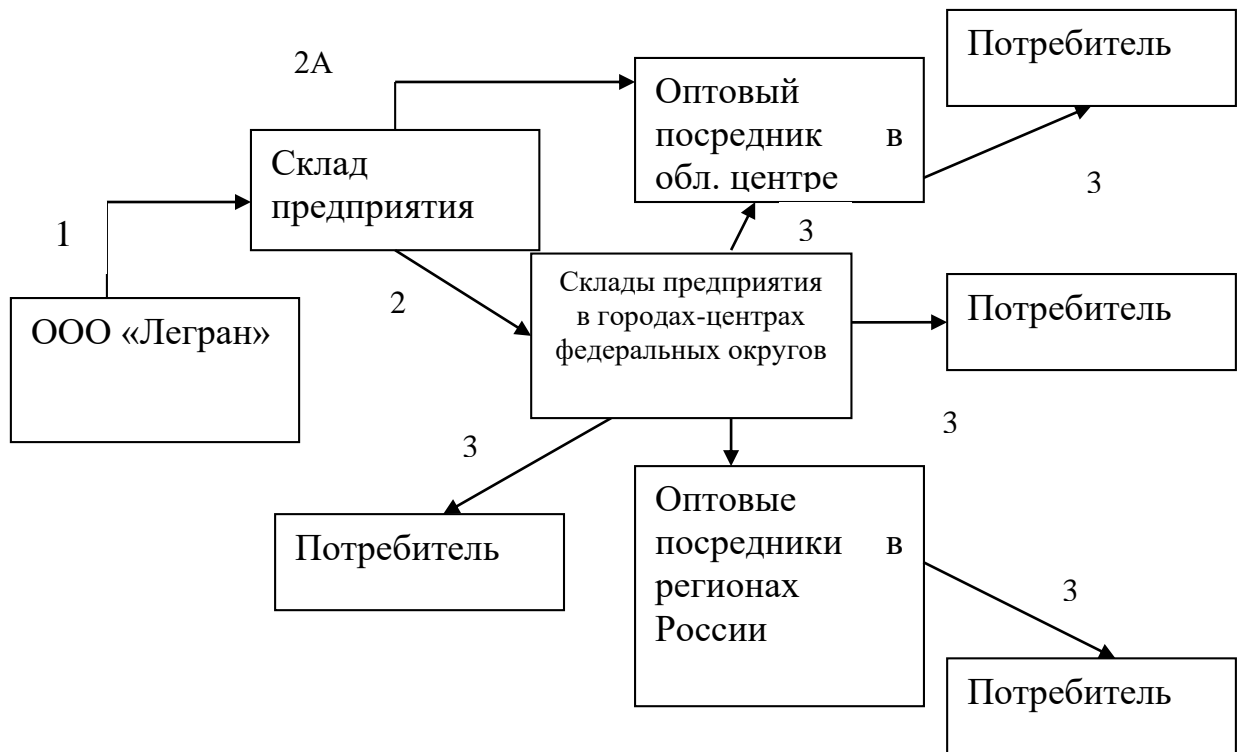


Рис. 3.2. Оптимизированная система сбыта ООО «Легран»

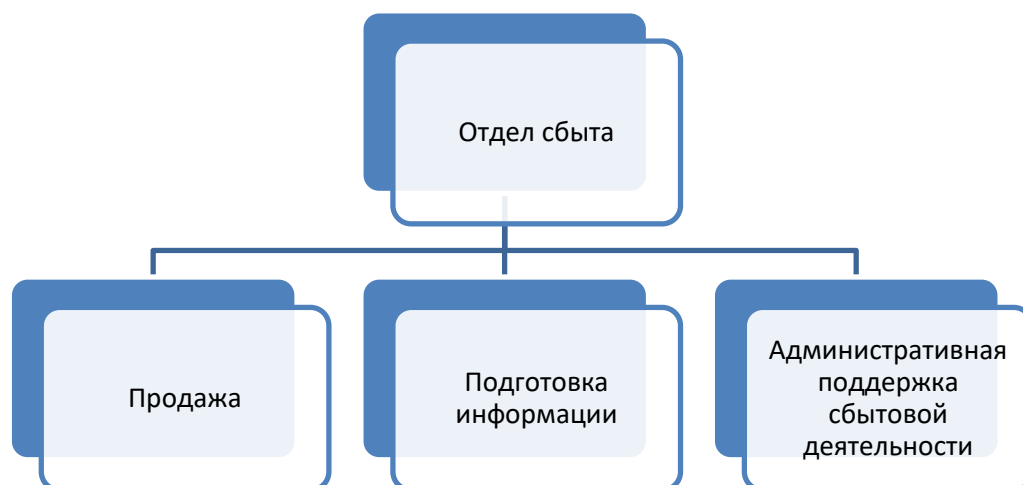


Рис. 3.3 Функции отдела сбыта ООО «Легран»

Для успешного выполнения функций отдела сбыта необходима координация различных служб предприятия (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Функции отделов в координации сбыта ООО «Легран»

В рамках рассмотренных целей и функций отдела сбыта предприятия можно рекомендовать следующую организацию отдела сбыта.



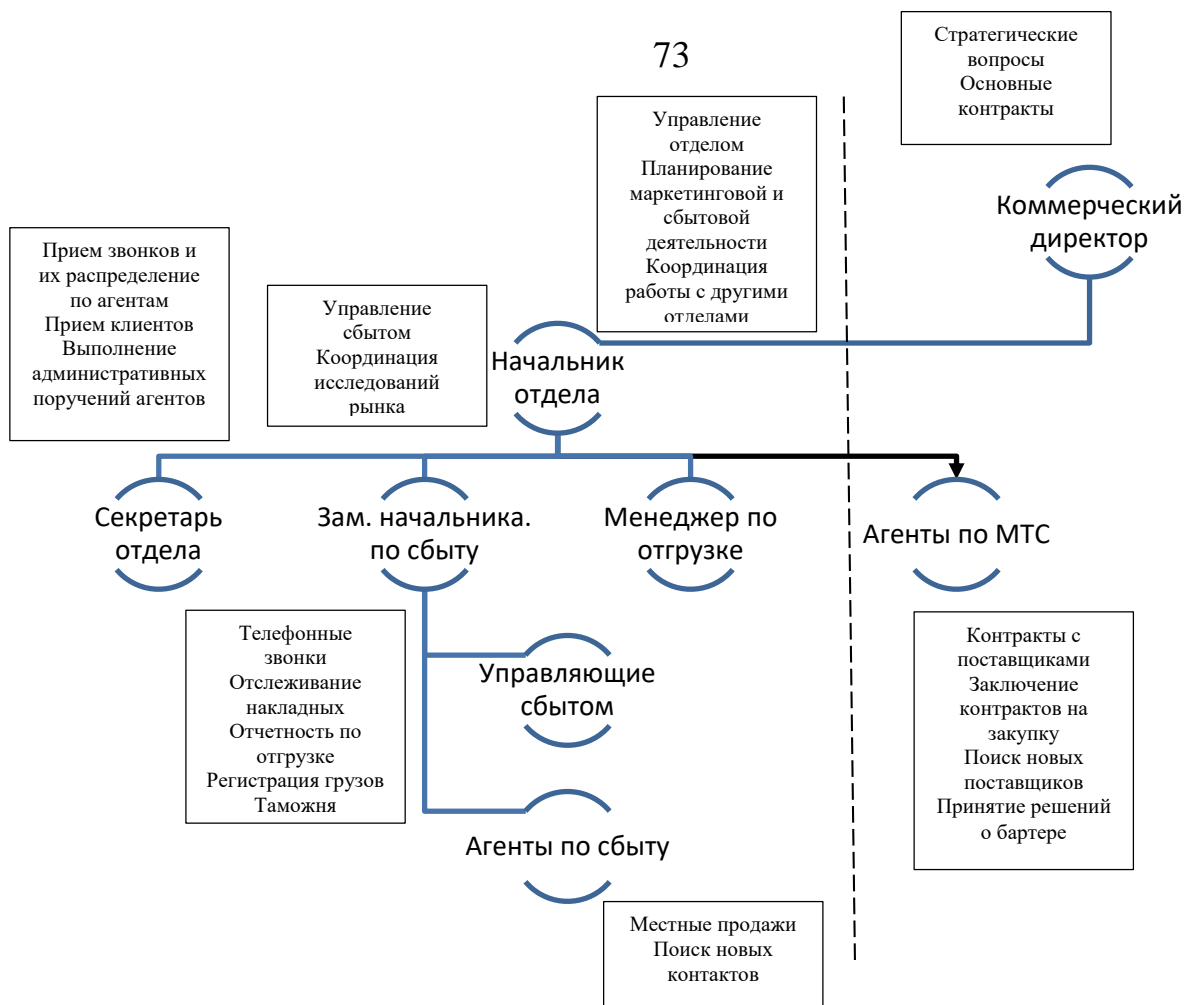


Рис. 3.5 Предлагаемая структура отдела сбыта ООО «Легран»

### 3.2 Разработка механизма функционирования сбытовой политики

На основе анализа сбытовой политики предприятия и теоретических и практических разработок предлагается схема механизма антикризисной сбытовой политики ООО «Легран» (рис. 3.6), которая формируется на основе принципов и тенденций на рынке в период кризиса, способствующих оптимизации сбытовой деятельности. В особенностях механизма учитывается специфика развития стратегии предприятия во взаимоувязке с развитием экономики РФ (ее основополагающие отрасли, темпы и прогноз их развития).

Основными критериями развития сбытовой политики предприятия являются: потенциал роста предприятия, создание продукции с высокой добавленной стоимостью, наличие диверсификационной деятельности и инновации. Цели и задачи сбытовой и маркетинговой службы вытекают из

определенных в ходе мониторинга возможностей рынка и осуществляются с помощью системы мероприятий при участии конкретных исполнителей, путем регулирования ресурсов как материальных, так и финансовых, а также информационного и кадрового обеспечения. Выявление условий внешнего и внутреннего окружения предприятия произведено в предыдущей главе дипломной работы.

Механизм выбора варианта сбытовой политики должен быть встроен в алгоритм оценки готовности внешней и внутренней среды предприятия следующим образом (рис. 3.7). при этом следует выделить те параметры, на которое предприятие может воздействовать при помощи инструментов сбытовой политики, и параметры внешней среды – в отношении которых может осуществляться только мониторинг.

В основу оценки возможности осуществления сбытовой политики является оценка состояния внешней и внутренней среды предприятия. При принятии решения о формировании сбытовой политики будет реализовываться механизм приведенный на рис. 3.6.

В рамках выбора варианта сбытовой политики необходимо сформулировать цели, которые для разных рынков и товаров будут разными: для освоенных рынков и имеющихся товаров цели будут иметь такие характеристики, как емкость рынка, количество товара, и качественный характер (придание имеющемуся товару новых качеств – усовершенствование товара, для рынков – их движение от интернациональных к глобальным); для внешних же рынков – формирование экспортных целей – это переход перспективных рынков к освоенным, от новых товаров – к внедренным на целевых рынках.

