

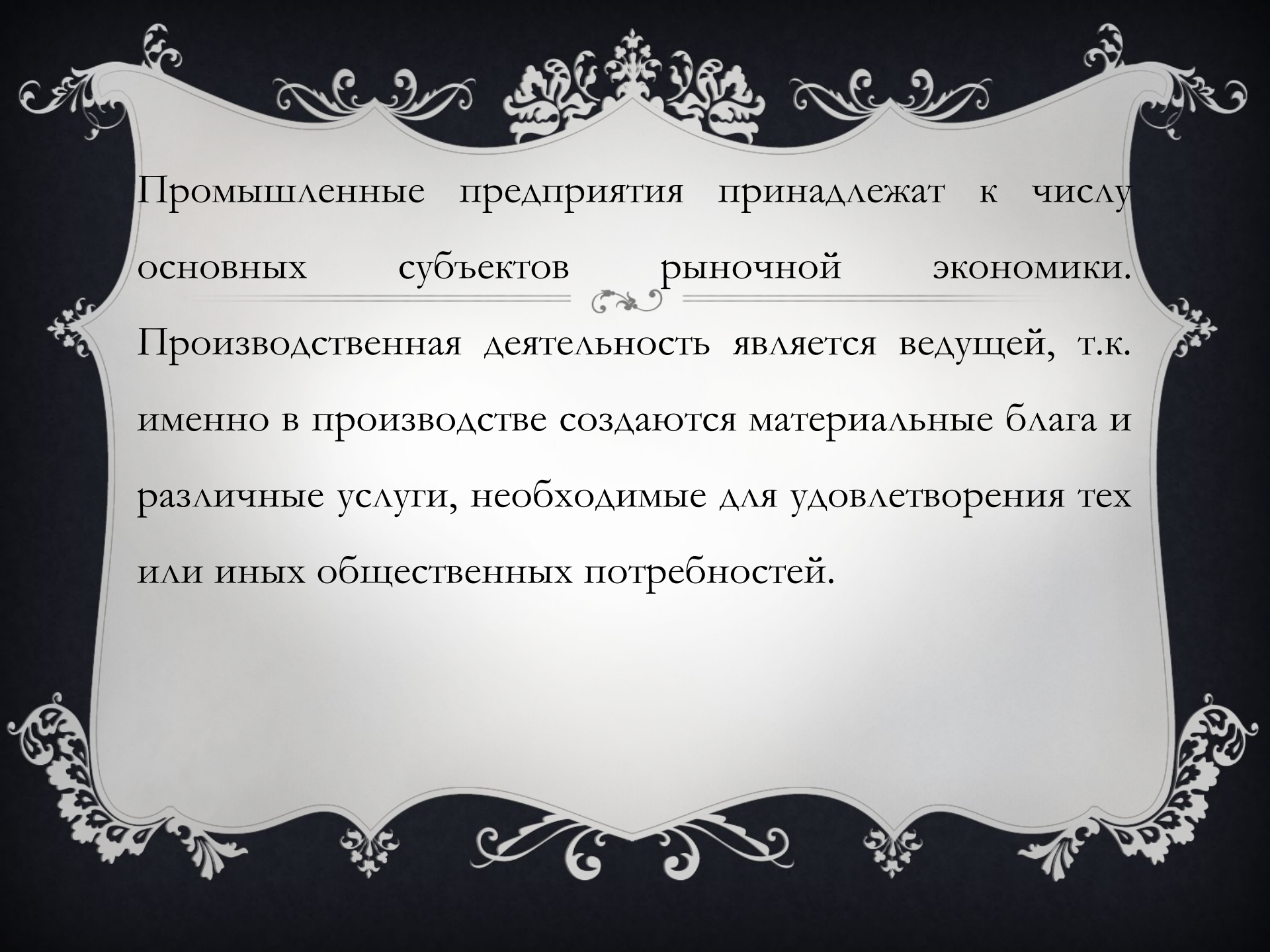
ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ
РАБОТЫ НА
ПРОИЗВОДСТВЕННОМ
ПРЕДПРИЯТИИ



1.

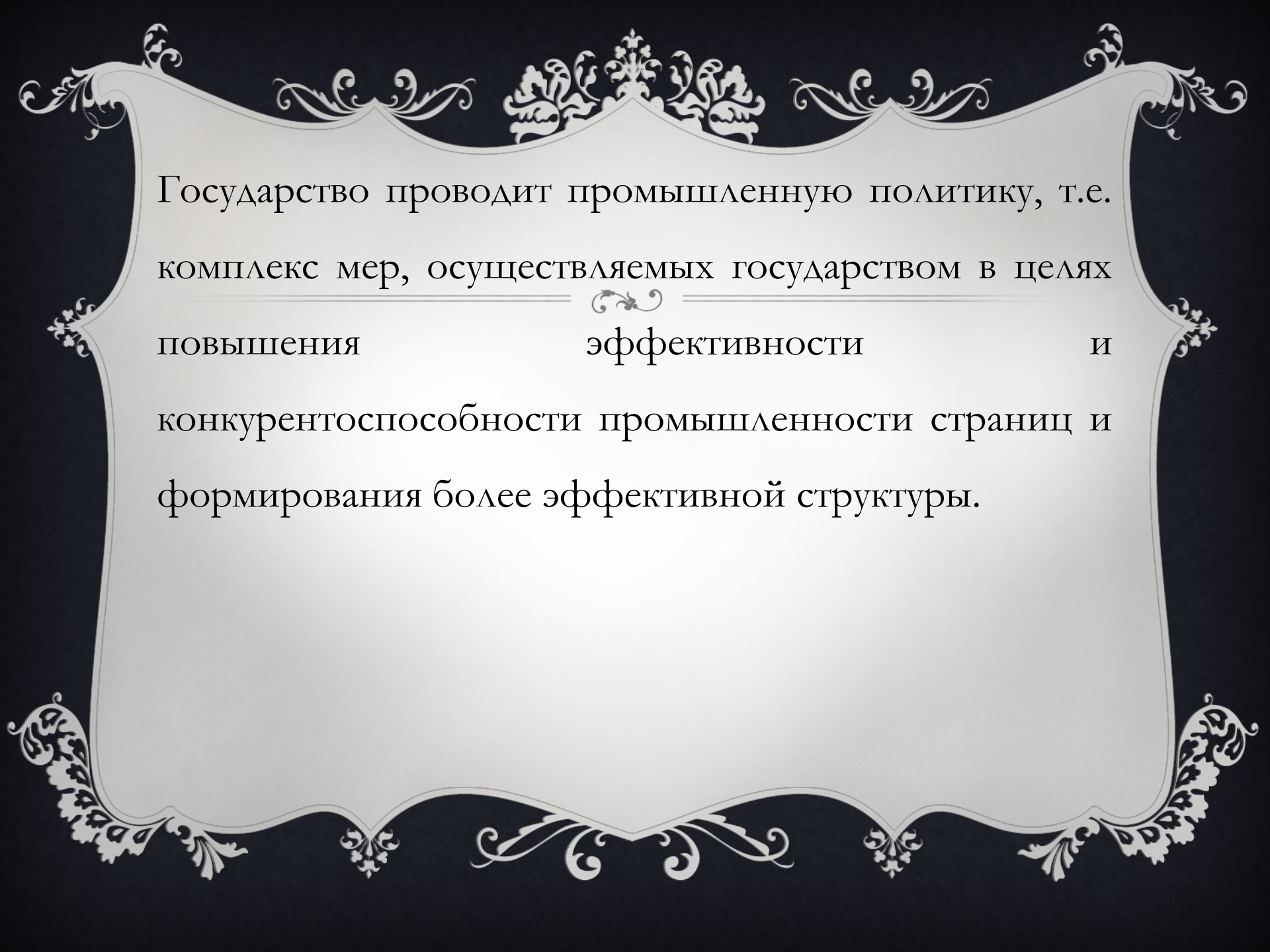
1. ПОНЯТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ. ОСОБЕННОСТИ ИХ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

❖ Под ПРЕДПРИЯТИЕМ понимается самостоятельный субъект, созданный в порядке, установленном законом, для производства продукции, выполнения работ и услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли через самостоятельное осуществление своей деятельности, распоряжение выпускаемой продукцией, полученной прибылью, остающейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.



Промышленные предприятия принадлежат к числу основных субъектов рыночной экономики.

Производственная деятельность является ведущей, т.к. именно в производстве создаются материальные блага и различные услуги, необходимые для удовлетворения тех или иных общественных потребностей.

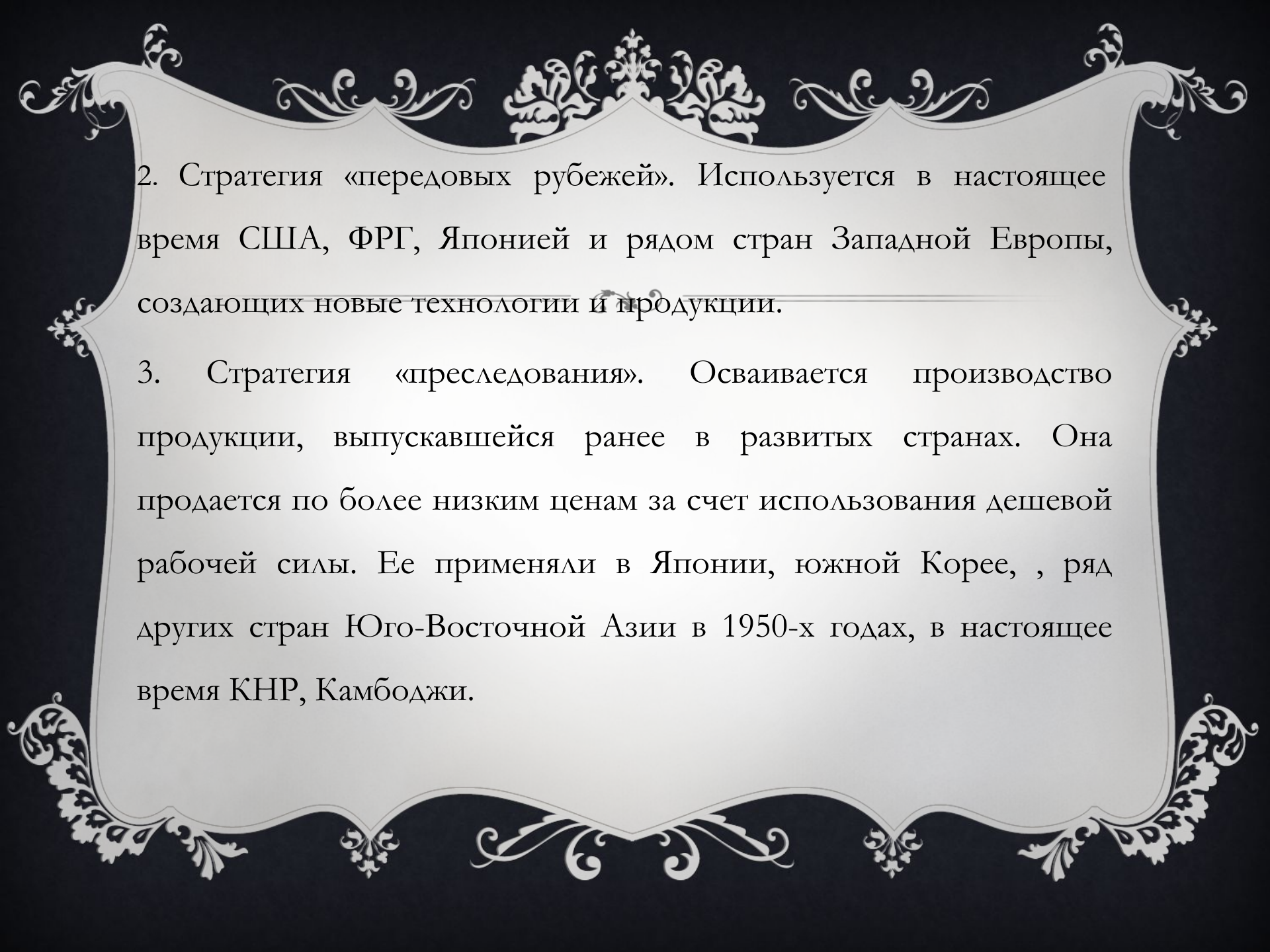


Государство проводит промышленную политику, т.е. комплекс мер, осуществляемых государством в целях повышения эффективности и конкурентоспособности промышленности стран и формирования более эффективной структуры.




СУЩЕСТВУЕТ НЕСКОЛЬКО СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1. Добыча и экспорт природных ресурсов. Эта стратегия приемлема для небольших государств, которые могут существовать за счет экспорта сырья (Венесуэлла, страны персидского залива, Россия).



2. Стратегия «передовых рубежей». Используется в настоящее время США, ФРГ, Японией и рядом стран Западной Европы, создающих новые технологии и продукции.

3. Стратегия «преследования». Осваивается производство продукции, выпускавшейся ранее в развитых странах. Она продается по более низким ценам за счет использования дешевой рабочей силы. Ее применяли в Японии, южной Корее, , ряд других стран Юго-Восточной Азии в 1950-х годах, в настоящее время КНР, Камбоджи.



**2. ОТДЕЛЫ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ
ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ**

КОММЕРЧЕСКАЯ СЛУЖБА НА ПРЕДПРИЯТИИ ВКЛЮЧАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ОТДЕЛЫ:

1) Отдел маркетинга:

- ❖* Исследование и прогнозирование товарного рынка.
- ❖* Продвижение товаров на рынок и реклама.
- ❖* Стимулирование сбыта.
- ❖* Проведение ценовой, сбытовой и товарной политики.
- ❖* Разработка плана маркетинга.
- ❖* Организация сервисного обслуживания покупателей.

