

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы сбытовой деятельности производственного предприятия.....	5
1.1 Сущность сбытовой торговли.....	5
1.2 Особенности сбытовой деятельности мясных предприятий.....	12
2. Анализ розничной деятельности торгового предприятия АО «Мясокомбинат Клинский».....	16
2.1 Общая характеристика АО «Мясокомбинат Клинский» как субъекта маркетинговой деятельности.....	16
2.2 Организация маркетинговой и сбытовой деятельности на предприятии АО «Мясокомбинат Клинский».....	17
2.3. Рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности АО «Мясокомбинат Клинский».....	36
Заключение.....	47
Список литературы.....	49
Приложение А.....	51

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что такой этап, как сбыт выпускаемой продукции, является важнейшим аспектом деятельности фирмы. Так, объем сбыта выявляет главные финансовые показатели фирмы, такие как прибыль, доходы, рентабельность. Поэтому так важно организовать сбытовую деятельность в коммерческой фирме. Также от успешности сбыта зависит и наличие материально-технического обеспечения, деятельность производства. Так как именно сбытовые схемы, сформированные с минимальными издержками, способствуют повышению эффективности деятельности фирмы. В процессе сбыта возможно расширение объемов производственной деятельности, получение более высокой выручки. Также сбытовая деятельность незаменима и в конкурентной борьбе за покупателей. Так организованная удобная доставка товара потребителю повышает конкурентоспособность фирмы и поднимает имидж у покупателей. Например, в оптовых фирмах, от организации сбытовой деятельности напрямую зависит прибыль фирмы. Очень важна качественная работа сбытовых и отделов логистики фирмы.

Сбыт – это такой процесс, с помощью которого реализуется продукция, которая произведена на предприятии (или находится на балансе у предприятия), а цель такого процесса состоит в превращении товарной продукции в денежные средства, в доходы и в прибыль. Так, главной целью является доведение товара и продукции до конечного потребителя. Предметом сбытовой деятельности являются товары, которые реализует фирма (также могут предоставляться и услуги). Главными субъектами выступают посреднические фирмы (например, в сфере логистики, транспортных перевозок) и предприятия. Объектами являются потребители и покупатели товаров и услуг фирмы. Так связь субъектов и объектов оптовой фирмы будет выглядеть так: завод-производитель, далее продукция поступает в оптовую фирму, фирма организует сбытовую деятельность

самостоятельно или с помощью посредника (логистической компании), далее товар с помощью каналов сбыта поступает непосредственно в точку продажи – магазин, или непосредственно к потребителю.

Цель – изучить основные направления расширения комплекса услуг в сбытовой деятельности отечественных и западных предприятий.

Задачи:

- рассмотреть сущность сбытовой торговли;
- изучить особенности сбытовой деятельности мясных предприятий;
- изучить общую характеристику АО «Мясокомбинат Клинский» как субъекта маркетинговой деятельности;
- рассмотреть организацию маркетинговой и сбытовой деятельности на предприятии АО «Мясокомбинат Клинский»;
- проанализировать маркетинговое исследование удовлетворенности потребителей АО «Мясокомбинат Клинский»;
- проанализировать практические рекомендации по совершенствованию сбытовой политики АО «Мясокомбинат Клинский».

Объект – система сбыта на предприятии.

Предмет – сбытовая политика АО «Мясокомбинат Клинский».

Методы исследования в работе – сравнение и анализ.

Структурно работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

1. Теоретические основы сбытовой деятельности производственного предприятия

1.1 Сущность сбытовой торговли

Организация сбыта в системе предприятия и его управления играет весьма важную роль: осуществляет обратную связь производства с рынком, является источником информации о спросе и потребностях потребителей. Поэтому разработка сбытовой политики кладется в основу программы маркетинга как по каждому конкретному продукту, так и по производственному отделению в целом.

В процессе деятельности предприятия проблема управления сбытом решается уже на стадии разработки политики фирмы. Речь о выборе наиболее эффективной системы, каналов и методов сбыта применительно к конкретно определенным рынкам. Это означает, что производство продукции с самого начала ориентируется на конкретные формы и методы сбыта, наиболее благоприятные условия. Поэтому разработка сбытовой политики имеет целью определение оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товара.

Канал сбыта состоит из ряда коммерческих посредников (оптовая, розничная торговля), которые занимаются транспортировкой, хранением и продажей товаров на пути от производителя до потребителя¹.

Фирмы оптовой торговли - это предприятия, которые приобретают значительное количество товаров у производителей и организуют либо их продвижение в розничную торговлю, либо непосредственный сбыт потребителю. Оптовое предприятие выполняет роль связующего звена между изготовителем и потребителями в различных районах рынка и помогает проникать на новые рынки. Оптовая торговля может быть многоцелевой и

¹ Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для СПО / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — С. 62.

специализированной по видам товаров (группам товаров), областям применения товара.

Зарубежная практика выработала определенный тип посредников. Оптовик - это коммерческий посредник, реализующий продукцию организациям и частным лицам, которые не являются ее конечными потребителями, а занимаются розничной торговлей, т.е. продажей товаров населению. Оптовые посредники выступают на рынке как оптовые торговые предприятия, осуществляющие сбыт товаров с переходом к ним права собственности.

Важное звено, обеспечивающее необходимую интенсивность и ускорение процесса товародвижения в условиях перехода к рыночным отношениям, - розничная торговля. Розничная торговля в рыночных условиях должна быть более гибкой и способной оптимально реагировать на любые изменения экономических условий. Розничная торговля - это предприятия, непосредственно сбывающие относительно большое количество товаров конечному потребителю. Розничные торговцы приобретают товары либо у оптовика, либо у производителя.

Продажа товаров через сеть мелкорозничных предприятий относится к внемагазинным формам торгового обслуживания. Использование данной формы торгового обслуживания зависит от численности жителей в населенном пункте, наличия и ассортиментного профиля торговых предприятий, производственных условий, сезона и других обстоятельств.

