

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ НА
ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:
студентка 4 курса группы
05001221
очного отделения
Гребенник Я.В.

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Шкромада В.И.

Белгород 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы разработки сбытовой стратегии предприятия	6
1.1 Понятие, сущность, и классификация сбытовой стратегии	6
1.2 Методы стратегического управления сбытом.....	112
1.3 Формирование сбытовой стратегии промышленного предприятия.....	18
Глава 2 Разработка сбытовой стратегии ОАО «Белгородский цемент»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия.....	30
2.2 Анализ организации сбыта продукции на предприятии.....	36
2.3 Сбытовая стратегия исследуемой организации.....	50
Заключение.....	60
Список литературы.....	63
Приложение.....	67

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что комплексное управление предприятием охватывает все стороны финансово-хозяйственной деятельности и невозможно без управления сбытом.

Актуальность исследования особенно высока в наши дни, когда конкуренция на рынке растет, подталкиваемая импортными производителями. Компании по производству продуктов питания сталкиваются с кризисами перепроизводства, вызванными слишком высокими темпами научно-технического прогресса и возрастающими требованиями потребителей. Неспособность предприятия эффективно управлять сбытом продукции в этих условиях может означать гибель компании.

Работа организаций в новых экономических условиях предполагает реструктуризацию сфер деятельности хозяйствующих субъектов, но главным образом это касается сферы реализации готовой продукции. В условиях жесткой конкуренции главная задача системы управления сбытом – обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами. Сбыт продукции должен рассматриваться под принципиально иным углом зрения – через призму рыночного спроса и предложения.

Сбытовая деятельность – ключевое звено маркетинга и своего рода финишный комплекс во всей деятельности организации по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию и услуги. Оптимизация сбытовой деятельности способна обеспечить конкурентоспособность организации в жёстких условиях рынка.

Сбыт продукции является завершающей и результирующей стадией всей деятельности любого коммерческого предприятия. С переходом Российской экономики к рыночным отношениям организации, не нуждавшиеся

до сих пор в собственной системе сбыта, столкнулись со сложной проблемой формирования сбытовых систем. Вопросы сбыта, традиционно считавшиеся в России второстепенными, вышли на первый план.

Являясь завершающей стадией движения товара от производителя к потребителю, сбытовая стадия при недостаточном внимании к себе может уменьшить эффект от предшествующих усилий по созданию и производству товара, и, напротив, сильная выверенная концепция и четкая организация сбыта способна продвинуть даже не самый лучший товар и принести доход.

Цель сбыта – доведение до конкретных потребителей конкретного товара, требуемых потребительских свойств (качества, цены и т.п.), в необходимом объеме, в точное время (в точный срок), в определенное место и с допустимыми (минимальными) затратами.

В России система сбыта находится на переходной стадии развития, что в большой степени осложняет работу организаций. Обычно она характеризуется следующими чертами: слабое управление каналом сбыта; неполное выполнение обязательств в рамках канала; решения принимаются по каждой сделке в отдельности в результате постоянных переговоров; частое нарушение «контрактных» обязательств. Неумение управлять сбытом в современных условиях хозяйствования порождает цепочку: переполненные склады, отсутствие оборотных средств на закупку товара и др. Таким образом, рыночная экономика заставляет по-новому взглянуть на задачи управления сбытом.

Эффективный и слаженный механизм работы системы сбыта организации является главным конкурентным преимуществом фирмы.

Целью данной работы является разработка сбытовой стратегии предприятия на примере ОАО «Белгородский цемент».

Для достижения этой цели поставлены и решены следующие **задачи**:

- рассмотреть понятие, сущность и классификацию стратегий сбыта продукции;
- выявить методы стратегического управления сбытом;

- определить особенности формирования сбытовой стратегии промышленного предприятия;
- составить организационно-экономическую характеристику ОАО «Белгородский цемент»;
- провести анализ организации сбыта продукции в ОАО «Белгородский цемент»;
- разработать сбытовую стратегию ОАО «Белгородский цемент».

Объектом исследования является ОАО «Белгородский цемент».

Предмет исследования – сбытовая стратегия промышленного предприятия.

Методологическую основу исследования составляют книги российских и зарубежных авторов: Д.В. Арутюновой [8], И.Т. Балабанова [10], А.С. Головачева [19], И.В. Крылова [26], Наумова В.Н. [30], С.У. Нуралиева [32], М. Портера [33, 34], Г.А. Резника [35], П.В. Рудакова [37], Г.В. Савицкой [38], А.Д. Шеремета [48], а также экономическая периодика, в частности, статьи журналов: «Финансы и кредит», «Вопросы статистики», «Финансы».

Эмпирическая база исследования в работе была представлена законодательными и нормативно-правовыми актами РФ, а также официальными документами исследуемой организации: Устав предприятия, бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах предприятия.

Основными **методами** исследования данной проблемы являются - метод группировки, метод сравнения, графический метод, расчетно-аналитический метод.

Апробация работы проводилась в виде публикации статьи в научном сборнике [19, с. 93-96], а также путем ознакомления менеджмента исследуемой организации с полученными в работе выводами и рекомендациями.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, которые содержат шесть параграфов, а также заключение, список литературы, приложение.

Глава 1 Теоретические основы разработки сбытовой стратегии предприятия

1.1 Понятие, сущность, и классификация сбытовой стратегии

Сбытовая стратегия - это элемент общей стратегии компании. Она представляет собой это долго- и среднесрочные решения по формированию и изменению сбытовых каналов, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве в рыночных условиях. Сбытовая стратегия – своеобразный «фарватер», в котором будет двигаться фирма, в своем стремлении достичь поставленных целей [13, с. 53].

В современной теории маркетинга описано множество подходов к формированию стратегии.

Для выбора действий фирмы на конкретном рынке используют матрицу конкуренции Портера. Поддержание существования компании (и ее развитие) достигается благодаря производству и/ или продаже товаров, услуг, которые настолько важны для покупателя, что он готов, по меньшей мере, компенсировать компании ее затраты. Сопоставляя цены и полезность, покупатель смотрит не только на свои собственные нужды. Он смотрит также на то, что предлагают компании-конкуренты. Компания должна выделить себя среди конкурентов с тем, чтобы иметь перед ними конкурентное преимущество. Отличие означает наличие отличительного преимущества. Согласно Портеру все стратегии, направленные на достижение конкурентных преимуществ, могут быть сведены к трем базисным стратегиям [37, с.131-138]:

– стратегия лидерства по затратам. При использовании стратегии лидерства по затратам компания пытается установить как можно более низкую цену благодаря минимизации затрат в производстве и распределении. Низкие цены должны обеспечить большую долю рынка;

– стратегия дифференциации. В соответствии с этой стратегией компания пытается дифференцировать свою продукцию, услуги от продукции,

услуг конкурентов в таких аспектах, которые важны для всего рынка в целом. Долговечность, надежность, качество, сервис, техническое обслуживание и современная технология являются некоторыми из возможностей. При выборе того, в чем компания хочет выделить себя, необходимо проанализировать рынок, а также свои сильные стороны (отличительные преимущества);

– стратегия сосредоточения (фокусирования). В соответствии со стратегией фокусирования компания концентрируется на одном или нескольких небольших частях рынка. Эта стратегия называется также стратегией нахождения ниши. Рыночная ниша - это часть сегмента рынка. Конкуренция со стороны больших и сильных компаний становится незначительной проблемой, потому что маленькие рынки мало интересны крупным предприятиям.

В качестве одной из форм глобальной стратегии сегментации можно назвать фокусную стратегию: в таком случае компания фокусируется на одном или нескольких географических сегментах. Портер подчеркивает необходимость выбора между этими тремя стратегиями. По его мнению, нельзя взять понемногу от каждой стратегии. Для выбора одной из его стратегий Портер рекомендует использовать цепочку ценности.

Общая стратегия может определяться как на уровне компании, так и на уровне стратегической зоны хозяйствования (далее – СЗХ). Если компания стремится к значительной степени концентрации усилий по различным направлениям своей деятельности, то СЗХ демонстрируют значительное сходство. Тогда очевидным образом выявляется единая стратегия. Если же сходство между СЗХ незначительно, то в отношении каждого может быть применена особая стратегия.

Цепочка ценности Портера показывает, что компания может достичь низких затрат или отличительного преимущества в разных областях. Особенно, если компании удастся воплотить свою стратегию в различных звеньях цепочки ценности, она будет иметь сильную конкурентную позицию.

В зависимости от структуры портфеля СЗХ можно представить себе

малоперспективные СЗХ (это касается перспектив роста и прибыльности) наряду с очень перспективными. Некоторые СЗХ со временем уходят с рынка, поскольку их прибыльность исчерпана, другие же напротив добавляются и сбыт их расширяется, поскольку рынок предоставляет для этого шансы. В результате можно выделить следующие направления, необходимые для роста всей компании:

- свертывание бесперспективных стратегических бизнес продуктов и перенос освободившихся ресурсов на другие направления;
- сохранение позиций;
- рост при сохранении того же характера деятельности;
- рост с включением новых видов деятельности (СЗХ).

В специальной литературе большое внимание уделяется стратегиям роста [41, с.152]: интенсивный рост, диверсификация, интегративный рост. Интенсивный рост - это тот вид роста, который базируется на имеющихся СЗХ:

- проникновение на рынок, рост с опорой на имеющийся продукт на существующем рынке;
- развитие рынка, рост с опорой на существующий продукт на новых сегментах рынка либо в новых географических областях;
- развитие продукта, рост с опорой на модифицированные продукты (с учетом новых тенденций спроса либо использующие новые технологии) на существующих рынках.

Диверсификация, рост благодаря новым СЗХ:

- горизонтальная диверсификация, новый технически неродственный продукт для одних и тех же клиентов;
- концентрическая диверсификация, новый родственный продукт для нового рынка;
- конгломератная диверсификация: новый неродственный продукт на неродственном рынке.

Интегративный рост, иначе называемый вертикальной диверсификацией:

- вертикальная интеграция назад (стать собственником

предшествующих звеньев в производственной цепи);

- вертикальная интеграция вперед (стать собственником последующих звеньев в производственной цепи);

- горизонтально интеграция (поглотить предприятие конкурента).

Интеграция обычно осуществляется посредством приобретения независимых компаний, или путем создания с ними совместных предприятий.

Решения о диверсификации обычно принимают топ-менеджеры на уровне компании в целом. Выбор между стратегическими направлениями: проникновение на рынок, развитие продукта или развитие рынка, осуществляется на разных уровнях управления.

Распределение полномочий по разным уровням принятия решения не означает, что предложения по введению новых видов деятельности идут только сверху.

Но при любой из вышеперечисленных стратегий роста важно дать определение рынку, на котором намерена действовать компания. Чрезмерно широкое определение не способствует выявлению возможности диверсификации и развитию рынка по сравнению с более узким. Немалую роль играют и определение нового продукта и того, что понимается под родственными продуктами.

При выборе стратегии роста важным является:

- объем и рост рынка либо сегментов рынка;
- возможности сохранения конкурентного преимущества в течение продолжительного времени;

- возможности проникнуть на рынок или на какую-либо его часть.

В последних двух случаях важную роль играют синергия и родственность.

Товарная стратегия предприятия заключается в выборе действий по реализации планов товарооборота. Сюда входит все от формирования ассортимента до предоставления услуг по сопровождению товара.

По большому счету, товарную стратегию можно назвать частью общей

стратегии предприятия. При формировании товарной стратегии нужно учесть, что процесс завоевания потребителя начинается с самого старта, поэтому необходимо тщательно обдумывать все, ещё только принимая решение о выпуске того или иного товара.

Различают два основных типа товарных стратегий:

- дифференцирование;
- диверсификация.

Стратегия дифференцирования товара заключается в изменении свойств товара. При этом на самом деле товар может оставаться неизменным, но потребитель должен думать, что товар отличается, в таком случае обеспечиваются продажи даже при более высокой цене, чем у конкурентов [26, с.112].

Дифференциация (изменение) товара затрагивает не только упаковку и свойства самого товара, но и методы продаж, оформление торговых точек, обучение персонала, дополнительные услуги (сервисное обслуживание, доставка, рекламные акции и так далее).

Стратегия диверсификации товара заключается в выпуске нового товара, никак не связанного с основным производством предприятия. Рано или поздно задача выпуска нового продукта становится перед каждым крупным предприятием.

Для того чтобы стратегия была реализована успешно, необходимо провести тщательные исследования рынка: спрос на товар у потенциального потребителя, ценовая политика, намерения конкурентов в данной области, возможность применения новейших технологий и тому подобное [26, с.130].

Организация сбыта товара – один из важнейших компонентов в стратегии любого предприятия. Выбор оптимальной сбытовой стратегии затрагивает вопросы каналов сбыта, методов сбыта и сопутствующих акций.

Следует учитывать, что сбыт может быть простым (производитель взаимодействует непосредственно с потребителем) и сложным (производитель взаимодействует с потребителем через систему посредников).

Также сбыт можно разделить на прямой (то же самое, что и простой), косвенный (то же самое, что и сложный) и комбинированный (используется сочетание прямого и косвенного). Предприятие должно взвесить все за и против использования того или иного вида сбыта. Например, маркетинговая стратегия предприятия может подразумевать создание собственной сети магазинов, но такой ход целесообразен только если прибыль перекрывает расходы на двадцать пять процентов и более, в противном случае лучше вложить средства в развитие производства.

По составу сбытовые сети бывают:

- традиционные;
- вертикальные;
- горизонтальные;
- многоканальные (сочетают две и больше систем) [31, с.57].

В традиционную сеть сбыта объединены производители, посредники и сбытовики, каждый из которых преследует только собственные цели и выгоды. Именно так строятся большинство сетей сбыта [31, с.58].

Вертикальные сети сбыта представляют собой сеть, где все участники стремятся к общему результату, преследуют одну цель. Обычно такое происходит, если производство и точка сбыта принадлежат одному предприятию, либо в случае, когда производитель и организация, осуществляющая сбыт, регламентируют свое сотрудничество какими-либо документами [31, с.59].

Горизонтальные сети сбыта представляют собой объединение нескольких производителей для покорения одного рынка [31, с.60].

Следует отметить, что выбор стратегии предприятия очень важный шаг, складывающийся из многих факторов, и выбранная стратегия должна соответствовать не только целям и задачам предприятия, но и внешней ситуации.

Любая стратегия разрабатывается с учетом определенного временного промежутка, поэтому стратегии также делятся на:

- краткосрочные (сроком максимум на год);
- среднесрочные (на срок от двух до пяти лет);
- долгосрочные (на срок пять-семь лет) [21, с.112].

1.2 Методы стратегического управления сбытом

Суть деятельности организации, в рамках сбыта, является управление конкурентоспособностью товара. Ориентируясь на эту цель, можно выделить два основополагающих направления действий в сбытовой политике:

- управление каналами сбыта (включающее планирование длины и широты самого канала, организацию и контроль работы его участников; выбор типа посредников);
- управление товародвижением (включающее планирование, организацию и контроль процессов хранения товара и транспортировки) [12, с.75].

