МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ имени Г.В. ПЛЕХАНОВА»

ФАКУЛЬТЕТ ПЛЕХАНОВСКАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА «INTEGRAL»

«Допустить к защите»
Декан факультета
Плехановская
школа бизнеса «Integral»
д.э.н., профессор
Карташова Л.В.
_____
«____»_____ 2016 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по программе МВА на тему
«Система корпоративного управления компанией: проблемы и решения»

Выполнил:
слушатель
_____
ФИО,
подпись

Научный
руководитель
_____
ученая степень,
звание, ФИО,
подпись

Москва 2016 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

1. КОМПАНИЯ «МИЛЛАНД». ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА И ВОЗМОЖНОСТЕЙ.....5

1.1 Структура компании и описание деятельности.....5

1.2 Описание продуктового портфеля.....10

1.3 Ключевые компетенции и основные стратегические активы компании.....14

2. РЫНОК МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ В РФ.....24

2.1 Обзор рынка молочной продукции.....24

2.2 Анализ рынка и конкурентов.....28

2.3 Характеристика целевых потребителей.....35

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ.....46

3.1 Управление изменениями в компании.....46

3.2 Динамическое управление компанией.....49

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий, оценка их результативности.....58

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....65

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....68

ПРИЛОЖЕНИЯ.....70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Корпоративная форма организации предпринимательства сложилась в конце XIX века и быта обусловлена качественными сдвигами в производительных силах общества. Она стала именно той формой, которая, с одной стороны, расширила базу привлечения финансовых средств, обеспечив мобилизацию капиталов, а с другой, ограничила уровень риска, который чрезвычайно возрос в связи с масштабными финансовыми вложениями.

В современной рыночной экономике именно корпорации играют ключевую роль. Имея скромную долю в структуре организационных форм (20-25%), корпорации дают 80-90% хозяйственных оборотов.

В то же время, в большей части российских компаний корпоративное управление находится на достаточно низком уровне в сравнении с развитыми странами. Однако за прошедшие 7-10 лет в данной области свершился значительный прогресс. Так, компания «ЮКОС» стала одной из первых компаний, начавшей внедрение международных стандартов корпоративного управления. На сегодняшний день внушительный список российских компаний достиг международного уровня корпоративного управления; среди них числится «Вымпелком», «Вимм-Билль-Данн», ряд компаний в системе РАО ЕЭС, некоторые региональные телекоммуникационные компании и др.[1]

За последние несколько лет появилось достаточно большое количество публикаций в академических журналах, огромное количество статей в популярных управленческих и бизнес изданиях, целый ряд исследований аудиторских, консалтинговых и профессиональных саморегулирующихся организаций по вопросам корпоративного управления. Однако, несмотря на это, остается целый ряд вопросов и понятий, уточнение которых необходимо для понимания сути корпоративного управления и исследований его развития в России.

Цель аттестационной работы – провести исследование корпоративного управления в компании «Торговый дом «Милланд».

---

[1] Кожаринов А.В., Петровичева Н.М. О проблемах корпоративного управления в России//Наука и технологии в современном обществе. – 2015. – № 1 (2). – С. 157.

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи:

– привести краткую характеристику компании «Торговый дом «Милланд»;

– провести анализ организация системы управления в компании;

– оценить качество системы управления в компании;

– предложить рекомендации по совершенствованию системы управления.

Объект исследования – система корпоративного управления компании «Торговый дом «Милланд».

Предмет исследования – проблемы и решения в системе корпоративного управления компанией.

Структура аттестационной работы. Работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы, приложения. В первой главе дана характеристика бизнеса ООО «ТД «Милланд». Во второй главе работы проведен анализ рынка, на котором функционирует «ООО «ТД «Милланд». В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию управления компании в условиях кризиса.

1. КОМПАНИЯ «МИЛЛАНД». ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

1.1 Структура компании и описание деятельности

Предприятие «Торговый дом Милланд» с юридическим названием ООО «ТД «Милланд», работает в сфере «Молоко и молочная продукция». Компания является эксклюзивным дистрибьютором Усть-Лабинского молочного комбината и имеет региональные представительства практически на всей территории Европейской части России. Компания представляет на рынке качественную молочную продукцию под брендом «Краснодарский завод детского и лечебно-профилактического питания №1».

ООО «ТД «Милланд», зарегистрировано 2 августа 2013 года Уставный капитал компании по состоянию на 1 июля 2013 года - 10000 руб.