Таким образом, можно отметить, что розничная торговля представляет самые разные возможности доведения товара до потребителя. Отсюда важной задачей сбытовика-производителя является принятие решения о выборе форм доведения. Стратегия организации сбыта товаров через розничную торговлю может строиться по двум основным схемам: интенсивной и селективной.

Интенсивная схема предполагает как можно более широкий охват товарами предприятий розничной торговли. Как правило, это товары

массового спроса: кондитерские изделия, крупы, виды мясной и молочной продукции. Селективная схема предполагает привлечение к реализации товара лишь отдельных предприятий розничной торговли, т.е. отдается предпочтение тем структурам, которые обладают возможностями по высококачественному обслуживанию потребителей.

Эффективность функционирования каналов сбыта определяется организацией бесперебойного потока товаров и услуг к потребителю. Это, в свою очередь, зависит от слаженности работы всех звеньев канала сбыта: производители, оптовики, розничная торговля, потребители.

Практика выработала две системы каналов сбыта.

1. Фирменная система сбыта - все структуры сбытовой сети принадлежат одной фирме

2. Договорная система сбыта - сотрудничество производителя строится на договорной основе².

Наиболее затратным элементом в каналах сбыта продукции является физическое перемещение товара по всей сбытовой цепочке. Транспортировка грузов осуществляется различными видами транспорта, в основе выбора лежит минимальная стоимость при определенном уровне услуг.

2. Основные методы и стратегии сбыта

Выбор каналов распределения товаров является сложным управленческим решением, поскольку они самым непосредственным образом влияют на все другие решения в комплексе маркетинга.

Существующие каналы распределения предполагают использование трех основных методов сбыта:

1) Прямой метод. Производитель продукции вступает в непосредственные отношения с ее потребителями и не прибегает к услугам независимых посредников. Они чаще всего устанавливаются между изготовителями и потребителями, которые сами контролируют свою

² Логистика и управление цепями поставок : учебник для СПО / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — С. 92.

маркетинговую программу и располагают ограниченными целевыми рынками.

2) Косвенный метод. Для организации сбыта своих товаров прибегает к услугам различного типа независимых посредников. Такие каналы обычно привлекают предприятия и фирмы, которые, в целях увеличения своих рынков и объемов сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и соответственно определенной доли контроля над сбытом, а также готовы несколько ослабить контакты с потребителями.

3) Комбинированный (смешанный). Объединяет черты первых двух каналов товародвижения. В качестве посреднического звена используются организации со смешанным капиталом, включающим как средства фирмы-производителя, так и другой независимой компании. Так, предприятия машиностроительного комплекса мало используют преимущества прямых контактов с поставщиками, они реализуют продукт через систему посредников. Возникают и другие государственные и коммерческие посреднические организации и предприятия, гарантирующие значительно больший набор снабженческо-сбытовых услуг.

Существенное место в системе стратегического управления занимает стратегия организации каналов товародвижения, или сбытовая стратегия. Назначение ее - организация оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж производимой продукции, включая создание сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, пунктов техобслуживания и выставочных залов, определение маршрутов товародвижения, организация транспортировки, работ по отгрузке и погрузке, вопросы логистики, системы снабжения, обеспечения эффективности товародвижения и т.д.

1.2 Особенности сбытовой деятельности мясных предприятий

В настоящее время вопросам сбытовой политики предприятия перерабатывающей промышленности уделяется повышенное внимание, так как состояние сбытовой деятельности организации определяет величину доходов; прибыль; уровень рентабельности производителя и посредников. Достижение стратегических целей сбытовой политики во многом зависит от факторов: объёмы реализации продукции, себестоимость производства и уровень издержек обращения, скорость товародвижения и наличие отлаженных каналов сбыта. В процессе сбытовой деятельности каждая организация приспособливает свою сбытовую сеть к запросам потребителей, расширяет ассортимент производимой продукции и выходит на новые рынки сбыта, проводит исследование и сегментацию рынка, расширяет систему послепродажного обслуживания покупателя. Осуществление успешной сбытовой деятельности реализуется через разработку сбытовой политики организации.

Основная цель сбытовой политики организаций мясной промышленности – обеспечение доступности товара для потребителей. Для достижения необходимо:

- выявить потребность целевого рынка и рассчитать его емкость;
- определить эффективные каналы распределения;
- довести как можно быстрее товары до потребителей.

Значение рациональной организации сбытовой политики организации определил специалист по менеджменту Д.Болт: «Недостаточная эффективность сбытовой политики ставит под угрозу существование фирмы в целом». На практике при разработке сбытовой политики анализируются и

разрабатываются конкретные методы работы с потребителями и выявляются наиболее эффективные средства³.

Каждое мясоперерабатывающее предприятие самостоятельно выбирает методы и системы сбыта: прямой, косвенный, комбинированный.

1. При прямом методе сбыта мясокомбинат напрямую реализует товар потребителю без услуг посредников, чаще всего через фирменные магазины.

2. При косвенном методе сбыта мясокомбинат использует в процессе товародвижения независимых посредников (оптовые и розничные фирмы).

3. При комбинированном методе сбыта мясокомбинат реализует свою продукцию через собственные точки сбыта и осуществляет поставки оптовым организациям.

Как показывает практика, существует несколько каналов распределения продукции в мясопродуктовом подкомплексе.

Канал распределения определяют по числу составляющих его уровней (участников), при этом производитель и потребитель рассматриваются также как участники. Канал нулевого уровня (B2C «бизнес для потребителя»): производитель – потребитель. Канал одноуровневый (B2B «бизнес для бизнеса»): производитель – оптовый продавец – потребитель. Канал двухуровневый (B2B «бизнес для бизнеса»): производитель – оптовый продавец – розничный продавец – потребитель.

Для успешной реализации сбытовой политики необходимо определить систему продвижения продукции мясоперерабатывающей организации.