В процессе принятия решения в выборе канала сбыта одним из самых ключевых является этап определения параметров распределительных каналов – длины и ширины, по которым в научном сообществе принято их классифицировать.

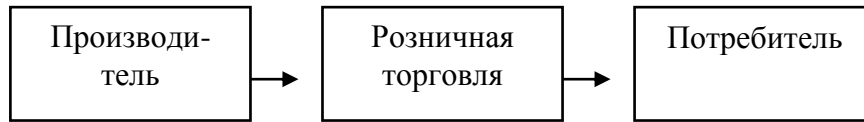
Так, каналы сбыта можно охарактеризовать по числу уровней в цепочке «производитель-потребитель» – по его длине, то есть по количеству учреждений, которые совместно работают для доведения продукта до места потребления. Количество посредников, участвующих в обслуживании канала распределения определяет, на скольких уровнях он работает.

Существует четыре основных типа каналов сбыта по количеству посредников:

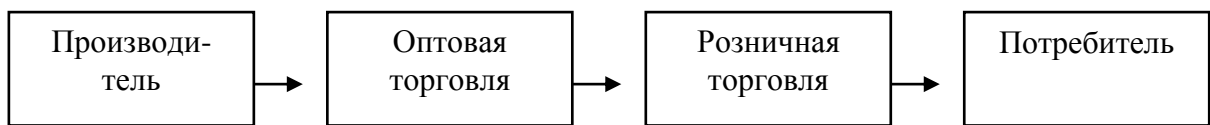
- нулевой (без участия посредников);
- одноуровневый (с участием одного посредника);
- двухуровневый (с участием двух посредников);
- трехуровневый (с участием трех посредников) [14, с.133].

Типовые каналы распределения продукции представлены на рисунке 1.2.1.

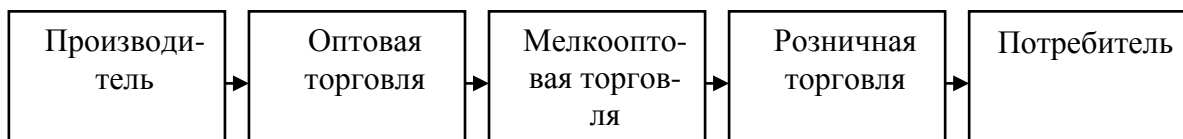
В зависимости от наличия посредников и их числа в структуре канала сбыта, ученые выделяют прямые, косвенные и смешанные каналы сбыта [5, с. 124].



Косвенный канал первого уровня



Косвенный канал второго уровня



Косвенный канал третьего уровня

Рисунок 1.2.1 – Типовые каналы распределения

Прямой канал состоит из двух уровней: производитель и конечный потребитель, то есть посредники в цепочке распределения продукции отсутствуют. Для косвенных каналов сбыта характерно наличие одного и более посредников, а смешанные каналы объединяет черты первых двух. Ниже представлена сравнительная характеристика каналов сбыта (таблица 1.2.1).

Другой характеристикой канала товародвижения является его ширина, то есть количество посредников на каждом уровне, участвующих в распространении продукции. Важным фактором при разработке политики распределения товара и, собственно, самого канала является степень воздействия на рынок, к которой стремится компания, о чем упоминается в

научной статье Раймонда Альпе. Решение о ширине канала сбыта основывается на следующих трех типах распределения [6, с. 146].

Интенсивное распределение, при котором продукция размещается как можно в большем количестве торговых точек, насколько это возможно. Широкое представление продукции предоставляет клиентам разнообразные возможности для покупки, и имидж торгового посредника при данном типе распределения не важен. Целью такого распределения продукции является достижение максимального охвата рынка, и, как правило, такая стратегия характерна для товаров ежедневного спроса.

Таблица 1.2.1 – Сравнительная характеристика каналов сбыта

Признаки	Прямая	Косвенная		Смешанная
		Оптовая фирма	Сбытовой агент	
Зона охвата	Узкая (в местах концентрации клиентов)	Широкая	Узкая (охват рынка несколькими агентами)	Наиболее полная
Объем сбыта	Невысокий	Высокий	Средний	Высокий
Отношения между участниками процесса	Очень тесные	Не достаточно тесные	Минимальные	Достаточно тесные
Издержки фирмы-производителя на осуществление сбыта	Высокие	Средние	Низкие	Оптимальные
Ценовая политика	Очень гибкая	Гибкая	Не очень гибкая	Гибкая
Степень владения информацией о продукте	Максимальная	Удовлетворительная	Достаточно высокая	Высокая
Право собственности	Принадлежит производителю	Принадлежит посреднику	Принадлежит посреднику	Одновременно производителю и посреднику
Контроль	Высокий	Низкий	Очень низкий	Нормальный

Селективное (выборочное) распределение, при котором продукция размещается в более ограниченном числе торговых точек и в определенных географических районах. Вместо широкого воздействия на рынок, селективное распределение стремится показать продукцию в наиболее перспективных или прибыльных торговых точек, например, это характерно для продажи дизайнерской одежды.

Эксклюзивное распределение, при котором продукция размещается в одной торговой точке в конкретной области. Это укрепляет партнерство между продавцом и посредником, и, в результате, устанавливаются прочные партнерские и долгосрочные отношения. Часть договора обычно требует от дилера отсутствия у него конкурентной продукции, и результатом этого являются более агрессивные маркетинговые усилия дистрибьютора по продаже продукции компании-производителя. Например, дилеру предоставляется эксклюзивная франшиза на продажу транспортного средства определенной марки в определенной географической области, а взамен франчайзи обязуется предоставлять надлежащий послепродажный сервис клиентам.

Необходимо также заметить, что, с точки зрения организации каналов сбыта, учеными выделяются традиционные, вертикальные, горизонтальные и многоканальные системы распределения [15, с.50]. И если традиционные маркетинговые каналы состоят из автономных бизнес-единиц, каждая из которых выполняет определенный набор маркетинговых функций, не зависящих друг от друга, то производитель и посредники в вертикальных маркетинговых системах (ВМС) оперируют как единое целое. Данный вид системы сбыта включает в себя еще три разновидности систем.

Корпоративная ВМС – в рамках данной маркетинговой системы компания владеет двумя или более традиционными уровнями канала с целью получения большего контроля над спросом и предложением, вступления в новый доходный бизнес или же в целях расширения масштаба своей деятельности в экономике.

Управляемая ВМС – представляет собой скоординированную систему

каналов распределения организации, в которой поток товаров от производителя до конечного пользователя контролируется мощностью и размером одного члена канала системы, а не общей собственностью или договорными связями.

Договорная ВМС – система независимых компаний, осуществляющих свою деятельность на договорных основах с целью улучшения коммерческих показателей.

Горизонтальная маркетинговая система – это соглашение каналов распространения, по которому две компании и более, находящиеся на одном и том же уровне, объединяются в маркетинговых целях для извлечения выгоды из новых возможностей, а ММС (многоканальная маркетинговая система) объединяет в себе сразу несколько форм организации сбыта [21, с.4]. Такие каналы включают в себя: розничные магазины, интернет - магазины, мобильные приложения, телефонные продажи и любой другой способ заключения сделок с клиентами.

Отправная точка формирования структуры каналов сбыта – его конечный потребитель. Однако понимание потребителей – не единственный фактор, влияющий на организацию каналов сбыта [19, с.93].

Ограничения в выборе точек, доступных для поставщиков, например, те, которые уже были закреплены за другими производителями.

Количество, размер и географическая концентрация потребителей также оказывают влияние на формы каналов сбыта [31, с.60]. К примеру, если численность клиентов мала, но географически сконцентрирована, скорее всего, прямые каналы продаж будут предпочтительнее, а при широко рассредоточенной клиентской базе такой способ продаж становится все более сложным, и возникнет необходимость для включения в структуру продаж большего количества посредников.

Характеристики продукта влияют на дизайн структуры канала [33, с.171]. Так, фирмы-производители промышленной продукции стремятся использовать прямые каналы распределения, но есть и другие факторы, влияющие на решение о выборе типа канала. Скоропортящиеся товары, например, должны

быть переданы конечному потребителю быстро, как раз через прямые каналы сбыта, а нескоропортящихся и негромоздкие – через косвенные каналы.

Некоторые компании имеют ограниченные полномочия по данному вопросу из-за экономических условий и правовых ограничений. Так, в отдельных восточноевропейских и балтийских странах, таких как Эстония, Латвия и Узбекистан все еще существуют ограничения для производителей по выбору ассортимента продукции и охвату торговых точек для осуществления дистрибуции.

Любое решение по организации каналов сбыта имеет долгосрочные последствия для компании, что упоминается Джоном Ламбертом и его коллегами [21, с.20]. Например, цена, обычно, зависит от количества уровней между производителем и конечным потребителем. Решение о внесении каких-либо изменений в структуру каналов сбыта, скорее всего, будет носить долгосрочный характер, поэтому важно, чтобы дизайн уже существующих каналов постоянно совершенствовался для эксплуатации новых возможностей.

Качественная организация и управление каналами сбыта являются одними из факторов, обеспечивающих успех продукта, продаваемого компанией на рынке [16, с.150]. Также, не следует недооценивать предлагаемый потенциальный рост электронной коммерции, что уже, собственно говоря, прослеживается в большинстве развитых стран, где электронные каналы дистрибуции являются одной из самых популярных форм распространения продукции, так как это уменьшает издержки потребителей, связанные с сокращением времени на покупку конкретного продукта. Электронные каналы распределения также ставят компанию на новый высокий уровень компьютеризации в области развития, что в настоящее время имеет достаточно большое значение для занятия прочной позиции и завоевания авторитета на рынке.

Каналы сбыта не могут быть сами по себе эффективными. Для того, чтобы сделать их таковыми, менеджерами и специалистами в областях маркетинга и логистики проводится оценка их эффективности, которая, в свою

очередь, показывает насколько тот или иной канал распределения прибылен, а также перспективы их дальнейшего развития.

Более того, на практике необходимо также учитывать и тот факт, что даже при идеальном функционировании каналов сбыта и слаженной работе служб маркетинга и логистики эффективность определенных каналов распределения может зависеть от множества как внутренних, так и внешних факторов ведения бизнеса [34, с.70]. Давление конкуренции, слияния и поглощения конкурентов, новые производственные линии и более высокие ожидания клиентов – все это лишь «верхушка айсберга» для современного логистического лидера. Все эти явления являются следствием ведения бизнеса в условиях современной экономики [13, с.12].

Впрочем, для тех, кто непосредственно вовлечен в процесс распределения продукции, понимание процессов изменения вышеперечисленных явлений является действительно важным и, зачастую, означает разницу между выживанием на рынке, выгоранием или даже вымиранием в современных, быстро меняющихся цепочках поставок.

В то время пока некоторые логистические операции и каналы сбыта фирм ощущают на себе влияние ограниченного числа из вышеперечисленных факторов, системы сбыта других компаний сталкиваются с ними на ежедневной основе [15, с.230]. Тем не менее, грамотно планируя торговую сеть, компания делает себя эффективной в настоящее время и гибкой в будущем, что немаловажно для качественного развития бизнеса.

1.3 Формирование сбытовой стратегии промышленного предприятия

Разработка сбытовой стратегии проходит несколько этапов:

- комплексный анализ предприятия;
- анализ рынка;
- анализ партнеров и конкурентов;
- анализ внешних факторов;

- составление плана сбыта [20, с.112].

Прежде чем что-либо планировать, предприятие должно провести полный маркетинговый аудит и определиться со своими целями и планами развития. Кто-то видит себя через десять лет президентом крупного конгломерата, с множеством филиалов и самой разнообразной продукцией. Кто-то хочет заниматься только определенной отраслью и мечтает лишь занять стабильную позицию в выбранной нише.

Цели предприятия должны быть:

- конкретными. Руководство должно ставить цель не «хочу быть лидером», например, а хотя бы «через десять лет предприятие должно занять лидирующую по издержкам и наполнению рынка позицию в отрасли компьютерных технологий»;
- достижимыми. Понятно, что свежее испеченная фирмочка, собирающая компьютеры на заказ и торгующая сопутствующим товаром через год в крупное предприятие не вырастет, но за этот год можно, например, нарастить клиентскую базу, открыть еще один магазин, подготовить почву на будущее;
- согласованными между собой. Невозможно одновременно стать пианистом-виртуозом и боксером-чемпионом. То же самое и в бизнесе – противоречивые цели малореализуемы;
- измеримыми. Ставя перед предприятием цель, например, через три месяца увеличить оборот товара, нужно задавать конкретные цифры: в два, три раза. Вы должны быть в состоянии проконтролировать конкретный результат;
- увязанными по времени. К примеру, если вы понимаете, что за месяц просто физически невозможно построить трехэтажный дом с десятью комнатами, нельзя ставить такую цель [21, с.119].

Помимо вышеперечисленного цели должны соответствовать общей направленности предприятия и квалификации его персонала.

Нужно упомянуть, что целью предприятия и, соответственно, разрабатываемой сбытовой стратегии, не всегда должно быть что-то материальное, осязаемое. Иногда стратегия разрабатывается, чтобы

сформировать определенный имидж предприятия на потребительском рынке.

На этапе анализа рынка проводится целый комплекс исследований. Необходимо изучить потенциал рынка и потенциал продукта компании. Проанализировать объемы продаж: в месяц, квартал. Понять от чего зависит товарооборот: от поставок сырья, от сезонного спроса, от приемов и методов продаж и так далее.

Постараться оценить перспективу развития и изменений рынка сбыта, рынка поставщиков. Спрогнозировать неизбежные колебания цен.

Следующим этапом разработки сбытовой стратегии предприятия является анализ партнеров и конкурентов. Необходимо четко представлять, какой политики предприятие придерживается и намерено придерживаться при работе с партнерами, а также при обслуживании потребителя. Что из существующих действий налажено и работает хорошо, а что лучше поменять.

Хорошо также представлять возможные действия конкурирующих предприятий (даже если на данном этапе их нет, необходимо учитывать возможность появления) и учитывать в сбытовой стратегии контрмеры [20, с.176].

Следующий этап формирования сбытовой стратегии - анализ внешних факторов. Планируя серьезный жизнеспособный долгосрочный список действий, нельзя не учитывать экономику страны и мира в целом, прогнозы аналитиков, новые открытия и даже модные тенденции.

На этапе составления плана сбыта продукции, учитывая все вышеперечисленное, идет уже непосредственная разработка сбытовой стратегии: вырабатываются направления улучшения имеющегося продукта или пути создания нового. Разрабатывается комплекс мероприятий, которые необходимо будет реализовать. Устанавливаются четкие сроки и предусматриваются меры по контролю исполнения плана.

Когда предприятие начинает разрабатывать определенную маркетинговую стратегию, сразу же возникают вопросы какую отрасль производства необходимо закрыть, выпуск каких товаров прекратить совсем, а

какие, наоборот, взять в производство, может быть, вовсе сменить направление деятельности и тому подобное.