Основные виды деятельности ООО «ТД «Милланд» в соответствии с Уставом: оптовая торговля готовыми пищевыми продуктами, включая торговлю детским и диетическим питанием и прочими гомогенизированными пищевыми продуктами (51.38.22), деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями (51.17), оптовая торговля молочными продуктами (51.33.1).

Структура ООО «ТД «Милланд» на 2016 год является функциональной. Она представлена в Приложении 1. Линейно-функциональная организационная структура управления характеризуется совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений. При этом общая задача управления делится по функциональному признаку начиная со среднего звена[2].

Высшие исполнительные органы ООО «ТД «Милланд» – директор по развитию компании, осуществляет непосредственное руководство деятельностью финансового директора и деятельностью генерального директора, а также генеральный директор, которому подчиняются финансовый директор, а также руководители подразделений: бухгалтерии, отдела информационных технологий, отдела кадров, коммерческого отдела, а также отдела административно-правовых вопросов. Структура компании

[2] Коробко В.И. Теория управления. – М.: Социум, 2014. — С. 157.

построена по региональному принципу, включает краснодарский, московский и петербургский филиалы.

Численность персонала ООО «ТД «Милланд» по подразделениям представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Численность персонала ООО «ТД «Милланд» по подразделениям

Подразделение	Численность персонала, чел.
Администрация, в том числе	*3*
Директор по развитию бизнеса	1
Генеральный директор	1
Финансовый директор	1
Бухгалтерия, в том числе	*11*
Главный бухгалтер	1
Заместитель главного бухгалтера	1
Бухгалтер	7
Кассир	1
Отдел информационных технологий, в том числе	*3,5*
Начальник отдела	1
Системный администратор	0,5
Программист 1	1
Веб-мастер	1
Отдел кадров, в том числе	2
Менеджер по подбору и развитию персонала	1
Руководитель отдела по работе с персоналом московского филиала	1
Краснодарский филиал бухгалтерии, в том числе	17,5
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер	4
Бухгалтер-кассир	3
Старший оператор	1
Оператор ПК	8
Уборщик ПП	0,5
Московский филиал бухгалтерии, в том числе	7
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер	3
Бухгалтер-экономист	1

Продолжение табл. 1

Бухгалтер-кассир	2
Петербургский филиал бухгалтерии, в том числе	4
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер-оператор	1
Оператор	1
Кассир	1
Коммерческий отдел, в том числе	*205,5*
Коммерческий директор	1
Служба продаж	100,5
Служба логистики	104
Заместитель генерального директора по административно-правовым вопросам	1
Специалист по охране труда	0,5
Инженер-электрик	0,25
Медицинский работник	0,25
Эколог	0,5
Специалист по безопасности	1
Секретарь	0,5
Итого	260

Численность персонала ООО «ТД «Милланд» на 2016 г. составляет 260 чел. Организация относится к субъектам среднего бизнеса.

Таким образом, в ООО «ТД «Милланд» существует 4 подразделения. Руководители подразделений подчиняются непосредственно генеральному директору. Самым крупным подразделением компании является коммерческий отдел, в составе которого работает 205 человек.

Коммерческий директор осуществляет руководство двумя службами – службой продаж и службой логистики.

Служба продаж ООО «ТД «Милланд» включает региональные подразделения в г. Краснодарский край, г. Краснодаре и в г. Москве. В службе продаж можно выделить отдел по работе с федеральными сетями, отдел маркетинга и развития, отдел планирования и анализа информации, отдел по работе с локальными сетями, а также отдел региональных продаж.

Реализация продукции в ООО «ТД «Милланд» осуществляется через торговых представителей, это наиболее распространенный и наименее затратный способ проникновения на рынок для компаний с ограниченным бюджетом, а также при развитии в небольших городах и удаленных районах.

данный способ продвижения является наиболее экономичным для работы на региональных рынках и позволяет с минимальным контролем либо без него (возложив контроль на дистрибьютора) осуществлять пассивные продажи, приобретая дополнительный товарооборот. Степень риска низкая.

В то же время, ограниченное количество наименований (SKU) в прайс-листах и на складе дистрибьютора, невозможность получения отчетности, обратной связи через торговый персонал, продажа только общеизвестного и востребованного ассортимента.

Структура службы продаж ООО «ТД «Милланд» представлена в Приложении 2.

В структуре службы продаж можно выделить два наиболее крупных подразделения – филиал в г. Краснодар, филиал в г. Москве.