Система продвижения товара на предприятиях мясной промышленности выполняет две основные функции.

– выделение одного товара среди других путем: информирования покупателей о товаре, распространения среди покупателей убеждения переходить от одних товаров к другим;

³ Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для СПО / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — С. 157.

– создание имиджа предприятия-производителя мясной продукции. Поэтому, основная цель продвижения – стимулирование спроса. На практике существуют две основные стратегии продвижения товара на мясокомбинатах:

1. Стратегия вынуждения. Ее суть состоит в том, что продвижение адресуется конечным потребителям мясной продукции в надежде на то что спрос этих потребителей будет вынуждать торговые организации делать закупки товара.

2. Стратегия проталкивания. Ее суть состоит в том, что продвижение адресуется торговому посреднику с целью, что он сам будет продвигать товар по распространенному каналу к конечному потребителю. Выбор стратегии продвижения определяется особенностями товара, месторасположением потребителей, имиджем торгового посредника и т.д. Основными видами эффективного продвижения являются:

1. Реклама – распространение с помощью любых средств информации о производителе, товарах, идеях и начинаниях в массы людей с целью привлечь интерес и внимание потенциальных потребителей.

2. Личные продажи – устное представление товара в ходе беседы продавца с покупателем с целью увеличения объема продаж.

3. Пропаганда – формирование спроса на товар путем распространения сведений о нем в средствах массовой информации.

4. Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные меры поощрения покупки товара. Горизонт продвижения товара и рекламных продаж в условиях рыночной и цифровой экономики безграничен.

Разработка и реализация сбытовой политики мясокомбината – это прерогатива работников отдела сбыта (отдел продаж). Чаще на практике встречаются смешанные формы организации отдела сбыта, которые наиболее лабильны. Это позволяет четче реагировать на потребности клиентов на рынке, эффективно и наименее затратное реализовать сбытовую политику.

Смешанные типы формирования отдела сбыта подходят для больших и средних организаций, так как создают лояльность, являющуюся традиционным конкурентным преимуществом в их борьбе с лидерами рынка. Для предприятия очень важно правильно подобрать работников в отдел сбыта, которые могли бы оценивать реализуемый товар с точки зрения, как производителя, так и покупателя, могли проводить исследования рынка и выбирать гибкую политику сбытовой деятельности⁴.

Итак, сбытовая деятельность организации обеспечивает взаимовыгодные товарно-денежные отношения между продавцом и покупателем. Задача продавца предложить покупателю конкурентоспособный товар, отвечающий его запросам по цене, качеству и другим параметрам. Эффективную сбытовую деятельность можно охарактеризовать третьей заповедью маркетинга: «Нужный товар, в нужное место и в нужное время». Это достигается за счет гибкого управления собственными каналами сбыта и товародвижением. Поэтому для предприятия выбор сбытовой сети (каналов распределения) — это стратегическое решение, которое должно быть совместимо не только с ожиданиями в целевом сегменте, но и с ее собственными целями.

⁴ Бочкарев, А. А. Логистика городских транспортных систем : учебное пособие для СПО / А. А. Бочкарев, П. А. Бочкарев. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — С. 48.

2. Анализ розничной деятельности торгового предприятия АО «Мясокомбинат Клинский»

2.1 Общая характеристика АО «Мясокомбинат Клинский» как субъекта маркетинговой деятельности

Мясокомбинат открылся в 1939 г. в городе Клин, что в московской области. За десятилетия истории «Клинский» вырос по всем направлениям: небольшой пункт по убою скота, появившийся когда-то на окраине Клина, превратился в современное производство с высокотехнологичными цехами и лабораториями. Сначала на мясокомбинате трудились всего несколько десятков сотрудников, а сегодня коллектив насчитывает больше 1700 человек — это почти каждый 45-ый житель Клина! Своими сотрудниками мы гордимся особенно: некоторые из них работают на мясокомбинате трудовыми династиями, из поколения в поколение. Вместе мы каждый день производим столько сосисок, что ими можно было бы трижды обмотать МКАД. Одной только «Докторской» колбасы за месяц по магазинам развозится столько же, сколько весит, например, самолёт Boeing 777. Каждую минуту на «Клинском» производится 60 пачек «Молочных» сосисок. Одним словом, свежих вкусовностей хватит на всех⁵.

Мясные продукты, которые с удовольствием съешь сам, порекомендуешь друзьям, дашь детям, должны быть произведены в экологически чистом регионе, подальше от крупных мегаполисов. Клин в этом смысле имеет идеальное месторасположение: достаточно удалённое от Москвы, но и достаточно близкое, чтобы любимые продукты наших покупателей попадали на прилавки максимально свежими. Мы производим колбасы, сосиски, разнообразные копчёности

⁵ Официальный сайт АО «Мясокомбинат Клинский». <https://xn--h1aadbbepba.xn--plai/>(Дата обращения: 19.05.2022)

из говядины и свинины высшего сорта — всего более 200 наименований на любой вкус. «Клинский» ежегодно получает высшие награды за качество продукции на крупнейших профильных конкурсах в России («Сто лучших товаров России», «Товар года», «Продэкспо», «World Food» и др.) и за рубежом (Международном конкурсе качества мясной продукции IFFA, Германия). А по результатам исследований москвичи признали «Молочные» сосиски самыми вкусными. Наши рецепты и продукты прошли испытание временем и теперь по праву считаются одними из самых популярных в Москве и области.

2.2 Организация маркетинговой и сбытовой деятельности на предприятии АО «Мясокомбинат Клинский»

АО «Мясокомбинат «Клинский» зарегистрировано по адресу: Московская обл., г. Клин, ул. Дурыманова, 12. АО «Мясокомбинат «Клинский» - это молодое, динамично развивающееся предприятие, представляющее собой предприятие по производству мясной продукции и торговую сеть в Московской области. Миссия компании состоит в том, чтобы удовлетворять спрос потребителей, выпускать продукцию, соответствующую нормам качества и государственным стандартам, используя при этом современные технологии бизнеса и потенциал компании. Следить и анализировать ситуацию на рынке и совершенствовать организацию вместе с внешней средой. АО «Мясокомбинат «Клинский» оснащен современным, высокопроизводительным оборудованием известных мировых брендов «Laska», «Handmann», «Mauting», «Vemag», «Bizerba», позволяющим выпускать продукцию высокого качества. Бухгалтерский баланс АО «Мясокомбинат «Клинский» в 2011-2021 гг., приведены в Приложении А.