В планируемой сбытовой стратегии должны быть учтены эти вопросы и степень важности существующей и планируемой деятельности. Помимо этого, в стратегии должны быть учтены варианты реагирования на изменения внешней ситуации.

Поэтому существуют определенные подходы и методы для выбора правильного направления стратегического развития.

Методы разработки сбытовой стратегии бывают:

- формальные (чаще всего матричные, основанные на математическом анализе);
- неформальные (основанные на творческом, интуитивном подходе).

Конечно же, в основном используются формальные методы: построение различного рода матриц (таблиц), которые отражают позицию предприятия на рынке под воздействием различных факторов (как внутренних, так и внешних), а также их совокупности.

Существуют следующие маркетинговые матрицы [24, с.77]:

- матрица И.Ансоффа. Используется для разработки стратегий в условиях растущего рынка, отражает расхождения между реальным и планируемым развитием предприятия;
- модель М. Портера. Используется для установления связей между рентабельностью предприятия и долей рынка, ориентируется на медленно растущие рынки и уделяет большое внимание конкурирующим предприятиям.

Маркетинговая стратегия компании разрабатывается с учетом различных факторов, среди них: ситуация на рынке, приоритеты развития самой компании, различное влияние внешнего окружения, ресурсы компании и т.д. После сбора необходимых данных о внутренней и внешней среде компании, возможны несколько сценариев стратегического развития. Наиболее перспективные сценарии могут получить маркетинговую стратегию и непосредственно сам план перехода на данную стратегию.

До начала непосредственного планирования сбытовой стратегии необходимо точно выявить целевых потребителей и определить, как именно протекает процесс принятия решения о покупке. Основная задача – понять участников самого процесса покупки и разобраться в главных факторах влияния на покупательское поведение. Подобное внимание позволяет создать для своего рынка значащую и эффективную программу маркетинга.

Согласно А.Д. Чудновскому, процесс стратегического планирования сбыта продукции включает следующие этапы:

1) Определение текущей ситуации (миссии и содержания бизнеса) Отправным моментом стратегического планирования являются нынешние цели и результаты, а также нынешняя деятельность при существующей организационной структуре.

2) Анализ внутренней среды компании. Определяются сильные и слабые стороны компании или продукта, в области финансов, техники и технологии производства, возможностей НИОКР и т.д.

3) Анализ внешней среды Он направлен на такие характеристики как рынок, конкуренция, макроокружение, и указывает, какие у компании есть возможности и какие ей угрожают риски.

4) SWOT-анализ и выявление стратегических разрывов Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз дает представление о том, какие цели являются достижимыми. Анализ несоответствий (стратегического разрыва) поможет указать, что грозит компании, если стиль и методы управления останутся прежними.

5) Постановка целей. Какие из целей представляются реальными.

6) Разработка альтернативных стратегий. Разрабатываются стратегии, направленные на реализацию целей.

7) Выбор стратегии.

8) Разработка сбытовой стратегии. Маркетинговая стратегия определяет, каким образом стратегии компании могут быть реализованы.

9) Разработка годового плана сбыта.

10) Исполнение плана и контроль Мониторинг результатов, в случае необходимости — корректировка планов [47, с.102].

Для учета многочисленных факторов в оценке эффективности каналов сбыта менеджерами часто применяются методы MCDM (Multi-Criteria Decision Making). Методики данной модели предназначены для оценки альтернатив небольшой группой экспертов для принятия решения с участием нескольких критериев и альтернатив. Некоторые MCDM модели, актуальные для нашей темы исследования обсуждаются далее.

Метод анализа иерархий (МАИ) – это инструмент для принятия решения путем разложения сложной задачи на многоуровневую иерархическую структуру целей, критериев, подкритериев и альтернатив [13, с.233]. МАИ может быть использован в принятии решений, которые являются сложными, неструктурированными, и содержащими несколько атрибутов или критериев.

Саати разработал этот метод, и он включает в себя три основных этапа:

- концепцию комплексного решения проблемы в виде иерархии;
- оценку важности критериев принятия решения на каждом уровне иерархии путем принятия парных сравнений;
- ранжирование альтернатив на основе полученных весовых коэффициентов критериев принятия решения.

Необходимо заметить, что, на первый взгляд, данный метод сложно отнести к методам оценивания эффективности, но его практическая применимость была доказана Питером Бойа, который использовал МАИ для оценки каналов сбыта в туристической индустрии, учитывая общую стоимость издержек, валовую прибыль, оценки целевых аудиторий и транзакционные возможности [17, с. 1-24].

Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution (TOPSIS) – еще одна методика из MCDM модели, разработанная Хваном Юном Чэнь. Так как этот метод повсеместно используется для решения многих задач на производстве, а также в других сферах бизнеса, необходимо объяснить его полезность для менеджеров при оценивании эффективности каналов сбыта.

Основной принцип TOPSIS – выбор альтернативы, которая является кратчайшим расстоянием от идеального заданного состояния и самым длинным – от наихудшего сценария. На практике этот метод является менее затратным по времени, так как он требует проведение некоторых анализов критических показателей того или иного исследуемого объекта и математических расчетов для оценки альтернатив, избегая огромного числа попарных сравнений и уменьшая количество операций по сравнению с методом МАИ [27, с.148].

Однако, поскольку данный метод не обладает способностью включения в него весовых показателей для отдельных критериев, TOPSIS часто служит дополнением к МАИ и другим методам MCDM. Например, Френк Лофти и его коллеги-ученые разработали гибридную модель (TOPSIS и МАИ) для оценки эффективности электронного канала дистрибуции крупной промышленной компании [27, с. 145-152].

Более того, авторами каждой из этих методик предлагается принять во внимание различные факторы, влияющие на эффективность каналов сбыта, и, следовательно, разные показатели, по которым эта эффективность оценивается.

Ключевые факторы сложных маркетинговых систем и соответствующие измерители для каждого из них представлены в таблице 1.3.1.

Таблица 1.3.1 – Ключевые критерии, использующиеся для оценки эффективности каналов распределения

Ключевые факторы	Измерители/показатели
Отношения между участниками канала сбыта	Уровень доверия Конфликты Оппортунизм
Функционирование	Обмен информацией Доставка Уровень запасов ГП
Совокупные издержки	Издержки на возвраты товара Издержки обслуживания канала и его координации
Производительность	Доля рынка Прибыльность Уровень клиентской лояльности Привлекательность для потенциальных клиентов

В данный перечень методов оценивания эффективности каналов сбыта невозможно не включить, пожалуй, один из самых популярных и распространенных методов на практике – метод сбалансированной системы показателей.

Метод сбалансированных показателей – система управления и стратегического планирования, которая широко используется в бизнесе и промышленности, государственных и некоммерческих организациях по всему миру с целью согласованности предпринимательской деятельности с видением и стратегией организации, улучшения внутренних и внешних коммуникаций, организации и мониторинга эффективности в достижении стратегических целей и так далее [14, с.224].

Этот метод был представлен Робертом Капланом (Гарвардская школа бизнеса) и Дэвидом Нортоном как база для оценки эффективности работы того или иного объекта бизнеса, в которую добавлены стратегические нефинансовые показатели деятельности к числу традиционных финансовых показателей для более сбалансированной оценки менеджерами и руководителями конкретного вида деятельности.

Статистическое бюро «GartnerGroup» располагает интересной статистикой о том, что менеджеры и руководители в более 50% крупных американских фирм используют данный метод в своей работе. Так, более половины крупных компаний в США, Европе и Азии (в том числе, довольно большое количество российских компаний) используют подход сбалансированной системы показателей, и его популярность также возрастает в странах Ближнего Востока и Африки. В недавнем глобальном исследовании компания «Bain&Co» присвоила пятое место методу сбалансированной системы показателей в десятке самых широко используемых инструментов управления по всему миру. Данный инструмент также был выбран редакторами журнала HarvardBusinessReview одной из самых влиятельных бизнес - идей за последние 75 лет [12, с.6].

Признавая некоторые недостатки и неясности предыдущих подходов к

управлению и измерению эффективности, Каплан и Нортон в своей методике обеспечили четкое предписание того, что компании должны измерять для того, чтобы «сбалансировать» финансовые перспективы [30, с.73]. Более того, система сбалансированных показателей – это управленческая система (не только система измерения), которая позволяет организациям уточнить свое видение и стратегию и воплотить их в жизнь. Она обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними результатами в целях непрерывного улучшения стратегических и других видов показателей.

Система сбалансированных показателей предполагает, что рассматриваемый объект либо процесс в организации изучается с четырех точек зрения с разработкой показателей, сбором данных и их анализом по отношению к каждой из четырех перспектив, названия которых могут варьироваться от конкретного случая:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие (дальнейшие перспективы).

Общие показатели эффективности по каждому из блоков оценки объекта исследования, в роли которого может выступать любой процесс в организации, представлены в таблице 1.3.2.

Таблица 1.3.2 – Показатели эффективности, использующиеся в методе сбалансированных показателей

Блок	Стратегическая тема	Показатели
1	2	3
Финансы	Финансовый рост	ROCE Денежный поток Маржа по чистой прибыли Издержки
Клиенты	Удовлетворение нужд и пожеланий клиента Беспроеигрышные дилерские отношения	Доля сегмента в выбранных ключевых рынках Удовлетворенность клиентов Дилерский опрос

Продолжение табл. 1.3.2

1	2	3
Внутренние бизнес-процессы	Безопасность и надежность Конкурентоспособный поставщик Качество Уровень сервиса	Оборачиваемость нового продукта; Уровень сервиса Уровень запасов Затраты по видам деятельности Идеальные заказы
Обучение и развитие	Мотивированные и подготовленные кадры	Вовлеченность персонала

Таким образом, можно провести сравнительную характеристику всех упомянутых выше методов оценки эффективности бизнес - процессов, которые могут быть применены для определения эффективности каналов сбыта, с указанием их преимуществ и недостатков, что и представляет собой содержимое таблице 1.3.2.

После изучения ряда литературных источников по теме нашего исследования сбытовой стратегии, можно определить его проблематику – сложность при выборе показателей, критериев и методов для анализа эффективности каналов сбыта и разработки сбалансированной модели ее оценивания, которая бы показывала наиболее полную картину производительности системы сбыта в компании.

И, действительно, на важный вопрос: «Какой же метод является универсальным и лучшим для оценки эффективности каналов сбыта?» невозможно дать однозначного и правильного ответа в силу того, что такого метода просто не существует. Дело в том, что идеальный метод оценки эффективности каналов сбыта для одной компании может оказаться недейственным для другой, потому что критерии, и показатели, и, собственно говоря, то, на что будут смотреть менеджеры при анализе эффективности, всегда различается в разных компаниях из-за различных стратегических приоритетов и так далее.

Таблица 1.3.3 – Методы оценки эффективности каналов сбыта

Метод	Сильные стороны	Слабые стороны
Ориентированный на финансовую производительность	Дополнительно предоставляет инструкцию по разворачиванию усилий продаж на нескольких каналах сбыта с целью максимизации производительности/прибыли.	Необходимо учитывать также нефинансовые критерии оценивания эффективности каналов сбыта.
Метод анализа иерархий (МАИ)	Возможность получить хорошую картину производительности каналов сбыта с помощью иерархии критериев.	Не учитывает риски и неопределенность в отношении производительности поставщиков в цепочке сбыта.
Метод сравнения бизнес-процесса с идеальным вариантом (TOPSIS)	- Включает множество возможных факторы оценки каналов сбыта; - проще и быстрее, чем МАИ.	Необходимо учитывать взаимозависимость среди критериев оценки эффективности.
Система сбалансированных показателей (Balancescorecard)	Наиболее полная картина эффективности каналов сбыта; анализ достижения поставленных задач в связке со стратегией.	Сбалансированная система показателей эффективности может быть субъективной; все показатели должны быть измеримы.

Поэтому каждый отдельный метод может быть изменен и подстроен под нужды определенной компании, где большое внимание менеджерами должно уделяться выбору наиболее подходящего метода и его адаптации для своей компании с акцентом на грамотном и сбалансированном выборе показателей, по которым эффективность каналов сбыта или система распределения товаров будет оцениваться.

Таким образом, выше рассмотрены теоретические основы разработки сбытовой стратегии предприятия. По результатам проведенного исследования можно отметить следующее:

1) маркетинговая стратегия предприятия представляет собой набор решений и мероприятий, направленный на достижение стратегических целей предприятия. Стратегии классифицируют по многим признакам: по состоянию

рынка, по положению предприятия на рынке, по отношению предприятия к конкурентам, сбытовая и товарная стратегии и т.д.;

2) все стратегии, направленные на достижение конкурентных преимуществ, могут быть сведены к трем базисным стратегиям:

- стратегия лидерства по затратам;
- стратегия дифференциации;
- стратегия сосредоточения (фокусирования);

3) разработка сбытовой стратегии проходит несколько этапов:

- комплексный анализ предприятия;
- анализ рынка;
- анализ партнеров и конкурентов;
- анализ внешних факторов;
- составление маркетингового плана.

Глава 2 Разработка сбытовой стратегии ОАО «Белгородский цемент»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Белгородский цемент», расположенным по адресу: 308015, Россия, г. Белгород, ул. Сумская, площадка цемзавода.

ОАО «Белгородский цемент» является одним из крупнейших поставщиков цемента европейского качества для строительного комплекса Белгородской области. Продукция предприятия пользуется широкой известностью среди потребителей строительного комплекса Москвы, Московской, Белгородской, Курской, Орловской областей и других регионов России. За более чем 60 лет с момента запуска завода потребителям было отгружено более 117 млн тонн продукции.

ОАО «Белгородский цемент» специализируется на выпуске:

- портландцемента марки 400-Д20 для общестроительных работ;
- портландцемента марки 400-Д0 и Д5 для производства асбоцементных изделий. Отличительной особенностью портландцемента является быстрое нарастание прочности, полная воздухоустойчивость, водостойкость в пресной воде, достаточная морозостойкость в растворах и бетонах;
- шлакопортландцемента марки 300 и 400;
- шлакоблочных стеновых камней;
- строительной извести;
- бентонитовый порошок для машиностроительной и нефтегазовой промышленности;
- минеральный известняковый наполнитель для дорожно-строительных работ;
- по специальному заказу предприятия может изготовить щебень для общестроительных и дорожных работ;

– минеральный порошок – утяжелитель для нефтепромыслов.

ОАО «Белгородский цемент» имеет свой горный цех, в состав которого входят производственные участки, объединённые одним технологическим: 2 карьера известняка, карьер глины, карьер песка, отделения первичного и вторичного дробления известняка, усреднительные склады, подземные и надземные галереи ленточных контейнеров. Горная масса из забоя карьеров доставляется в приёмные бункера автосамосвалами БелАЗ.

Численность персонала ОАО «Белгородский цемент» на 1 января 2016 года составляет 332 человек. Среди них:

- руководители - 30 чел;
- специалисты и служащие – 47 чел;
- рабочие – 255 чел.

Организационная структура ОАО «Белгородский цемент» представлена на рисунке 2.1.1.