Численность службы продаж ООО «ТД «Милланд» по подразделениям представлена в табл. 2.

Таблица 2 – Численность службы продаж ООО «ТД «Милланд» по подразделениям

Подразделение	Численность, чел.
Отдел продаж в г. Краснодарский край, всего в том числе	*10*
Директор филиала в г. Краснодарский край	1
Директор по продажам	1
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	2
Супервайзер	1
Торговый представитель	5
Отдел продаж в г. Краснодар, всего, в том числе	*30*
Директор по продажам	1
Менеджер по закупкам	1
Супервайзер 1	1
Менеджеры по продажам	22
Отдела продаж в г. Москва, всего, в том числе	*28*
Директор по продажам	1
Заместитель руководителя отдела продаж	1
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	2
Супервайзер	3
Старший оператор ПК	1
Оператор ПК	5
Торговый представитель	15

Продолжение табл. 2

Отдел по работе с федеральными сетями, всего в том числе	*18*
Начальник отдела	1
Старший координатор	1
Координатор	2
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	2
Супервайзер	3
Мерчендайзер	5
Отдел маркетинга и развития, всего, в том числе	*7*
Директор по маркетингу	1
Трейд-маркетолог	1
Бренд-менеджер	2
Маркетолог	2
Отдел планирования и анализа информации, всего, в том числе	*6*
Начальник отдела	1
Старший аналитик	2
Финансовый аналитик	1
Аналитик	2
Отдел региональных продаж, всего, в том числе	*4*
Директор по региональным продажам	1
Менеджер по работе с локальными сетями	1
Координатор отдела региональных продаж	2
Итого	100,5

Обязанности, выполняемые работниками отдела продаж на каждом торговом предприятии, имеют свои отличительные особенности, которые связаны с ассортиментом товаров, категорий потребителей, связями с производителями продукции. Главное условие обслуживания – ориентация на интересы потребителей.

В обязанности торговых работников ООО «ТД «Милланд» входит: прием заказов, их регистрация, оформление документом. Учитывая, что время обслуживания при небольших заказах и заказах по телефону составляет от 5-10 минут, то в день может быть обслужено 35-40 человек.

Торговые представители в ООО «ТД «Милланд» оцениваются по основным показателям отгрузка; объем вырученных средств; прямая прибыль; дебиторская задолженность; эффективность продаж; ширина продаваемого ассортимента; средняя сумма продажи; ценовая политика: скидка и др.

дополнительные условия; количество активных клиентов; показатели влияния на клиента; объем просроченной дебиторской задолженности; регулярность поступающих заказов от клиента; тенденция роста или падения средней суммы заказа; эффективность использования ресурсов; соотношение работающих клиентов к потенциальным; стоимость обслуживания заказа; отношение прибыльности операций с клиентами к их доле в общем обороте.

Для оплаты труда торговых представителей в ООО «ТД «Милланд», как и в большинстве компаний, применяется бонусная система оплаты. Данная система оказывает положительное влияние на управление оптовыми продажами, так как стимулирует торговых представителей к более эффективному труду.

Также многочисленным подразделением ООО «ТД «Милланд» является служба логистики. В ее составе также можно выделить региональные подразделения (г. Краснодарский край, г. Москва, г. Краснодар).

Качество управления предполагает, что плановые показатели объема продаж достигаются при установлении объема затрат. Управление продажами обеспечивает стабильность и непрерывность продаж компании, а также координацию разных видов торговой деятельности, выполняемых отдельными сотрудниками или подразделениями организации[3].

1.2 Описание продуктового портфеля

Проведем анализ продуктового портфеля ООО «ТД «Милланд». Продукция, реализуемая ООО «ТД «Милланд», включает такие товарные группы, как бакалея, ЙДГ, КМП, Масло, Сыр, ТМП, детское питание, творог.

Характеристика товарных групп ООО «ТД «Милланд» представлена в табл. 3.

Таблица 3 – Характеристика товарных групп ООО «ТД «Милланд»

Товарная группа	Характеристика состава
Бакалея	Заморозка, напитки, шоколад
ЙДГ	Кефир, ряженка, сметана, снежок
КМП	Масло

[3] Денисова И.Н. Управление продажами. М.: Спутник+, 2015. – С. 217.