За рассматриваемый период в организации наблюдается нестабильная динамика реализации продаж, чему свидетельствует увеличение на 8312 тыс.

руб. за 2015-2017 гг. Такой эффект мог произойти по нескольким причинам: рост объемов реализованной продукции, изменением инфляции, ростом цен на выпускаемые предприятием товары и т.д. Но по итогам 2017 г. объем продаж по сравнению с 2016 г. уменьшился на 2,87%, что может быть связано с влиянием мирового кризиса, а также со снижением финансовой обеспеченности потребителей⁶.

За рассматриваемые отчетные периоды на предприятии повысилась себестоимость 41,6% за весь рассматриваемый период в 2015-2017 гг. Для предприятия эта тенденция играет негативную роль, так как даже в 2017 г., при снижении выручки и объемов продаж, себестоимость продолжала расти. Данный фактор негативно сказался на прибыли от продаж, которая снизилась в 2017г. по сравнению с 2016г. на 1090 тыс. руб. или на 10,9%, причем темпы ее роста в 2017г. являются наименьшими по сравнению с выручкой от реализации услуг и себестоимостью продаж, что сказалось на снижении рентабельности продаж с 36,53 % в 2007г. до 31,07 % в 2017 г., т.е. на 5,46%. Также можно отметить, что рентабельность предприятия в связи с негативным влиянием внешних и внутренних факторов упала на 12,48 % с 2015 г. по 2017 г.

Данный показатель говорит о снижении эффективности коммерческой деятельности данного предприятия. Стоит отметить, что использование активов предприятия носит негативную тенденцию снижения эффективности, что можно понять, рассмотрев следующие технико-экономические показатели: в рассматриваемом периоде снижаются показатели фондоотдачи на 15,68 руб., однако скорость обращения оборотных активов поднялась на 0,6. Следовательно, время оборота одного актива, упала с 2015-2017 гг. на 6 дней, а всех активов в организации поднялась со 108,23 дней до 140,13⁷.

⁶ Бухгалтерская отчетность АО «Мясокомбинат Клинский». https://www.audit-it.ru/buh_otchet/5020036117_ooo-klinskiy-myasokombinat (Дата обращения: 19.05.2022)

⁷ Бухгалтерская отчетность АО «Мясокомбинат Клинский». https://www.audit-it.ru/buh_otchet/5020036117_ooo-klinskiy-myasokombinat (Дата обращения: 19.05.2022)

Данный фактор снижает ликвидность предприятия по окончанию рассматриваемого периода времени. Основными клиентами АО «Мясокомбинат «Клинский» являются сетевые оптово-розничные предприятия и население.

На предприятии АО «Мясокомбинат «Клинский» действует линейнофункциональная система структурного управления организацией. Главные полномочия находятся в руках генерального директора, в подчинении у которого находятся:

- Исполнительный директор;
- Заведующий производством;
- Бухгалтерия;
- Юридический отдел;
- Отдел продаж;
- Отдел кадров.

Рассмотрим более подробно организационную схему управления на предприятии АО «Мясокомбинат «Клинский».

Ответственность за принятие и последствия решений возлагается на высшую ступень управления. Остальные структурные подразделения выполняют функцию исполнительных звеньев, которые выполняют четкие обязанности, не перекликаясь между собой. Каждое подразделение имеет собственную специфику решений вопросов, а также выполняет вопросы в своей компетенции, однако в совокупность все подразделения следуют одной цели – удовлетворение интересов потребителей. Специфической характеристикой является заключение договора с сотрудниками не более чем на 3 года.

На предприятии АО «Мясокомбинат «Клинский» среднесписочная численность работников увеличилась за рассматриваемый период на 120 человек, данный эффект дало увеличение объемов производства. Можно заметить, что за рассматриваемый период критических изменений в структуре работников не было. На предприятии по прежнему наибольшим

количеством персонала являются рабочие (54,29%), на второй ступени по численности человек занимают продавцы (22,86%), руководители занимают 14,29% всего персонала и на последнем месте располагаются специалисты (8,57%)⁸.

Анализ товарной политики построен на исследовании следующих направлений моментов:

- описание закупочной политики;
- анализ ассортимента продукции;
- выявление конкурентов предприятия;
- определение целевых сегментов потребителей;
- общий анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Закупочная политика включает следующие базовые требования к потенциальным поставщикам: - наличие специального транспорта (например, авторефрижераторы);

- санитарно-гигиенические условия производства и хранения;
- своевременные ежедневные поставки товара.

В своей деятельности компания ставит акцент на работу с поставщиками - местными фермерскими хозяйствами области, это касается не только мясной продукции, но и остального ассортимента присутствующего в магазинах. АО «Мясокомбинат «Клинский» большое внимание уделяет надежности поставщика. Это обеспечивает бесперебойные поставки и способствует достижению главной цели - удовлетворению потребностей клиентов и получению максимальной прибыли. Компания позиционируется как сеть магазинов качественных и свежих мясных продуктов. АО «Мясокомбинат «Клинский» отдает предпочтение работе с местными фермерскими хозяйствами г. Москва и соседних областей, что распространяется на весь ассортимент товаров. Основным условием для поставщиков является ежедневная поставка: свинины (из собственного

⁸ Бухгалтерская отчетность АО «Мясокомбинат Клинский». https://www.audit-it.ru/buh_otchet/5020036117_ooo-klinskiy-myasokombinat (Дата обращения: 19.05.2022)

подразделения - «бойни»), телятины, баранины – которые доставляются в виде туш на специально оборудованном транспорте. Поставки скоропортящегося товара производятся непосредственно на каждую торговую точку транспортом поставщика, что гарантирует первоклассное качество и свежесть продукта. АО «Мясокомбинат «Клинский» также работает с поставщиками из Москвы и Московской области, перед каждым закупом продукции производится расчет затрат на логистику и выбирается максимально выгодный способ транспортировки⁹.