2) Отдел закупок (МТС):

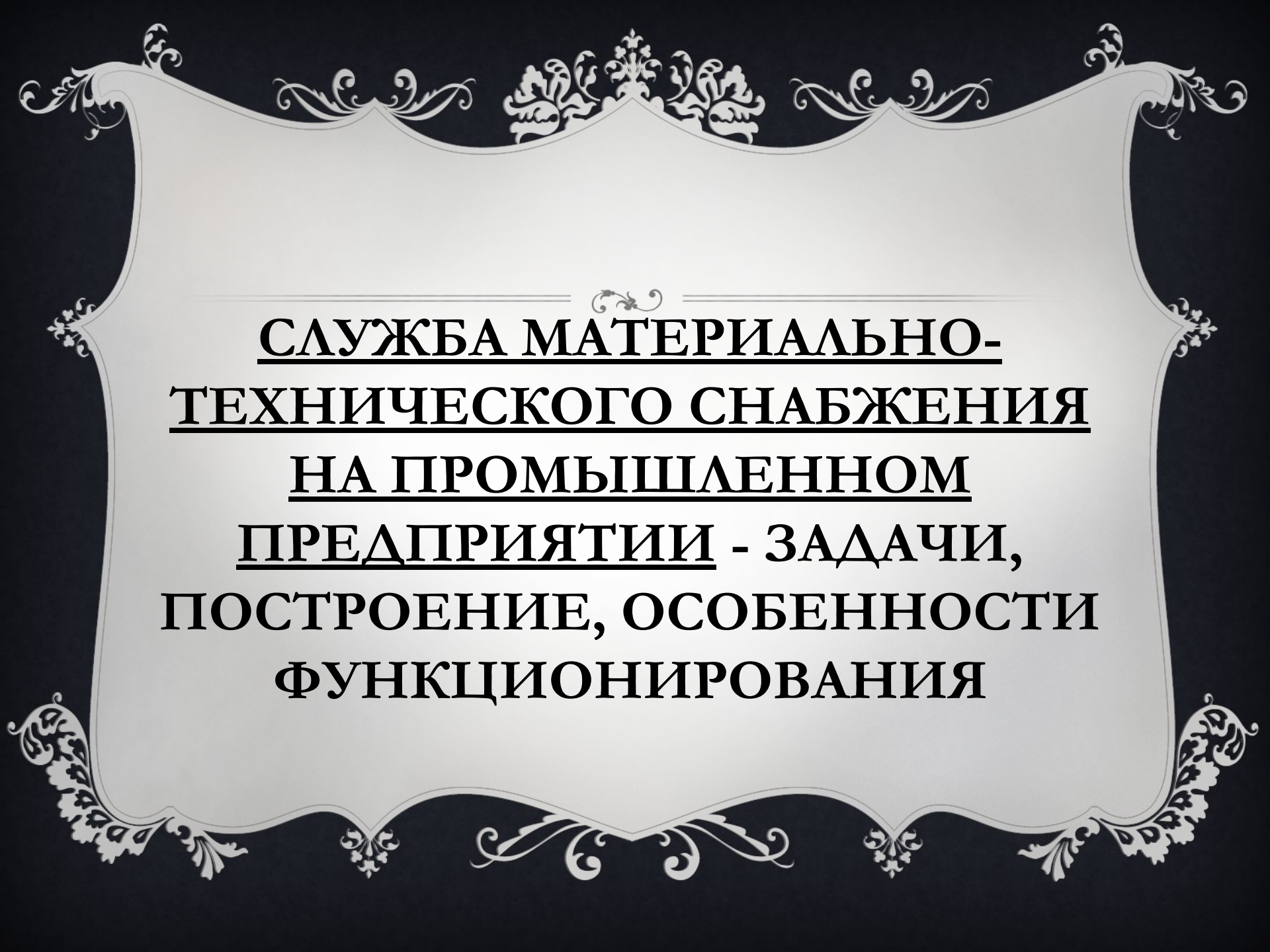
- ❖* Исследование рынка сырья и материалов.
- ❖* Установление коммерческих взаимоотношений с поставщиками.
- ❖* Состояние плана закупок материальных ресурсов.
- ❖* Организация закупок сырья и материалов.
- ❖* Стоимостной анализ заготовительной сферы.

3) Отдел сбыта:

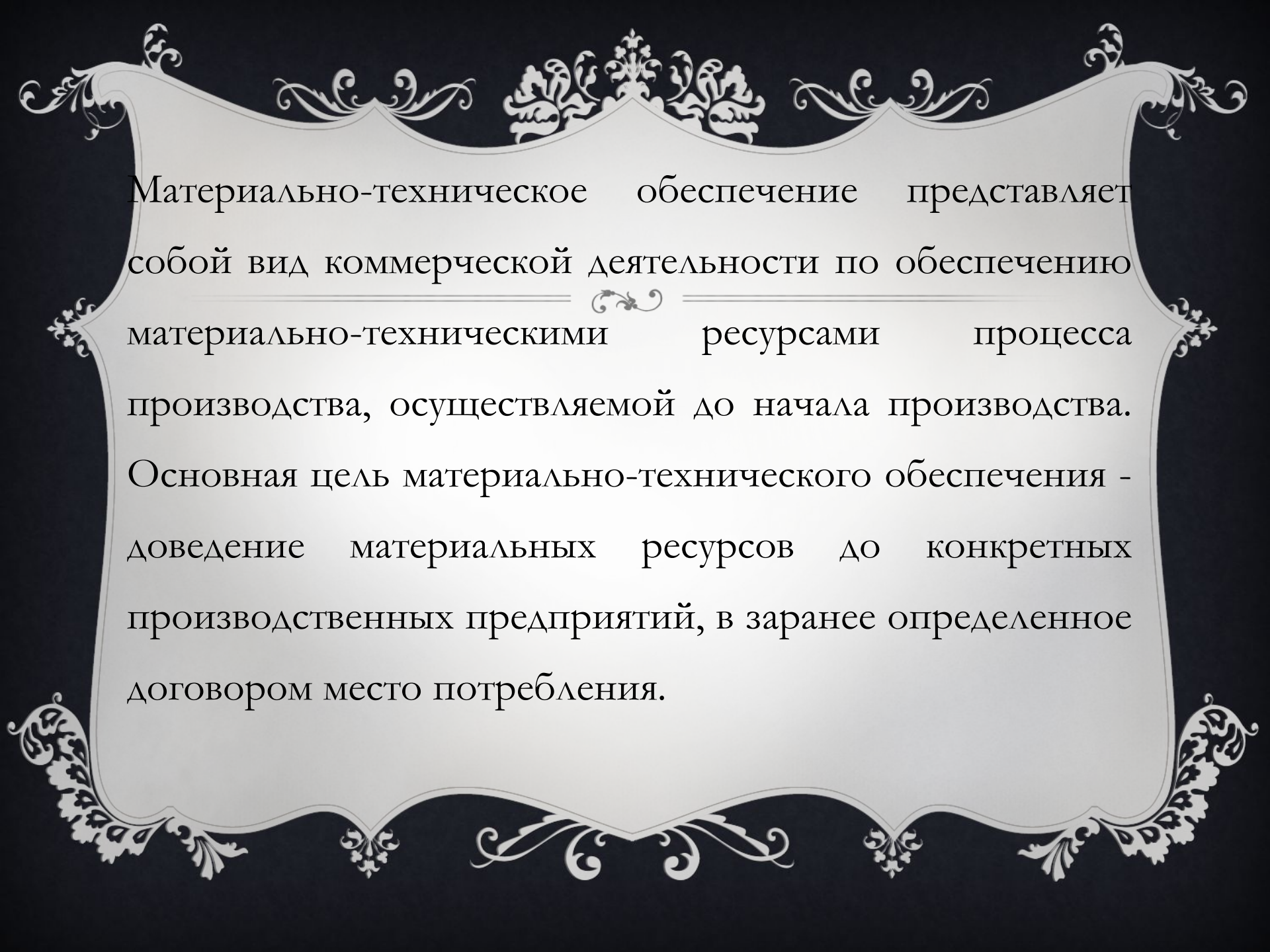
- ❖* Установление коммерческих взаимоотношений с покупателями.
- ❖* Формирование портфеля заказов.
- ❖* Планирование сбыта.
- ❖* Составление графика отгрузки продукции покупателю и отгрузка.
- ❖* Коммерческая работа по сбыту товаров в собственность бытовой сети.

4) Отдел внешнеэкономической деятельности.

- ❖* Заключение экспортных и импортных сделок.
- ❖* Таможенные функции.



СЛУЖБА МАТЕРИАЛЬНО-
ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ
НА ПРОМЫШЛЕННОМ
ПРЕДПРИЯТИИ - ЗАДАЧИ,
ПОСТРОЕНИЕ, ОСОБЕННОСТИ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ



Материально-техническое обеспечение представляет собой вид коммерческой деятельности по обеспечению материально-техническими ресурсами процесса производства, осуществляемой до начала производства. Основная цель материально-технического обеспечения - доведение материальных ресурсов до конкретных производственных предприятий, в заранее определенное договором место потребления.

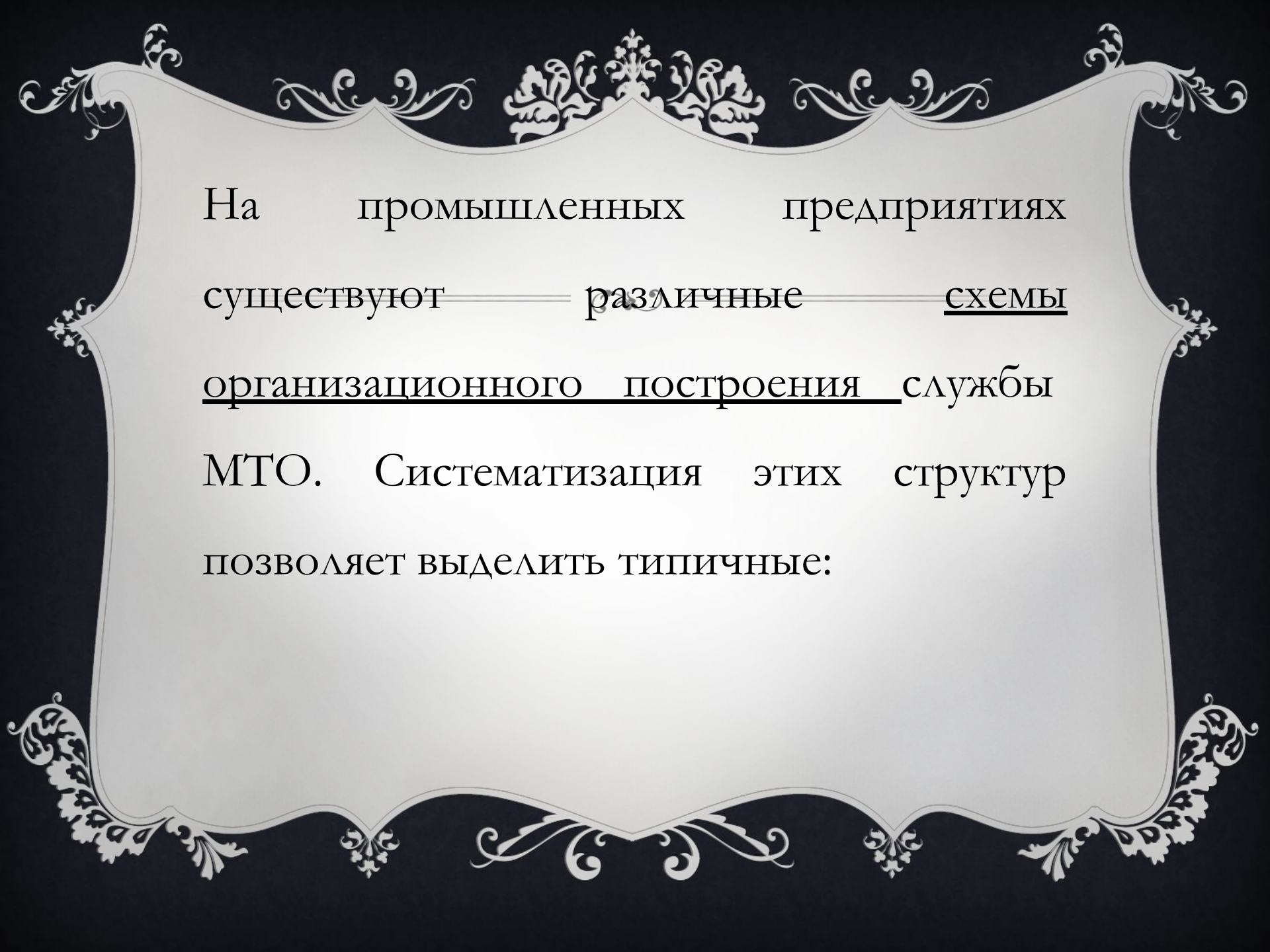


СУЩЕСТВУЮТ ТРИ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МТО:

- а) централизованная. Данная система управления предусматривает сосредоточение функций в пределах единой службы МТО, которая обусловлена территориальной целостностью предприятия, производственным единством предприятия и относительно узкой номенклатурой потребляемых материалов.

б) децентрализованная. Данная система управления предусматривает распределение функций. Это обусловлено территориальной разобщенностью предприятия, производственной самостоятельностью подразделений и относительно широкой номенклатурой материалов.

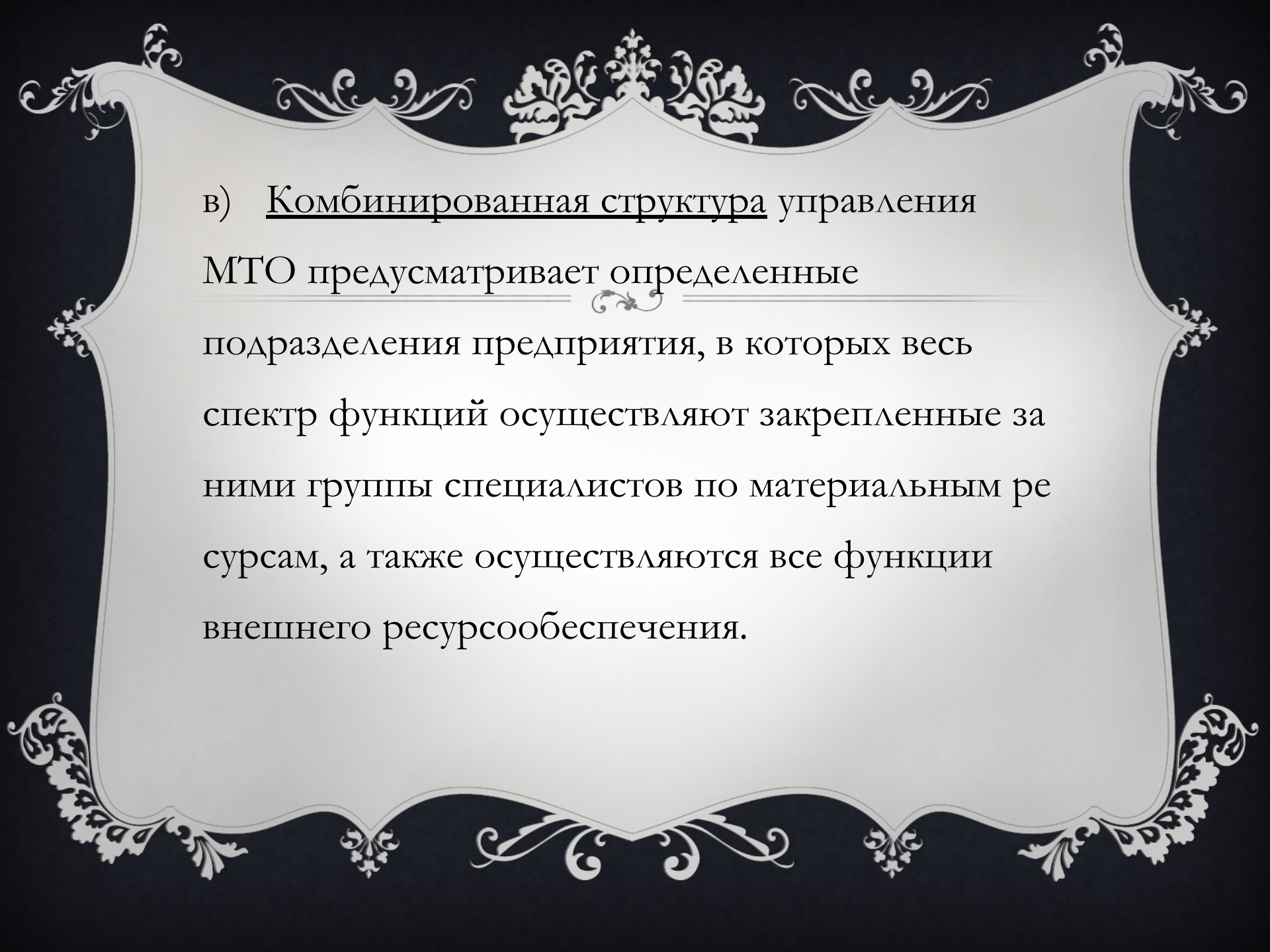
в) смешанная. Данная система МТО объединяет обе приведенные выше структуры.