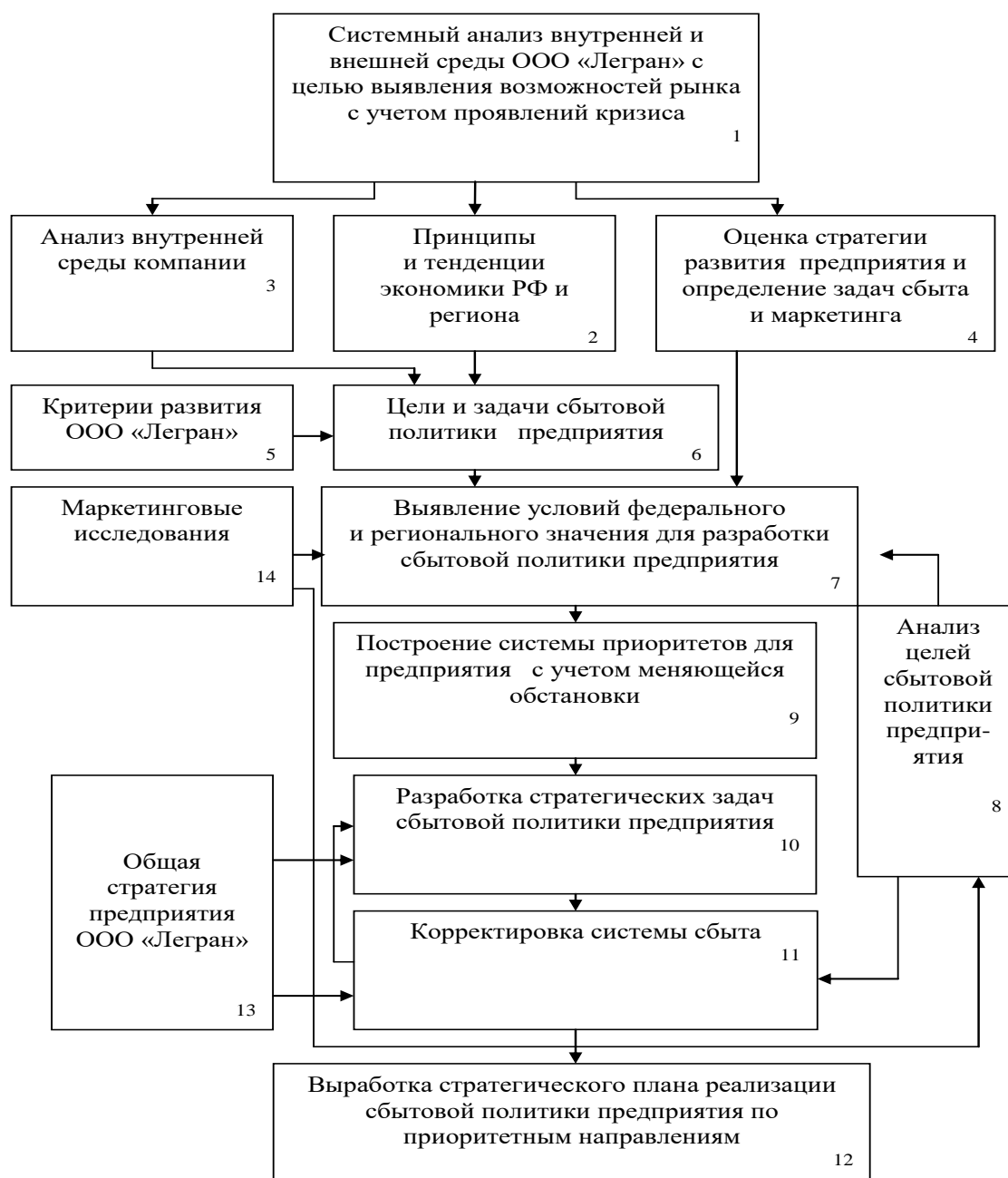


Рис. 3.6.Схема механизма сбытовой политики ООО «Легран»

Взаимосвязь факторов и, представляющихся в результате их действия, резервов, представлена на рис. 3.7.

Разрабатывать сбытовую политику целесообразно руководителям отделов сбыта и маркетинга. Они должны согласовывать текст (проект) положения о сбытовой политике с другими руководителями организации

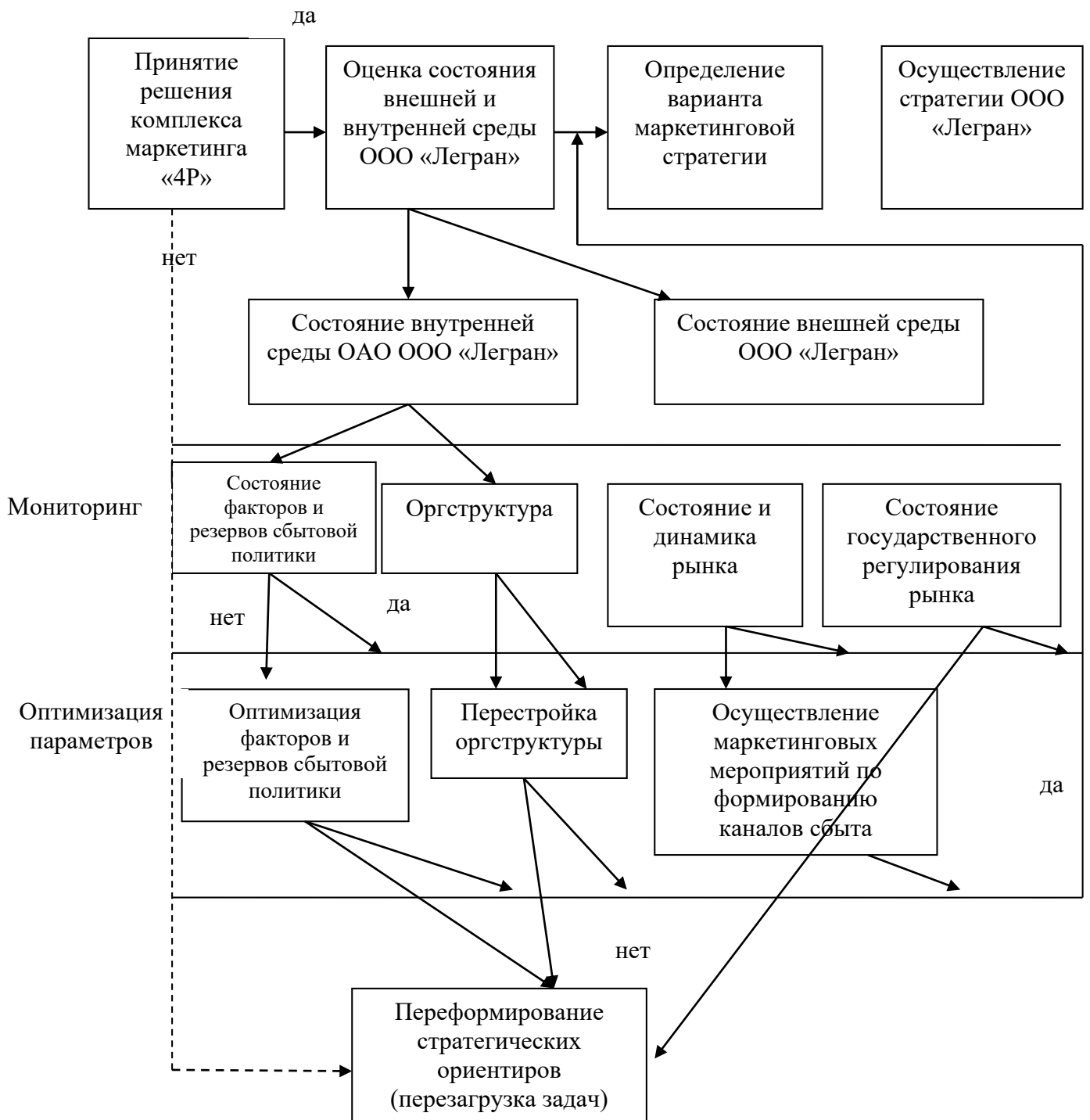


Рис. 3.7. Механизм оптимизации и мониторинга параметров внутреннего и внешнего окружения ООО «Легран»

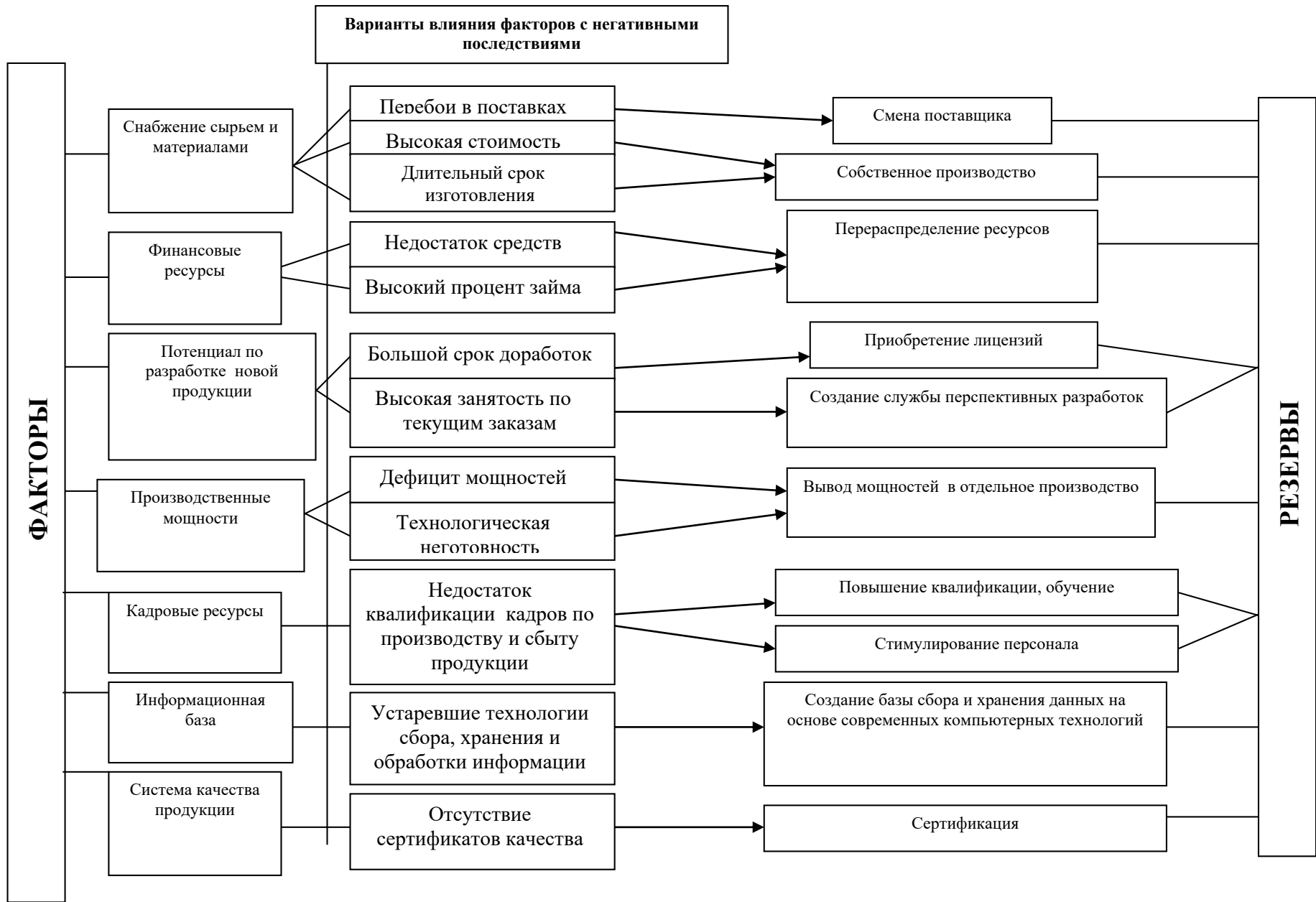


Рис. 3.8. Взаимосвязь факторов роста конкурентоспособности ООО «Легран»