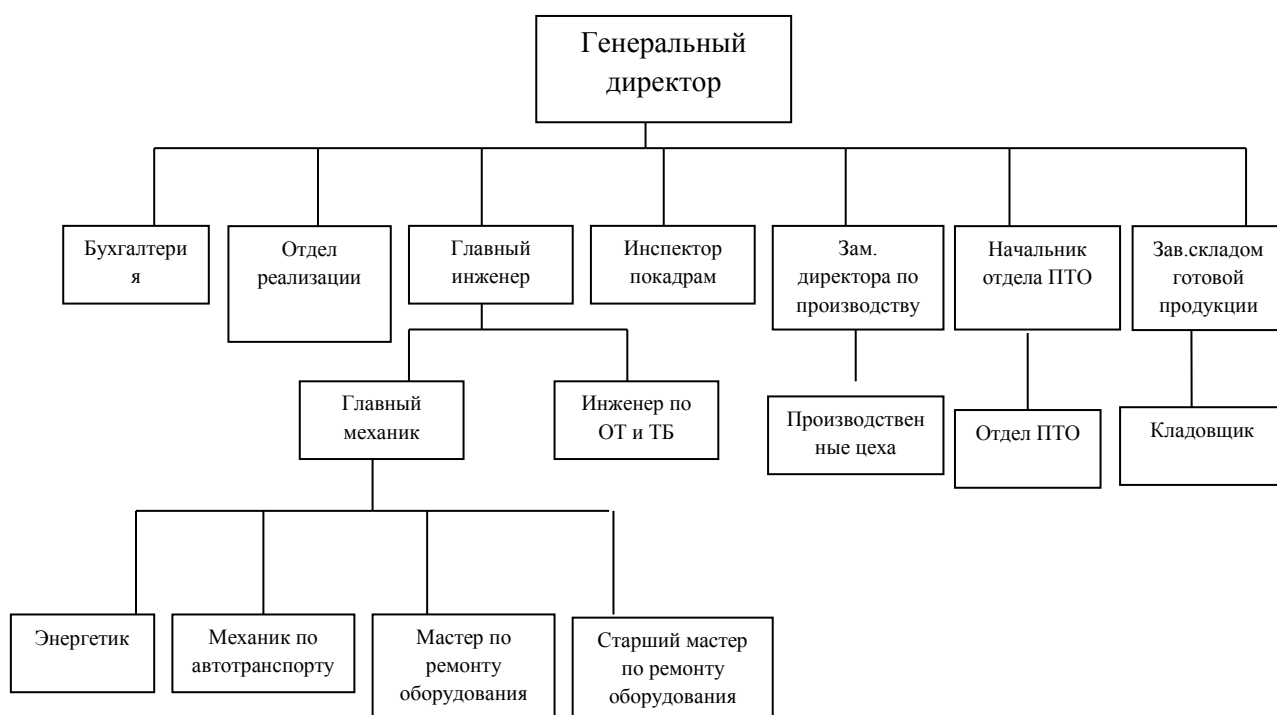


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура управления ОАО «Белгородский цемент»

Основные показатели деятельности ОАО «Белгородский цемент» в 2013–

2015 гг. составлены на основе ПРИЛОЖЕНИЯ Г, представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Основные показатели деятельности ОАО «Белгородский цемент»

Наименование показателя	Анализируемый период			Абсолютные изменения		Темп прироста, %	
	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014	2014/2013	2015/2014
Выручка от реализации, тыс.руб.	492795	499888	495307	7093	-4581	1,4	-0,9
Себестоимость продаж, тыс.руб.	99045	117888	119964	18843	2076	19,0	1,8
Прибыль от продаж, тыс.руб.	393750	381530	375340	-12220	-6190	-3,1	-1,6
Прочие доходы, тыс.руб.	15148	7705	13832	-7443	6127	-49,1	79,5
Прочие расходы, тыс.руб.	20537	12033	15327	-6504	3294	-35,1	27,4
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	388361	377202	373845	-11159	-3357	-2,9	-0,9
Чистая прибыль, тыс.руб.	4435	3499	1981	-936	-1518	-21,1	-43,4
Численность работников, чел.	329	317	332	-12	15	-3,6	4,7
Производительность труда, тыс.руб.	453	703	657	250	-46	55,2	-6,5
Фонд заработной платы, тыс.руб.	57889	62335	66301	4446	3966	7,7	6,4
Оборотные средства	173532	155951	155058	-17581	-893	-10,1	-0,6
Длительность одного оборота	425	255	25	-170	-230	-40,0	-90,2
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	66586	65846	62417	-740	-3429	-1,1	-5,2

По данным таблицы 2.1.1, выручка в 2014 г. увеличились на 1,4%. Это связано с увеличением как физического объема, так и цен на продукцию. Однако в 2015 г., в связи с падением спроса в силу кризиса, выручка упала на 0,9%. Себестоимость продаж увеличилась в 2014 г. на 19,0%, а в 2015 году на 1,8% за счет роста материальных затрат и затрат на оплату труда. Превышение темпов роста себестоимости над темпами роста выручки привело к тому, что прибыль от продаж снижалась на 3,1% в 2014г. на 1,6% в 2015г. по сравнению с предыдущими годами соответственно.

В итоге, за весь анализируемый период прибыль до налогообложения уменьшилась на 0,9% и составила 373845 тыс. руб. В то же время за анализируемый период величина чистой прибыли снизилась на 21,1% в 2014г., а в 2015г. на 43,4%. Снижение указанных показателей произошло в связи с уменьшением прибыли от продаж. Также отрицательным моментом хозяйственной деятельности ОАО «Белгородский цемент» является низкий уровень рентабельности продаж (в 2013 году – 0,9 %, в 2014 году – 0,7%, а в 2015 году – 0,4 %), что вызвано снижением показателей прибыли.

Отмечено повышение эффективности ресурсов предприятия:

- производительность труда работников ОАО «Белгородский цемент» увеличилась с 453,1 тыс. руб. до 657,0 тыс. руб.;
- фондоотдача увеличилась с 2,24 до 3,49 руб.

Положительным моментом является рост эффективности оборотных активов, о чем свидетельствует рост оборачиваемости оборотных средств с 0,86 до 1,41, при этом срок оборачиваемости снизился с 424,9 до 259,5 дня.

Таким образом, анализ показателей выявил снижение большинства из них, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия.

Составим матрицу SWOT для анализируемого предприятия. Для этого рассмотрим слабые и сильные стороны организации, а также ее возможности и угрозы.

Сильные стороны:

- наличие высококвалифицированных работников;
- наделение работников предприятия в пределах их компетенции полномочиями, необходимыми для принятия оперативных решений;
- существующая система планирования деятельности предприятия;
- технология производства цемента по сухому способу;
- месторасположение предприятия вблизи ресурсов, основных потребителей;
- круг постоянных потребителей;
- частичное самообеспечение ресурсами;

- вложение инвестиций в развитие предприятия;
- отсутствие бартера, взаимозачетов;
- конкурентоспособность продукции на рынке;
- стабильное положение на рынке;
- кадровая политика предприятия;
- программа по реформированию социальной сферы и социальной поддержке работающих;

Слабые стороны:

- незаменимая технологическая линия, невозможность перейти на другую линию в случае ее поломки;
- невозможность изменения производства вслед изменениям спроса на цемент;
- невозможность быть лидером на рынке вследствие недостаточной производственной мощности предприятия;
- ценовая политика «преследователя лидера»;
- в виду того, что стратегические цели не определены и формально не зафиксированы, средний и рядовой персонал о них не информирован;
- равнодушие персонала к неудачам предприятия;
- отсутствие единого корпоративного духа;
- зависимость предприятия от естественных монополий, поставщиков сырья;
- уязвимость по отношению к возможному конкурентному давлению;
- изношенность основных фондов;
- мнение потребителей о предприятии не всегда положительное.

Возможности:

- отсутствие четкой стратегии у конкурентов;
- изменение политической ситуации и законодательной базы в интересах производителей;
- благоприятные для бизнеса тенденции: стабилизация курса

национальной валюты, снижение уровня инфляции;

- создание союзов предприятий цементной промышленности, стройиндустрии в целях решения проблем производителей;

- развитие инвестиционных возможностей банков и коммерческих структур;

- развитие средств получения информации.

Угрозы:

- переизбыток цемента на рынке;

- более мощный конкурент на рынке, диктующий цены.

- недостаток оборотных средств у потребителей, снижение их платежеспособности в зимний период;

- изменение потребностей потребителей;

- рост стоимости электроэнергии;

- рост железнодорожных тарифов;

- недостаток подвижного состава, а имеющийся находится в плохом состоянии;

- рост объемов выпуска сухих цементных смесей, которые могут составить конкуренцию цементу на массовом рынке;

- научные и проектные организации отрасли не получают бюджетного финансирования;

- недостаток квалифицированных кадров на рынке рабочей силы.

Установим связь между слабыми и сильными сторонами предприятия и его возможностями и угрозами в форме матрицы СВОТ (приложение А).

Исходя из данной матрицы можно сделать следующие выводы:

- 1) в отношении тех пар, которые находятся в поле СИВ следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде;

- 2) для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть

построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости;

3) для пар, находящихся на поле СИУ, стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы;

4) наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Влияние возможностей и угроз на предприятие показано в ПРИЛОЖЕНИИ Б. Это влияние необходимо учитывать при разработке стратегии развития предприятия.

2.2 Анализ организации сбыта продукции на предприятии

ОАО «Белгородский цемент» имеет круг постоянных потребителей своей продукции, с которыми предприятие связывает долговременные отношения. Постоянных потребителей около 20. Большинство предприятий расположено в Белгородской и Московской областях. Этим предприятиям предоставляется скидка при покупке цемента исследуемого предприятия.

Потребителей ОАО «Белгородский цемент» можно подразделить на:

- заводы и комбинаты по производству строительных конструкций и изделий из сборного железобетона;
- предприятия по производству других строительных материалов на основе цемента;
- строительные и ремонтно-строительные организации;
- торгово-посреднические организации.

Требования, предъявляемые потребителями цемента к ОАО «Белгородский цемент» по степени важности:

- гарантия поставки;
- ритмичность поставки;
- качество цемента;

– цена.

Первые два фактора являются для большинства предприятий очень существенным, так как обеспечивает непрерывность производственного процесса. В основном это предприятия, производящие строительные материалы. Наименьшее значение этот фактор имеет у торгово-посреднических организаций.

Обобщая данный анализ необходимо разделить потребителей ОАО «Белгородский цемент» на три категории:

- 1) предприятия, закупающие цемент на собственные нужды;
- 2) предприятия-посредники между ОАО «Белгородский цемент» и другими предприятиями, которым необходим цемент для собственных нужд. Основным положительным моментом у этих предприятий является то, что они обладают финансовыми средствами и могут быстро расплатиться за продукцию предприятия;
- 3) магазины или оптовые покупатели.

Сбытовая политика ОАО «Белгородский цемент» включает в себя следующие элементы:

1) транспортировку. Предприятие отгружает свою продукцию автомобильным и железнодорожным транспортом. При отгрузке автотранспортом на автовесовой предприятия загружают транспорт потребителей. По договору ОАО «Белгородский цемент» может доставить цемент в пределах г.Белгорода своим автотранспортом. При отгрузке цемента железнодорожными вагонами предприятие также может отгрузить своим составом, либо транспортом покупателя.

2) доработка. Предприятие отгружает цемент своим потребителям различными формами отгрузки:

- навалый цемент;
- фасованный цемент;
- цемент, фасованный в мягкие контейнеры (МКР) по 1 тонне;
- цемент, фасованный в мешки по 50 кг.

3) хранение. В силу специфики производимой продукции предприятие не делает большой запас цемента на складе, так как цемент обладает сравнительно небольшим сроком хранения (около 2 месяцев), а затем он теряет свои свойства. В связи с этим предприятие работает в основном «с колес»;

4) контакты. ОАО «Белгородский цемент» предпочитает сотрудничать с постоянными покупателями, с которыми предприятие связывают давние партнерские отношения. Именно такие предприятия берутся в расчет при составлении плана сбыта продукции на год.

После того, как выбранное предприятие подтвердит свое желание работать с ОАО «Белгородский цемент», с ним заключается договор на поставку, выбирается форма поставки, согласовываются график и условия поставок, цена.

Существующая структура сбытовой политики предприятия имеет преимущество, которое заключается в том, что предприятие может доставить цемент покупателям, которые не имеют своего транспорта (железнодорожного или автомобильного). Предприятием используется несколько форм фасовки продукции – начиная от навалального цемента и заканчивая мешками по 50 кг и 1 тонне.

Вместе с тем такая структура сбытовой политики имеет и недостаток, заключающийся в том, что сбытовая политика предприятия во многом зависит от сезонности спроса на цемент. В зимние месяцы предприятие испытывает значительные финансовые трудности в связи со значительным уменьшением объемов сбыта продукции.

ОАО «Белгородский цемент» использует ценовой метод стимулирования сбыта своей продукции. Он заключается в том, что для тех покупателей, которые регулярно покупают большой объем продукции предприятия, устанавливаются более низкие цены, чем для других клиентов.

Другой формой стимулирования сбыта продукции является предоставление товарного кредита предприятиям. Но данный метод стимулирования используется только в зимнее время, когда предприятие

испытывает трудности со сбытом своей продукции.

Планирование стимулирования сбыта на ОАО «Белгородский цемент» осуществляется отдельно по каждому виду фасовки и марке цемента.

Навалый цемент. Основной объем навалного цемента предполагается реализовывать предприятиям, с которыми заключен договор поставки. В данном договоре зафиксированы ежемесячные графики отгрузки. Основным критерием для определения круга стратегически важных предприятий были следующие критерии:

- общий годовой объем и равномерность потребления в течение года;
- платежеспособность и репутация контрагента;
- предприятия, имеющие собственный подвижной состав или выбирающие цемент автотранспортом;
- предприятия, являющиеся конечным потребителем цемента (заводы ЖБИиК, строительные и ремонтно-строительные организации);
- предприятия, использующие шлакопортландцемент;
- предприятия Белгородской и Московской области.

Условием для обеспечения цементом в летние месяцы будет работа предприятий-потребителей в зимний период. В случае если предприятие оформило заявку, но не выбрало цемент в полном объеме, в летний период поставка цемента будет сокращена пропорционально невыбранному объему.

Резерв будет формироваться за счет шлакопортландцемента и пополняться за счет заявленного, но невыбранного предприятиями портландцемента.

Главной ценностью для потребителя является гарантия и ритмичность поставок. Стратегия сбыта ОАО «Белгородский цемент» направлена на максимально полное удовлетворение данных потребностей, при условии, что потребитель выполняет свои обязательства перед предприятием.