На промышленных предприятиях
существуют различные схемы
организационного построения службы
МТО. Систематизация этих структур
позволяет выделить типичные:

а) Функциональная структура управления МТО предусматривает специализацию отдельных подразделений на выполнение конкретных функций. Такая структура приемлема для предприятий с единичным и мелкосерийным типом производства, относительно узкой номенклатурой и небольшими объемами потребляемых материалов и выпускаемой продукции.

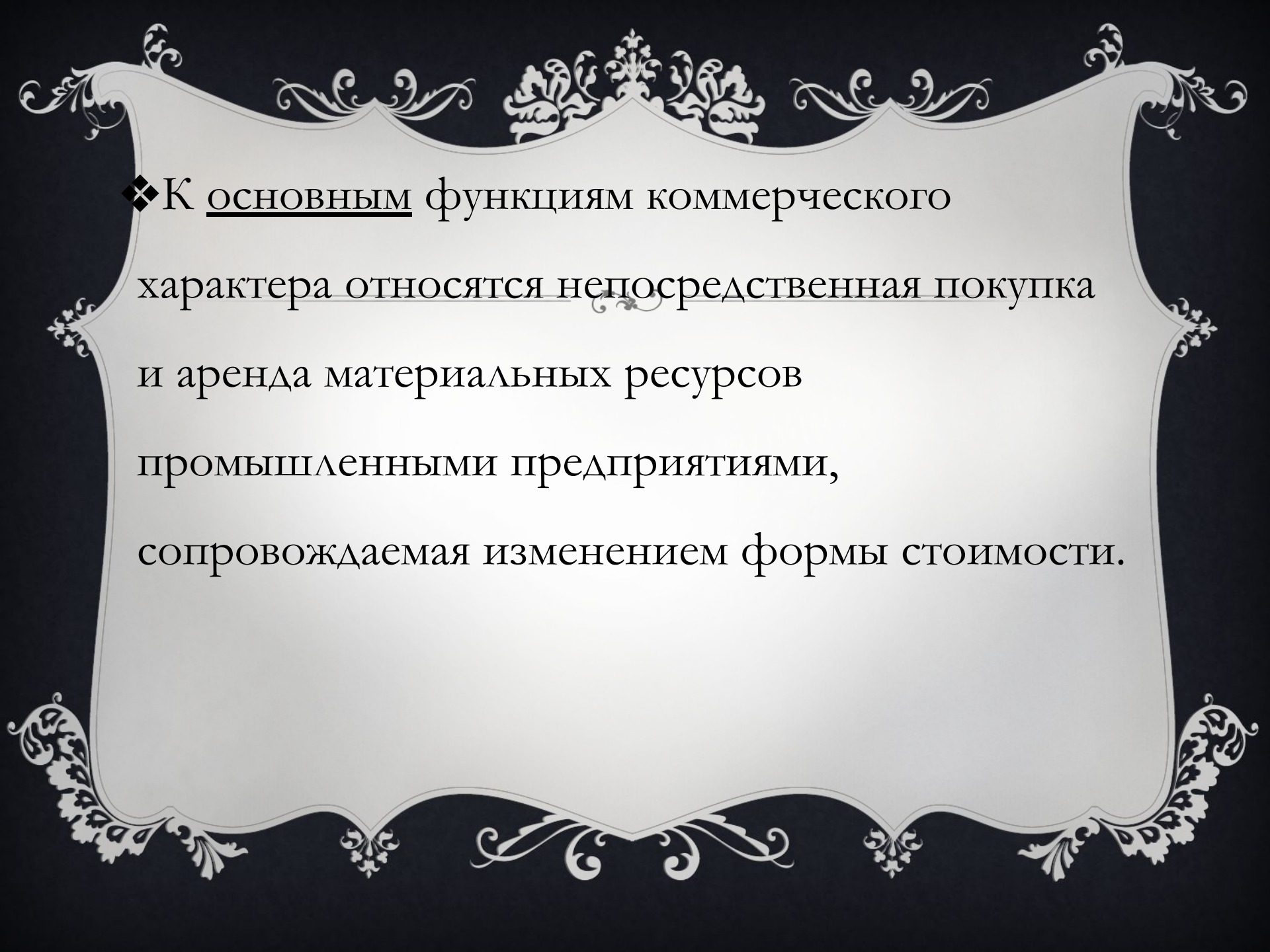
б) Структура управления по товарному принципу предусматривает специализацию отдельных подразделений службы МТО на выполнение всего комплекса работ по обеспечению предприятия определенными видами материальных ресурсов. Товарная специализация отдельных подразделений службы МТО предусматривает выполнение всего комплекса функций по обеспечению предприятия определенными видами материальных ресурсов.



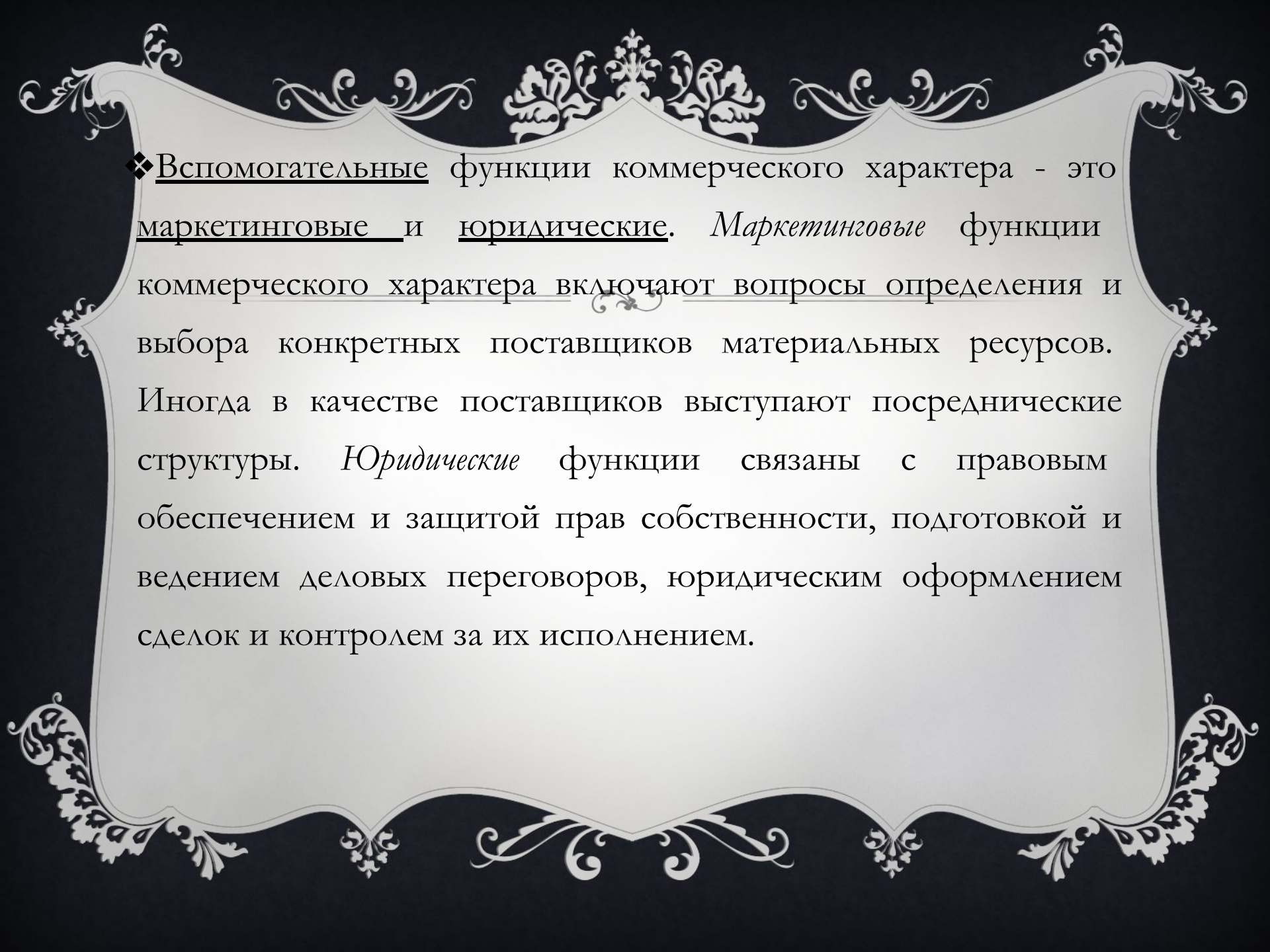
в) Комбинированная структура управления МТО предусматривает определенные подразделения предприятия, в которых весь спектр функций осуществляют закрепленные за ними группы специалистов по материальным ресурсам, а также осуществляются все функции внешнего ресурсообеспечения.

КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ МТО

Функции материально-технического обеспечения классифицируются на основные и вспомогательные, которые в свою очередь делятся на коммерческие и технологические.



❖ К основным функциям коммерческого характера относятся непосредственная покупка и аренда материальных ресурсов промышленными предприятиями, сопровождаемая изменением формы стоимости.



❖ Вспомогательные функции коммерческого характера - это маркетинговые и юридические. *Маркетинговые* функции коммерческого характера включают вопросы определения и выбора конкретных поставщиков материальных ресурсов. Иногда в качестве поставщиков выступают посреднические структуры. *Юридические* функции связаны с правовым обеспечением и защитой прав собственности, подготовкой и ведением деловых переговоров, юридическим оформлением сделок и контролем за их исполнением.

❖ Функции технологического характера

включают вопросы доставки и хранения

материальных ресурсов. Им предшествуют

вспомогательные функции по распаковке,

расконсервации, заготовке и

предварительной обработке.

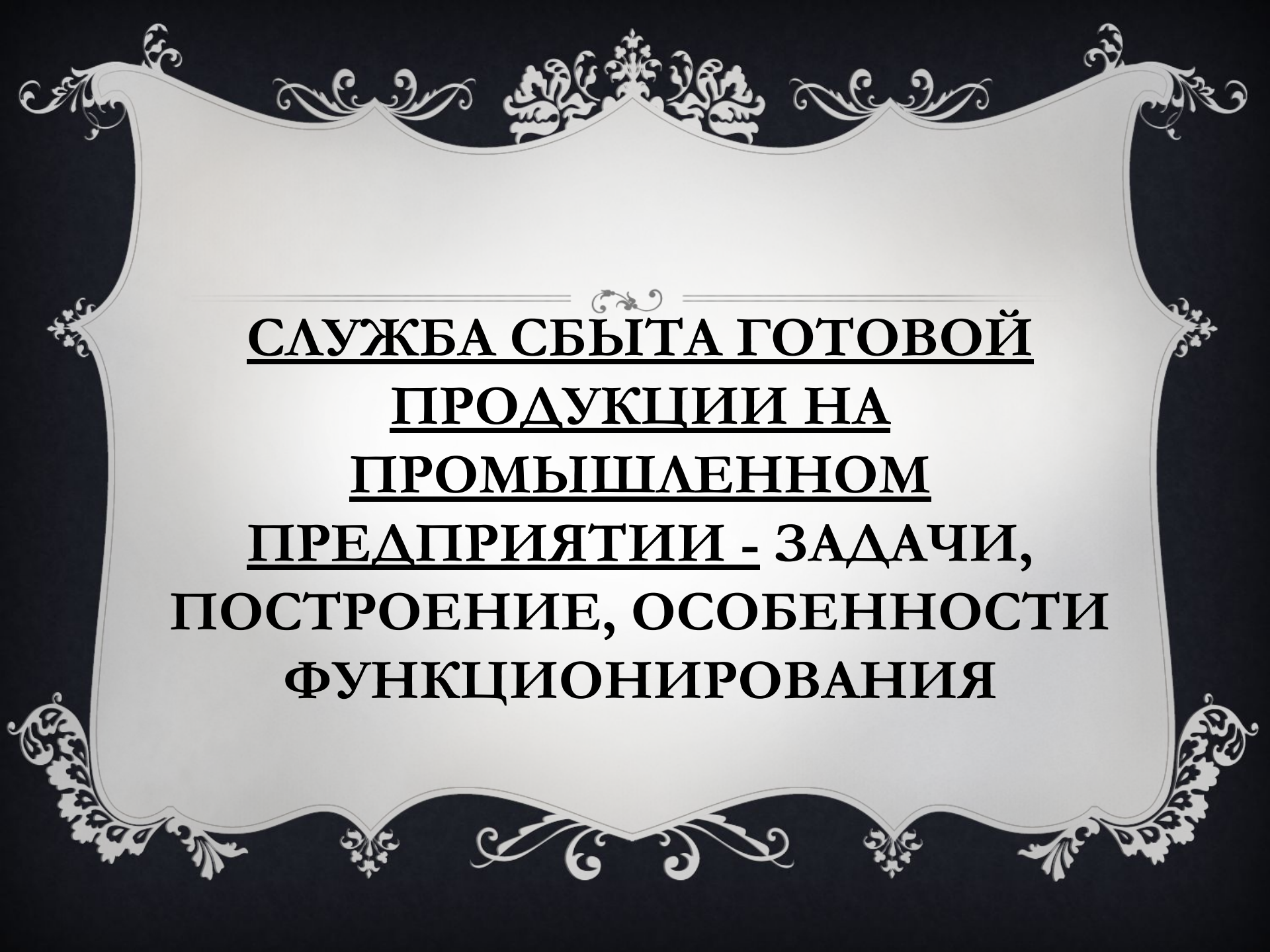
Потребляемые материальные ресурсы на промышленных предприятиях разделяют на:

а) Основные материалы. К ним относятся сырьевые материалы, не прошедшие первичной обработки. Исходные материалы, прошедшие небольшую степень обработки, и предварительно смонтированные детали, составляющие значительную часть конечного продукта, относят к категории полуфабрикатов (в ОП это пельмени, вареники, очищенные овощи и т.д.). Их закупка не отличается от закупок обычного сырья и материалов.