Продолжение табл. 3

Сыр	Сыр
ТМП	Молоко, молоко топленое, сливки
Детское питание	Кефир для детей, йогурт питьевой, молоко для детей, творог для детей
Творог	Десерт творожный, масса творожная, сыр адыгейский, сырок творожный в шоколадной глазури, творог вес, сыр фасованный, сыр весовой, творог

Структура ассортиментного портфеля по видам продукции представлена на рис. 1.

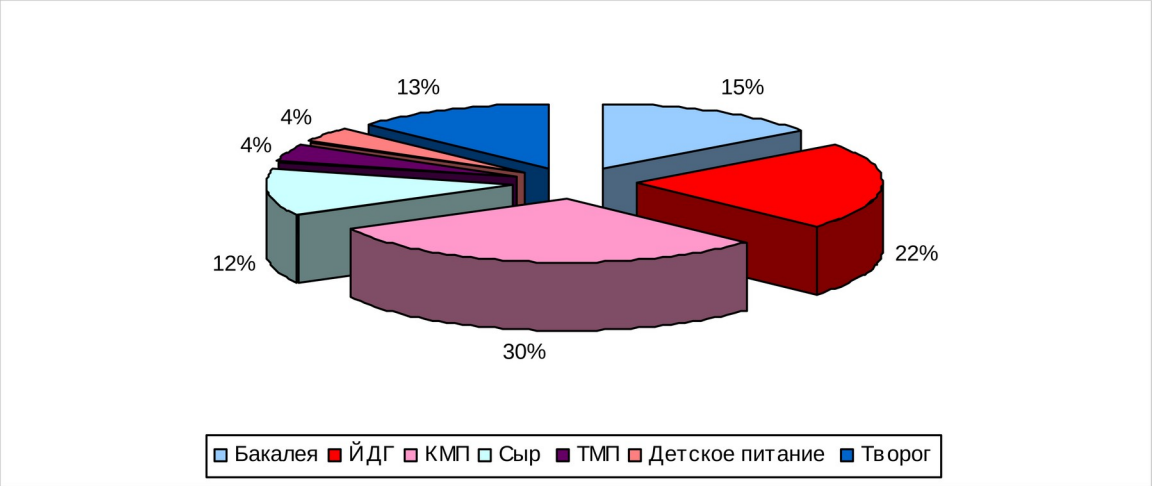


Рисунок 1 – Структура ассортиментного портфеля ООО «ТД «Милланд» по товарным группам, %

Молоко, реализуемое ООО «ТД «Милланд» - это натуральный продукт высшего сорта. Оно вкусное, полезное, не содержит стабилизаторов, консервантов, ГМО и без сухих порошков. При производстве молока используется инновационная технология его обработки – микрофильтрация - не высокотемпературную, что позволяет сохранить белковую структуру молока от разрушения.

При производстве кефира используется молоко только высшего сорта и натуральные кефирные грибки, которые приготавливаются в специальной лаборатории под присмотром микробиолога. Благодаря чему кефир получается натуральным, вкусным, ароматным и самое главное полезным. Кефир содержит в себе огромное количество кальция, витамин — В, уксуснокислые бактерии, дрожжи и много других полезных бактерий и

микроорганизмов. Кефир 3,2% - прекрасно подойдет для завтрака или легкого перекуса. В составе кефира только лучшее молоко, поэтому он легко усваивается и благотворно влияет на пищеварительную систему[4].

Ряженка – традиционный славянский кисломолочный продукт. Основная польза ряженки для организма заключается в том, что выпивая один стакан кисломолочного продукта, мы потребляем 25% суточной нормы кальция, и вместе с тем около 20% суточной нормы фосфора. Укрепляют иммунитет, помогают работе желудка и усвоению жирорастворимых витаминов и полезных пребиотиков. ООО «ТД «Милланд» реализует ряженку в различных упаковках. Продуктовая линейка представлена двумя наиболее востребованными видами жирности 2,5% и 4%. Упаковка прочная, герметичная, устойчивая к перепадам температуры, яркий дизайн.

Сметана - кисломолочный продукт, получаемый из сливок и закваски. По степени жирности варьируется от 10 до 58 %. Сметана представляет собой сливки, подвергшиеся молочнокислому брожению. Традиционный продукт французской и славянской кухни. В новейшее время простота получения привела к широкому распространению сметаны в других странах. В России, согласно ГОСТ Р 52092-2003, сметана, содержащая растительные жиры, не может носить название «Сметана».