Предполагаемые участники процесса разработки сбытовой политики: главный конструктор, главный технолог, начальник планово-экономического отдела - ПЭО, начальник финансового отдела, начальник отдела труда и заработной платы - ОТИЗ, начальник отдела материально-технического снабжения - ОМТС, начальник юридического отдела (юрисконсульт), главный инженер (технический директор), заместители директора по коммерческим, экономическим, вопросам). После необходимых согласований начальник отдела сбыта представляет завизированный вышеуказанными должностными лицами текст положения о сбытовой политике на утверждение директору организации. Положение о сбытовой политике вводится в действие приказом руководителя (директора) организации.

Документальное закрепление сбытовой политики целесообразно по следующим причинам:

1. формальное установление и документальное закрепление стандартов деятельности по сбыту снизит возможность злоупотреблений (сговор сбытовиков с покупателями и т.д.) и ошибок;
2. наглядно демонстрирует взаимосвязь различных аспектов сбытовой деятельности и формирует единое видение сбытовой работы и возникающих проблем всеми ответственными работниками, что заставит их понимать проблемы не только своего отдела, но и других подразделений предприятия;
3. способствует более четкой координации предпринимаемых усилий по сбыту;
4. ведет к формальному установлению показателей сбытовой деятельности для контроля;
5. делает организацию более подготовленной к внезапным переменам;
6. на базе документально закрепленных положений сбытовой политики функциональные специалисты могут разрабатывать свои подробные планы, например планы исследований различных аспектов рынка,

планы рекламных мероприятий, сметы затрат на сбытовую деятельность, планы формирования портфеля заказов и т.д.;

7. заставляет руководителей мыслить перспективно и более ответственно относиться к своим решениям.

Персонал, имеющий отношение к реализации готовой продукции, должен быть формально ознакомлен (обязательно наличие отметок об ознакомлении) с информацией в положении о сбытовой политике и обязан четко придерживаться принятых решений в текущей деятельности. Обязанности по осуществлению контроля на предмет соблюдения утвержденного положения о сбытовой политике всеми структурными подразделениями организации целесообразно возложить на руководителя отдела сбыта.

Сбытовая политика должна разрабатываться на каждый отчетный год, а любые изменения (дополнения) оформляться соответствующими приказами. В условиях рыночной конкуренции информация, содержащаяся в положении о сбытовой политике, представляет определенный интерес для конкурентов организации, и поэтому она должна быть отнесена приказом руководителя к сведениям, составляющим коммерческую тайну организации. Соответственно следует определить и документально закрепить приказом руководителя круг должностных лиц, имеющих право доступа к указанным сведениям для осуществления своих функциональных обязанностей.

В целях контроля за соответствием отдельных положений принятой сбытовой политики быстро меняющимся внутренним и внешним условиям и адекватного реагирования организации на изменения рыночной конъюнктуры целесообразно периодически (ежемесячно или ежеквартально, в зависимости от размеров организации и объемов реализации) проводить рабочие совещания. В них должны участвовать лица, ответственные за ее разработку, а также лица, участвовавшие в ее согласовании, в том числе заместители директора по коммерческим, экономическим, производственным вопросам, главный инженер, начальник ОМТС и начальник финансового

отдела. Такие совещания позволяют: лучше контролировать эффективность отдельных элементов сбытовой политики и вносить необходимые поправки; оценивать целесообразность принятых стратегий ценообразования и сбытовых стратегий маркетинга (с учетом определения стадии жизненного цикла товарных групп); оценивать политику товародвижения (на основе анализа продаж), соответствие товарного ассортимента потребительскому спросу; принимать решения по упразднению нерентабельных видов изделий, их модификации, разработке новых или улучшенных (модифицированных) изделий.

Предполагаемая модель сбытовой политики может служить ориентиром при разработке основных вариантов и направлений сбытовой политики менеджерами.

Необходима дополнительная система мотивации, которая реализует мотивы деятельности менеджеров службы сбыта. Предлагаются следующие рекомендации по совершенствованию корпоративной системы:

- включить показатели работы подразделения или фирмы в целом (динамика дохода и прибыли, снижение затрат и повышение производительности труда, освоение новых изделий, уменьшение доли потребления материальных ресурсов и увеличение количества фирм-потребителей продукции и т.п.) в число показателей, определяющих размер оплаты труда каждого работника;
- ввести премии за высокие коллективные результаты;
- сформулировать критерии оценки выполнения работ, выходящих за рамки основных должностных обязанностей сотрудников;
- разработать коэффициенты, основанные на результатах маркетинговой деятельности;
- ежемесячно проводить анализ продаж и по его результатам перераспределять коэффициенты.

Порядок формирования денежного вознаграждения предлагается следующий. Заработная плата состоит из постоянной и переменной частей.



Постоянная часть заработной платы определяется занимаемой должностью (уровнем ответственности и компетенции / нужно определить ранг сотрудника) и рассчитывается по формуле:

$$\text{ПОСТ} = \text{О}_{\text{баз}} * \text{КР}_{\text{с}} + \text{Н}_1 + \text{Н}_2, \text{ где:}$$

ПОСТ - постоянная часть заработной платы;

$\text{О}_{\text{баз}}$  – базовый оклад, определяется как МРОТ;

$\text{КР}_{\text{с}}$  – коэффициент соответствующий рангу сотрудника;

$\text{Н}_1$  – персональная надбавка за стаж работы в компании;

$\text{Н}_2$  – персональная надбавка за совмещение, расширение функций.

Значения коэффициентов и персональных надбавок должны быть разработаны согласно аттестации..

Переменная часть заработной платы зависит от достижения предприятием и отделом запланированных результатов и личных результатов сотрудника и рассчитывается по формуле:

$$\text{ПЕР} = \text{ПРЕМ}_{\text{сотр.}} + \text{ПРЕМ}_{\text{проект.}}, \text{ где:}$$

ПЕР – переменная (премиальная) часть компенсационного пакета;

$\text{ПРЕМ}_{\text{сотр.}}$  – премиальная часть, за личные достижения сотрудника, рассчитывается и выплачивается ежемесячно при соблюдении граничных условий для выплаты для каждого рангом;

$\text{ПРЕМ}_{\text{проект}}$  – премиальная часть за участие в реализации проекта, рассчитывается ежемесячно и выплачивается единовременно, по факту успешного завершения проекта, в случае соблюдения граничных условий для выплаты;

Границы для каждого ранга предлагается установить в размере от 30% для ранга В и 90% для ранга А к постоянной части.

Всего рангов предлагается не более 3.

### **3.3 Основные направления маркетинговой стратегии ООО «Легран»**

Анализ показывает, что компания не имеет обособленной маркетинговой структуры. Между тем, исходя из анализа в период

макроэкономического кризиса эта служба является ключевой при формировании сбытовой политики, следовательно, можно наметить следующие основные мероприятия являются:

- создание организационной структуры маркетинговой службы, способной успешно выполнять маркетинговую стратегию предприятия (предлагается маркетинговый отдел в составе коммерческой службы);
- создание варианта малобюджетной политики продвижения;
- проектирование системы показателей для мониторинга эффективности маркетинговой службы предприятия.

С учетом имеющихся целей и задач для службы маркетинга наиболее приемлема организационная структура «по функциям».

Для предприятия типа ООО «Легран», производящего ежемесячно значительные объемы традиционной типовой продукции для реализации на рынке, большую роль играет фактор обеспеченности предприятия конструкторским потенциалом, достаточным для своевременной разработки продукции, отвечающей требованиям рынка, и отличающейся по некоторым параметрам от традиционной продукции предприятия.

Целесообразно придерживаться следующей сбытовой политики, основанной на разработке комплекса маркетинга «4P»:

Товар (Product). С учётом прогноза потребления лечебно-оздоровительной продукции, можно констатировать, что объем запланированного производства лечебно-оздоровительной продукции не соответствует современным потребностям рынка, который сильно сжался. Ожидается, что дно кризиса будет пройдено в этом году, но на восстановление нужно время.

На рынке лечебно-оздоровительной продукции исследуемому предприятию рекомендуется придерживаться уже проводимой товарной политики. При этом, уже в 2009-2010 гг. целесообразно приступить к разработке мероприятий на среднесрочную перспективу по организации

сбыта продукции с улучшенными характеристиками, планируемыми к производству после завершения реконструкции участка.