б) Вспомогательные материалы занимают небольшую часть в составе конечного продукта. К ним относятся всевозможные металлические изделия, проволока, монтажные болты и др.

в) Группа производственных материалов, которые обеспечивают ввод в эксплуатацию машин и оборудования. К ним относятся различного рода горюче-смазочные материалы, охлаждающая жидкость, электроэнергия и др.

❖ К числу комплектующих изделий относятся продукты, которые не требуют дополнительной обработки.



СЛУЖБА СБЫТА ГОТОВОЙ
ПРОДУКЦИИ НА
ПРОМЫШЛЕННОМ
ПРЕДПРИЯТИИ - ЗАДАЧИ,
ПОСТРОЕНИЕ, ОСОБЕННОСТИ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Структура службы сбыта включает как управленческие, так и производственные подразделения.

❖ К управленческим подразделениям относятся отделы (группы, бюро) сбыта. Отдел сбыта может включать следующие бюро (группы, секторы): заказов, изучения спроса, плановое, товарное (оперативное), договорно претензионное, экспортное, рекламное, монтажа, наладки и технического обслуживания поставляемой продукции и др.

❖ К производственным подразделениям

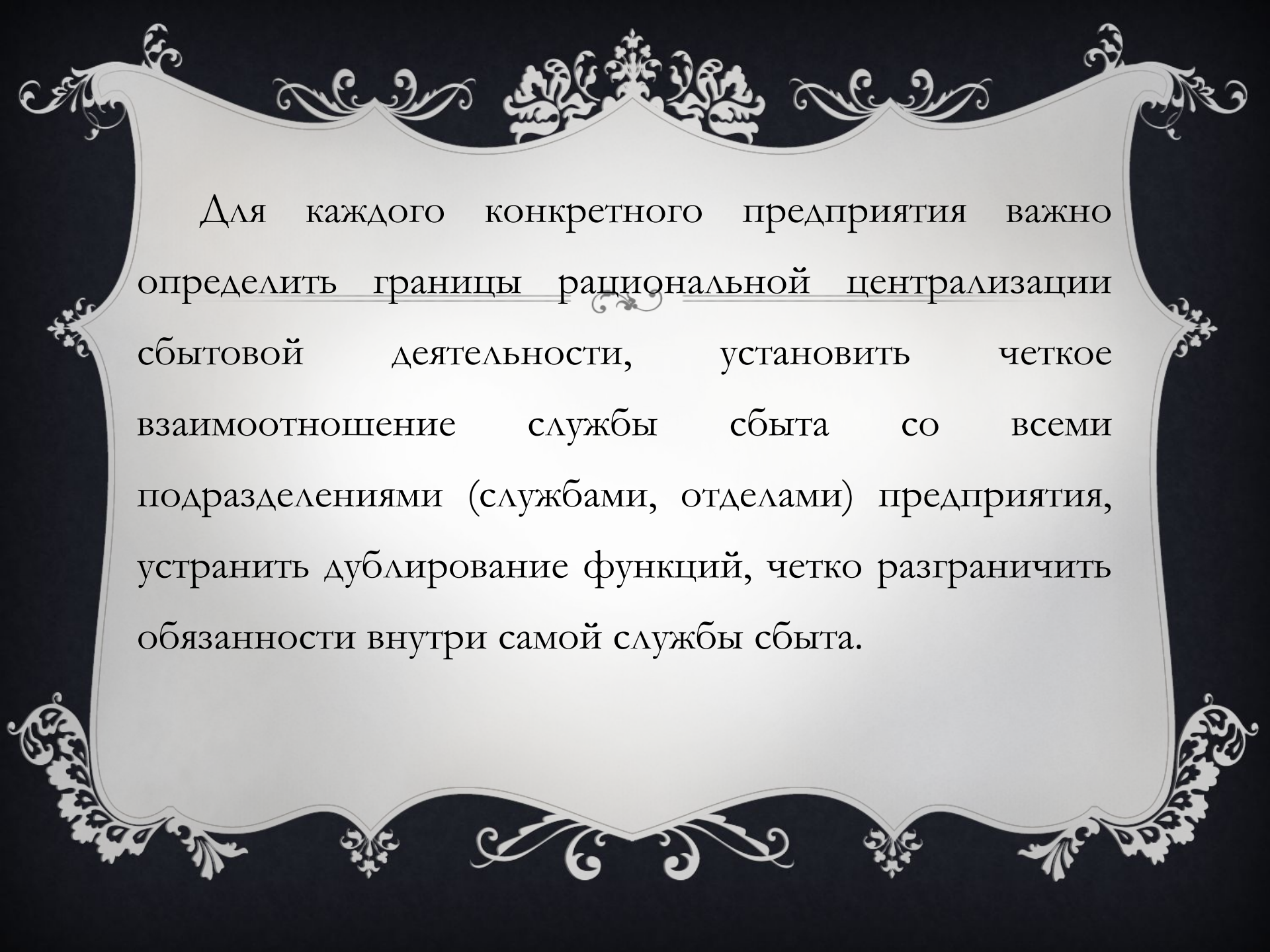
относятся склады готовой продукции, цехи

(участки) комплектации, консервации и

упаковки готовой продукции, изготовления

упаковочной тары, экспедиции и отгрузки.

❖ Различают централизованную и децентрализованную службу сбыта. При централизованной форме складское хозяйство административно подчиняется непосредственно руководителю отдела сбыта. При децентрализованной форме отдел сбыта обособлен от складов готовой продукции (рис. 1).

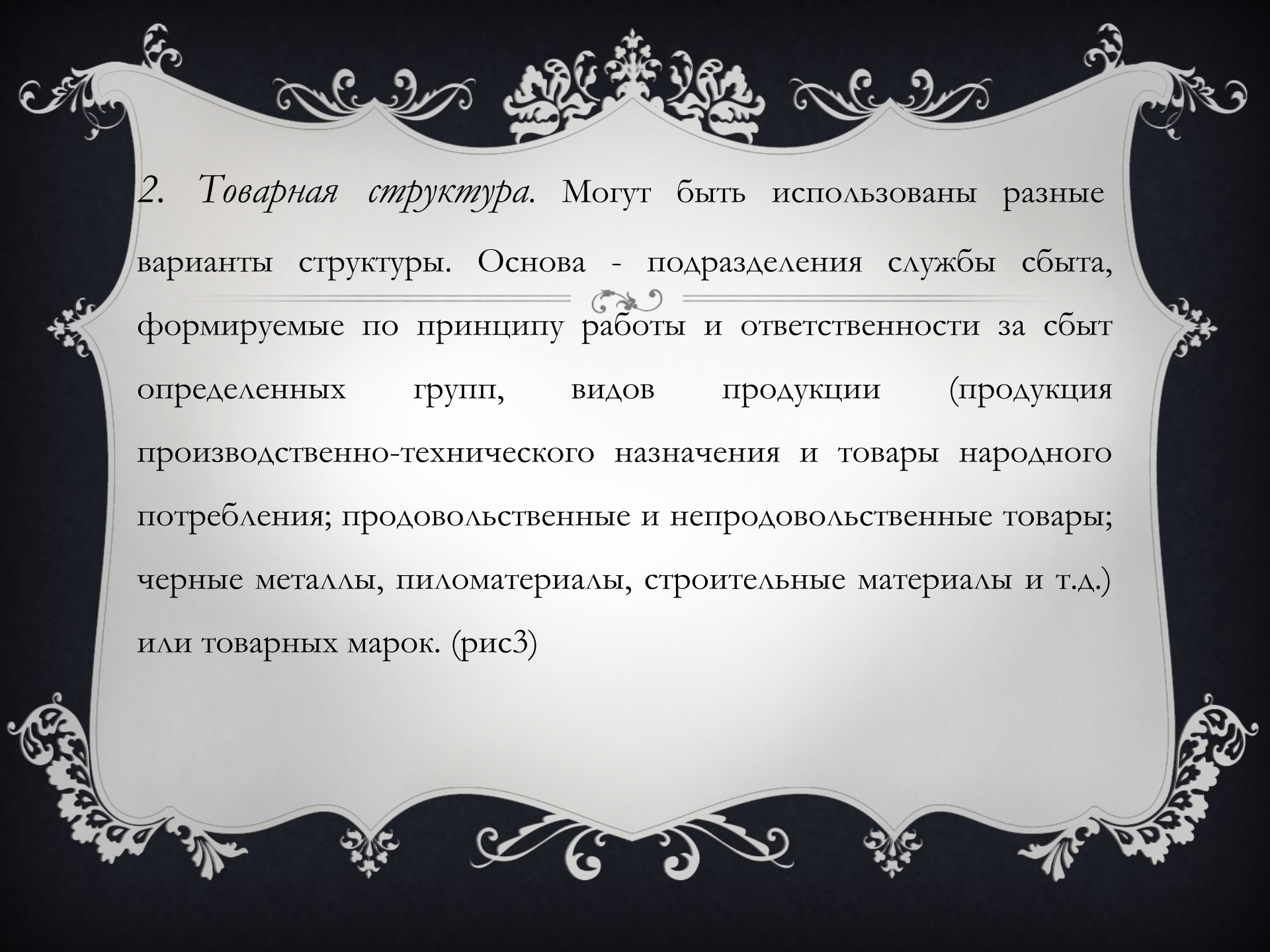


Для каждого конкретного предприятия важно определить границы рациональной централизации сбытовой деятельности, установить четкое взаимоотношение службы сбыта со всеми подразделениями (службами, отделами) предприятия, устранить дублирование функций, четко разграничить обязанности внутри самой службы сбыта.

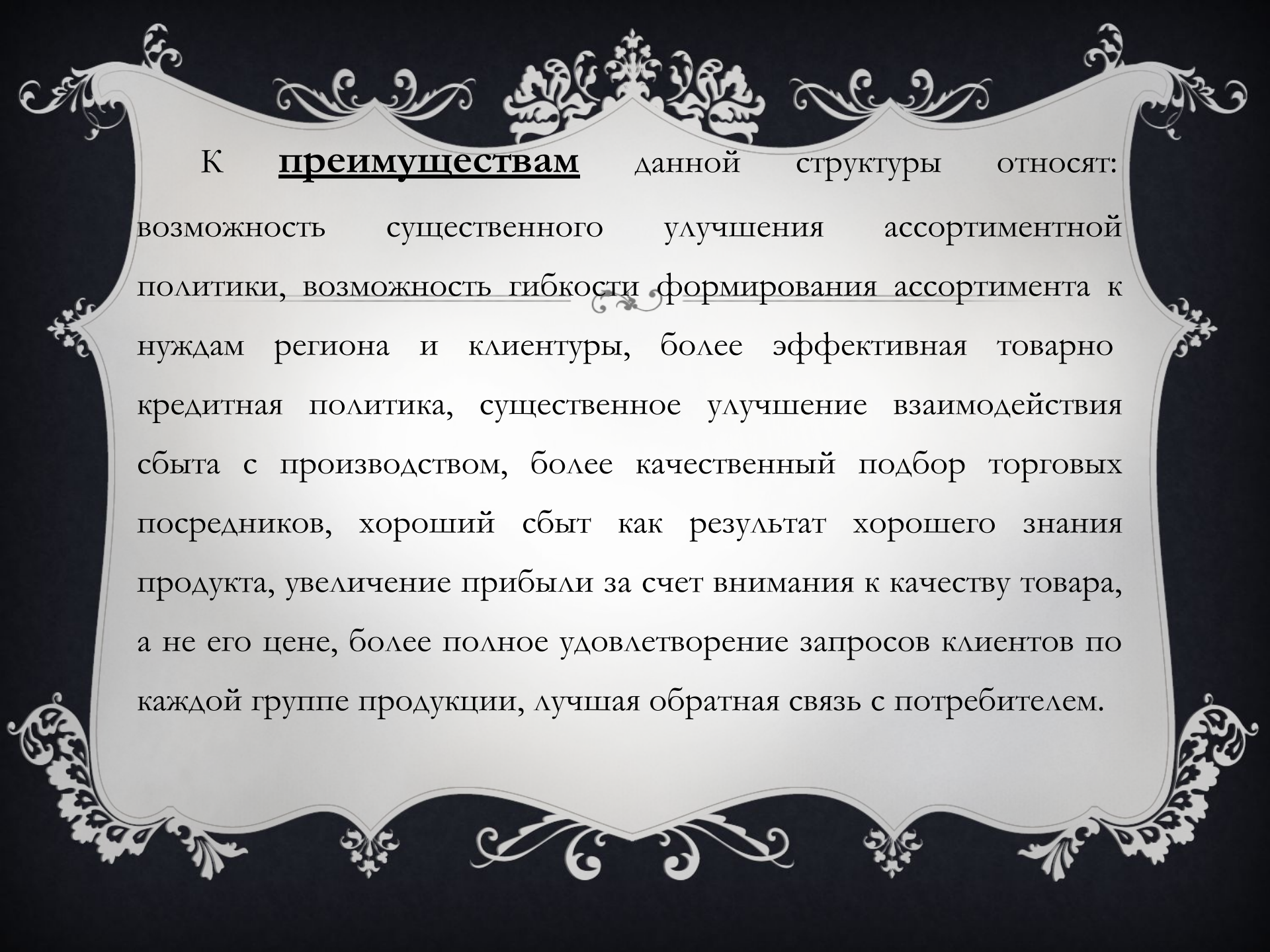
❖ Многообразие факторов, воздействующих на структурное построение коммерческих служб, приводит к весьма значительному количеству разновидностей схем организационных структур служб сбыта:

- ❖ функциональная;
- ❖ товарная;
- ❖ территориальная;
- ❖ рыночная;
- ❖ клиентская;
- ❖ содержательная (по этапам продажи товаров);
- ❖ смешанная, или матричная.