На предприятии АО «Мясокомбинат «Клинский» сформирован широкий ассортимент товаров, которые удовлетворяют всем потребителям, вне зависимости от финансовой составляющей клиентов. Данный фактор обусловлен тем, что благодаря высоким технологиям, предприятие способно выпускать качественную продукцию по доступным ценам. Система по контролю качества всей продукции ХАССП способна контролировать качество производства на всех ее этапах, начиная от поступления сырья от поставщиков, заканчивая готовыми товарами. На предприятии АО «Мясокомбинат «Клинский» действует отлаженная система логистики: имея в резерве собственный транспорт, компания пользуется услугами транспортных компаний, что позволяет ей сочетать экономию и быстроту доставки, в зависимости от поставленных целей. В целом, компания охватывает Московскую область, а также Москву, однако поставка производится и в другие регионы Российской Федерации.

Предприятие АО «Мясокомбинат «Клинский» проводит многие мероприятия по привлечению клиентов и увеличению спроса на свой продукт: участие в ярмарках и тематических выставках, аудиореклама на радио, реклама на телевидении, обновление ассортимента компании и добавление новинок и т.д. Также, на сегодняшний день продукция АО «Мясокомбинат «Клинский» представлена в крупнейших сетях федерального

⁹ Официальный сайт АО «Мясокомбинат Клинский». <https://xn--h1aadbbepba.xn--plai/>(Дата обращения: 19.05.2022)

значения - «Магнит», «Глобус», «Дикси», «Атак», «Пятерочка», «SPAR», «Лента». Стратегия развития АО «Мясокомбинат «Клинский» нацелена на поддержание и дальнейшее усиление имеющихся конкурентных преимуществ и их тиражирование во вновь открываемых торговых точках таким образом, чтобы не допустить снижения общего уровня качества при активном росте всей сети, и тем самым гарантировано достигнуть планируемых финансовых показателей.

Выпускаемая продукция компании АО «Мясокомбинат «Клинский» пользуется успехом у потребителей. Стратегия компании была верно выбрана руководителем, в связи с чем показывает высокие результаты на рынке из года в год. Использование современных технологий и высокий профессионализм 24 менеджеров и персонала позволяет компании уверенно развиваться и смотреть в будущее. Под мясными продуктами имеются в виду продукты, изготовленные из натурального мяса. ГОСТ Р 52427-2005 приведено определение мясных продуктов: «пищевой продукт, изготовленный с использованием или без использования не мясных ингредиентов, в рецептуре которого массовая доля мясных ингредиентов выше 60%».

Доля АО «Мясокомбинат «Клинский» на рынке Московской области и г. Москва составляет 7%. В числе лидеров - ООО «Мясная лавка «Премьер». Можно сказать что исследуемое предприятия находится в довольно выгодном положении в конкурентной среде, выигрывая преимущество в дисконте и ценах, качестве товара, широте ассортимента, а также географическом расположении. Однако, недочетами по сравнению с конкурентами не предприятия является продвижение и продажи в сети интернет, а также рекламная деятельность компании. Данные факторы эффективно влияют на повышению продаж и повышению всей коммерческой деятельности предприятия, соответственно, необходимо проанализировать и устранить данные недочеты. В основном, можно отметить , что предприятие

АО «Мясокомбинат «Клинский» в конкурентной борьбе находится в выгодном положении.

У рассматриваемого предприятия за годы его работы на рынке сложились определенные устойчивые связи с несколькими предприятиями, занимающимися оптовыми закупками колбасных, мясных и консервных изделий. Все эти предприятия зарегистрированы и работают в России.

Перечислим данные организации:

- 1) ООО «Копейкин»
- 2) ЗАО «Клинский мясокомбинат»
- 3) ООО «Мелеузовский мясокомбинат»
- 4) ООО «Урал»
- 5) ООО «Промторг»

Представим удельный вес каждого посредника в общей сумме реализуемой продукции за 2020 и 2021 гг. (см. таблица 1.).

Таблица 1. Структура посредников АО «Мясокомбинат Клинский» за 2020– 2021 гг.

Покупатель	2020г.		2021г.		Изменение	
	кг.	%	кг.	%	кг.	%
ООО «Копейкин»	560,9	27,25	699,7	31,82	138,8	4,57
ЗАО «Клинский мясокомбинат»	285,24	13,87	318,9	14,5	33,66	0,63
ООО «Мелеузовский мясокомбинат»	471,42	22,93	400,8	18,22	-70,62	-4,71
ООО «Урал»	610,1	29,67	710,5	32,3	100,4	2,63
ООО «Промторг»	128,54	6,28	69,5	3,16	-59,04	-3,12
Итого	2056,2	100	2199,4	100	143,2	-

Как видно из приведенных в таблице данных, в 2021 г. по сравнению с 2020 г. количество предприятий, с которыми сотрудничает АО «Мясокомбинат Клинский», осталось без изменений.

- 3) Организация складирования и хранения продукции.

2.3 Анализ системы распределения продукции в ЗАО «Орский мясокомбинат»

Как уже описывалось выше, используемая предприятием система сбыта имеет всего один распределительный центр – склад готовой продукции. Следует отметить, что складская сеть, через которую осуществляется распределение материального потока, является значимым элементом логистической системы. Построение этой сети оказывает существенное влияние на издержки, возникающие в процессе доведения товаров до потребителей, а через них и на конечную стоимость реализуемого продукта. Поэтому для каждого предприятия так важно грамотно построить свою складскую сеть.