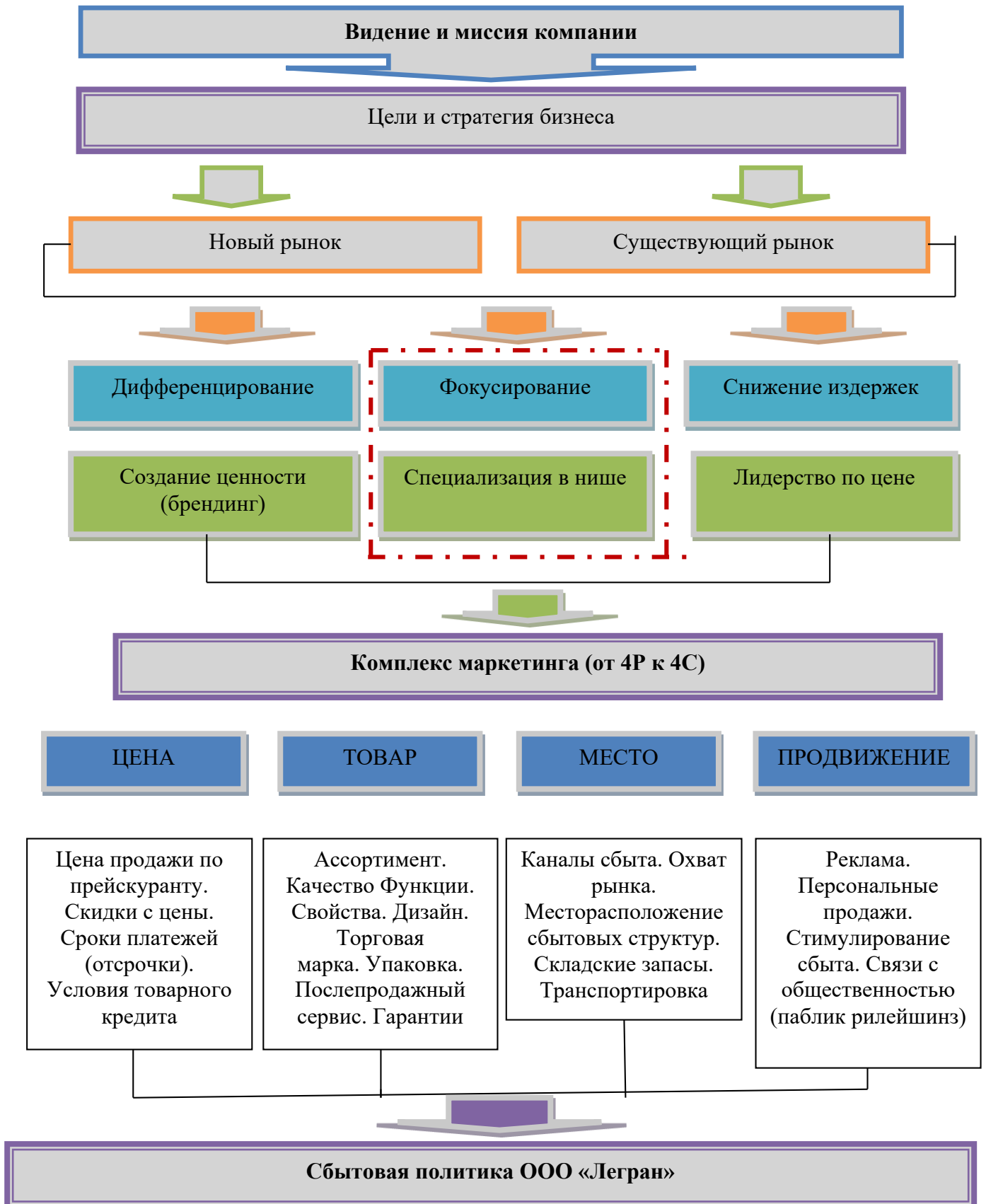


Рис. 3.9. Комплекс маркетинга ООО «Легран»

Цена (Price). Для более эффективной коммерческой деятельности целесообразно приблизить зональные цены к такому же уровню, как и среднерыночные цены целевых региональных рынков, что позволит получить дополнительную прибыль.

Товародвижение (Place). Целесообразно рассмотреть необходимость развития каналов распределения (товародвижения) на лечебно-оздоровительной продукции для выхода на мелкооптовый и розничный уровень продаж, что должно увеличить коммерческую эффективность сбыта за счет более высоких розничных наценок по сравнению с реализацией оптовикам.

Однако, учитывая то, что исследуемое предприятие уже представлено на определенных целевых рынках, то в ближайшие год-два изменять существующие каналы распределения не целесообразно, если не будет принято решение по развитию собственной мелкооптовой сети реализации лечебно-оздоровительной продукции.

Продвижение (Promotion). С учётом того, что в краткосрочной перспективе планируется работать на тех же рынках лечебно-оздоровительной продукции, что и в предыдущих годах, однако в условиях макроэкономического кризиса, маркетинговые коммуникации компании не соответствуют поставленной цели. Необходимость проведения мероприятий по совершенствованию маркетинговых коммуникаций может возникнуть в случае изменения маркетинговой стратегии на среднесрочный период с учетом антикризисной направленности корректировок в маркетинговую стратегию.

На начальном этапе ввиду отсутствия средств в достаточном объеме маркетинговая служба может быть укреплена в порядке реорганизации. В дальнейшем с ростом отдачи от деятельности маркетинговой службы персонал может быть нанят извне. Исключение составляет Группа исследования рынка, так как профильных специалистов на предприятии нет и их надо изначально нанимать извне.

Сформируем последовательность комплекса маркетинга (рис. 3.9).

Предлагаемая Миссия компании - Качество проверено. Каждый метр готов к приему со скоростью света.

Видение компании «Легран» в том, чтобы быть одним из наиболее привлекательных поставщиков лечебно-оздоровительных препаратов и пищевых добавок в России и СНГ. Например, создание или подчеркивание образа солидной компании с большим ассортиментом продукции, либо акцент на том факте, что она пережила уже не один кризис и ни разу не подвела своих заказчиков.

Выбор каналов и методов сбыта на рынке практически полностью зависит от характера товара. Ответ на этот вопрос во многом определяет построение организационной структуры проекта продвижения. При классификации с этой точки зрения выделяют несколько бизнес-моделей: Модель В2С (business-to-consumer) – бизнес, ориентированный на конечных потребителей – физических лиц. Модель В2В (business-to-business) – бизнес для бизнеса. Модель В2В является еще одной (вместе с В2С) основной моделью сетевого бизнеса. Она объединяет компании, работающие на межкорпоративном рынке, где одни юридические лица оказывают услуги и продают товары другим юридическим лицам.

Поскольку сеть оптово-розничной торговли в России в основном сформирована, то есть смысл применения модели В2В.

Из этой концепции и исходят цели и задачи стратегии продвижения:

- Формирование бренда «Легран»
- Повышение узнаваемости бренда «Легран»
- Формирование положительного имиджа бренда «Легран»
- Привлечение новых заказчиков
- Поддержание лояльности среди существующих клиентов

В вопросах, связанных с выводом новой продукции на рынок, крайне важно формировать и поддерживать доверие клиентов к бренду. В связи с этим значительное внимание в разрабатываемой стратегии должно быть

уделено вопросу формирования бренда, задача которого - создать единый образ Компании «Легран» для целевой аудитории. Бренд сегодня - одна из самых основных тем в бизнесе. И это связано в первую очередь с изменениями в области маркетинга. Бренд - это не только марка. Он превратился в способ ведения бизнеса, оставаясь показателем репутации и индивидуальности. Рост продаж напрямую стимулирует маркетинг. Все маркетинговые мероприятия можно представить в виде некоторой последовательности (табл. 3.1).

Стратегия маркетинга «Легран». Стратегия проникновения на рынок – создание собственной сети дилеров в крупных городах страны, из числа оптовиков по продаже лечебно-оздоровительной продукции.

В первую очередь необходимо привлечь внимание и выделиться из среды конкурентов, сформировать образ, доступный и понятный целевой аудитории, который отвечает ее запросам. В нем должны присутствовать все необходимые качества, обеспечивающие его уникальность и максимальную полезность. Уникальная полезность – основная сила бренда. Чем больше людей знают бренд, чем больше ему доверяют, тем большее количество клиентов будет работать с кадровым агентством в будущем. Бренд включает в себя функциональную полезность, а также всевозможные обещания, ассоциации и выгоды, которые аудитория связывает с ним.

Существуют различные методики и трактовки построения бренда<sup>20</sup>. Предлагается следующая последовательность построения бренда «Легран» (табл. 3.1).

Миссию бренда (Бренд существует как ответ на современные требования к лечебно-оздоровительной продукции на обеспечение наивысшего эффекта для здоровья человека при снижении цены);

Обещания бренда (лечебно-оздоровительная продукция хорошо зарекомендовавшего себя предприятия, имеющего длительную и положительную историю работы на рынке).

---

<sup>20</sup> Как стимулировать продажи / Под ред. Ф.Н.Филиной, -М., ГроссМедиа, 2009. С. 214.

Ценности бренда (Ввиду потребности рынка в современных видах лечебно-оздоровительной продукции «Легран» постоянно совершенствует продукт –который отвечает всем современным требованиям и является этапным продуктом на рынке.

Позиция бренда (Бренд должен восприниматься на рынке как ассоциированным с новой революционной технологией),

Индивидуальность бренда (какие ассоциации вызывает у людей бренд, истории бренда, его образ). Следует отметить, что существующее название фирмы не отражает тенденций к ясности и понятности донесения до потребителя ценностей фирмы. Предлагаю изменить ее - Компания «Экологические оздоровительные средства «Легран». Не нужно использовать в названии организационно-правовую форму.

Для того чтобы закрепить в сознании покупателей указанные характеристики бренда нужно построить программу продвижения «Легран» на следующих составляющих:

1. PR и социальные программы для инициирования публикаций и формирования положительного имиджа бренда
2. Рекламные активности для привлечения новых клиентов
3. Программа лояльности для поддержания отношений с существующими клиентами

Механизм действия программы продвижения предлагается построить следующим образом.

Для формирования положительного имиджа и доверия целевой аудитории необходимо правильно расставить акценты планируемой компании. Небольшое исследование показало, что конкурирующие организации делают ставку на дешевизне своего продукта. Однако экологическая составляющая как при производстве так и при эксплуатации лечебно-оздоровительной продукции ускользает от внимания. Экологичность и эффективность должны стать главными акцентами компании.

Особой значимостью должна обладать политика формирования дилерской сети.

Для дилеров нужно ввести требования:

1. Требования эксклюзивности (только продукция нашей торговой марки, без конкурирующей продукции)
2. Требования всю продукцию должны закупать у нас
3. Требования об уровне доходов владельца и персонала

В ответ нужно предложить внедрение бонусной программы для дилеров, которая представляет собой годовую бонусную программу, состоящую из четырех этапов.

Каждый этап включает в себя период в 3-4 месяца. Партнер, выполняя план закупок текущего месяца, зарабатывает бонус на следующий месяц. При выполнении плана каждого месяца соответствующего этапа компании начисляется 1 итоговый бонус. При накоплении 4 итоговых бонуса (по 1-му за каждый из 4-х этапов) партнер получает суперприз – месячную программу бесплатно что соответствует скидке 12%. При увеличении в 2 раза объем – главный приз увеличен в 2 раза.

Получить суперприз может только та компания, которая набирает все 4 итоговых бонуса.

Удовлетворенность клиента зависит от качества работы всей компании. Суть программы лояльности – обеспечение регулярного контакта с покупателями и предложение ценного для них пакета привилегий с целью повышения их активности и приверженности по отношению к продукции «Легран». Основной акцент при разработке программы покупательской лояльности должен быть сделан на целевом сегменте покупателей, т. к. именно он вносит наибольший вклад в формирование оборота. Вклад покупателя оценивается на основе данных о продажах. Предлагается выделить три-четыре ступени программы покупательской лояльности. Основным условием перехода на более высокий уровень следует принять стоимость покупок.