Фасованный цемент. Особое внимание необходимо уделить фасованному цементу, так как предприятием не предполагается заключение жестких договоров по этим товарным позициям и основное регулирование будет

ценовым. Для фасованного цемента характерно резкое сезонное изменение спроса, который может увеличиваться в 10 раз. Это объясняется, в первую очередь, особенностями его использования. Как правило, фасованный цемент применяется в индивидуальном частном строительстве, для отделочных работ. Непродолжительный срок хранения цемента не позволяет создавать запасы, поэтому основная нагрузка приходится на летние месяцы.

Цемент, фасованный в МКР по 1 тонне. В 2016 году в МКР будет фасоваться только цемент ПЦ400-Д20. Основными потребителями цемента в МКР являются предприятия севера Тюменской области, но в основном он приобретается посредническими организациями для дальнейшей поставки в регион. Отгрузка производится по железной дороге.

У предприятия есть несколько постоянных клиентов, приобретающих этот цемент.

Цемент, фасованный в мешки по 50 кг. В 2016 году ОАО «Белгородский цемент» намерено изменить стратегию сбыта цемента в мешках по 50 кг. В первую очередь, это вызвано существующим на рынке дефицитом.

В зимний период (ноябрь-февраль) предполагается фасовать портландцемент ПЦ400-Д20, особенно в январе-феврале спрос на цемент падает, чему способствует климат, не позволяющие вести строительство, большое количество праздников и невозможность делать запас из-за короткого срока хранения цемента. ШПЦ 400 планируется фасовать с марта по ноябрь включительно.

Рассмотрим ценовое стимулирование сбыта предприятия. Цены на продукцию по договорным отношениям с клиентами предполагается устанавливать ежеквартально, с учетом сезонности спроса. Цены на фасованный цемент будут устанавливаться прайс-листами. Предполагается рассмотреть размеры предоставляемых скидок в зависимости от объемов потребления.

В зимний период (ноябрь – март) стратегической группе потребителей будет предоставляться коммерческий кредит на согласованных индивидуально

с каждым покупателем условиях.

В 2016 году предполагается установить несколько вариантов цены.

Первый вариант – свободная отпускная цена, ею предполагается регулировать изменения спроса. Она устанавливается из расчета средней цены на цемент в регионе. По этой цене будет отпускаться резервный объем цемента и объем, не выбранный предприятиями. Базовая цена будет фиксироваться на короткий период и меняться несколько раз в месяц, реагируя на конъюнктурные изменения. Свободная цена указывается в прайс-листе.

Второй вариант – устанавливается для большинства предприятий, с которыми заключен долговременный договор поставки из расчета цен конкурентов.

Третий вариант – средняя цена для предприятий с большими объемами потребления или удаленных предприятий со средними объемами потребления.

Четвертый вариант – низкая цена для удаленных предприятий со среднемесячными объемами потребления свыше 3 000 тонн.

Второй, третий и четвертый вариант цены фиксируются в протоколах согласования цены ориентировочно один раз в квартал.

Ценовая стратегия для фасованного цемента. Учитывая особенности сезонного изменения спроса на фасованный цемент, для данной товарной группы в 2016 году предполагается использовать ценовое регулирование спроса. Данный инструмент позволит выявить круг наиболее платежеспособных потенциальных потребителей продукции и повысить рентабельность продукции. Цена на фасованный цемент будет определяться прайс-листом.

Мелкофасованный цемент. В основе метода ценового регулирования спроса – установление цены на уровне рыночной. Дополнительно планируется формирование каналов сбыта продукции, посредством привлечения крупных и мелких оптовиков с предоставлением им скидок. Объем скидок зависит от объема приобретаемого цемента. Плюс предполагается, что предприятия, приобретающие цемент в мешках по 50 кг в зимний период получают гарантии

первоочередной отгрузки в летние месяцы.

Цемент, фасованный по 1 тонне. Ценовая стратегия цемента в МКР практически не отличается от стратегии по мелкофасованному цементу, но цена будет фиксироваться на более продолжительный период.

Планирование сбытовой политики предприятия осуществляется также по маркам и регионам сбыта.

Планирование стимулирования сбыта на предприятии осуществляется с помощью плана стимулирования.

Цели ОАО «Белгородский цемент» на 2016 год включают:

- качественные задачи (улучшение имиджа товара в глазах покупателей);
- количественные задачи (увеличение сбыта на 10% к концу периода стимулирования).

Программа действий согласно плану стимулирования выглядит следующим образом.

В 2016 году предприятие планирует сконцентрировать сбыт продукции в Белгородской и Московской областях. Предприятия из других регионов, попавшие в группу приоритетных, являются постоянными клиентами, с ними сложились хорошие партнерские взаимоотношения. Но их удаленность может негативно сказаться на отношениях в случае повышения цен на перевозки. Распределение по регионам выглядит следующим образом. Учитывая, что емкость рынка цемента Белгородской области в 2016 году оценивается в 2000 тыс. тонн, ОАО «Белгородский цемент» может рассчитывать на 25 % рынка. Доля рынка ОАО «Белгородский цемент» в Московской области в 2016 году составит 24 %.

Контроль над плановыми мероприятиями на предприятии осуществляют специалисты отдела маркетинга.

Для операций по стимулированию сбыта устанавливается определенный бюджет. Этот бюджет включается в общий годовой бюджет. Намеченные на год мероприятия представляются в графической форме (таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – План-график проведения мероприятий по стимулированию сбыта ОАО «Белгородский цемент» на 2016 год

Мероприятия	Месяцы											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Разработка маркетинговых прогнозов платежеспособного спроса на продукцию	X	X										
Расчет емкости рынка на продукцию предприятия		X										
Анализ возможности увеличения доли отгрузки автотранспортом			X									
Анализ экономической целесообразности доставки цемента железнодорожным и автомобильным транспортом в тот или иной регион				X								
Анализ эффективности обслуживания потребителей при отгрузке продукции автотранспортом			X									
Формулировка предложения по повышению качества обслуживания и увеличению объемов отгрузки цемента автотранспортом						X	X					
Разработка предложений по изменению характеристик цемента с целью улучшения потребительских свойств с учетом мнения потребителей								X				
Анализ цен на аналогичную продукцию в регионе								X				
Формирование каналов сбыта продукции.									X			

Автором данной работы проведено маркетинговое исследование путем

телефонного опроса для изучения потребителей продукции ОАО «Белгородский цемент».

Целью данного исследования было:

- получение наиболее полной информации «из первых рук» о потребителях цемента, их возможностях и потребностях;
- определение мнения потребителей о работе цементных предприятий, качестве производимого на них цемента;
- выявление факторов, оказывающих наибольшее влияние на принятие решения о закупках цемента.

Опрос проводился у лиц, принимающих непосредственное решение о закупках цемента. База данных для рассылки была составлена на основе справочников и имеющейся базы предприятия.

Критерием для отбора служила сфера деятельности предприятия. Были отобраны предприятия следующей производственной направленности:

- заводы и комбинаты по производству строительных конструкций и изделий из сборного железобетона;
- предприятия по производству других строительных материалов на основе цемента;
- строительные и ремонтно-строительные организации;
- торгово-посреднические организации.

Опросом наиболее полно была охвачена Белгородская область, по предприятиям других областей опрос был ограничен из-за недостатка сведений.

Текст анкеты телефонного опроса приведен в приложении В.

Был проведен опрос 43 предприятий. Проведенное исследование показало, что:

- потребности в цементе у предприятий неравномерны и имеют сезонный характер, пик которого приходится на июль, август и спад на январь – февраль;
- наиболее востребованной маркой цемента является ПЦ400-Д20, однако существует спрос и на другие марки;

- большинство предприятий располагает достаточными возможностями для хранения цемента;
- основным критерием при приеме решения о закупке цемента является гарантия поставки.

Объемы потребления. Среди 43 организаций, ответивших на вопросы, объемы потребления цемента распределились следующим образом (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Распределение объемов цемента между предприятиями

Тип компаний	Объем потребления, тонн в год	Доля в общем объеме потребления
Крупные компании	> 24000	75%
Средние компании	6000-24000	23%
Мелкие компании	< 6000	2%

Крупные компании имеют объем потребления свыше 2000 тонн в месяц, к средним компаниям были отнесены предприятия с объемами потребления от 500 до 2000 тонн в месяц и к мелким – до 500 тонн в месяц. Доля крупных компаний в общем объеме отгрузки составляет 75%.

Диаграмма распределения объемов цемента ОАО «Белгородский цемент» согласно проведенного опроса представлена на рисунке 2.2.1.

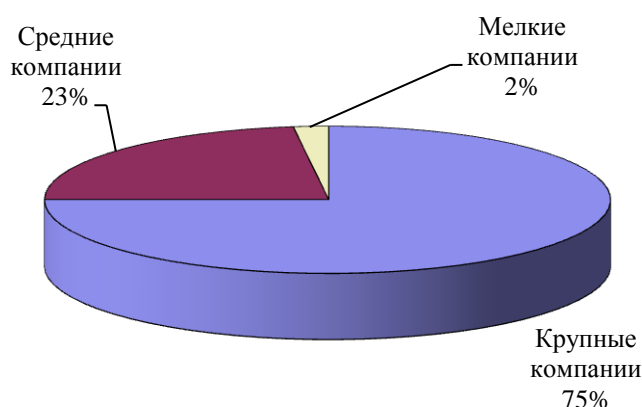


Рисунок 2.2.1 – Распределение объемов цемента ОАО «Белгородский цемент»

Из данных рисунка 2.2.1 видно, что 75% всего объема приходится на крупные компании.

Анализ обеспеченности потребителей собственным транспортом для транспортировки цемента представлен на рисунке 2.2.2.

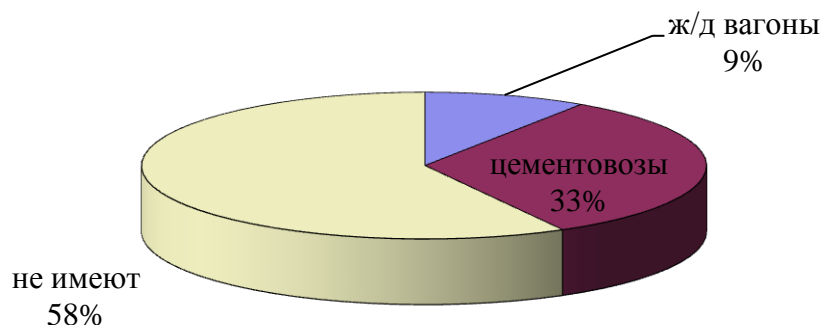


Рисунок 2.2.2 – Обеспеченность потребителей собственным транспортом

Из данных на рисунке 2.2.2 видно, что предприятия практически не имеют собственного транспорта для отгрузки цемента: из 43 предприятий хопер-вагоны находятся в собственности только у 4 предприятий, еще 14 предприятий имеют цементовозы.

Средний объем емкостей для хранения цемента составляет 1330 т, средний объем емкостей по предприятиям с объемом потребления свыше 12000 тонн в год составляет 2420 т.

Анализ факторов, влияющих на решение о приобретении цемента, представлен на рисунке 2.2.3.

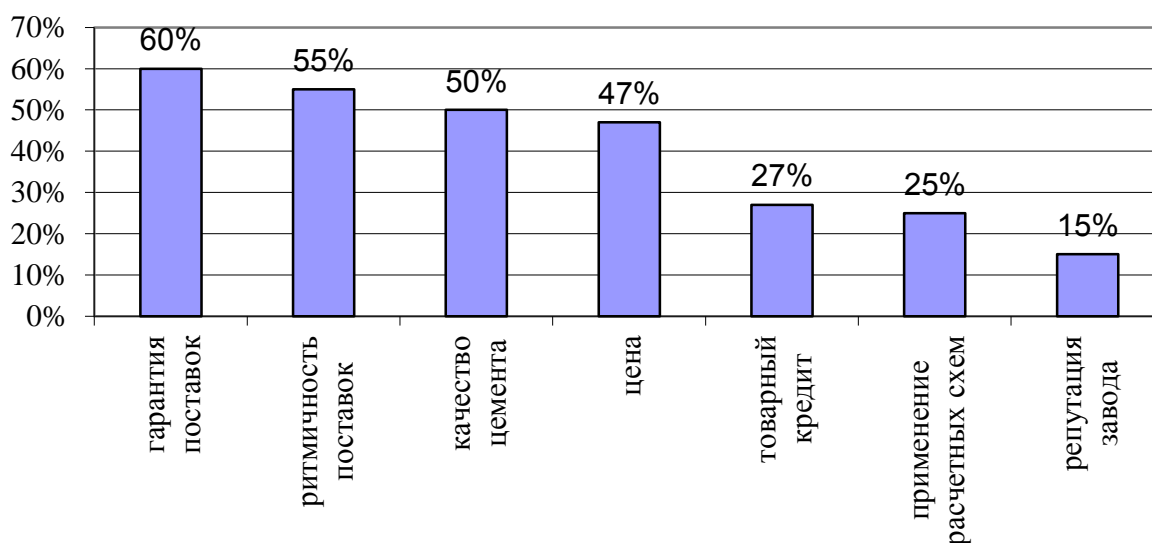


Рисунок 2.2.3 – Влияние факторов на решение о покупке цемента

Большинство потребителей определили гарантию поставки как приоритетный фактор, определяющий решение о покупке цемента. Исключение составили пять предприятий, которые имеют повышенное требование к качеству продукции или наиболее чувствительны к цене по причине своего удаленного расположения.

На второе место по важности предприятиями-потребителями цемента была отнесена ритмичность поставок. Причем для большинства из них этот фактор является столь же существенным, как и гарантия поставки, так как обеспечивает непрерывность производственного процесса. В основном это предприятия, производящие строительные материалы.

На третьем месте стоит качество цемента, на четвертом цена. Товарные кредиты и применение расчетных схем не имеет особого влияния на решение о закупках, хотя некоторыми организациями отмечены как существенный фактор. Репутация же завода производителя зачастую вообще не имеет никакого значения, скорее всего потому, что цементные предприятия имеют большую историю и их количество ограничено. Однако при личном общении отмечалось нежелание работать с тем или иным заводом в силу личностных характеристик главных лиц предприятия.

Мнение потребителей о качестве цемента ОАО «Белгородский цемент» представлено на рисунке 2.2.4.

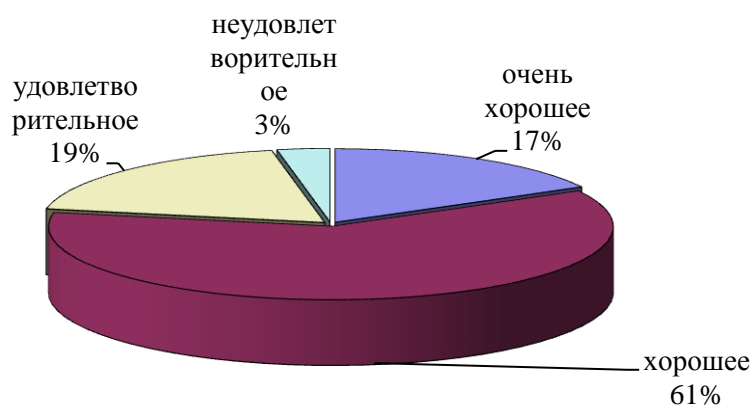


Рисунок 2.2.4 – Мнение потребителей о качестве цемента ОАО «Белгородский цемент»

Качество цемента ОАО «Белгородский цемент», применяемого в производстве, было оценено большинством предприятием как хорошее, 19% потребителей оценило его как удовлетворительное, 7% – как очень хорошее (рисунок 2.2.5).