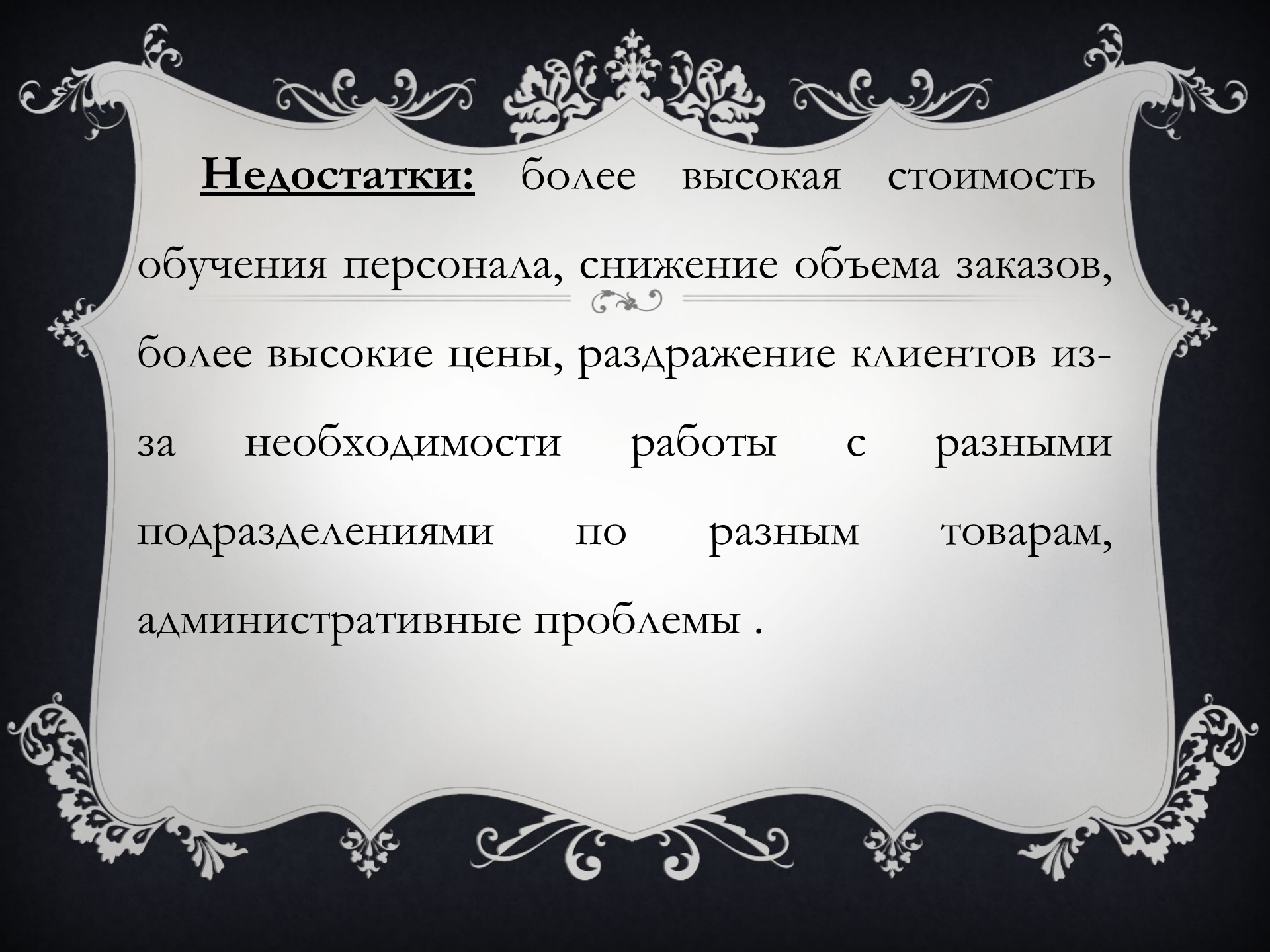
1. *Функциональная структура.* Основа — подразделения службы сбыта, формируемые по принципу ответственности за выполнение определенных сбытовых функций. На рисунке 2 представлено наиболее распространенное организационное построение службы сбыта, в структуру которого входят склады готовой продукции. (бюро заказов, плановое бюро, диспетчерское бюро, товарное бюро, техническое бюро, склады готовой продукции)



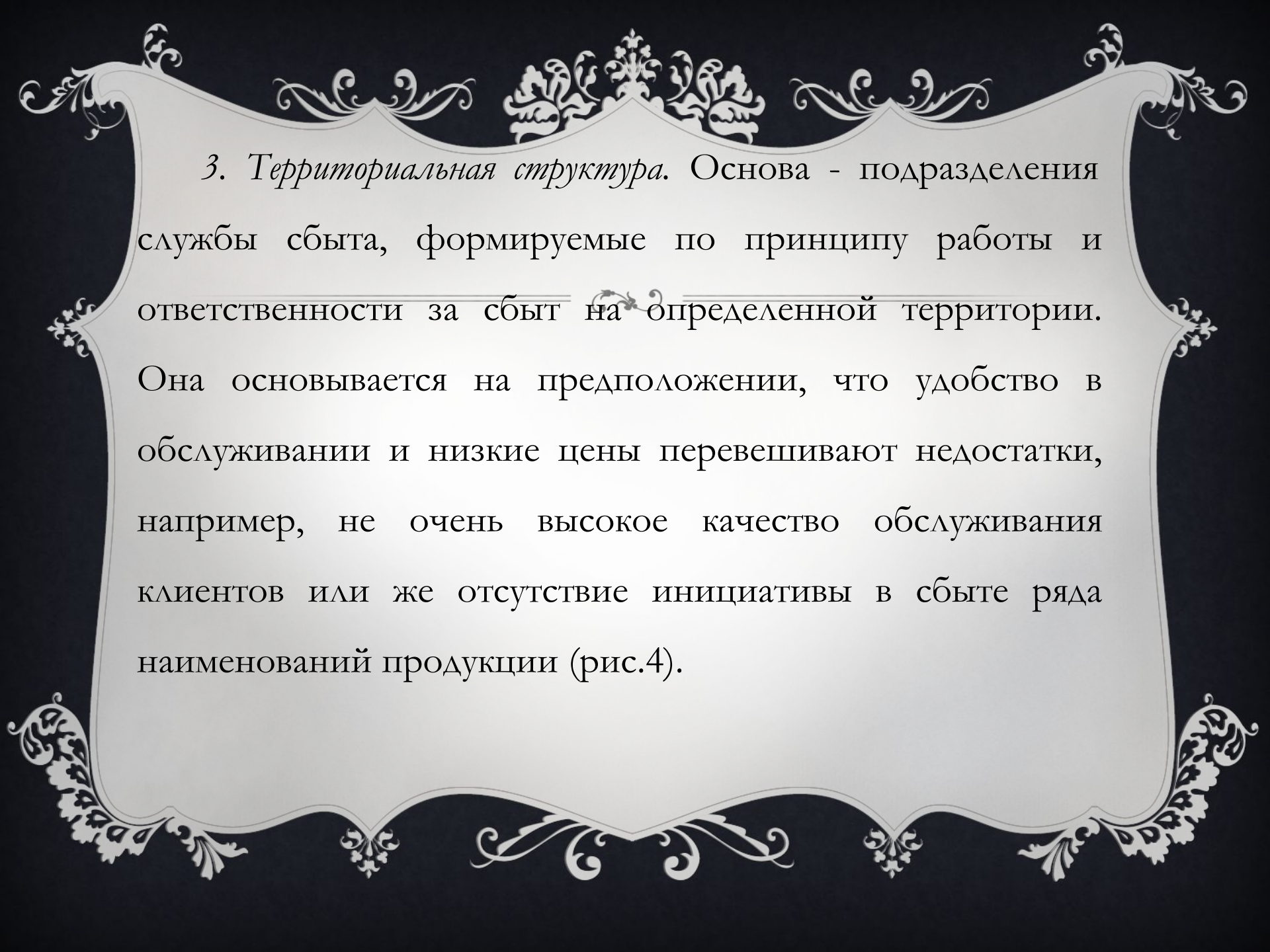
2. *Товарная структура.* Могут быть использованы разные варианты структуры. Основа - подразделения службы сбыта, формируемые по принципу работы и ответственности за сбыт определенных групп, видов продукции (продукция производственно-технического назначения и товары народного потребления; продовольственные и непродовольственные товары; черные металлы, пиломатериалы, строительные материалы и т.д.) или товарных марок. (рис3)



К преимуществам данной структуры относят:
возможность существенного улучшения ассортиментной политики, возможность гибкости формирования ассортимента к нуждам региона и клиентуры, более эффективная товарно-кредитная политика, существенное улучшение взаимодействия сбыта с производством, более качественный подбор торговых посредников, хороший сбыт как результат хорошего знания продукта, увеличение прибыли за счет внимания к качеству товара, а не его цене, более полное удовлетворение запросов клиентов по каждой группе продукции, лучшая обратная связь с потребителем.

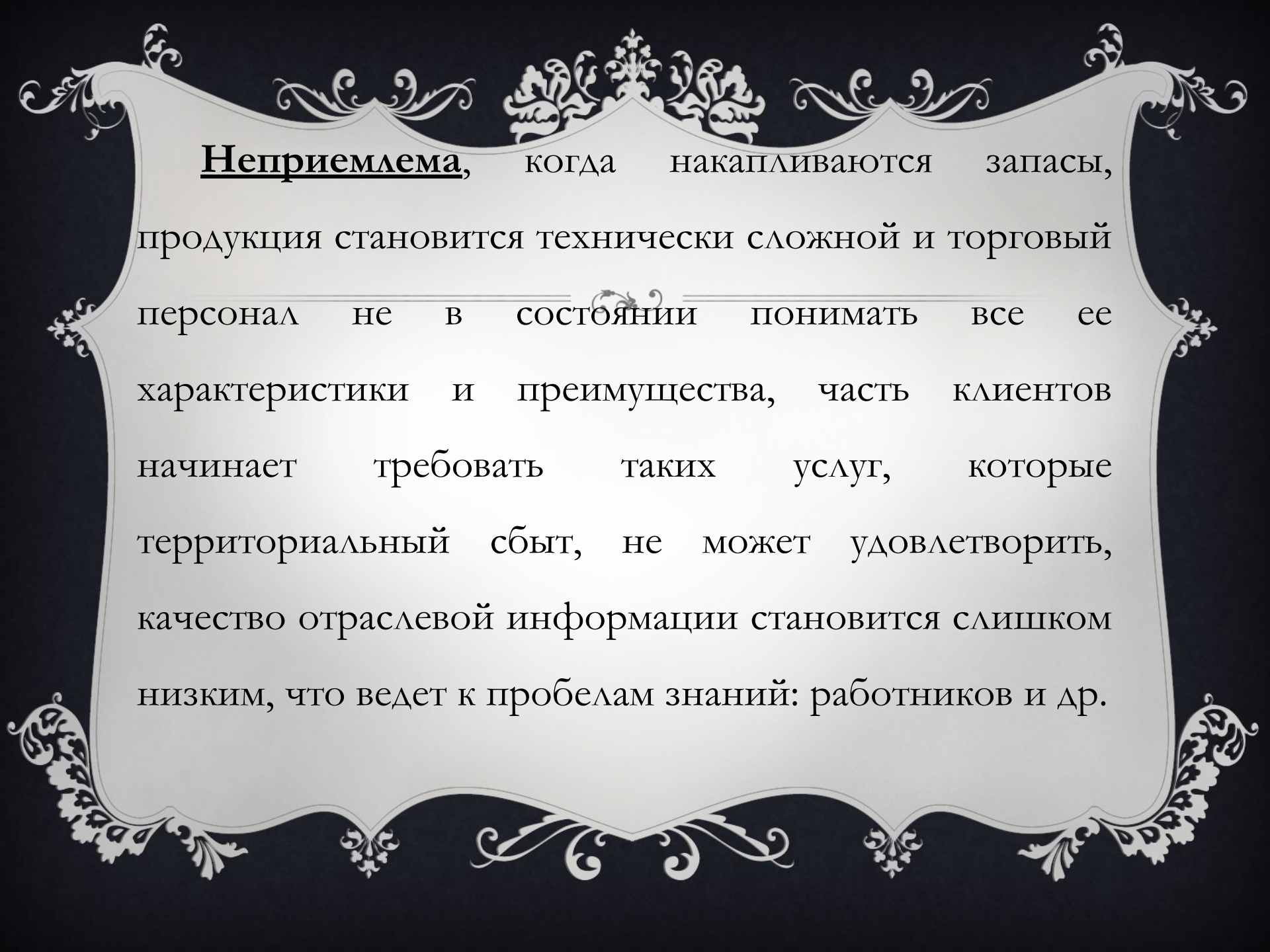


Недостатки: более высокая стоимость обучения персонала, снижение объема заказов, более высокие цены, раздражение клиентов из-за необходимости работы с разными подразделениями по разным товарам, административные проблемы .



3. *Территориальная структура.* Основа - подразделения службы сбыта, формируемые по принципу работы и ответственности за сбыт на определенной территории. Она основывается на предположении, что удобство в обслуживании и низкие цены перевешивают недостатки, например, не очень высокое качество обслуживания клиентов или же отсутствие инициативы в сбыте ряда наименований продукции (рис.4).