Кисломолочный напиток «Снежок» обладает диетическими и диабетическими свойствами. Польза и диетические свойства напитка «Снежок», заключаются, прежде всего, в том, что он улучшает обмен веществ, усиливает деятельность пищеварительного аппарата, быстро утоляет жажду и восстанавливает силы после физического напряжения.

Для производства йогурта используются только натуральные компоненты. Компания реализует два вида йогурта: питьевой и термостатный. В различных упаковках и с разной м.д.ж..

В состав входят чистые культуры болгарской молочнокислой палочки и термофильного молочнокислого стрептококка, что благотворно влияет на пищеварительную систему;

---

[4] Официальный сайт Усть-Лабинского молочного комбината [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://milland.ru/catalog/kefir/kefir_3_2_950_g_pyur-pak.html (дата обращения 29.03.2016)

Продуктовая линейка представлена низкокалорийным и густым йогуртом. Упаковка прочная, герметичная, устойчивая к перепадам температуры, яркий дизайн.

Для производства масла используются только нежнейшие сливки. Мало имеет качественную упаковку с длительным сроком годности, что позволяет сохранить лучший товарный вид и повышает барьерные свойства (особенно по влагожиропроницаемости). Продукция реализуется в упаковке большого размера, которая является экономичной (содержит в два раза больше продукта за меньшую стоимость). Масло обладает сладко-сливочным вкусом и запахом.

Сыр «Адыгейские народные традиции» весовой по своей консистенции сорта адыгейский напоминает творог, а по вкусу - простоквашу. Полезен этот сыр благодаря и большому содержанию белка. Исключительно нежный аромат и сливочный вкус, делают сыр незаменимым компонентом салатов, выпечки, закусок, а с фруктами и ягодами получается легкий и вкусный сливочный десерт. Преимущества данного продукта: низкая калорийность; высокое содержание кальция и белка; оптимальный аминокислотный состав.

Творог – один из самых сбалансированных продуктов для людей, желающих сохранить свой вес в норме. Творог содержит достаточное количество кальция, при этом остается диетическим нежирным продуктом. Благодаря традиционной русской технологии изготовления творога в составе сохраняется максимум кальция и молочного белка. Реализуемый творог производится из свежего молока высшего сорта без использования стабилизаторов, консервантов, ГМО и сухих порошков.

Сырок творожный с шоколадной крошкой 100 г. изготавливается из свежего молока с добавлением бельгийского шоколада. Благодаря традиционной русской технологии изготовления творога, в составе сохраняется максимум кальция. Это полезный продукт, обладающий всеми необходимыми свойствами молочного продукта. ООО «ТД «Милланд» не имеет конкурентов в данной позиции.

Таким образом, ООО «ТД «Милланд» диверсифицированный товарный портфель, однако необходимо исследовать удовлетворенность

дистрибьюторов полной ассортимента продукции, а также сравнить товарный портфель с конкурентами.

1.3 Ключевые компетенции и основные стратегические активы компании

Миссия компании ООО «ТД «Милланд».:

– мы предоставляем нашим клиентам максимальный уровень сервиса, обеспечивая их товарами и услугами;

– масштаб, успешность и опыт наших партнеров мотивируют нас постоянно использовать лучшие технологии и развивать нашу команду;

– следуя этим принципам, мы инвестируем доход нашего бизнеса, прежде всего, в процветание наших клиентов и профессиональный рост наших сотрудников.

Ценности компании ООО «ТД «Милланд».

1. Сотрудники

2. Эффективность.

3. Внутренняя клиентоориентированность.

Управление каналами продаж (дистрибьюцией) включает в себя отбор, мотивацию участников, а также контроль и оценку качества их работы. В соответствии с этой концепцией на этапе отбора организация канала должна определить те характеристики, которыми должен обладать наилучший посредник. Затем необходимо оценить посредников на соответствие критериям отбора и выбрать оптимальные каналы распределения. После отбора каналов продаж осуществляется постоянная мотивация их участников для того, чтобы они работали наилучшим образом.

Структура хозяйственных связей ООО «ТД «Милланд» в 2015 году представлена на рисунке 2.