Распределительная система АО «Мясокомбинат Клинский» не отвечает многим логистическим принципам, на которых должны строиться системы распределения с точки зрения оптимизации потоковых процессов.

Система с одним распределительным центром в данном случае имеет для предприятия как свои положительные, так и отрицательные свойства:

Положительные стороны:

1) предприятию не нужно создавать обширную сеть складов, обустраивающих какую-либо территорию, у него нет потребности в создании разветвленной складской инфраструктуры, поэтому оно не несет дополнительных расходов на содержание дополнительных складов;

2) предприятие не несет больших транспортных издержек, т.к. при существующей системе распределения предприятие не содержит значительного парка транспортных средств в связи с тем, что само не осуществляет самостоятельных перевозок своей продукции;

3) предприятие имеет возможность продавать свою продукцию оптовым покупателям по более низкой цене, т.к. в эту цену не включаются транспортные расходы. Эта низкая цена может привлечь тех оптовых покупателей, у кого создана широкая сеть распределительных центров,

налажено транспортное хозяйство, и они, соответственно, имеют возможность доставлять товары до своих оптовых баз с минимальными издержками¹⁰.

Отрицательные стороны:

1) в условиях существующей распределительной системы предприятие достаточно сильно зависит от своих оптовых покупателей. Исходя из результатов анализа структуры сбыта, проведенного в пункте 2.2, можно заметить, что подавляющее большинство своей продукции предприятие реализует всего четырем посредникам. Т.е. можно сделать вывод, что структура сбыта АО «Мясокомбинат Клинский» является недостаточно диверсифицированной, в результате чего данное предприятие сильно подвержено колебаниям спроса со стороны вышеперечисленных оптовых покупателей, а это, в свою очередь, может негативно сказаться в будущем на успешности реализации продукции предприятия. В данном случае эти оптовые покупатели могут в определенной ситуации диктовать предприятию свои условия, добиваясь для себя определенных выгод и пользуясь тем, что предприятие достаточно сильно от них зависит;

2) данная распределительная система, когда оптовый покупатель вынужден самостоятельно вывозить продукцию предприятия с его склада, приводит к ограничению числа покупателей, готовых сотрудничать с ЗАО «Орский мясокомбинат». Ведь далеко не у каждого посредника есть желание самостоятельно осуществлять доставку купленной им продукции данного предприятия до своего распределительного центра, возлагая тем самым на себя все издержки, связанные с транспортировкой товара до оптового склада, его дальнейшим складированием и доставкой его в различные торговые точки. Вот именно поэтому у АО «Мясокомбинат Клинский» такое незначительное число торговых посредников;

¹⁰ Левкин, Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для СПО / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — С. 104.

3) так как мясокомбинат ведет свою деятельность не только на территории Оренбургской области, но и за ее пределами (Московская область, республика Башкортостан), то можно сказать, что склад готовой продукции предприятия находится не на равном удалении от центров ее распределения. Таким образом, при данном расположении склада транспортные расходы посредников достигают достаточно высокого значения, что, естественно, увеличивает цену, по которой посредники будут реализовывать продукцию предприятия – это, в свою очередь, уменьшит спрос на эту продукцию. А т.к. на территории нашей области аналогичный продукт производят и другие предприятия, то часть потребителей может переключиться на их продукцию, если она будет дешевле. Можно сделать вывод, что существующая система распределения не оптимизирована с точки зрения величины суммарных транспортных издержек, которые несут все участники процесса распределения, а это в конечном итоге приводит к неэффективному использованию ресурсов, и, как следствие, к завышенной конечной цене продукции предприятия.

2.3. Рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности

АО «Мясокомбинат Клинский»

Для решения выявленных проблем вследствие действия окружающей среды АО «Мясокомбинат Клинский» можно предложить следующие мероприятия:

- составление медиаплана АО «Мясокомбинат Клинский»;
- создание пиар-службы АО «Мясокомбинат Клинский», ответственной за реализацию маркетинговых коммуникаций и продвижение предприятия, его товаров и услуг на рынке;
- внедрение современных инструментов роста продаж, конкурентоспособности предприятия и лояльности клиентов - использование социальной сети.

По первому направлению, в рамках обновления маркетинговых коммуникаций АО «Мясокомбинат Клинский» выделим пять основных статей маркетинговых затрат.

Продвижение товаров магазина АО «Мясокомбинат Клинский» в 2022г. обойдется в 190 тыс. руб., что входит в валовые затраты в виде прямых затрат. В статью «Прямая реклама» включаются затраты на оплату продукта рекламы, которая фактически размещается в прессе, по радио, на телевидении, в наружной или печатной рекламе. В статью «Производство» включаются затраты по созданию и производству материалов для рекламы.

В статью «Вспомогательные материалы» включаются затраты на производство расходных мелких материалов для проведения маркетинговых мероприятий: каталоги для покупателей и торгового персонала, листовки, брошюры, конверты, ручки с каким-либо брендом. Статью «Интернет» выделяют в отдельную статью расходов, это связано с ростом общего значения интернет в большей эффективности маркетинговых коммуникаций. В данную статью включаются затраты на продвижение сайта, техническое обслуживание сайта, создание контента, оплату хостинга, продвижение в различных социальных сетях, контекстную рекламу. В статью «Трейд-маркетинг» включаются маркетинговые затраты на проведение различных промо-акций, которые направлены на конечного потребителя и на акции, которые направлены на торговых представителей, а также затраты на торговое оборудование и производство POS-материалов.

По второму направлению, в качестве мероприятия по повышению эффективности работы предлагается внедрение должности маркетолога в АО «Мясокомбинат Клинский», которая будет находиться в подчинении начальника отдела маркетинга.