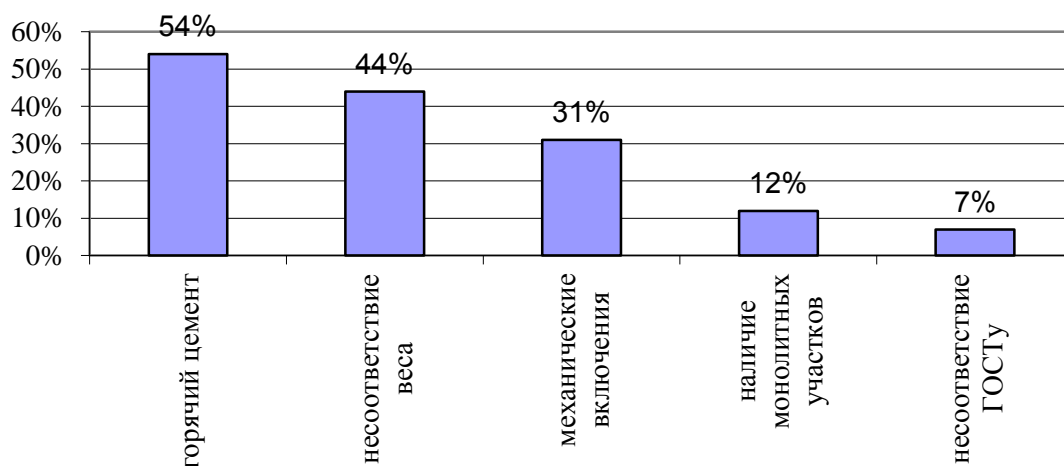


Рисунок 2.2.5 – Ранжирование основных недостатков цемента ОАО «Белгородский цемент»

Среди недостатков по качеству цемента, наиболее часто встречающимся был назван горячий цемент, который не оказывает большого влияния на качество конечных изделий, но влечет за собой неудобства, вызванные его ложным схватыванием.

Несоответствие физического веса указанному в документах встречается редко. Из ответивших на вопросы анкеты потребителей – 42% никогда не встречались с этой проблемой, 9% – часто обнаруживают несоответствующий вес, 14% – время от времени, 21% – редко. 14% предприятий не ответили на этот вопрос.

Механические включения в цемент, в основном в виде мелющих тел, встречаются редко. 7% ответивших встречаются с этой проблемой часто, 11% – время от времени, 13% – редко и 40% – никогда не сталкивались с подобными проблемами.

Реже других проблем качеством отмечались наличие схватывающих кусков цемента и несоответствие ГОСТу по физико-химическим характеристикам. Образование монолитных кусков цемента потребители,

столкнувшись с данной проблемой, относят на неисправность хопров, в результате чего вода проникает внутрь вагона, и погрузку цемента в неочищенный подвижной став. Единично были отмечены проблемы, связанные с высолообразованиями, ложным схватыванием и изменением цвета цемента.

Далее проанализируем мнение о приемлемости места приобретения цемента потребителями (рисунок 2.2.6). 86% потребителей работают напрямую с заводами-производителями цемента. 14% опрошенных потребителей приобретают цемент у посредника.

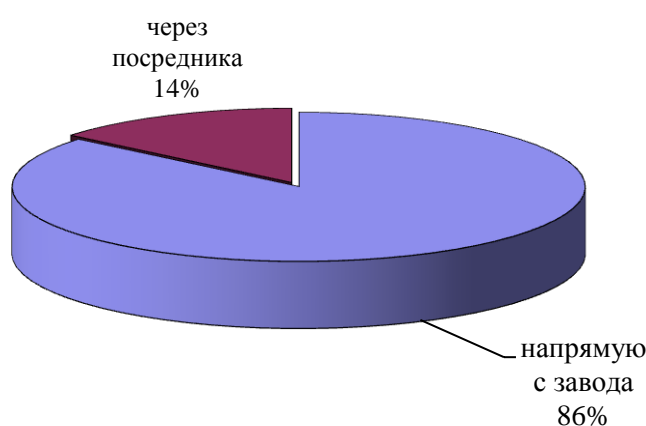


Рисунок 2.2.6 – Анализ мест приобретения цемента потребителями

Основными причинами работы через посреднические организации (рисунок 2.2.7) назывались отсутствие гарантий получения цемента, удобные схемы расчетов, предлагаемые посредником, недостаток собственных оборотных средств и предлагаемые посредником цены ниже заводских.

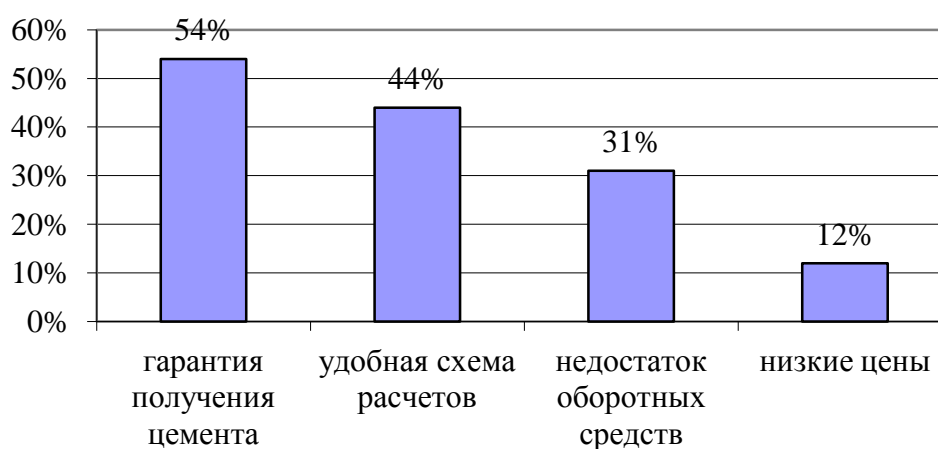


Рисунок 2.2.7 – Причины приобретения цемента у посреднических фирм

На основании выявленных выше проблем системы сбыта ОАО «Белгородский цемент», а также результатах анкетирования потребителей продукции предприятия ниже разработаны рекомендации, направленные на совершенствования сбытовой стратегии предприятия.

Подведем итоги анализа сбытовой политики исследуемого предприятия. Анализ существующей сытовой политики ОАО «Белгородский цемент» показал, что предприятие занимается планированием сбыта продукции. На 2016 год разработан план маркетинга предприятия, в котором разработаны мероприятия по товарной, ценовой и сбытовой стратегии предприятия на текущий год.

В то же время у ОАО «Белгородский цемент» имеются проблемы, связанные со сбытом продукции.

На спрос на цемент влияет очень сильно фактор сезонности. В зимние же месяцы, наоборот, спрос на цемент падает, и завод отгружает продукцию не в том объеме, в каком мог бы. Кроме того, зимой предприятие испытывает недостаток оборотных средств в силу двух причин: снижения объемов продаж и в связи с тем, что некоторые потребители не могут сразу же расплатиться за цемент, так как у них также зимой нет оборотных средств.

Летом, наоборот, спрос на цемент так высок, что предприятие не получает часть прибыли, в связи с тем, что не имеет возможности значительно увеличить объем выпуска продукции вследствие ограниченной производственной мощности.

2.3 Сбытовая стратегия исследуемой организации

Для эффективной работы любого предприятия необходима эффективная стратегия в области сбыта выпускаемой продукции.

Ниже представлен вариант сбытовой стратегии ОАО «Белгородский цемент».

1. Миссия организации

Миссия ОАО «Белгородский цемент» - созидание в гармонии с природой. Мы реализуем ее во всех направлениях своей деятельности.

- увеличивая объемы производства и инвестируя в новые мощности, мы создаем условия для массового жилищного строительства и способствуем улучшению условий жизни;
- пополняя бюджеты региона, мы вносим свой вклад в развитие его экономики и обеспечиваем рост благосостояния жителей;
- приобретая и развивая предприятия, мы создаем новые рабочие места и стабилизируем социальный климат;
- реализуя комплекс природоохранных мероприятий, мы ведем постоянный контроль состояния окружающей среды и способствуем улучшению экологической обстановки.

2. Стратегические цели

Цель ОАО «Белгородский цемент» - развитие.

В стратегических планах предприятия до 2020 года приоритетными направлениями развития являются:

- обеспечение российской строительной отрасли качественными материалами для реализации жилищных и инфраструктурных проектов;
- переход на новую технологическую платформу за счет строительства современных заводов и модернизации существующих предприятий;
- повышение энергоэффективности и экологичности производства.

Все это позволяет нам повышать энергоэффективность, производительность труда и качество готовой продукции.

Мы уверены, что выбрали правильный путь. Предприятие нацелено на дальнейшее улучшение экономических и производственных показателей, а также создает новые ориентиры для развития цементной отрасли в России и СНГ.

3. Стратегические задачи сбыта

Основные задачи сбытовой стратегии и политики продаж ОАО «Белгородский цемент» на период до 2020 года будут направлены на освоение

новых сегментов рынка, привлечение платежеспособных клиентов и формирования долгосрочной лояльности к дочернему обществу, а значит, и уровня повторных возвратов за счет:

- управления ассортиментной и ценовой политикой;
- формирования эффективной рекламной деятельности;
- внедрения современных методов стимулирования сбыта продукции.

План реализации сбытовой стратегии ОАО «Белгородский цемент» представлен в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – План реализации стратегии сбыта ОАО «Белгородский цемент»

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный исполнитель	Затраты, тыс.руб.	Источник финансирования
1	2	3	4	5
1. Увеличение доли производства шлакопортландцемента				
1.1. Проведение опроса потребителей	июль 2016	Менеджер по продажам	-	-
1.2. Формирование плана производства	июль 2016	Менеджер по продажам	-	-
1.3. Производство продукции	с 01.08.2016	Заместитель директора по производству	-	-
1.4. Отгрузка продукции потребителям	с 01.08.2016	Начальник отдела реализации	-	-
2. Увеличение доли цемента, фасованного в МКР				
2.1. Проведение опроса потребителей	июль 2016	Менеджер по продажам	-	-
2.2. Формирование плана производства	июль 2016	Менеджер по продажам	-	-
2.3. Производство продукции	с 01.08.2016	Заместитель директора по производству	-	-
2.4. Отгрузка продукции потребителям	с 01.08.2016	Начальник отдела реализации	-	-
3. Внедрение SCADA-системы на технологической линии				
3.1. Подготовка технического задания	июль 2016	Главный инженер	-	-
3.2. Разработка системы	июль-август 2016 г.	Главный инженер	1195	собственные средства

Продолжение табл. 2.3.1

1	2	3	4	5
3.4.Обучение персонала	сентябрь 2016 г.	Главный инженер	20	собственные средства
3.5.Начало функционирования системы	с 01.10.2016 г	Главный инженер	-	-
4.Увеличение доли отгрузки автотранспортом				
Разработка маркетинговых прогнозов платежеспособного спроса на продукцию	июль 2016	Менеджер по продажам	-	-
Расчет емкости рынка на продукцию предприятия	июль 2016	Менеджер по продажам	-	-
Анализ возможности увеличения доли отгрузки автотранспортом	июль 2016	Менеджер по продажам	-	-
Анализ экономической целесообразности доставки цемента железнодорожным и автомобильным транспортом в тот или иной регион	июль 2016	Экономист	-	-
Анализ эффективности обслуживания потребителей при отгрузке продукции автотранспортом	июль 2016	Экономист	-	-
Разработка предложений по повышению качества обслуживания и увеличению объемов отгрузки цемента автотранспортом	август 2016	Менеджер по продажам	-	-
Разработка предложений по изменению характеристик, цемента с целью улучшения потребительских свойств с учетом мнения потребителей	август 2016	Менеджер по продажам	-	-
Анализ цен на аналогичную продукцию в регионе	август 2016	Экономист	-	-
Формирование каналов сбыта продукции	август 2016	Менеджер по продажам	-	-

Одним из направлений внедряемой стратегии сбыта ОАО «Белгородский цемент» является разработка мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента предприятия. В качестве таких мероприятий рекомендуется два:

- увеличение доли производства шлакопортландцемента;
- увеличение доли цемента, фасованного в МКР.

Рассмотрим первое мероприятие. Немаловажным фактором продаж

выпускаемой продукции является стоимость предлагаемого предприятием цемента. В связи с этим предлагается увеличить долю выпуска шлакопортландцемента, характеризующегося в отличие от портландцемента меньшей долей содержания клинкера.

Максимальный объем производства предприятием клинкера составляет 660 тыс. тонн. Различные марки цемента содержат различный процент клинкера: ШПЦ 400 – 73%, ПЦ400-Д20 – 80%, ПЦ 400-Д0 – 93%.

При различных комбинациях производства этих марок цемента предприятие может произвести различный объем цемента в целом. По существующему плану маркетинга предприятие в 2016 году планирует произвести 830000 тонн цемента, в том числе: 130000 тонн шлакопортландцемента ШПЦ 400, 75000 тонн портландцемента ПЦ400-Д0 и 625000 тонн ПЦ 400-Д20. При цене ШПЦ 400 – 546 рублей за тонну, ПЦ400-Д20 – 600 руб/тонну и ПЦ 400-Д0 – 670 руб/тонну годовой объем реализации цемента составит 496230 тысяч рублей.

Если годовой объем шлакопортландцемента увеличить до 150000 тонн, годовой объем ПЦ400-Д20 оставить без изменений, то годовой объем марки ПЦ400-Д0 составит 59000 тонн. Годовой объем в таком случае при тех же ценах составит 496430 тысяч рублей.

Отсюда видно, что, несмотря на снижение доли более дорого цемента, рост годового объема цемента в целом по второму варианту по сравнению с первым составит 4000 тонн (834000-830000), что даст прирост выручки на 200 тысяч рублей.

Сравнение вариантов существующего и предлагаемого объемов сбыта цемента представлено в таблице 2.3.2.

По итогам 2016 года предприятие могло бы получить дополнительную выручку 1 миллион 200 тысяч рублей. Дополнительная прибыль при существующем уровне рентабельности составит $1200 * 0,40 = 480$ тыс. руб.

Таким образом, предложенное мероприятие по увеличению доли выпуска шлакопортландцемента эффективно, и способствует улучшению финансового

состояния ОАО «Белгородский цемент».