Увеличение доли рынка в некоторых сегментах возможно при применении стратегии неценового превосходства над конкурентами, когда целью является достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства лечебно-оздоровительной продукции что и должно быть акцентировано в программе продвижения.

### **3.4 Разработка рекламной политики**

В деятельности фирм, особенно на этапе кризиса рынка и сжатия спроса, велико значение правильно разработанной рекламной кампании. Как свидетельствует мировая практика, сфера торговли является одним из крупнейших рекламодателей. Опыт работы фирмы ООО ООО «Легран» показывает, что она тратит на рекламу менее 1% от бюджета затрат. Точные данные затрат на рекламную кампанию отсутствуют в связи с тем, что отсутствуют детально проработанные бюджеты рекламных компаний. Рекламные акции расплывлены по отдельным структурным подразделениям. Следует подчеркнуть, что в за рубежом фирмы в среднем 5-6% получаемых доходов от своей деятельности они расходуют на рекламу.

Рекламная кампания ООО ООО «Легран» направлена на оптовых перепродавцов или на потенциальных клиентов – оздоровительных фирм. Информация, относящаяся к первому виду, распространяется, прежде всего, на выставках, где ООО «Легран» представляет свои товары, как и все крупнейшие компании различных стран. Для выхода на международный рынок, заключения договоров необходимо не просто реклама, а, прежде всего, участие в международных ярмарках и выставках, которые дают возможность привлечь внимание не к одному конкретному товару, а к фирме в целом. ООО «Легран» участвует в следующие виды выставок:

- выставки общего назначения для профессионалов и потребителей;
- специализированные выставки, организуемые по определенным критериям, например, касающихся определенных видов косметики;

— многоцелевые ярмарочные экспозиции.

Также большое значение в рекламе ООО «Легран» имеют специализированные рекламные материалы – листовки, брошюры и пр. Обычно ООО «Легран» выпускает и рассылает фирмам свои собственные брошюры. ООО «Легран» использует также проспекты своих поставщиков, где отражаются прежде своеобразие данной продукции. В данном случае основной целью является создание имиджа того или иного поставщика, ассоциированного с товаром. ООО «Легран» публикует небольшие объявления в печатных изданиях, касающихся предлагаемых услуг и уровня тарифов, причем для будущих клиентов основным аргументом является низкие цены.

Многие российских фирмы несколько раз в неделю получают информацию о изменениях в прайсе ООО «Легран» по e-mail или факсу.

Таким образом, ООО «Легран» использует маркетинговые коммуникации в своей деятельности, главным из них является реклама. Участие в работе выставок и ярмарок – эффективное и мощное средство формирования маркетинговых коммуникаций предприятий. Конечно, с помощью выставочных мероприятий невозможно решить все проблемы фирмы, но эти мероприятия являются незаменимым средством маркетинговых коммуникаций, которым предприятие не должно пренебрегать.

Однако, следует заметить, что согласно последним опросам рекламистов ведущих московских компаний тройка лидеров по рекламной отдаче выглядит следующим образом:

- советы коллег и знакомых
- реклама в интернете
- реклама в печатных изданиях

Уже невозможно представить себе компании, не имеющего собственного сайта в интернете. Но дальше простого присутствия в сети, как правило, интернет-активность не распространяется. Не является

исключением и сайт ООО «Легран». Однако - это сайт визитка из пяти страниц, что явно недостаточно для продвижения<sup>21</sup>.

ООО «Легран» имеет возможность стать более заметной компанией, а лечебно-оздоровительная отрасль обладает потенциалом для того, чтобы внести значительный вклад в экономику России. Главные проблемы, которые предстоит разрешить, лежат в плоскости маркетинга основной деятельности компании. В особенности, необходимо значительно улучшить имидж и добиться признания бренда в сети Интернет, которая является самым быстрорастущим сегментом российского рынка рекламы с тем, чтобы стать конкурентоспособными на рынке России, СНГ и за рубежом.

ООО «Легран» со своими наработками в сфере торговли лечебно-оздоровительной продукцией не может эффективно конкурировать с основными игроками рынка в целом, так как во время кризиса выигрывают наиболее крупные игроки рынка. ООО «Легран» нуждается в брендинге, позиционировании, продвижении. Если на традиционных носителях рекламы дела у фирмы обстоят более или менее нормально, то в секторе Интернет, особенно с учетом его большого потенциала в будущем – есть недоработки, так как не используются современные методы рекламы.

Концепция продвижения ООО «Легран» должна быть следующая.

Цели рекламной компании:

- Информировать 20 тыс. потенциальных клиентов о работе комплекса ООО «Легран»
- Привлечь 20-50 новых клиентов в ООО «Легран» в качестве основных покупателей представленной продукции
- Привлечь 7-10 крупных региональных дилеров в ООО «Легран».

Предметы рекламы:

- ООО «Легран» – как компания с большим опытом по производству и поставке высококачественной лечебно-оздоровительной продукции по доступным ценам.

---

<sup>21</sup> <http://www.legran.ru>

- ООО «Легран» - уникальный шанс для региональных и иностранных (СНГ) производителей лечебно-оздоровительной продукции улучшить свой ассортимент во время кризиса.

Позиционирование:

ООО «Легран» - это оптовый поставщик лечебно-оздоровительной продукции, которые оптовые покупатели могут выгодно купить товар для дальнейшей перепродажи или реализации через розничную сеть.

Целевые группы рекламного воздействия

В качестве целевой группы можно выделить две основные группы потенциальных клиентов ООО «Легран»:

1. Потенциальные покупатели товаров: производственные и торговые компании.
2. Оптовые покупатели (региональные (60-70%) и московские (30-40%) лечебно-оздоровительной продукции, небольшие торговые и производственные фирмы, магазины.

География охвата рекламной кампании: более 20 крупных промышленных регионов России с высокой плотностью населения, а также Москву, Московскую область и близлежащие города: Иваново, Владимир, Новгород, Тула, Калуга и т. д.

Положительные (способствующие факторы):

- Отсутствие аналогов многих товаров на российском рынке
- Постоянный поиск новых товарных позиций торговыми фирмами, поиск выгодных цен

Отрицательные (противодействующие факторы):

- Возможное снижение лечебно-оздоровительного рынка из-за экономического кризиса.

Рекламные тексты и обращения должны быть направлены для воздействия на целевую аудиторию. Первоочередная задача – информировать и привлечь оптовых клиентов из регионов, так как они представляют наиболее широкую «прослойку» потенциальных клиентов.

Основной посыл в ближайшей рекламной кампании - ООО «Легран» -  
**ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА ПРЕПАРАТЫ ЛЕГРАН РЕАЛЬНО ПОМОГАЮТ!**

Вся рекламная кампания должна быть разбита на несколько этапов:

- Первичное информирование потенциальных клиентов.
- Активная реклама, направленная на регионы.
- Презентация проекта, PR- мероприятия.
- Реклама по привлечению оптовых клиентов на выставки.
- Имиджевая реклама для поддержания интереса к ООО «Легран».
- Возобновление активной рекламы, стимулирование сбыта, специальные акции, скидки.
- И, наконец, массированная реклама в интернет.

Основной девиз (слоган):

ООО «Легран» Укрепи здоровье силами природы – скажи кризису нет!

Основная рекламная идея компании представляет собой серьезную аргументированную подачу рекламного материала без излишних изысков, направленную на информирование и привлечение потенциальных клиентов.

Обеспечение эффективности рекламных мероприятий:

- Продуманная последовательность всех мероприятий по привлечению в комплексе: реклама в СМИ, мероприятия в ИНТЕРНЕТ, почтовая рассылка, PR – мероприятия
- Эффективное отслеживание результатов рекламы (МОНИТОРИНГ)
- Оперативные корректировки рекламного плана в зависимости от результатов мониторинга
- Использование единого фирменного стиля во всех публикациях, в наружной рекламе, сувенирной продукции и т. д.
- Постоянная работа над усовершенствованием рекламной концепции по привлечению клиентов

Комплекс рекламных и promotion - мероприятий, направленных на привлечение клиентов:

1. Личные продажи и их сопровождение

2. Выездные презентации и выставки
3. Direct-mail
4. Работа на Федеральных выставках и ярмарках
5. Публикации в специализированной лечебно-оздоровительной прессе, каталогах
6. Реклама в оптовых изданиях («Товары и Цены»)
7. Наружная реклама
8. Рекламная полиграфия и сувенирная продукция
9. Promotion - акции в Москве и регионах
10. Поддержка сайта и реклама в Интернет.
1. Личные продажи и их сопровождение

Согласно имеющейся статистике, порядка 10-15% переговоров и личных продаж являются эффективными и приводят к нужному результату. Основная задача рекламной компании в данном случае – оказать необходимую рекламную поддержку (создать грамотную презентацию на CD, обеспечить всеми необходимыми рекламными и информационными материалами и т. д.)

## 2. Выездные презентации и выставки

Эти мероприятия можно также отнести к личным продажам, но в отличие от обычных переговоров, выездные презентации и работа на выставках происходят в сжатые сроки и в различных местах проведения. Эффективность переговоров в данном случае может оказаться ниже, так как не всегда присутствуют первые лица компаний и присутствует множество отвлекающих факторов.

Основная задача в данном случае также оказать необходимую рекламную поддержку.

Средняя стоимость проведения региональной презентации – 30-50 тыс. руб.

Количество презентаций, которые нужно провести – не менее 30

Итого: 30 x 50 тыс. р. = 150 тыс. р.

### 3. Direct-mail

Почтовая рассылка является массовым целевым инструментом рекламного воздействия, если она осуществляется по определенной клиентской базе (в нашем случае по текстильным предприятиям).

Эффективность оклика от почтовой рассылки – не более 1-2% потенциальных клиентов при минимальных затратах.

Предлагаем повторить проведение Direct -mail по имеющейся базе потенциальных клиентов с адресацией не только руководителю, но и начальнику отдела маркетинга, отдела снабжения и т. д. (порядка 4 контактных персон на каждую кампанию).

Стоимость проведения почтовой рассылки:

1 комплект вместе с маркой + информационные материалы = прим. 10-20 руб.

Итого 5.000 шт. x 20 руб. x 4 = 400.000 руб.

### 4. Работа на Федеральных выставках и ярмарках

Выставки лечебно-оздоровительной продукции собирают более 20.000 участников из регионов России, ближнего зарубежья, европейский и азиатских стран.

Основная задача менеджеров в данном случае – это работа с арендаторами текстильной выставки на стендах. Имея соответствующие информационные и рекламные материалы менеджеры презентуют ООО «Легран» потенциальным клиентам. Помимо этого, происходит раздача информационных и рекламных листовок на территории выставки (ВВЦ), вывешена наружная реклама на подъезде к выставке. Данная работа направлена большей частью на вторую целевую группу – потенциальных клиентов из регионов.