В целях обеспечения эффективной работы с клиентами, формирования их лояльности к организации, а соответственно, положительного имиджа фирмы, для организации эффективной рекламной-информационной деятельности предлагается ввести должность маркетолога в штат АО

«Мясокомбинат Клинский», который будет находиться в подчинении директора. Функции и задачи маркетолога предлагается свести к четырем основным:

- медиарилейшнз (отношения с прессой) - позиционирование организации и новостей о ней в прессе, налаживание контактов с представителями медиа для долгосрочного сотрудничества, мониторинг СМИ;

- паблисити/нюсмейкерство - создание новостей, необходимых организации, в т.ч. с помощью групп в социальных сетях;

- коммуникативная деятельность - осуществление коммуникаций с общественностью как с внутренней, так и с внешней, для позиционирования организации на рынке. Следует обратить внимание на эффективность обратной связи, в т.ч. в социальной сети;

- лоббирование интересов организации.

К основным задачам маркетолога отнесем:

- проведение мониторинга - отслеживание информации о деятельности организации во всех видах СМИ;

- подготовку PR-текстов - пресс-релизов организации, факт-листов, заявлений для СМИ и т.д.;

- организацию мероприятий для прессы – проведение пресс-конференций, интервью;

- ведение рекламной политики организации;

- организацию редакционно-издательской деятельности.

По третьему направлению, первым заданием маркетолога будет работа с социальными сетями. Продвижение в социальных сетях – это рекламная и PR-деятельность, выраженная в привлечении аудитории в сообщество и обеспечении вовлеченности пользователей в жизнь АО «Мясокомбинат Клинский». АО «Мясокомбинат Клинский», продвигая свои товары в социальных сетях, будет привлекать максимальное количество целевой аудитории на так называемую бренд-платформу и организовывать там

общение. Для развития АО «Мясокомбинат Клинский» необходима стратегия маркетинговых коммуникаций. Данная стратегия необходима, чтобы до начала проведения кампании обоснованно видеть и понимать сроки, цели, бюджет проекта и состав работ.

Выделяются несколько этапов создания стратегии по вопросу развития системы продаж АО «Мясокомбинат Клинский» на рынке B2B:

- отзывы в средствах массовой информации и исследование аудитории;
- формирование правил коммуникаций и создание плана привлечения аудитории;
- при реализации стратегии существует необходимость создания стратегической концепции.

АО «Мясокомбинат Клинский» предлагается активно использовать различные социальные сети, потому что именно там минимальные затраты приносят реальные и ощутимые доходы. Содержание предлагаемых мероприятий по совершенствованию распределительной системы АО «Мясокомбинат Клинский» представлена в таблице 2

Таблица 2 Содержание предлагаемых мероприятий по совершенствованию распределительной системы АО «Мясокомбинат Клинский» на 2023 г.

Краткое содержание мероприятий	Объект	Сроки выполнения	Эффект
Увеличение количества распределительных центров	Отдел управления запасами и складскими помещениями	6 месяцев, 01.09.22г. 01.02.23г.	Увеличение потребителей продукции на 30 - 50%
Оптимальное размещение складов на обслуживаемой территории	Отдел управления запасами и складскими помещениями	6 месяцев, 01.09.22г. 01.02.23г.	Увеличение потребителей продукции на 30 - 50%
Создание достаточного парка транспортных средств	Отдел сбыта и реализации продукции	3 месяца, 01.09.22г. 01.11.22г.	Увеличение потребителей продукции на 30%

Диверсификация структуры сбыта	Отдел сбыта и реализации продукции	1	Увеличение потребителей продукции на 40%
		месяц, 01.09.22г. 01.10.22г.	

Итак, анализируя данную таблицу можно сказать, что внедрение данных мероприятий положительно скажется на прибыльности предприятия в целом, так как будет наблюдаться увеличение потребителей продукции и в итоге увеличение прибыли.

Поскольку у АО «Мясокомбинат Клинский» основных покупателей, то предприятию необходимо увеличить число организаций, потребляющих продукцию АО «Мясокомбинат Клинский» это позволит выйти на новые рынки, увеличить спрос на продукцию, повысить конкурентоспособность продукции и максимизировать прибыль.

Диверсифицирование структуры сбыта необходимо достичь через:

- проведение активной рекламной компании своей продукции;
- создание гибких условий для своих покупателей;
- обеспечение своевременной доставки продукции;
- самостоятельный поиск потенциальных покупателей как в г. Орске, так и за ее пределами;
- обеспечение качества, обслуживания и гарантий продукции;
- создание сети магазинов своей продукции.

Итак, представим экономический эффект от внедрения перечисленных мероприятий (см. таблица 3).

Таблица 3. Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию распределительной логистики на АО «Мясокомбинат Клинский» на 2023 г.

Годы	Показатель		
	Прибыль до внедрения мероприятия, тыс.руб.	Прибыль после внедрения мероприятия, тыс.руб.	Изменение, тыс.руб.
2019	2240,7	$2240,7 * 130\% = 2912,91$	672,21
2020	2912,91	$2912,91 * 140\% = 4078,07$	1165,16

2021	4078,07	$4078,07 * 150\% = 6118,05$	2039,98
Итого	9231,68	13109,03	3877,35

На основе данных таблицы видно, прибыль от внедрения данного мероприятия возрастает с каждым годом на 30% в 2019 г., на 40% в 2020г. и на 50% в 2021 г. Также можно заметить и увеличение экономического эффекта от внедрения мероприятия. Таким образом, мы видим, что реализация мероприятия по увеличению складов благоприятно скажется на деятельности АО «Мясокомбинат Клинский» и внедрение данного мероприятия необходимо.

Итак, распределительная логистика предприятия включает в себя следующие этапы: планирование объемов продаж, организация каналов сбыта, складирование и хранение продукции, упаковка, транспортировка продукции, организация гарантийного, послегарантийного и сервисного обслуживания.