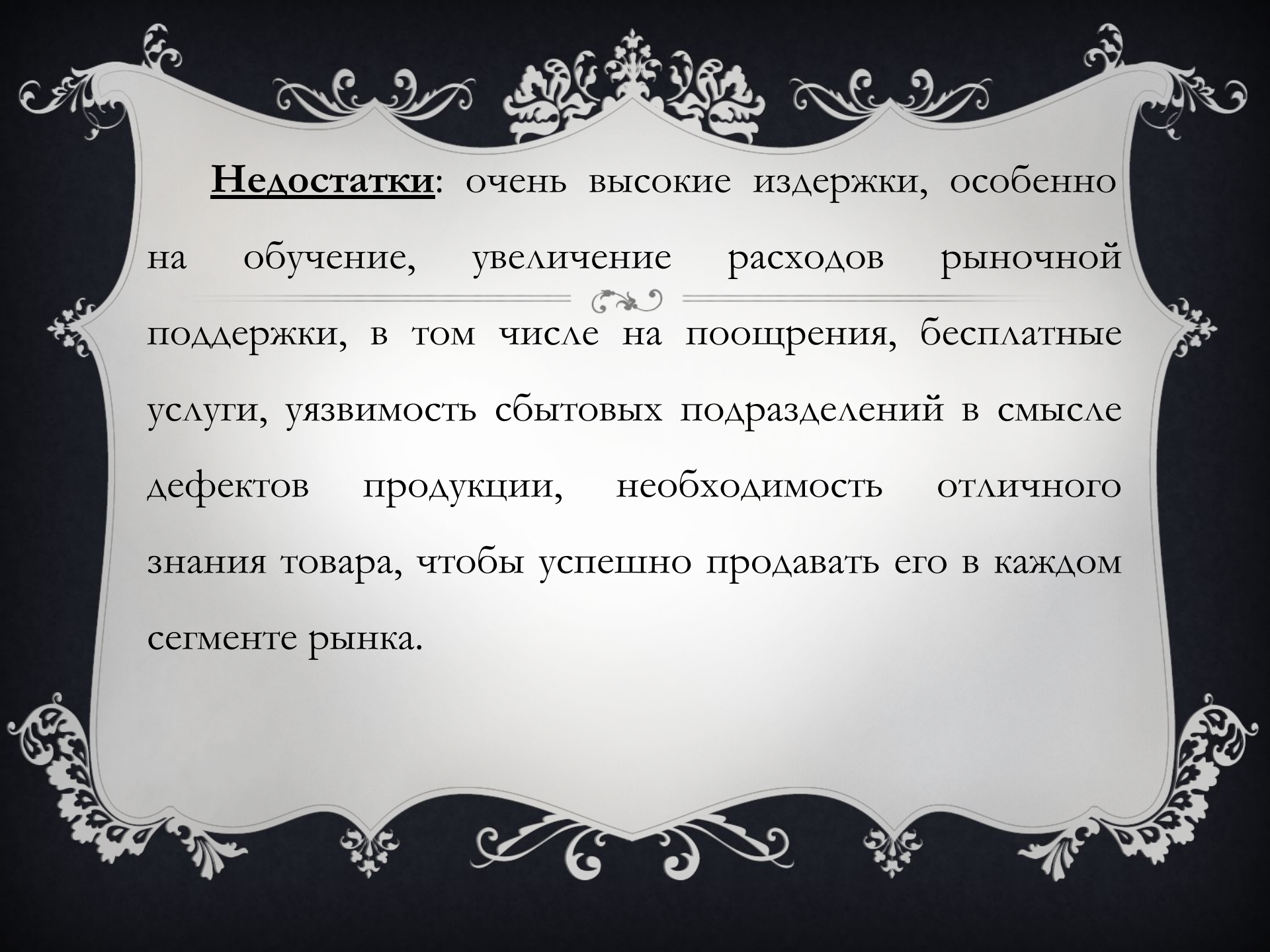
Преимущества: традиционная структура, простота обслуживания, эффективная для России, близость к клиентам, низкие транспортные расходы, позволяет оценить потенциал рынка, хорошие возможности подбора торговых посредников, могут быть эффективно учтены особенности регионов, возможности установления эффективных связей с региональными органами управления.



Неприемлема, когда накапливаются запасы, продукция становится технически сложной и торговый персонал не в состоянии понимать все ее характеристики и преимущества, часть клиентов начинает требовать таких услуг, которые территориальный сбыт, не может удовлетворить, качество отраслевой информации становится слишком низким, что ведет к пробелам знаний: работников и др.

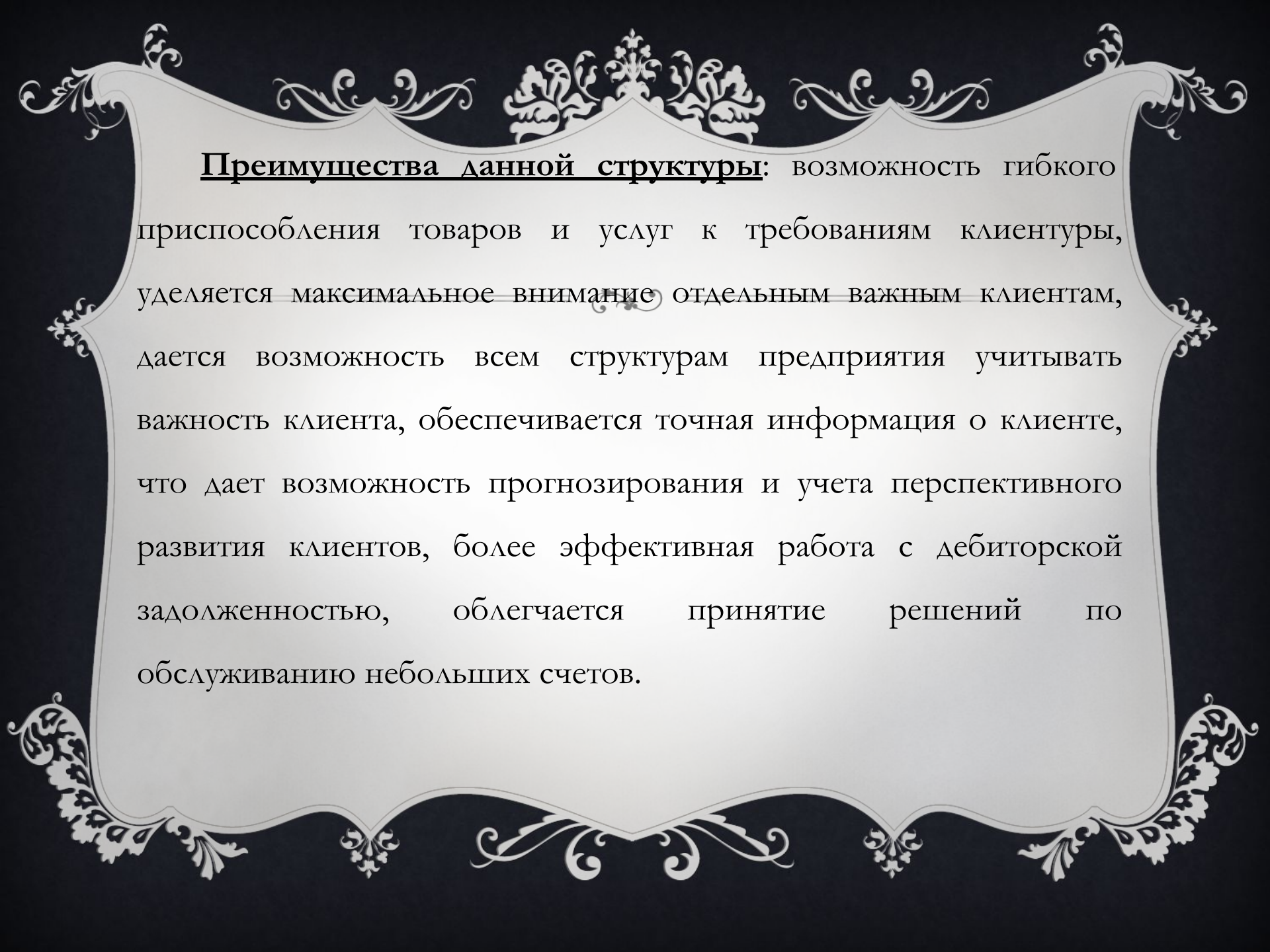
4. *Рыночная структура.* Основа - подразделения службы сбыта, формируемые по принципу работы и ответственности за сбыт на определенных рынках (сегментах рынка). Например, рынки (СНГ, Россия, Зарубежный рынок)

Преимущества: улучшает ориентацию клиента, что способствует успешному сбыту, усиливает лояльность клиентов, обеспечивает лучший тип информации от клиентов.

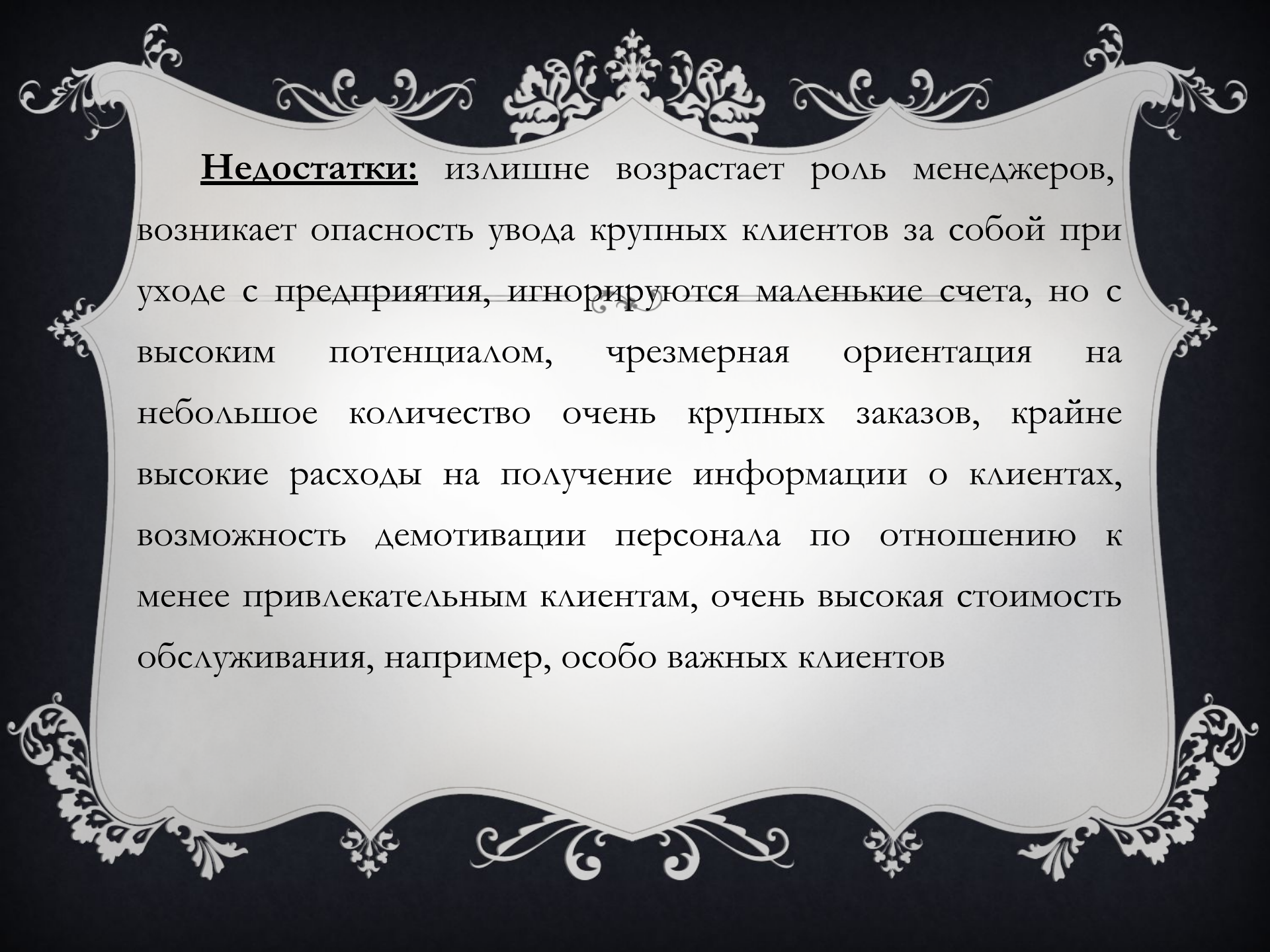


Недостатки: очень высокие издержки, особенно на обучение, увеличение расходов рыночной поддержки, в том числе на поощрения, бесплатные услуги, уязвимость сбытовых подразделений в смысле дефектов продукции, необходимость отличного знания товара, чтобы успешно продавать его в каждом сегменте рынка.

5. *Клиентская структура.* Иначе ее называют структурой по масштабности счета клиентуры. Основа - подразделения службы сбыта, формируемые по принципу работы и ответственности за сбыт определенным группам клиентов. Все клиенты могут быть подразделены, например, на следующие группы: особо важные клиенты, бизнес-партнеры, массовые клиенты; или организ. ОП, предприятия Розничной торг., пред. ОПТ., производственные пред-я)(рис.5)

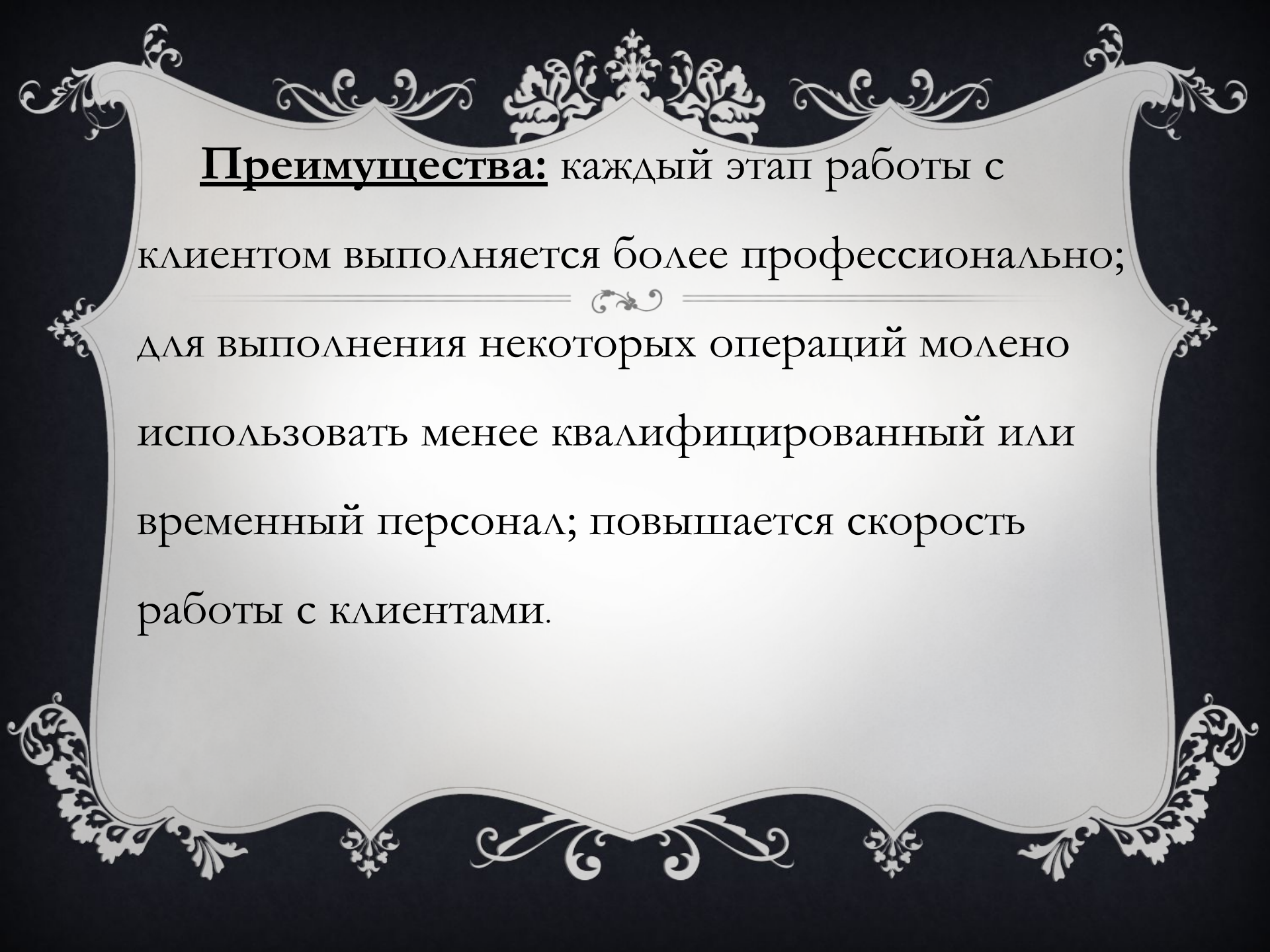


Преимущества данной структуры: возможность гибкого приспособления товаров и услуг к требованиям клиентуры, уделяется максимальное внимание отдельным важным клиентам, дается возможность всем структурам предприятия учитывать важность клиента, обеспечивается точная информация о клиенте, что дает возможность прогнозирования и учета перспективного развития клиентов, более эффективная работа с дебиторской задолженностью, облегчается принятие решений по обслуживанию небольших счетов.