### 5. Публикации в специализированной прессе, каталогах

Рекламная информация в прессе является скорее имиджевой и не дает реального эффекта привлечения клиентов, однако размещение рекламы в прессе необходимо.

Рекламные модули в газете «Из рук в руки» (регионы)

Стоимость 1 блока – 5000

Итого –  $5000 \times 4 \times 30 = 600000$  р./мес.

6. Реклама в оптовых изданиях («Товары и Цены»)

Размещение рекламы в «Товарах и Ценах» воздействует одновременно на 2 целевые группы: производителей и оптовых торговцев.

Стоимость 1 цветной полосы составляет порядка – 50000 руб.

Итого –  $50000 \times 4 = 200000$  руб.

7. Наружная реклама

Наружная реклама как инструмент рекламы не является целевым видом рекламы, поэтому размещение наружной рекламы остается на конец компании по рассмотрению. Результатов она может быть активирована.

8. Рекламная полиграфия и сувенирная продукция

Это в основном ручки и фирменная бумага (изделия) собственного производства. Они активно производятся и распространяются в настоящее время.

9. Promotion - акции в Москве и регионах

Наиболее целевым и недорогостоящим видом рекламы являются промо-акции в городах в местах скопления потенциальных клиентов. После проведения пилотажной рекламной кампании и в случае ее успешности, нужно провести подобные мероприятия в 15-17 городах России в качестве поддержки рекламной компании.

10. Поддержка сайта и реклама в Интернет.

В настоящий момент сайт ООО «Легран» не обновляется и не включает в себя ряд полезных разделов по тематике.

На сайте нет необходимая информация, как для потребителей (действующих и потенциальных), так и для клиентов (перепродавцов). Сайт - визитка в условиях кризиса не является средством продвижения. При том что интернет в настоящее время бурно развивается а реклама на нем самая



дешевая, то следует обязательно расширить присутствие компании в Интернет-пространстве.

Мероприятия по размещению контекстной рекламы в поисковых машинах и организации рассылок в сети Интернет являются стержневыми в данной рекламной компании. При успешности этой операции остальные пункты плана, более дорогостоящие можно урезать и сэкономить средства.

Наиболее эффективной для увеличения продаж является контекстная реклама. Об этом говорит то, что именно она направлена на целевую аудиторию, а также ее популярность среди бизнесменов и то, какой доход она приносит владельцам рекламных площадок – в 2008 году на контекстную рекламу в Рунете пришлось 102 млн. долларов.<sup>22</sup>

Контекстная реклама - это реклама, которая показывается на странице сайта, при условии совпадения тематики рекламы и страницы. Такая реклама может показываться на сайтах участников рекламной сети в рамках той или иной системы показа контекстной рекламы:

Поисковая реклама является разновидностью контекстной рекламой. Её особенность заключается в привязке рекламного модуля к запросу пользователя поисковой системы. Рекламные модули показываются рядом с результатами поиска в таких поисковых системах, как: Яндекс, Рамблер, Google, а так же других сайтов, использующих поиск, например, Mail.ru.

Ведущие системы поисковой и контекстной рекламы в Рунете

1. Яндекс. Директ (объявления показываются в результатах поисковой выдачи Яндекса, Mail.ru и в рекламной сети Яндекса),
2. Бегун (объявления показываются в результатах поисковой выдачи Рамблера, а также в весьма обширной рекламной сети Бегуна)
3. Google AdWords (объявления показываются в результатах поисковой выдачи Google и а также в рекламной сети. В данный

---

<sup>22</sup> У интернет-рекламодателей выросли запросы // Web- дизайнер – 2010, № 15.

момент больше ориентирована на западного пользователя, в России пока не имеет большого количества пользователей)

#### 4. RORER (осуществляет показ баннеров на сайтах рекламной сети)

Самый большой плюс поисковой рекламы – ее ненавязчивость: большинством пользователей текстовые объявления воспринимаются как дополнительная информация и не вызывают отторжения. Когда посетитель пользуется поисковой системой, он настроен на получение информации и на переход по ссылке на другой сайт. У него не появляется внутреннего конфликта, который возможен при посещении информационного сайта.

Это относится и к наиболее распространённому виду поисковой рекламы - текстовому объявлению, и к графическим модулям (баннерам), показываемым по ключевым запросам или согласно тематике страницы.

Текстовый формат более распространен в силу своей простоты и неотключаемости, а потому - эффективности.

Контекстная реклама - это довольно эффективный метод донесения информации до целевой аудитории в быстрые сроки. Обычно она оплачивается по кликам (переходам), а не по показам, рекламодатель платит только за целевых посетителей. Количество рекламных мест на рекламных площадках сильно ограничено, и показываться будут объявления тех рекламодателей, кто назначил большую цену за клик. Поэтому в конкурентных тематиках цена одного клика (посетителя) обычно очень высокая.

При проведении рекламных кампаний следует учесть все факторы и найти оптимальный вариант размещения объявлений. Конкурентные ключевые слова привлекают больше посетителей, но и стоят порядочно. При этом не всегда посетитель целевой. А более узкоспециализированные запросы привлекут хоть и малочисленную, но целевую аудиторию.

Бегун - это сервис для размещения контекстной рекламы. Объявления показываются на универсальных и тематических площадках-партнерах Бегуна, среди которых Aport.ru, Mail.ru, Refer.ru, Tochka.ru.

Яндекс.Директ - это система контекстной рекламы, которая полностью привязана к поисковой системе Яндекс. То есть единственное место, где можно разместить свое объявление - это выдача Яндекса. На данный момент Директ (из-за популярности поисковой машины Яндекс) - самая мощная система контекстной рекламы в Рунете.

Google Adwords - это самая крупная в мире система контекстной рекламы, с мощнейшими инструментами планирования рекламных кампаний. Объявления будут транслироваться по всему миру.

Многоязычность, масштабность, геотаргетинг - вот некоторые особенности Google Adwords.

Исходя из проведенного анализа на первоначальном этапе целесообразно остановиться на контекстной рекламе в системе Яндекс, так как целевая аудитория фирмы – российская часть Интернета. По мере развития службы маркетинга можно будет подключать и другие ресурсы.

Сформируем рекламную кампанию фирмы ООО «Легран» в Яндекс.Директ. Это предполагает осуществление следующих шагов.

Определение названия объявления и его содержания. Анализ объявлений конкурентов позволил выявить оптимальную форму объявления:

**Продукты для бальнеологии и фитотерапии!**

Антикризисное предложение от компании Легран - продукты для бальнеологии, кристаллы для ванн, кристаллы для ингаляций, для бани-сауны, программы для талассотерапии, шоколадные и фитоводорослевые обертывания, фито концентраты, ароматерапия.

[www.legran.ru](http://www.legran.ru)

Подбор ключевых слов осуществлялся с учетом специфики деятельности фирмы. В результате была получена следующая комбинация слов, которая будет применяться и уточняться в ходе рекламной компании.

лечебно-оздоровительная продукция

продажа, продам, продукты для бальнеологии, кристаллы для ванн, кристаллы для ингаляций, для бани-сауны, программы для талассотерапии,

шоколадные и фитоводорослевые обертывания, фито концентраты, ароматерапия.

Все сочетания отделены запятой.

Выбор рубрики каталога Яндекс для показа рекламного объявления:

Бизнес / Производство и поставки / Предметы потребления/ Косметика и парфюмерия

Регион показа не ограничиваем, так как целью данной рекламной акции будет привлечение клиентов в головной и региональные офисы.

Рассчитаем примерный годовой бюджет интернет-компании.

Число посетителей сайта компании оценивается в 5000 ежедневно. Вероятность того, что целевой посетитель, кликнувший ссылку с объявлением закажет услуги компании не более 5%. Минимальная цена клика на Яндексе 0.01\$. Фактическая цена зависит от желания компании выйти в гарантированные показы. На выбранные ключевые слова цена колеблется в пределах 1-2\$. В связи с тем, что нами выбрано позиционирование в гарантированных показах, то устанавливаем цену клика 1\$ для показов в поисковых запросах и 2\$ в каталоге Яндекс. В результате 5% прирост продаж должен осуществиться при приросте заказов на 10 единиц то есть при приросте посетителей не менее чем на 200. Анализ данных показывает, что от каталога привлекается не более 10% потенциальных покупателей. Таким образом бюджет распределится следующим образом:

Яндекс-каталог:  $2*20=40$  \$ в день или  $40*360=14400$  \$ (360 т.р.).

Поисковые запросы:  $1*180=180$  или  $180*360= 64800$  \$ (1620 т.р.)

E-mail маркетинг - реклама в e-mail напрямую достигает конкретной группы пользователей. Реклама в e-mail использует:

- индивидуальные письма;
- спам;
- дискуссионные листы и конференции;
- URL-minders.

Для получения релевантного списка адресов целевой аудитории можно использовать несколько методов:

- Регистрация посетителей сайта. Если сайт уже достаточно раскручен, можно организовать на нем регистрацию посетителей в обмен на предоставление дополнительного сервиса или информации. Серьезным недостатком этого метода является нежелание многих пользователей предоставлять какие-либо правдивые данные о себе, вызванное все возрастающей озабоченностью вопросами сетевой приватности. Поэтому даже в этом случае процесс нельзя полностью автоматизировать.
- Покупка mail-list'a. Для получения координат целевой аудитории рекламной компании можно обратиться в специализированную фирму, занимающуюся продажей баз данных E-mail адресов. Но, к сожалению, подобный подход имеет два существенных недостатка, которые сильно ограничивают его применение: низкое качество покупных mail-list'ов; сложность поиска нужного mail-list'a для целого ряда специфических или вертикальных рынков.
- Самостоятельное создание специализированной базы данных вручную. Это самый эффективный, но, в тоже время, трудоемкий способ сбора необходимой информации. Несмотря на всю сложность, этот процесс можно существенно облегчить, путем проведения поиска не самих адресов, а почтовых рассылок или групп новостей. При правильном подходе, это позволяет создать наиболее качественную базу потенциальных клиентов фирмы. Как и у предыдущих, у этого метода есть свои недостатки: большие временные затраты; не очень высокая отдача на первом этапе<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Сарычева А.В. Спам и E-mail маркетинг: сходства и различия.// Маркетинг в России и за рубежом. - №4. - 2004., с.13.

Данное мероприятие лучше отложить до создания специализированной базы данных новой службой маркетинга. После ее создания затраты на массовую рассылку будут минимальными и ими можно пренебречь.

Мероприятия по оптимизации сайта компании и его продвижение в сети Интернет включают затраты на баннерную рекламу. Баннерная реклама - старейший из видов рекламы в Интернете. Баннер — это графическое изображение определенного размера, несущее рекламное сообщение. Баннеры разных форматов можно увидеть практически на любом сайте — от домашних страничек пользователей до крупнейших поисковых порталов. Баннерная реклама постоянно развивается — современные баннеры могут быть произвольной формы, умеют реагировать на движение мышки, использовать звуковое сопровождение и так далее.