Заключение

В заключение следует отметить, что управление сбытом является важной составляющей деятельности предприятий. Это объясняется тем, что профессиональное решение вопросов сбыта призвано максимально удовлетворить потребности клиентов, создать дополнительные маркетинговые преимущества, увеличить объемы реализации, обеспечить рост прибыли не только в кратком, но и в долгосрочном периоде, что позволит предприятию успешно функционировать в выбранной им сфере

бизнеса. Все большее значение для предприятия сегодня имеет борьба за клиента. Эта борьба невозможна без комплексного изучения и анализа ситуации на рынке. Эффективный сбыт в наше время означает серьезное взаимодействие маркетинговой и сбытовой служб.

Несмотря на то, что формально отделы маркетинга и сбыта фактически не связаны, сбытовые службы в полной мере используют все, что им может предоставить маркетинг, а маркетинговые - опираются на сбыт, как на одну из основных своих составляющих. Создавая, совершенствуя отделы сбыта, руководство предприятия должно решить для себя важнейшие вопросы: какие каналы сбыта использовать, какая маркетинговая стратегия нужна, как простимулировать сбыт. Помочь ответить на эти вопросы может только комплексный анализ существующей внешней и внутренней ситуации на предприятии, без отрыва от конкретных целей и задач предприятия. И только имея на руках эти цели, можно заниматься разработкой какой-либо стратегии.

Стимулирование сбыта - это разнообразные побудительные средства (главным образом, краткосрочные), призванные ускорить и / или увеличить продажи отдельных товаров/услуг потребителям или дилерам, то есть направленные на усиление ответной реакции рынка. Они напрямую стимулируют покупательную активность потребителей (например, купоны или пробные образцы), работу дистрибьюторов и торгового персонала.

Особенностями системы стимулирования сбыта являются привлекательность, информативность, кратковременность эффекта воздействия, ненавязчивость приемов воздействия, разнообразие приемов и средств стимулирования. Эффективность системы стимулирования сбыта значительно повышается, когда ее приемы и средства используются совместно с другими формами и элементами продвижения товара, например с рекламой и персональными продажами.

Рынок мяса считается составной частью продовольственного рынка и представляет собой определённый механизм взаимоотношений

хозяйствующих субъектов, участвующих в процессе от производства до распределения продукции, от уровня, развития которого зависит не только обеспеченность населения мясными продуктами, но и продовольственная безопасность государства. При общих принципах и закономерностях функционирования рынки всевозможных продуктов имеют свои особенности, обусловленные различными факторами, прежде всего спецификой продукта. Управление продажами и сбытом предполагает планирование, выполнение и контроль планов и индивидуальных обязанностей каждого участника работы магазина, оценку рисков и прибылей, эффективности управленческих решений.

Нам думается, что общей задачей клиентоориентированной продажи является поддержание существующего уровня спроса как можно продолжительнее, несмотря на меняющиеся покупательские предпочтения технологические уклады и усиливающуюся конкуренцию. Сбытовая деятельность и привлечение покупателей должны начинаться с исследований и сегментации рынка, а только после этого магазин может предлагать потребителю свои товары и услуги. В каждой отдельно взятой организации можно по-своему рационализировать систему сбыта исходя из внутренних и внешних условий и степени ее развития (эффективности).

Список литературы

1. Аникин, Б. А. Логистика производства: теория и практика : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. А. Волочиенко, Р. В. Серышев ; отв. ред. Б. А. Аникин. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 454 с.
2. Бочкарев, А. А. Логистика городских транспортных систем : учебное пособие для СПО / А. А. Бочкарев, П. А. Бочкарев. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 150 с.

3. Бочкарев, А. А. Логистика городских транспортных систем : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. А. Бочкарев, П. А. Бочкарев. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : 2019 - 477с.

4. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для СПО / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 507 с.

5. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 2 : учебник для бакалавриата и магистратуры / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. — 4-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 341 с.

6. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для академического бакалавриата / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 507 с.

7. Григорьев, М. Н. Логистика : учебник для бакалавров / М. Н. Григорьев. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 836 с.

8. Конотопский, В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 143 с.

9. Левкин, Г. Г. Коммерческая логистика : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 375 с.

10. Левкин, Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для СПО / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 187 с.

11. Логистика и управление цепями поставок : учебник для СПО / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 582 с.

12. Логистика и управление цепями поставок : учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В.

Щербакова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 582 с.
 13. Логистика : учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 387 с.

14. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для СПО / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 359 с.

15. Мельников, В. П. Логистика : учебник для СПО / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общ. ред. В. П. Мельникова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 287 с.

16. Бухгалтерская отчетность АО «Мясокомбинат Клинский». https://www.audit-it.ru/buh_otchet/5020036117_ooo-klinskiy-myasokombinat
 (Дата обращения: 19.05.2022)

17. Официальный сайт АО «Мясокомбинат Клинский». <https://xn--h1aadbbberba.xn--plai/> (Дата обращения: 19.05.2022)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность за 2011-2021 гг.

Наименование показателя	Код	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12	31.12.11
АКТИВ												
Материальные внеоборотные активы	1150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	689	1 002
Нематериальные,	117	4 036	4 036	4 036	4 036	4 036	4 036	4 036	4 036	4 036	4 036	4 036

финансовые и другие внеоборотн ые активы	0											
Запасы	121 0	419	419									
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторску ю задолженно сть)	123 0	5 908	5 908		5 723*			5 725*		5 790*		
БАЛАНС	160 0	10 363	10 363				11 757		10 183	10 621		10 740
ПАССИВ												
Капитал и резервы	130 0	(11 321)	(11 321)			(11 503)	(11 611)	(11 990)	(11 997)	(11 619)	(11 619)	(11 633)
Долгосрочн ые заемные средства	141 0	16 845	16 845	16 845								
Краткосроч ные заемные средства	151 0	1 688	1 688			16 372	17 990		16 865	16 865	16 865	16 865
Кредиторск ая задолженно сть	152 0	3 151	3 151	3 236		3 110	3 158	3 085	3 095		3 157	3 288
БАЛАНС	170 0	10 363	10 363				11 757		10 183	10 621		10 740