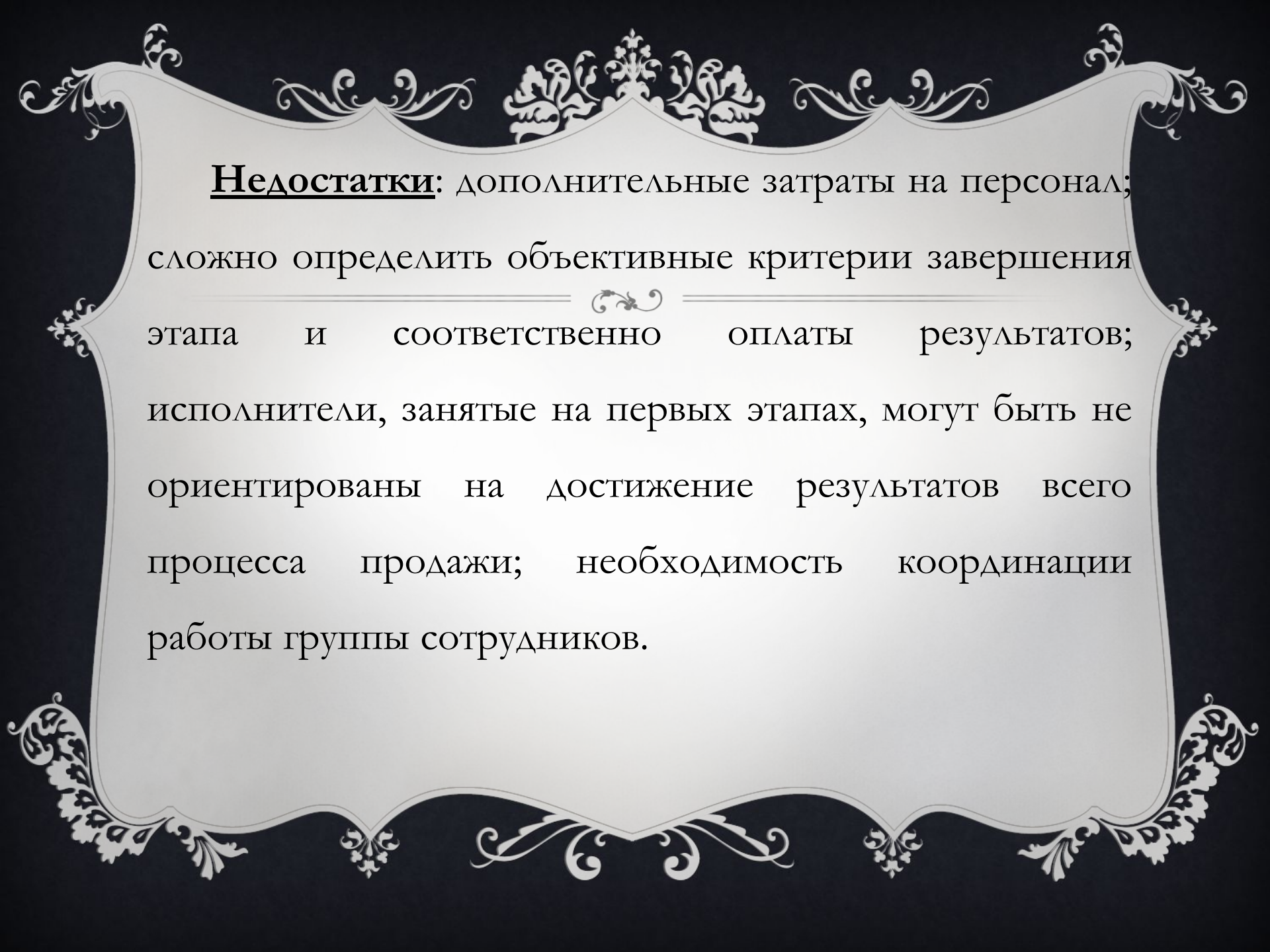
Недостатки: излишне возрастает роль менеджеров, возникает опасность увода крупных клиентов за собой при уходе с предприятия, игнорируются маленькие счета, но с высоким потенциалом, чрезмерная ориентация на небольшое количество очень крупных заказов, крайне высокие расходы на получение информации о клиентах, возможность демотивации персонала по отношению к менее привлекательным клиентам, очень высокая стоимость обслуживания, например, особо важных клиентов

6. *Содержательная структура*, или иначе - специализация по этапам процесса продажи. Основа - подразделения службы сбыта, формируемые по принципу работы и ответственности за выполнение определенного этапа сбыта (продажи) определенным группам клиентов. Более эффективно разбивать весь процесс сбыта по содержанию на следующие этапы: поиск информации о клиентах и составление списков для первичных контактов; оформление необходимых документов; проведение демонстрации товаров.



Преимущества: каждый этап работы с клиентом выполняется более профессионально;

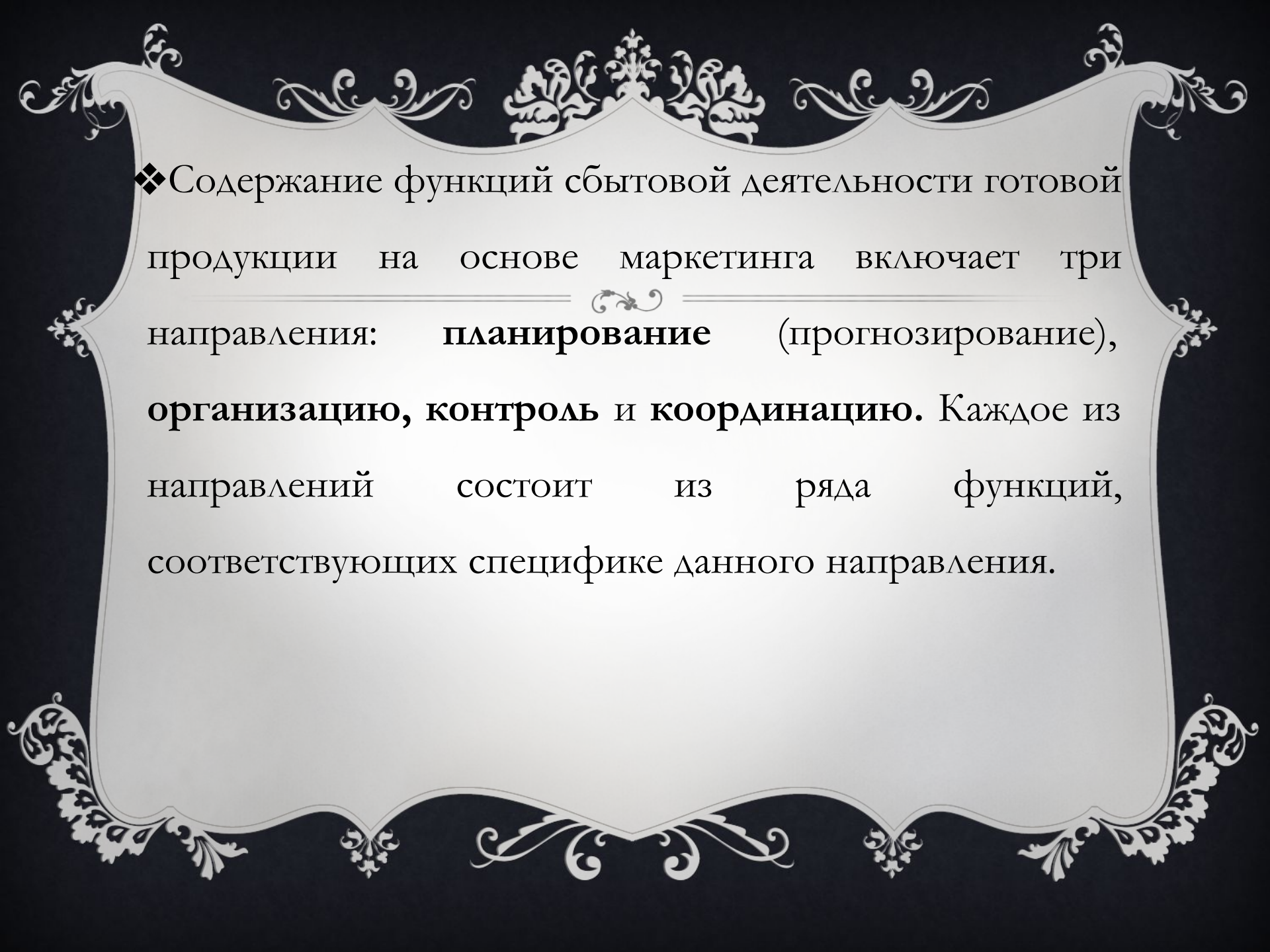
для выполнения некоторых операций можно использовать менее квалифицированный или временный персонал; повышается скорость работы с клиентами.



Недостатки: дополнительные затраты на персонал;
сложно определить объективные критерии завершения
этапа и соответственно оплаты результатов;
исполнители, занятые на первых этапах, могут быть не
ориентированы на достижение результатов всего
процесса продажи; необходимость координации
работы группы сотрудников.

7. Смешанная, или матричная структура.

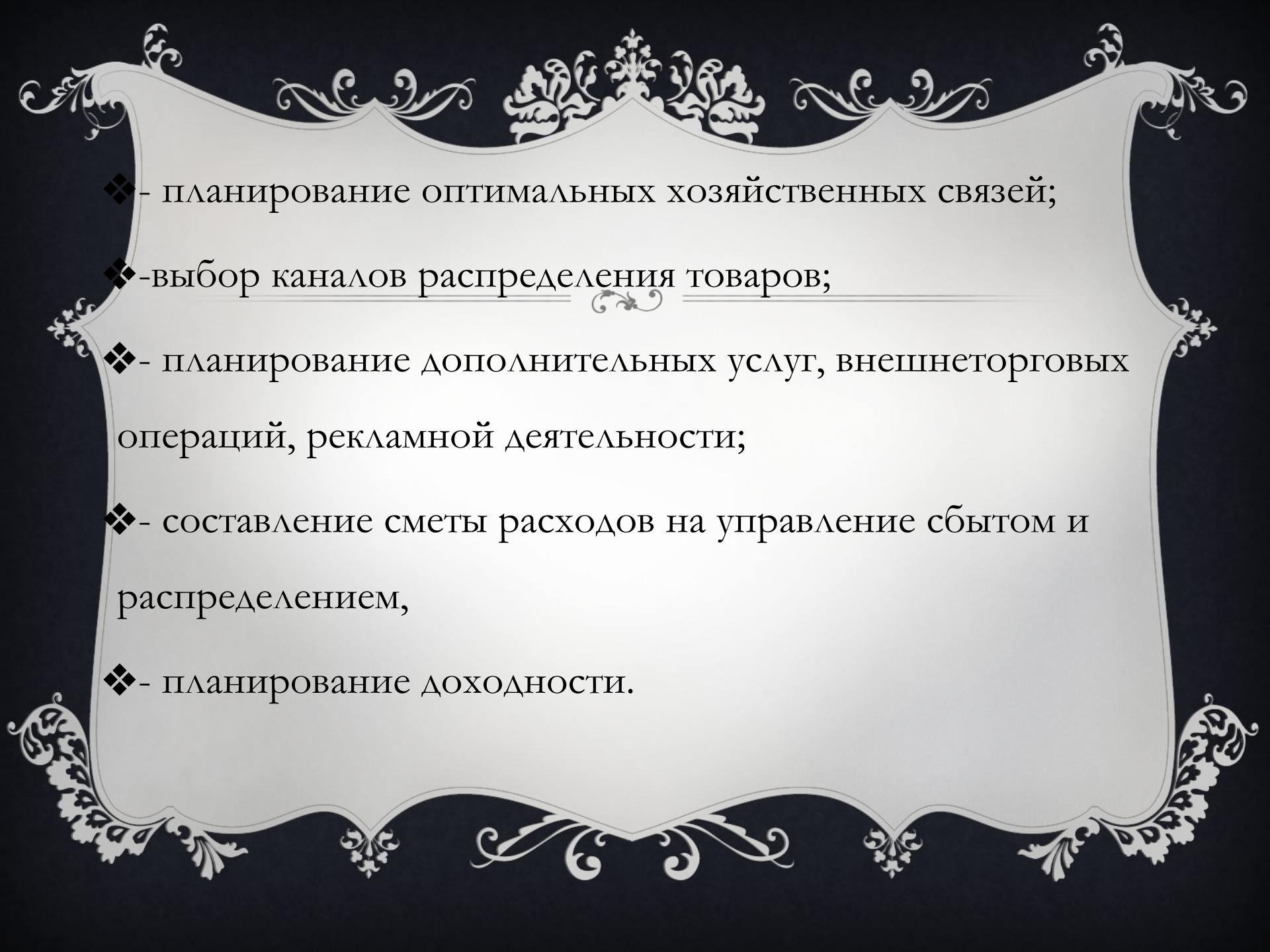
Комбинирование двух, а иногда и более принципов построения структур сбыта. Например, служба сбыта формируется с использованием территориального и товарного принципа.