Сейчас широко распространено мнение, что графические банеры уже пережили пик своей популярности, после появления других видов рекламы. Действительно, графически насыщенные баннеры назойливы, часто их специально делают “кричащими”, чтобы привлечь внимание посетителей. Увы, эффект от этого чаще получается обратный. Однако на самом деле графические баннеры не только не потеряли актуальность, но и способны решать рекламные задачи другого характера.

Современная медийная контекстная реклама представляет собой графический банер на странице выдачи результатов поиска, либо на каком либо портале. Это вид контекстной рекламы, поэтому он также показывается только по ключевым словам поиска, либо по тематике сайта, на котором размещен баннер.

Баннерная реклама призвана сейчас решать брендинговые задачи, нацеленные на самую широкую аудиторию. Брендинг – это разработка и осуществление комплекса мероприятий, способствующих идентификации того или иного продукта, выделение этого продукта из ряда аналогичных конкурирующих продуктов и созданию долгосрочного предпочтения потребителей к бренду.

Цели кампании – увеличить объемы продаж, продвинуть свой бренд на рынке, укрепить агентскую сеть.

Реализация – выкуп лучших рекламных мест (как правило, на главных страницах) на основных порталах и иных местах с явной лечебно-оздоровительной аудиторией (разделы на «Рамблере» и «Яндексе»).

Основные рекламные носители: рич-медиа ролики и баннеры как можно большего размера, текстово-графические блоки (тизеры).

Стоимость такой кампании будет ориентировочно равна \$8 – 12 тыс. в месяц. Под ее действие попадает практически вся аудитория российского интернета связанная с материалами для электротехнической промышленности. Это без малого 300 тыс. человек. Во-вторых, существующая сегодня емкость рекламных площадей сайтов позволяет одновременно проводить не более 5 – 10 рекламных кампаний такого масштаба. Таким образом, конкуренты с большой долей вероятности не смогут адекватно на нее прореагировать в сети. В-третьих, у потребителей сложится устойчивое мнение: «Этот оптовик – лидер рынка». Как следствие возрастут продажи, увеличится доля клиентов. Часть клиентов, не определившихся с поставщиком выберет ООО «Легран». Вполне вероятно, что при прочих равных условиях часть клиентов перейдет от других компаний-конкурентов, которые в сети менее представлены.

В результате применения такой рекламной стратегии ООО «Легран» значительно экономит в средствах и проводит яркую, запоминающуюся кампанию, позволяющую продвинуть направление, увеличить объем прямых продаж, начать формирование агентской сети в Интернет.

Нужно отметить, что активное использование интернет-рекламы налагает определенные требования к квалификации персонала отделов рекламы и маркетинга, ведь большинство рекламистов в оптовых фирмах ранее не сталкивались с таким медиа, как интернет. Разобраться в многообразии форм и видов рекламы, правильно спланировать рекламный бюджет смогут сотрудники службы маркетинга.

Поэтому необходимо провести реорганизацию системы управления с целью выделения специализированного маркетингового отдела, как это было показано выше.

По итогам проектирования, проведенного в данной главе дипломной работы, следует сделать вывод, что исходя из принципов разработки маркетинговой стратегии предприятия, анализа внутренней среды, SWOT-анализа предприятия, анализа внешнего рынка, стратегических задач необходимо ориентироваться на решение следующих основных задач:

- 1) создание программы, которая способна эффективно выполнить избранную сбытовую политику;
- 2) распределение ресурсов предприятия по всем звеньям цепочки таким образом, чтобы подразделения получили их в достаточном количестве для выполнения поставленных задач;
- 3) выработка политики и процедур в поддержку сбытовой политики предприятия;
- 4) построение организационной структуры, направленной на эффективную реализацию сбытовой политики (реорганизация отдела сбыта и формирование нового отдела маркетинга);
- 5) внедрение передовых методик и политики непрерывного самосовершенствования сбытовой политики предприятия.

Следует особо подчеркнуть, что реорганизация маркетинговой службы это не одномоментная процедура, а серия операций, которая зависит от обстановки на рынке. Необходим непрерывный мониторинг рынка и построение системы принятия решений на базе анализа изменений.



## Заключение

Сбытовая политика формируется на основе целей и задач сбыта, она также должна быть адекватна бизнес-концепции организации (что собой представляет организация, чем она сильнее конкурентов, каково желаемое место на рынке и т.д.), а также принятому курсу действий (ориентирам).

Сбытовая политика, сформулированная на основе целей и задач сбыта, должна соответствовать бизнес-концепции организации (что собой представляет организация, чем она сильнее конкурентов, каково желаемое место на рынке и т.д.), а также принятому курсу действий (ориентирам). Сбытовая политика зависит от внутренних и внешних условий функционирования предприятия (организации), и для ее разработки необходим их детальный анализ, а также возможностей организации. Рынок предоставляет конкретному производителю разные возможности для сбыта и одновременно накладывает определенные ограничения. Производитель, заинтересованный в эффективности сбыта своей продукции, должен знать реальное положение дел на рынке и на этой основе принимать обоснованные решения по реализации товаров. Сбытовая политика строится на основе упорядоченного анализа потребностей и запросов, восприятий и предпочтений, свойственных потребителям продукции организации. Потребности и запросы покупателей постоянно меняются. Эффективная сбытовая политика должна быть направлена на постоянное обновление ассортимента и повышение разнообразия предлагаемых покупателям услуг (гарантийное обслуживание, консультации по эксплуатации, обучение пользователей и т.д.).

В целом же сбытовая политика должна быть ориентирована на достижение следующих показателей эффективности функционирования организации: 1) получение предпринимательской прибыли в текущем периоде, а также гарантии ее получения в будущем; 2) максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей; 3) долговременная рыночная устойчивость организации, конкурентоспособность ее продукции;

4) положительная репутация на рынке и признание со стороны общественности.

При разработке сбытовой политики следует исходить из целей, которых предприятие желает достигнуть, политики предприятия в целом, маркетинговой стратегии, а также согласования решений по сбыту с другими элементами маркетинга-микс. Процесс характеризуется цикличностью — с выбором канала сбыта и принятием решений по физическому распределению товара следует в соответствии с постоянной динамичностью среды пересматривать эти решения.

Инструментарием ценовой политики фирмы является сбытовой механизм. Этот механизм включает, с одной стороны, место предоставления товара — каналы сбыта (их протяженность, широта, тип посредника, количество посредников на одном уровне), с другой стороны, время предоставления товара покупателю — принятые решения по физическому распределению товара (решения относительно процессов обработки заказа, объема запаса товара, выбора варианта складирования и транспортировки).

Воздействие на потребителя посредством сбытовой политики осуществляется посредством предложения потребителю товара в нужном ему месте, в удобное для него время, в необходимом для него объеме и с желаемым им комплексом обслуживания.

Критерии выбора сбытового канала разрабатываются каждым предприятием самостоятельно в зависимости от состояния конъюнктуры рынка. Однако все критерии можно сгруппировать в три блока, характеризующие:

- покупателей;
- сам товар;
- само предприятие.

В рамках сбытовой политики решается главная задача — предложение покупателю конкурентоспособного товара, что является результатом

процессов управления со стороны предприятия сбытовыми каналами и собственно товародвижением.

В работе проанализирована сбытовая политика ООО «Легран» - предприятия по производству и реализации лечебно-оздоровительных препаратов. Анализ свидетельствует о перспективности рынка, однако кризис наложил соответствующие ограничения и темпы роста выручки и прибыли упали. Для активизации сбытовой деятельности предприятия предложен ряд мер:

Реорганизация сбытовой сети;

Реорганизация службы сбыта

Выделение функций маркетинга в особую организационную единицу

Мероприятия по стимулированию сотрудников отдела сбыта.

Реализация указанных мероприятий позволит провести модификацию сбытовой политики ООО «Легран».

**Список литературы**

1. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 30.06.2008) "О защите конкуренции" (принят ГД ФС РФ 08.07.2006) // Собрание законодательства РФ, 31.07.2006, N 31 (1 ч.), ст. 3434.
2. Алексеев А. А. Маркетинговые исследования рынка услуг / Энциклопедия маркетинга, -М., Маркетинг. -2005.
3. Алёхина АВ Проблемы системы сбыта производственного комбината // Маркетинг, №2, 2001.
4. Анализ рынка лечебно-оздоровительной продукции России: обзор и структура книжного рынка. Аналитический отчет по маркетинговому исследованию, -М., Step by Step, 2010.
5. Анализ ситуации на финансовом рынке, -М., Сбербанк РФ, 2008.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
7. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов/Под ред. Г. Л. Багиева. — М.: ОАО «Изд-во "Экономика"», 1999.
8. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики : учебник / В.И. Беляев. — М. : КНОРУС, 2005.
9. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: Учебное пособие.— М. МГУСЭИ, 2004.
10. Беннет Р. Секреты эффективного управления. – М.: Лори, 2000.
11. Богомолова И.П. Эффективная организация структуры управления маркетингом как способ повышения конкурентоспособности предприятия // Управление персоналом, 2008, N 12.
12. Болт Г. Практическое руководство по управлению сбытом. - М.: Экономика, 2001.
13. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг, Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2001.
14. Бурцев В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 6.

15. Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А. Управление маркетингом: Учебное пособие. – Экономистъ, 2005.
16. Власова М. Реализация и маркетинг // Финансовый менеджмент, №1, 2009.
17. Власова М. Реализация и маркетинг // Финансовый менеджмент, №1, 2009.
18. Волков, А. А. Роль маркетингового управления в общей структуре управления промышленным предприятием / А. А. Волков // Известия Волгоградского государственного технического университета / ВолгГТУ. – № 11 (26). – Волгоград, 2006.
19. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. - М.: Эксмо, 2005.
20. Глаголев С.Н. Экономический механизм гибкого развития промышленного предприятия: Монография / С.Н. Глаголев. СПб.: Химиздат, 2007.
21. Голубков Е.П. Общая характеристика методов сбора данных // Маркетинг в России и за рубежом», №1 1998.
22. Голубков Е.П. Маркетинг. Словарь-справочник. — М., Дело, 2000.
23. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Финпресс, 2006.
24. Гурвич Е. Пессимистический сценарий развития экономики в кризисный период, -М., ЭЭГ, 2009.
25. Доклад об итогах социально-экономического развития РФ в 2009 г.-М., МЭРиТ РФ, 2010.
26. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Вильямс, 2000.
27. Еферин В. П., Мотин В. В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях - М., 2003.
28. Завьялов П.С. и др. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности: Терминологический словарь. - М.: Международные отношения, 2002.

29. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2002.
30. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг.— М.: Международные отношения, 2001.
31. Зайцев В.А. Маркетинг. Учебное пособие. / под ред. В.А. Зайцева – М.: ГИНФО, 2001.
32. Игонина Л.Л. Инвестиции. Учебное пособие / Под ред. проф. В.А. Слепова. М., 2002.
33. Индикаторы рынка. Система Investfunds.ru // <http://stocks.investfunds.ru/>
34. Информация о социально-экономическом положении России в 2009 г. - М., ФСГС, 2010.
35. Как стимулировать продажи / Под ред. Ф.Н. Филиной, -М., ГроссМедиа, 2009.
36. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. с. 121.
37. Котлер Ф. Основы маркетинга/Пер. с англ. — М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 1995.
38. Котлер Ф. Управление маркетингом.— М.: Экономика, 2000.
39. Кризисные процессы в России. Антикризисные меры - СПб., Крединформ, 2009.
40. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фран.. — СПб: Наука, 1996.
41. Ламбен М. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб., 2004.
42. Леднев М.В. Использование маркетинговых технологий при продаже факторинговых продуктов и услуг // Факторинг и торговое финансирование, 2008, N 2.

- 43.Малыхина А.И. Экономико-организационные основы координации принятия решений в предпринимательской деятельности. Автореф. дис. докт. экон. наук. - СПб: СПбГУЭиФ, 2007.
- 44.Маркетинг/ Под. ред. А.Н.Романова - М.: ЮНИТИ, 2003.
- 45.Маркова В.Д. Формирование системы маркетинга на российских предприятиях, - Новосибирск: ИЭиОПП, 2007.
- 46.Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в первом полугодии 2009 года, -М., МЭРиТ. 2009.
- 47.Обозрение российской экономики от 1 мая 2010 г. –М., Центр развития, 2010.
48. Основные экономические показатели // <http://www.eeg.ru>
- 49.Официальный статистический бюллетень 2009 год, -М., Росстат, 2010.
- 50.Потапов А.В. Концептуальные основы теории управления сбытовой программой предприятия. //Современные аспекты экономики № 6 (131) 2008.
- 51.Романов А. Н., Корлюгов Ю. Ю., Красильников С. А. и др. Маркетинг: Учебник/Под ред. Романова. А. Н. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.
- 52.Российская Экономика: Тенденции и перспективы, №9 –М., ИЭПП, 2009.
- 53.Сарычева А.В. Спам и E-mail маркетинг: сходства и различия.// Маркетинг в России и за рубежом. - №4. - 2004.
- 54.Соловьев Б.А. Маркетинг: Учебник — М.: ИНФРА-М, 2005.
- 55.Социально-экономическое положение России, -М., Росстат, 2010.
- 56.Степаненко А.А., Повышение конкурентоспособности предприятий с применением комплекса маркетинга.// Проблема теории и практики финансово-кредитной сферы: сборник статей II Всероссийская заочная науч.-практич. конф. – Волгоград, 2008.
- 57.Субботин С. Риски Интернет-технологий применительно к Интернет-брокериджу // Рынок Ценных Бумаг.-2005.-№19.

58. Субботин А.К. Динамика границ рынка и глобальные компании / Межвузовский научно-практический сборник "Экономика. Право. Лингвистика". - М., 2005. Вып. 1.
59. Теория и практика торговли на фондовом рынке, под ред. Твардовского В.В., - М.: Интернет-трейдинг, 2007.
60. Управление в России. -СПб., «ИКФ АЛЬТ», 2004.
61. Уткин Э. А. Консалтинг. М.: Экмос, 2000.
62. Филина Ф.Н. Исследуем рынок - экономим на налогах // Налоговый учет для бухгалтера, 2007, N 10.
63. Филиппова О.Н. Оценка уровня управления маркетингом на промышленном предприятии // «Управление персоналом», № 10 (164), 2007.
64. Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Е. С. Стояновой. М.: Перспектива, 2006.
65. Цухло С. Российская промышленность в августе 2009 г. / Экономико-политическая ситуация в России, -М., ИЭПП, 2009.
66. Чейз, Р.Б. Эквилайн, Н., Дж., Якобе, Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание.: Пер. с англ. : М.: Вильямс, 2004.
67. Шаройко Ф.В. Количественное ранжирование результатов маркетингового исследования рынка продуктов потребительского спроса// Вестник университета (Государственный университет управления) – М., 2006. - № 8 (24).
68. Эванс Дж.М., Берман Б. Маркетинг. - М.: Экономика, 2003.



Таблица 1 - Анализ коэффициентов финансовой устойчивости

| Наименования позиций   | Ед.<br>изм. | Даты       |            |            |            |
|--|-------------|------------|------------|------------|------------|
|  |             | 01.01.2007 | 01.01.2008 | 01.01.2009 | 01.01.2010 |
| <b>ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ</b>                                 |             |            |            |            |            |
| Стоимость чистых активов   | тыс. руб.   | 53022      | 63875      | 73963      | 79711      |
| Коэффициент автономии  | разы        | 3,65       | 2,78       | 3,25       | 3,05       |
| Коэффициент общей платежеспособности                                       | разы        | 0,78       | 0,74       | 0,76       | 0,75       |
| Коэффициент маневренности  | разы        | 0,33       | 0,43       | 0,33       | 0,43       |
| Доля собственных источников финансирования оборотных активов               | %           | 55%        | 55%        | 52%        | 57%        |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования | разы        | 0,85       | 0,89       | 0,87       | 1,37       |
| Коэффициент обеспеченности процентов по кредитам                           | разы        | 0,00       | 0,00       | 0,01       | 0,00       |
| Коэффициент иммобилизации  | разы        | 1,14       | 0,72       | 1,04       | 0,76       |
| <b>ПОКАЗАТЕЛИ САМОФИНАНСИРОВАНИЯ</b>                                       |             |            |            |            |            |
| Коэффициент обеспеченности долгосрочных активов собственными средствами    | разы        | 1,48       | 1,76       | 1,50       | 1,74       |
| Коэффициент самофинансирования   | %           | 11%        | 67%        | 66%        | 38%        |
| Коэффициент мобилизации инвестированного капитала                          | разы        | 0%         | 55%        | 0%         | 102%       |
| Коэффициент мобилизации накопленного капитала                              | разы        | 3,53       | 0,97       | 0,00       | 1,62       |
| Показатель Альтмана Z  | разы        | 5,09       | 5,25       | 5,11       | 5,93       |

Таблица 2-Анализ коэффициентов ликвидности

| Наименования позиций                       | Ед.<br>изм. | Даты       |            |            |            |
|--|-------------|------------|------------|------------|------------|
|  |             | 01.01.2007 | 01.01.2008 | 01.01.2009 | 01.01.2010 |
| Коэффициент общей ликвидности (CR)         | разы        | 2,21       | 2,22       | 2,10       | 2,31       |
| Коэффициент среднесрочной ликвидности (QR) | разы        | 0,66       | 0,76       | 0,70       | 1,26       |
| Коэффициент абсолютной ликвидности         | разы        | 0,079      | 0,041      | 0,239      | 0,632      |
| Чистый оборотный капитал, NWC              | тыс. руб.   | 17257      | 27782      | 24771      | 34078      |

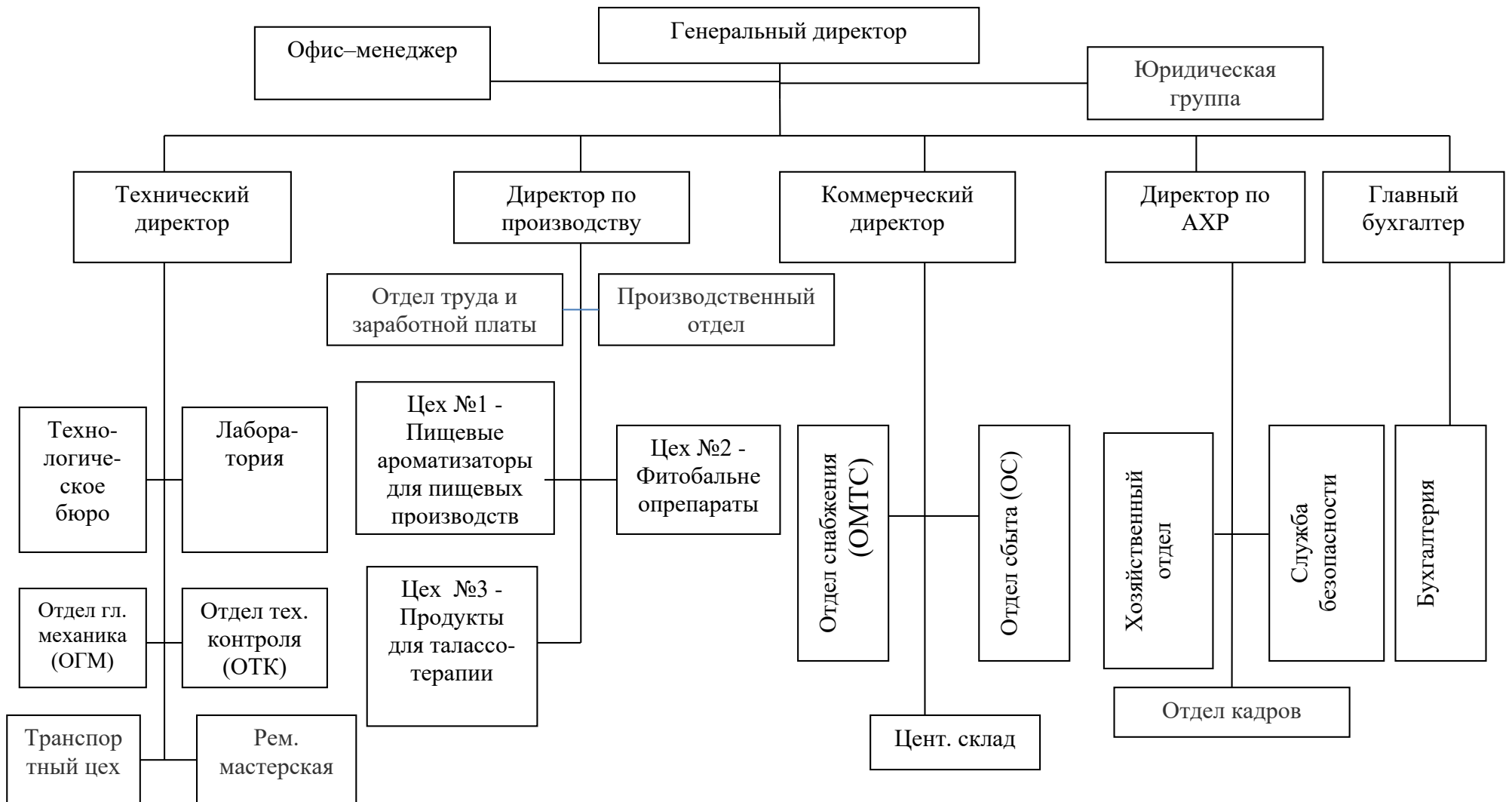


Рис. 1. Организационная структура ООО «Легран»