Таблица 2.3.2 - План сбыта цемента на 2016 г. по существующему и предлагаемому варианту

	Существующий вариант сбыта	Предлагаемый вариант сбыта
1. Объем сбыта, тыс. тонн	830	834
в т.ч. ПЦ 400 Д20	625	625
ПЦ 400 Д0	75	59
ШПЦ 400	130	150
2. Стоимость 1 тонны, руб.		
ПЦ 400 Д20	600	600
ПЦ 400 Д0	670	670
ШПЦ 400	546	546
3. Годовой объем реализации, тыс. руб.		
в т.ч. ПЦ 400 Д20	496230	496430
ПЦ 400 Д0	375000	375000
ШПЦ 400	50250	39530
	70980	81900

Совершенствование товарной стратегии ОАО «Белгородский цемент» возможно за счет увеличения доли цемента, фасованного в МКР по 1 тонне.

Потребителями цемента, фасованного в МКР в основном являются предприятия нефтегазового комплекса севера Тюменской области и Ханты-Мансийского края. Фасовка в МКР для них очень удобна в связи с бездорожьем этих районов. Для ОАО «Белгородский цемент» это выгодно в связи с тем, что нефтяные компании приобретают цемент в зимний период, и этим будет решаться вопрос об увеличении объемов продаж в зимнее время. Кроме того, нефтяные предприятия платежеспособны.

За 1 квартал по плану маркетинга планируется реализовать 185 тыс. тонн цемента, в том числе 9 000 тонн фасованного в МКР. Анализ анкет потребителей показал, что ОАО «Белгородский цемент» может за этот же период реализовать 16000 тонн фасованного цемента, при этом объем навалного цемента уменьшится со 176 тыс. тонн до 169 тыс. тонн. Стоимость 1 тонны навалного цемента составляет 750 руб./тонну, фасованного в МКР без

учета тары – 950 руб./тонну. Таким образом, дополнительная выручка предприятия составит $(950-750) * 7000 = 1400$ (тыс. руб.). Кроме того, важным фактором является немедленный расчет за цемент со стороны нефтяных компаний. Сравнение вариантов существующего и предлагаемого объемов сбыта цемента представлено в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Сравнение объема сбыта цемента за первый квартал 2016 г. по существующему и предлагаемому варианту

Показатели	Существующий вариант сбыта	Предлагаемый вариант сбыта
1. Объем сбыта, тыс. тонн	185	185
в т.ч. в МКР	9	16
навалного цемента	176	169
2. Стоимость 1 тонны, руб.		
в МКР	950	950
навалного цемента	750	750
3. Объем реализации, тыс.руб.		
цемента, фасованного в МКР	140550	141950
навалного цемента	8550	15200
	132000	126750

Из таблицы 2.3.3 можно сделать вывод, что за первый квартал 2016 года предприятие могло бы получить дополнительную выручку в сумме 1 миллион 400 тысяч рублей. Дополнительная прибыль при существующем уровне рентабельности составит $1400 * 0,40 = 560$ тыс. руб.

Предложенное мероприятие по увеличению доли сбыта цемента, фасованного в МКР эффективно, и способствует улучшению финансового состояния ОАО «Белгородский цемент».

Улучшение качества продукции – важнейшее направление интенсивного развития экономики, источник экономического роста, эффективности общественного производства.

В качестве мероприятий по повышению качества производимой продукции предлагается внедрить на основных объектах технологической линии: на вращающейся печи и на холодильном агрегате, автоматизированную систему управления товарным производством (АСУТП) информационной мощностью в 500 I/O на базе SCADA-системы TRACE MODE 5 и контроллеров

«Ломиконт».

Обеспечение качества продукции связано с затратами. При проведении этих мероприятий ОАО «Белгородский цемент» понесет следующие затраты (таблица 2.3.4).

Таблица 2.3.4 – Затраты ОАО «Белгородский цемент» на внедрение информационной системы SCADA

Затраты	Величина затрат, тыс. руб.
1. Внедрение SCADA-системы на технологической линии, всего, в т.ч.:	
перенастройка действующей технологии	150
стоимость системы	1045
работа специалистов	15
обучение сотрудников работе с системой	20
Итого затрат	1230

Из таблицы 2.3.4 видно, что инвестиции в данное мероприятие, включающие приобретение данной системы, ее наладку и перенастройку действующей технологии составят 1230 тыс. руб.

Эффект от внедрения данной АСУТП состоит в стабилизации технологического процесса, что приведет к повышению качества выпускаемого цемента, улучшению его физических характеристик, а также к повышению часовой производительности вращающейся печи с 115 т/час до 125 т/час (на 8,7%), исходя из статистических данных по практике внедрения данной автоматизированной системы.

Рассчитаем возможный объем реализации цемента при внедрении данного предложения, который в таком случае возрастет на:

$$49530,7 \text{ тыс. руб.} * 8,7\% / 100 = 4309,2 \text{ тыс. руб.},$$

а прибыль от реализации вырастет, опять же, исходя из статистических данных по практике внедрения данной автоматизированной системы (10%), который в таком случае возрастет на:

$$4309,2 \text{ тыс. руб.} * 0,1 = 430,9 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономическую эффективность данного мероприятия. Для этого рассчитаем показатель рентабельности инвестиций в данное

мероприятие:

$$R = 430,9 \text{ тыс. руб.} / 1230 \text{ тыс. руб.} * 100 = 35\%.$$

Таким образом, эффект от каждого рубля, вложенного в мероприятие по внедрению SCADA-системы TRACE MODE 5 составит 35 копеек чистой прибыли (35%).

Тогда срок окупаемости будет равен:

$$1230 \text{ тыс. руб.} / 430,9 \text{ тыс. руб.} = 2,9 \text{ года.}$$

Оценка экономической эффективности при внедрении данного мероприятия приведена в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5 – Оценка экономической эффективности при внедрении информационной системы SCADA

Показатели	Единицы измерения	Числовые значения
Инвестиции	тыс. руб.	1230,0
Экономический эффект (прирост прибыли)	тыс. руб.	430,9
Срок окупаемости	года	2,9

На сегодняшний день ОАО «Белгородский цемент» отгружает 85-90 % своей продукции по железной дороге. Такое положение ведет к невыполнению обязательств перед потребителями, причиной которого является дефицит вагонов в летний период.

Количество подвижного состава в последние годы сократилось, а его техническое состояние значительно ухудшилось. Поэтому, учитывая продолжающийся рост объемов производства можно прогнозировать в 2016 году ухудшение ситуации, связанной с обеспечением подвижным составом в высокий сезон. Частичным решением данной проблемы может стать аренда вагонов. Но это может отрицательно отразиться на ценовой политике предприятия, так как стоимость цемента для конечного потребителя значительно возрастет. Стратегия концентрации в регионе Белгородской и Московской областей позволит оптимизировать оборачиваемость вагонов.

Другим шагом в решение этой проблемы станет увеличение доли отгрузки автотранспортом, что позволит не увеличивать потребность предприятия в количестве подвижного состава по сравнению с 2015 годом.

Долю автотранспорта необходимо увеличить с 14 % в 2015 году до 20-25 % в 2016 году. Отгрузка автотранспортом осуществляется только в регион Белгородской области.

Важным фактором в решение вопроса увеличения доли отгрузки цемента в автотранспорт может стать ремонт подъездной автодороги и повышение качества обслуживания.

Для увеличения объемов отгрузки продукции автотранспортом необходимо выполнить следующие мероприятия:

- разработка маркетинговых прогнозов платежеспособного спроса на продукцию;
- расчет емкости рынка на продукцию предприятия;
- анализ возможности увеличения доли отгрузки автотранспортом;
- анализ экономической целесообразности доставки цемента железнодорожным и автомобильным транспортом в тот или иной регион;
- проанализировать эффективность обслуживания потребителей при отгрузке продукции автотранспортом;
- сформировать предложения по повышению качества обслуживания и увеличению объемов отгрузки цемента автотранспортом;
- разработка предложений по изменению характеристик, цемента с целью улучшения потребительских свойств с учетом мнения потребителей;
- анализ цен на аналогичную продукцию в регионе;
- формирование каналов сбыта продукции.

Данные по разработанным предложениям и рассчитанному в работе приросту прибыли некоторых из вышеперечисленных мероприятий сведены нами в обобщающую таблицу 2.3.6.

Таблица 2.3.6 – Эффективность мероприятий по совершенствованию сбытовой стратегии ОАО «Белгородский цемент»

Мероприятия и рекомендации	Затраты на внедрение, тыс. руб	Результаты
1. Увеличение доли выпуска шлакопортландцемента	-	Увеличение годовой прибыли на 480,0 тыс. руб.
2. Увеличение доли цемента, фасованного в МКР	-	Увеличение годовой прибыли на 560,0 тыс. руб.
3. Внедрение АСУТП на базе SCADA-системы	1230,0	Рост годовой прибыли на 430,9 тыс. руб.
4. Увеличение доли отгрузки автотранспортом	-	Снижение затрат предприятия

Внедрение данных мероприятий позволит улучшить конкурентоспособность предприятия и повысить эффективность его деятельности.

Проведенный выше анализ позволил сделать ряд выводов:

1) анализ технико-экономических показателей выявил снижение большинства из них, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия;

2) у ОАО «Белгородский цемент» имеются проблемы, связанные со сбытом продукции. В частности, на спрос на цемент влияет очень сильно фактор сезонности. В зимние же месяцы, наоборот, спрос на цемент падает, и завод отгружает продукцию не в том объеме, в каком мог бы. Кроме того, зимой предприятие испытывает недостаток оборотных средств в силу двух причин: снижения объемов продаж и в связи с тем, что некоторые потребители не могут сразу же расплатиться за цемент, так как у них также зимой нет оборотных средств. Летом, наоборот, спрос на цемент так высок, что предприятие не получает часть прибыли, в связи с тем, что не имеет возможности значительно увеличить объем выпуска продукции вследствие ограниченной производственной мощности;

3) в связи с выявленными недостатками предприятия предложен проект сбытовой стратегии ОАО «Белгородский цемент».

Для эффективной работы любого предприятия необходима грамотная

политика в области товарного ассортимента выпускаемой продукции. В связи с этим одним из направлений совершенствования деятельности ОАО «Белгородский цемент» является разработка мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента предприятия. В качестве таких мероприятий рекомендуется два:

- увеличение доли производства шлакопортландцемента;
- увеличение доли цемента, фасованного в МКР.

Внедрение данных мероприятий принесет дополнительную ежегодную прибыль предприятию в размере 1040 тыс. руб.

Другим направлением сбытовой стратегии ОАО «Белгородский цемент» является улучшение качества продукции и повышение эффективности производства. Для этого проводится следующее мероприятие – внедрение автоматизированной системы управления товарным производством (АСУТП) информационной мощностью в 500 I/O на базе SCADA-системы TRACE MODE 5 и контроллеров «Ломиконт». Внедрение данного мероприятия может принести предприятию дополнительную прибыль в сумме 430,9 тыс. руб.

Заключение

По итогам проведенного исследования были достигнуты следующие результаты.

1. В работе рассмотрены понятие, сущность и классификацию стратегий сбыта продукции.

Маркетинговая стратегия предприятия представляет собой набор решений и мероприятий, направленный на достижение стратегических целей предприятия. Стратегии классифицируют по многим признакам: по состоянию рынка, по положению предприятия на рынке, по отношению предприятия к конкурентам, сбытовая и товарная стратегии и т.д.

2. В данном исследовании приведены методы стратегического управления сбытом.

Все стратегии, направленные на достижение конкурентных преимуществ, могут быть сведены к трем базисным стратегиям:

- стратегия лидерства по затратам;
- стратегия дифференциации;
- стратегия сосредоточения (фокусирования).

3. В работе определены особенности формирования сбытовой стратегии промышленного предприятия.

Разработка сбытовой стратегии проходит несколько этапов:

- комплексный анализ предприятия;
- анализ рынка;
- анализ партнеров и конкурентов;
- анализ внешних факторов;
- составление маркетингового плана.

4. Автором составлена организационно-экономическая характеристика ОАО «Белгородский цемент».

ОАО «Белгородский цемент» является одним из крупнейших поставщиков цемента европейского качества для строительного комплекса

Белгородской области.

Анализ технико-экономических показателей выявил снижение большинства из них, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия.

5. Проведен анализ организации сбыта продукции в ОАО «Белгородский цемент».

ОАО «Белгородский цемент» работает преимущественно на рынках Белгородской и Московской областей. Рынки этих областей очень емкие и динамично развивающиеся, поэтому наиболее привлекательны для ОАО «Белгородский цемент», тем более что на этих рынках предприятие имеет установившиеся отношения и лояльных покупателей.

Проведенный анализ показал, что у ОАО «Белгородский цемент» имеются проблемы, связанные со сбытом продукции.

На спрос на цемент влияет очень сильно фактор сезонности. В зимние же месяцы, наоборот, спрос на цемент падает, и завод отгружает продукцию не в том объеме, в каком мог бы. Кроме того, зимой предприятие испытывает недостаток оборотных средств в силу двух причин: снижения объемов продаж и в связи с тем, что некоторые потребители не могут сразу же расплатиться за цемент, так как у них также зимой нет оборотных средств.

Летом, наоборот, спрос на цемент так высок, что предприятие не получает часть прибыли, в связи с тем, что не имеет возможности значительно увеличить объем выпуска продукции вследствие ограниченной производственной мощности.

6. Автором разработана сбытовая стратегия ОАО «Белгородский цемент».

В связи с выявленными недостатками предприятия предлагается несколько мероприятий по совершенствованию деятельности ОАО «Белгородский цемент» на рынке цемента.

Для эффективной работы любого предприятия необходима грамотная политика в области товарного ассортимента выпускаемой продукции.

В связи с этим одним из направлений совершенствования деятельности

ОАО «Белгородский цемент» является разработка мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента предприятия. В качестве таких мероприятий рекомендуется два:

- увеличение доли производства шлакопортландцемента;
- увеличение доли цемента, фасованного в МКР.

Внедрение данных мероприятий принесет дополнительную ежегодную прибыль предприятию в размере 1040 тыс. руб.

Другим направлением сбытовой стратегии ОАО «Белгородский цемент» является улучшение качества продукции и повышение эффективности производства.

В качестве мероприятий по повышению качества производимой продукции предлагается внедрить на основных объектах технологической линии: на вращающейся печи и на холодильном агрегате, автоматизированную систему управления товарным производством (АСУТП) информационной мощностью в 500 I/O на базе SCADA-системы.

Эффект от внедрения данной АСУТП состоит в стабилизации технологического процесса, что приведет к повышению качества выпускаемого цемента, улучшению его физических характеристик, а также к повышению часовой производительности вращающейся печи с 115 т/час до 125 т/час (на 8,7%). Объем реализации цемента в таком случае возрастет на 4953,7 тыс. руб., а прибыль от реализации – на 430,9 тыс. руб.

Внедрение в стратегическое управление исследуемого предприятия разработанной стратегии и мероприятий, предложенных в ходе ее реализации позволит улучшить конкурентоспособность и улучшить эффективность стратегического управления.