❖ Содержание функций сбытовой деятельности готовой продукции на основе маркетинга включает три направления: **планирование** (прогнозирование), **организацию, контроль и координацию**. Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике данного направления.

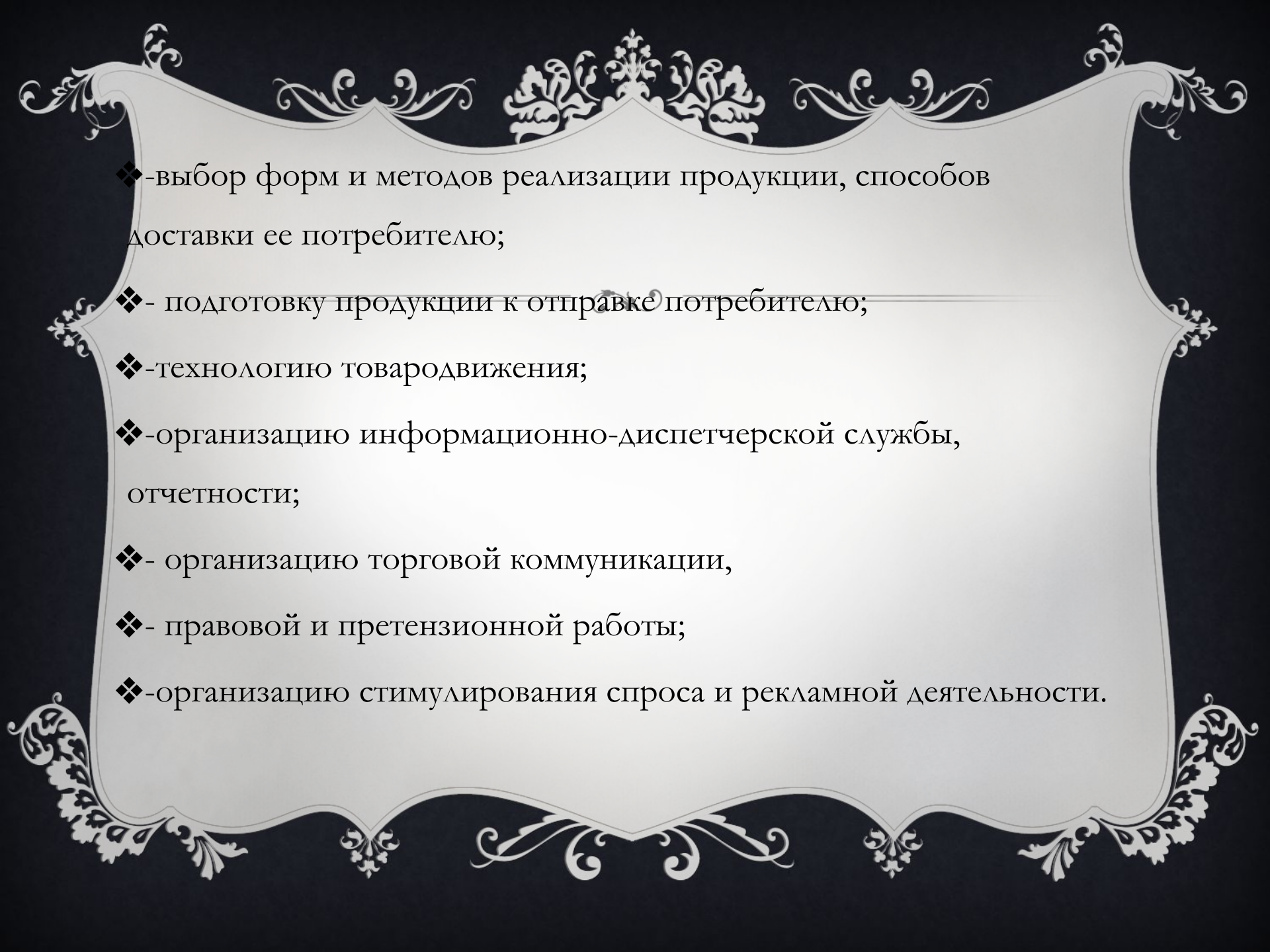
ПЛАНИРОВАНИЕ СБЫТА ВКЛЮЧАЕТ:

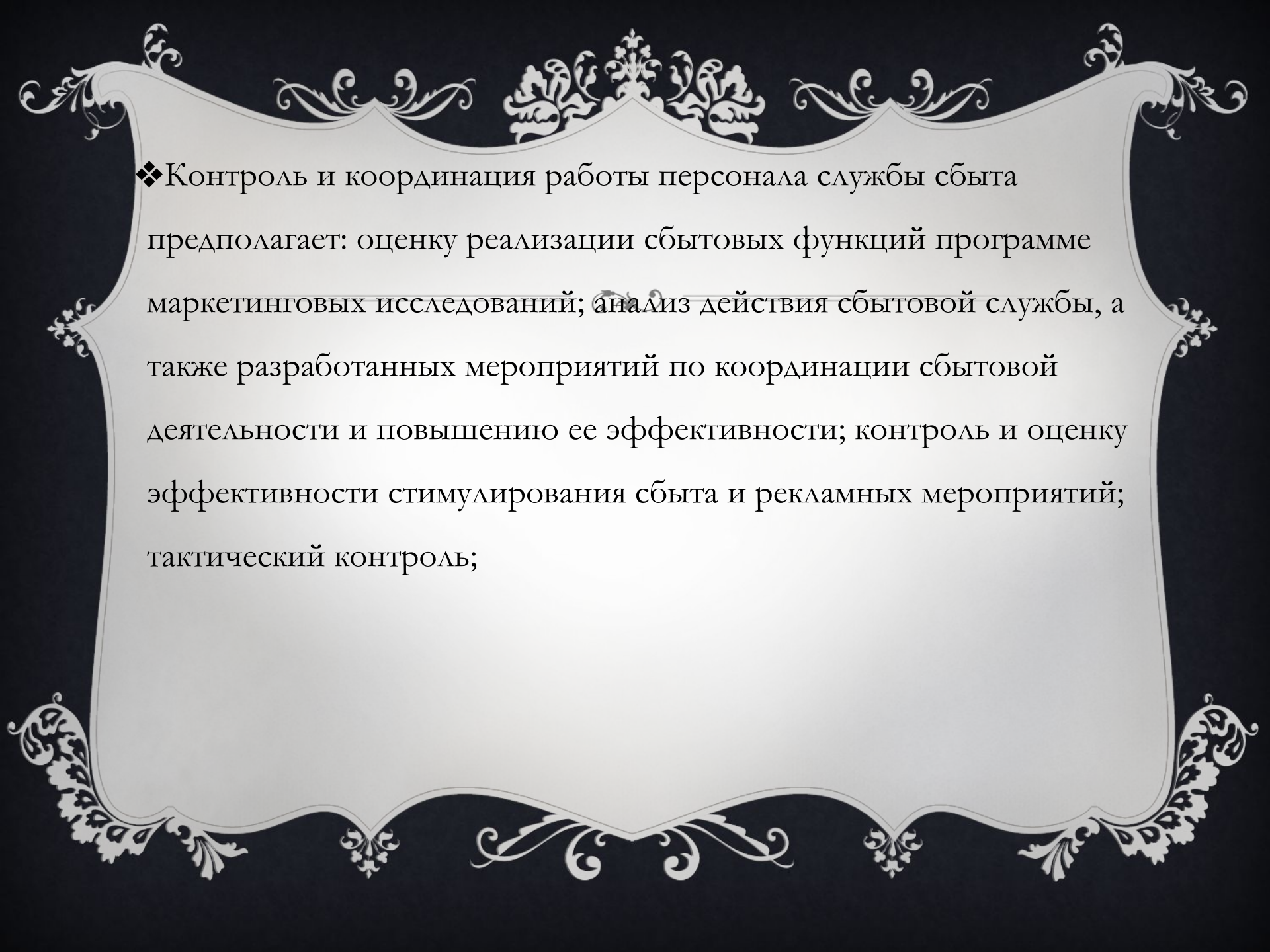
- ❖ - изучение внешних и внутренних условий; определение целей;
- ❖ - разработку прогнозов конъюнктуры и спроса; подготовку прогнозов реализации товаров;
- ❖ - формирование портфеля заказов;
- ❖ - составление планов поставок готовой продукции;

- 
- ❖ - планирование оптимальных хозяйственных связей;
 - ❖ - выбор каналов распределения товаров;
 - ❖ - планирование дополнительных услуг, внешнеторговых операций, рекламной деятельности;
 - ❖ - составление сметы расходов на управление сбытом и распределением,
 - ❖ - планирование доходности.

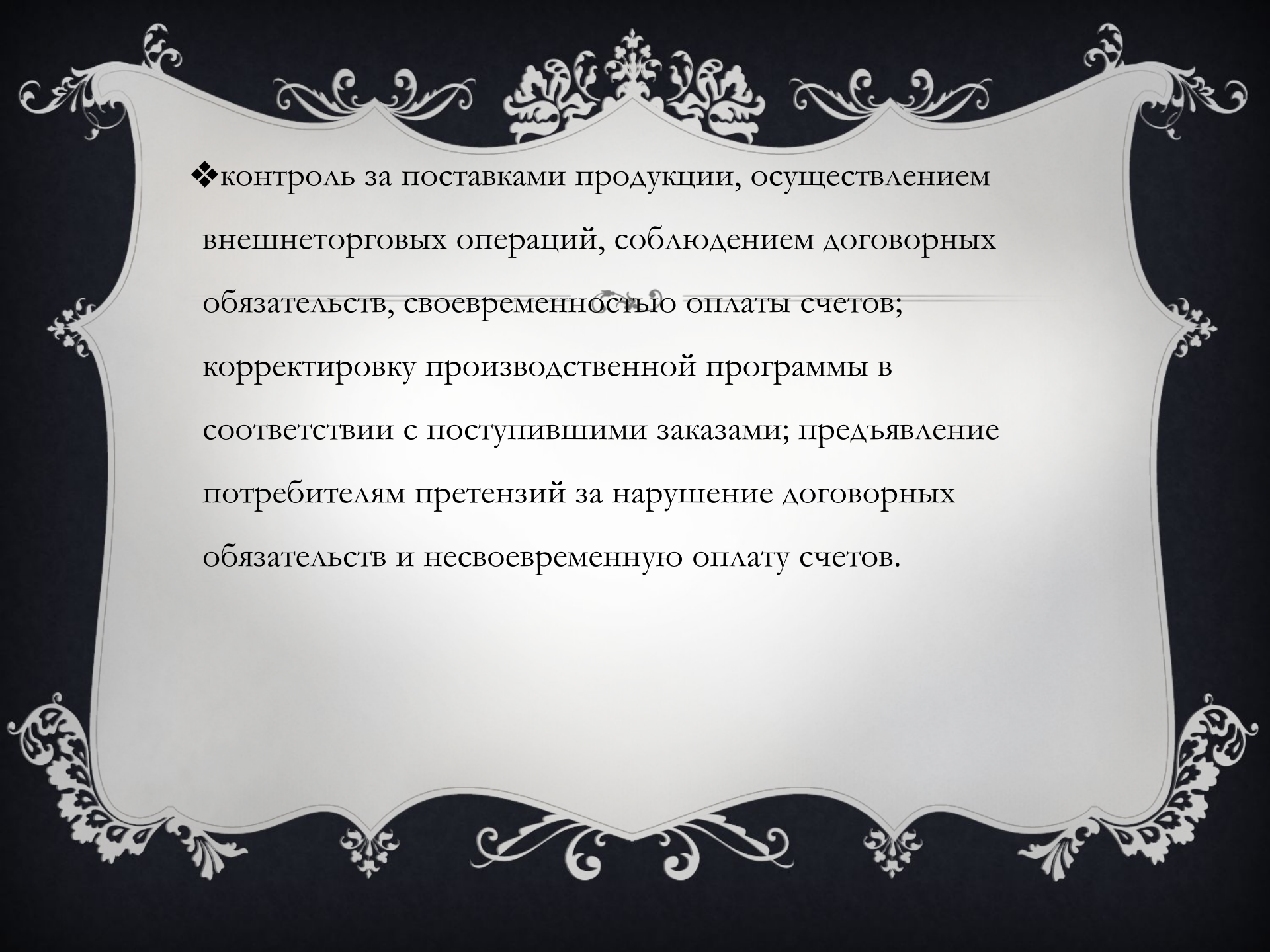
ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА ВКЛЮЧАЕТ:

- ❖ - организацию сбора информации о спросе;
- ❖ - составление плана сбыта;
- ❖ - заключение с потребителями хозяйственных договоров на поставку продукции;

- 
- ❖ -выбор форм и методов реализации продукции, способов доставки ее потребителю;
 - ❖ - подготовку продукции к отправке потребителю;
 - ❖ -технология товародвижения;
 - ❖ -организацию информационно-диспетчерской службы, отчетности;
 - ❖ - организацию торговой коммуникации,
 - ❖ - правовой и претензионной работы;
 - ❖ -организацию стимулирования спроса и рекламной деятельности.



❖ Контроль и координация работы персонала службы сбыта предполагает: оценку реализации сбытовых функций программе маркетинговых исследований; анализ действия сбытовой службы, а также разработанных мероприятий по координации сбытовой деятельности и повышению ее эффективности; контроль и оценку эффективности стимулирования сбыта и рекламных мероприятий; тактический контроль;



❖ контроль за поставками продукции, осуществлением внешнеторговых операций, соблюдением договорных обязательств, своевременностью оплаты счетов; корректировку производственной программы в соответствии с поступившими заказами; предъявление потребителям претензий за нарушение договорных обязательств и несвоевременную оплату счетов.

❖ Для производственных п/п-й расчет сырья ведут следующими методами.

1) Нормативный или индивидуальный

$$V = \sum_{i=1}^m H_i * Q_i$$

где, V – Потребности в виде сырья

H_i – норма расхода на 1 ед. продукции

Q_i – объем выпуска i-го изделия

m - количество изделий при пр-ве которого требуется данный материал

2) Укрупненный или среднегрупповой для крупных п/п-й, но выпускающих не большое количество наименований изделий (\approx считается сразу на 1000 шт.)