Список литературы

1. **Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс РФ: Ч. 1,2,3.** – М.: Юрайт–Издат, 2015. – 461с.
2. **Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации.** Часть первая и вторая. – М.: «ЭКМОС», 2015. – 448с.
3. **Абабков Ю.Н.** Обеспечение конкурентоспособности предприятия. / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова – М.: ИНФРА–М, 2014. – 352с.
4. **Адлер Ю.П.** Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности // Стандарты и качество. / Ю.П. Адлер, В.В. Липкина – ИНФРА–М, 2013 – С.14–22.
5. **Азоев Г.Л.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 268с.
6. **Азоев Г.Л.** Конкурентные преимущества фирмы / Гос. ун–т управления, Нац. фонд подготовки фин. и упр. кадров. / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Тип. «Новости», 2014. – 256 с.
7. **Апишев А.А.** Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий. / А.А. Апишев, А.В. Гапоненко. – М: Куб ГТУ, 2015. – 128 с.
8. **Арутюнова Д.В.** Стратегический менеджмент. / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд–во ТТИ ЮФУ, 2014. – 122 с.
9. **Арнаут И.П.** Исследование подходов относительно дефиниции конкурентоспособности предприятия / И.П. Арнаут. – Инновационная экономика. – 2014. – №3. – С.111–114
10. **Балабанов И.Т.** Финансовый менеджмент. Как управлять капиталом. / И.Т. Балабанов. д.2–е. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 384 с.
11. **Баяндин Н.К.** Конкурентная разведка и новые информационные технологии / Н.К. Баяндин. Банковское дело в Москве 2012. – № 7. – С.63–65.
12. **Болт Г.Дж.** Практическое руководство по управлению сбытом. Пер.с англ. / Г.Дж. Болт – М.: Экономика, 2014. – 211с.
13. **Быков В.А.** Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность /

В.А. Быков., Т.Г. Философова – М: Юнити–Дана, 2013. – 295 с.

14. **Войткевич Н.И.** Распределительная логистика и конкурентоспособность систем сбыта товаров / Н.И. Войткевич. – М.: Креатив. экономика, 2013. – 147 с.

15. **Волкова О.И.** Экономика предприятия (организации). / О.И. Волкова, О.В. Девяткина, В.Я. Позднякова – М.: ИНФРА–М, 2014. – 604 с.

16. **Гармашов В.С.** Стратегия обеспечения конкурентоспособности фирмы. / В.С. Гармашов. – СПб., 2015. – 32 с.

17. **Голиков Е.А.** Взаимодействие маркетинга и логистики / Е.А. Голиков. – М.: Флинта: МПСИ, 2012. – 567 с.

18. **Головачев А.С.** Конкурентоспособность организации. / А.С. Головачев – М.: ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

19. **Гребеник Я.В.** Основы разработки сбытовой стратегии предприятия / Я.В. Гребеник // Современные проблемы менеджмента: электронный сборник научных работ; отв. ред. доц., к.с.н. Тхориков Ю.А. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016. – С. 93-96.

20. **Данько Т.П.** Управление маркетингом. / Т.П. Данько – М.: ИНФРА–М, 2014. – 448 с.

21. **Дубровский В.Ж.** Экономика и управление предприятием / В.Ж. Дубровский, Б.И. Чайкин. – Екатеринбург, 2014. – 101с.

22. **Егоров Ю.Н.** Основы маркетинга. / Ю.Н. Егоров – М.: ИНФРА–М, 2014. – 275 с.

23. **Зимин А.Ф.** Экономика предприятия. / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 288 с.

24. **Зиновьев Д.В.** Важнейшие элементы сбыта / Д.В. Зиновьев – М., 2012 – 145с.

25. **Котлер Ф.** Основы маркетинга. / Ф. Котлер – М.: Издательство прогресс, 2010.- 678 с.

26. **Крылов И.В.** Маркетинг: Социология маркетинговых коммуникаций / И.В. Крылов. – М. : Центр, 2013. – 243с.

27. **Романова А.Н.** Маркетинг /. Издание второе, дополненное и переработанное / А.Н. Романова. – М.: Феникс, 2012.– 394 с.
28. **Моисеева А.К.** Современное предприятие, конкурентоспособность, маркетинг, обновление / А.К. Моисеева, Ю.П. Аниськин – М., 2013. – 125с.
29. **Моррис Р.** Маркетинг ситуаций и примеры. Пер. с англ. / Р. Моррис. – М.: Инфра–М, 2014. – 314 с.
30. **Наумов В.Н.** Стратегический маркетинг. / В.Н. Наумов. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 313 с.
31. **Николаева И.П.** Экономическая теория / И.П. Николаева – Издательство: Дашков и К, 2013. – 327 с.
32. **Нуралиев С.У.** Маркетинг. / С.У. Нуралиев, Д.С. Нуралиева – М: Дашков и К, 2013. – 362 с.
33. **Портер М.** Конкуренция. / М. Портер – М: Вильямс, 2014. – 161 с.
34. **Портер М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. / М. Портер. – М: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 453 с.
35. **Резник Г.А.** Введение в маркетинг. Г.А.. Резник.– М.: ИНФРА–М, 2014. – 202 с.
36. **Рубин Ю.Б.** Теория и практика предпринимательской конкуренции / Ю.Б. Рубин – М., Маркет ДС Корпорейшн, 2013 – 584 с.
37. **Рудаков П.В.** Маркетинг и маркетинговые исследования / П.В. Рудаков. – 2007. – 197с.
38. **Савицкая Г.В.** Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Г.В. Савицкая – М.: ИНФРА–М, 2013. – 536 с.
39. **Смирнов Э.А.** Теория организации. / Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2014. – 208 с.
40. **Старовойтов М.К.** Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием: монография. / М.К. Старовойтов, П.А. Фомин – М.: Высшая школа, 2012. – 267 с.
41. **Тебекин А.В.** Менеджмент организации. / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев – М.:КноРус, 2013. – 676 с.

42. **Титова О.В.** Стратегический менеджмент / О.В. Титова. – Издательство Алт. гос. техн. ун–та, 2014. – 240 с.
43. **Траут Д.** Маркетинговые войны. / Д. Траут, Э. Райс. – М: Питер, 2015. – 327 с.
44. **Фатхутдинов Р.А.** Управление конкурентоспособностью организации. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд–во Эксмо, 2014. – 480 с.
45. **Федько В.П.** Оценка эффективности каналов сбыта / В.П. Федько, В.А. Бондаренко. – М.: МарТ, 2012. – 296 с.
46. **Е.В. Хруцкова.** Современный маркетинг / Е.В. Хруцкова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 213с.
47. **Царев В.В.** Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М: Юнити–Дана, 2014. – 799 с.
48. **Шеремет А.Д.** Комплексный анализ хозяйственной деятельности. / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 255 с.
49. **Шохин Е.И.** Финансовый менеджмент. / Е. И. Шохин. – М.: Кнорус, 2015. – 480 с.
50. **Боровская М. А.** Экономика, организация и управление на предприятии / М. А. Боровская. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 475 с.
51. **Юкаева В.С.** Управленческие решения. / В.С. Юкаева. – 4–е изд. М.: Дашков и К, 2013. – 800 с.
52. **Юркова Т.И.** Экономика предприятия. / Т.И. Юркова. С. В. Юрков. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 228 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

SWOT-анализ ОАО «Белгородский цемент»

	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <p>Отсутствие четкой стратегии у конкурентов. Изменение политической ситуации и законодательной базы в интересах производителей. Благоприятные для бизнеса тенденции: стабилизация курса национальной валюты, снижение уровня инфляции. Создание союзов предприятий цементной промышленности, стройиндустрии в целях решения проблем производителей. Развитие инвестиционных возможностей банков и коммерческих структур. Развитие средств получения информации.</p>	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <p>Более мощный конкурент на рынке, диктующий цены. Переизбыток цемента на рынке. Недостаток оборотных средств у потребителей, снижение их платежеспособности в зимний период. Изменение потребностей потребителей. Рост стоимости электроэнергии. Рост железнодорожных тарифов. Недостаток подвижного состава, а имеющийся находится в плохом состоянии. Рост объемов выпуска сухих цементных смесей, которые могут составить конкуренцию цементу на массовом рынке. Научные и проектные организации отрасли не получают бюджетного финансирования. Недостаток квалифицированных кадров на рынке рабочей силы.</p>
<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <p>Наличие высококвалифицированных работников. Наделение работников предприятия в пределах их компетенции полномочиями, необходимыми для принятия оперативных решений. Существующая система планирования деятельности предприятия. Технология производства цемента по сухому способу. Месторасположение предприятия вблизи ресурсов, основных потребителей. Круг постоянных потребителей. Частичное самообеспечение ресурсами. Вложение инвестиций в развитие предприятия. Отсутствие бартера, взаимозачетов. Конкурентоспособность продукции на рынке. Стабильное положение на рынке. Кадровая политика предприятия.</p>	<p>Увеличить объем выпуска цемента путем привлечения инвестиций в расширение производственных мощностей и повышения квалификации рабочих. Сглаживание фактора сезонности за счет увеличения запасов клинкера. Привлечение к сотрудничеству наиболее привлекательных клиентов, в т.ч. работающих с конкурентами, за счет создания привлекательных отношений. Решить вопросы по реформированию объектов социальной сферы с помощью местных органов власти. Организация дополнительного производства на основе цемента (тротуарной плитки, активированного минерального порошка).</p>	<p>Повысить конкурентоспособность продукции и прибыль предприятия за счет снижения затрат. Внедрить программу энергосбережения. Сертифицировать цемент по единым европейским нормам, с целью повышения его конкурентоспособности. Организация обучения персонала с целью повышения уровня квалификации и переподготовки кадров. Предоставление товарного кредита стратегическим партнерам.</p>
<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <p>Незаменимая технологическая линия, невозможность перейти на другую линию в случае ее поломки. Невозможность изменения производства вслед изменениям спроса на цемент. Невозможность быть лидером на рынке вследствие недостаточной производственной мощности предприятия. Ценовая политика «преследователя лидера». В виду того, что стратегические цели не определены и формально не зафиксированы, средний и рядовой персонал о них не информирован. Равнодушные персонала к неудачам предприятия. Отсутствие единого корпоративного духа. Зависимость предприятия от естественных монополий, поставщиков сырья. Уязвимость по отношению к возможному конкурентному давлению. Изношенность основных фондов. Мнение потребителей о предприятии не всегда положительное.</p>	<p>Расширение производственной мощности предприятия за счет ввода второй технологической линии, привлекая к содействию областные и местные органы власти и развитие инвестиционных возможностей банков и коммерческих структур. Определить основные приоритеты развития предприятия, долгосрочные и среднесрочные планы, в т.ч. техническую, кадровую политику, что должно способствовать однозначному пониманию персоналом целей компании, заинтересованности в результатах своей работы. Используя изменения законодательной базы, участвуя в работе союза предприятий стройиндустрии и дополнительное влияние местных органов власти, повысить эффективность работы с естественными монополиями. Улучшать имидж предприятия, участвуя в работе союзов предприятий стройиндустрии и через Интернет. Обновление имеющихся производственных фондов.</p>	<p>Увеличить производственную мощность предприятия для увеличения доли рынка. По средствам четкого планирования сгладить сезонность в сбыте цемента. Создать систему информирования персонала. Повышение корпоративного духа компании. Формирование кадровой политики предприятия, обеспечивающей заинтересованность каждого работника в результатах своей деятельности и деятельности предприятия. Снизить производственные издержки, увеличивая этим объем прибыли. Увеличить объем отгрузки цемента автотранспортом. Аренда железнодорожных вагонов у потребителей, привлечение потребителей с собственным подвижным составом.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Влияние возможностей на организацию

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность использования	Рост спроса на цемент вследствие роста объемов строительства. Дефицит цемента на рынке.	Развитие средств получения информации.	-
Средняя вероятность использования	Отсутствие четкой стратегии у конкурентов. Изменение политической ситуации и законодательной базы в интересах производителей. Благоприятные для бизнеса тенденции: стабилизация курса национальной валюты, снижение уровня инфляции.	Создание союзов предприятий цементной промышленности, стройиндустрии в целях решения проблем производителей. Развитие инвестиционных возможностей банков и коммерческих структур.	-
Низкая вероятность использования	-	-	-

Влияние угроз на организацию

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность реализации		<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток подвижного состава, а имеющийся находится в плохом состоянии. 2. Недостаток квалифицированных кадров на рынке рабочей силы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток оборотных средств у потребителей, снижение их платежеспособности в зимний период. 2. Рост стоимости электроэнергии. 3. Рост железнодорожных тарифов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Научные и проектные организации отрасли не получают бюджетного финансирования.
Средняя вероятность реализации			<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение потребностей потребителей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост объемов выпуска сухих цементных смесей, которые могут составить конкуренцию цементу на массовом рынке. 2. Научные и проектные организации отрасли не получают бюджетного финансирования.
Низкая вероятность реализации		<ol style="list-style-type: none"> 1. Более мощный конкурент на рынке, диктующий цены. 		

ПРИЛОЖЕНИЕ В**Анкета телефонного опроса потребителей продукции ОАО «Белгородский цемент»**

1. Ваши годовые объемы потребления цемента
2. Имеете ли Вы транспорт для снабжения цементом? Если да, то какой, количество?
 - хопер-вагоны;
 - цементовозы;
 - не имеем
3. Имеете ли емкости для хранения цемента? Каков объем?
4. Проранжируйте факторы, оказывающие влияние на принятие решения о покупке:
 - гарантия поставок;
 - ритмичность поставок;
 - качество цемента;
 - цена;
 - товарный кредит;
 - применение расчетных схем;
 - репутация завода
5. Ваше мнение о качестве цемента ОАО «Белгородский цемент»
 - очень хорошее;
 - хорошее;
 - удовлетворительное;
 - неудовлетворительное
6. Основные недостатки ОАО «Белгородский цемент», с которыми Вы встречались
 - горячий цемент;
 - несоответствие веса указанному в документах;

- механические включения;
 - наличие монолитных кусков;
 - несоответствие ГОСТу.
7. Наиболее приемлемая для Вас форма работы с предприятием-производителем цемента
- напрямую;
 - через посредническую фирму.
8. Если приобретаете цемент у посредника, то почему?
- гарантия получения цемента;
 - удобная схема расчетов предлагаемая посредником;
 - недостаток собственных оборотных средств;
 - цены ниже заводских.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Финансово-экономические показатели деятельности ОАО «Белгородский цемент» за 2013-2015 гг. на основе выборки из Баланса и Отчета о финансовых результатах

Наименование показателя	Годы		
	2013	2014	2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	492795	499888	495307
Себестоимость продаж, тыс. руб.	99045	117888	119964
Прибыль от продаж, тыс. руб.	393750	381530	375340
Прочие доходы, тыс. руб.	15148	7705	13832
Прочие расходы, тыс. руб.	20537	12033	15327
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	388361	377202	373845
Чистая прибыль, тыс. руб.	4435	3499	1981
Численность работников, чел.	329	317	332
Производительность труда, тыс. руб.	453	703	657
Фонд заработной платы, тыс. руб.	57889	62335	66301
Оборотные средства	173532	155951	155058
Длительность одного оборота	425	255	25
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	66586	65846	62417