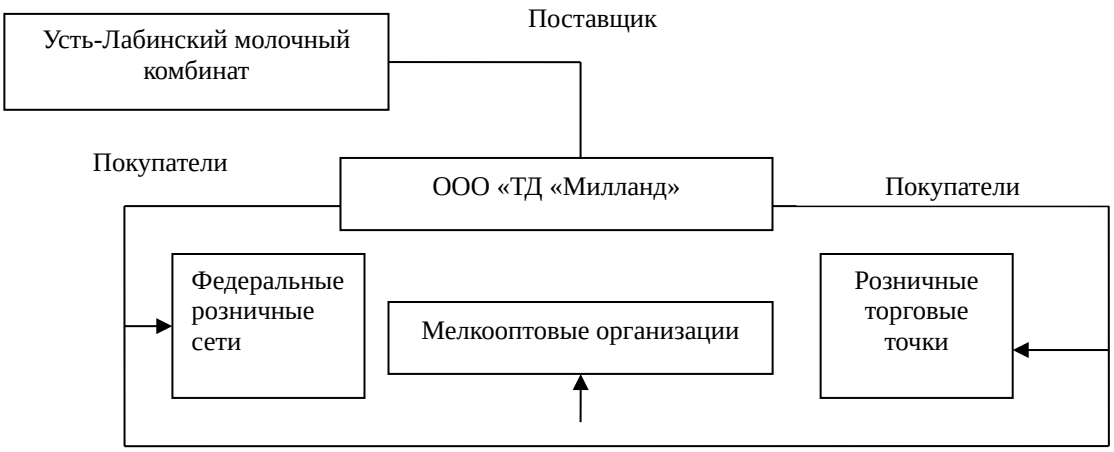


Рисунок 2 – Структура хозяйственных связей оптовой организации ООО «ТД «Милланд» в 2016 г.

Место ООО «ТД «Милланд» в канале товародвижения товаров отечественного производителя молочной продукции можно отобразить на рисунке 3.

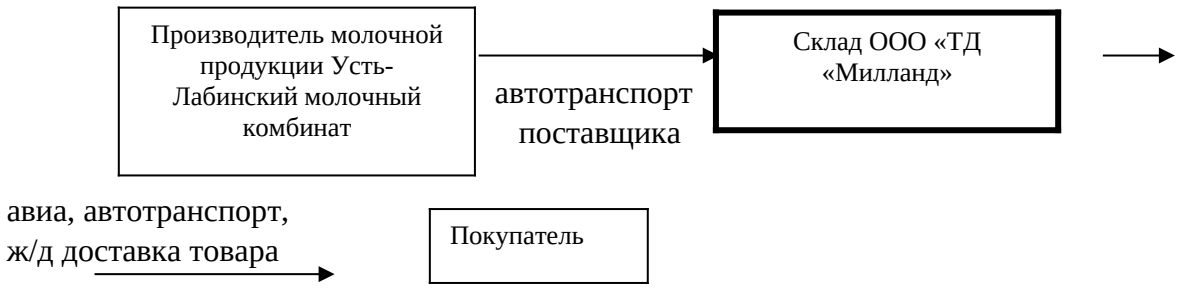


Рисунок 3 – Место ООО «ТД «Милланд» в канале товародвижения товаров отечественного производителя молочной продукции

Таким образом, ООО «ТД «Милланд» является дистрибьютором кондитерских изделий. Клиентская база ООО «ТД «Милланд» включает федеральные торговые сети, локальные сети, розничные корпоративных клиентов, а также оптовых клиентов.

Структура потребителей ООО «ТД «Милланд» представлена в таблице 4.

Таблица 4- Структура потребителей ООО «ТД «Милланд»

№	Группа потребителей	Ед.	%
1	Федеральные розничные торговые сети	316	16,12
2	Локальные розничные торговые сети	65	3,32
3	Линейная розница	1319	67,29
4	Рынки	149	7,6
5	Прочие	111	5,66

Продолжение табл. 4

Итого АРТТ (автоматизированные розничные торговые объекты, розничные склады)	1960	100,00

Из таблицы 4 видно, что основную долю потребителей ООО «ТД «Милланд» составляют линейная розница (т.е. отдельные торговые объекты, несетевые розничные организации) 67,29%. Именно на данную группу клиентов следует обращать наибольшее внимание в процессе управления оптовыми продажами, так как несетевые розничные организации являются ключевыми клиентами. Доля розничных торговых сетей составляет 19,44%, причем 16,12 % составляют федеральные розничные торговые сети. Доля рынков составляет 7,6%, а доля прочих каналов продаж (мелкооптовые торговые организации, корпоративные клиенты) – 5,66 %.

ООО «ТД «Милланд» не осуществляет прямых розничных продаж. Структура сети организаций-потребителей, обслуживаемых ООО «ТД «Милланд» представлена на рисунке 4.

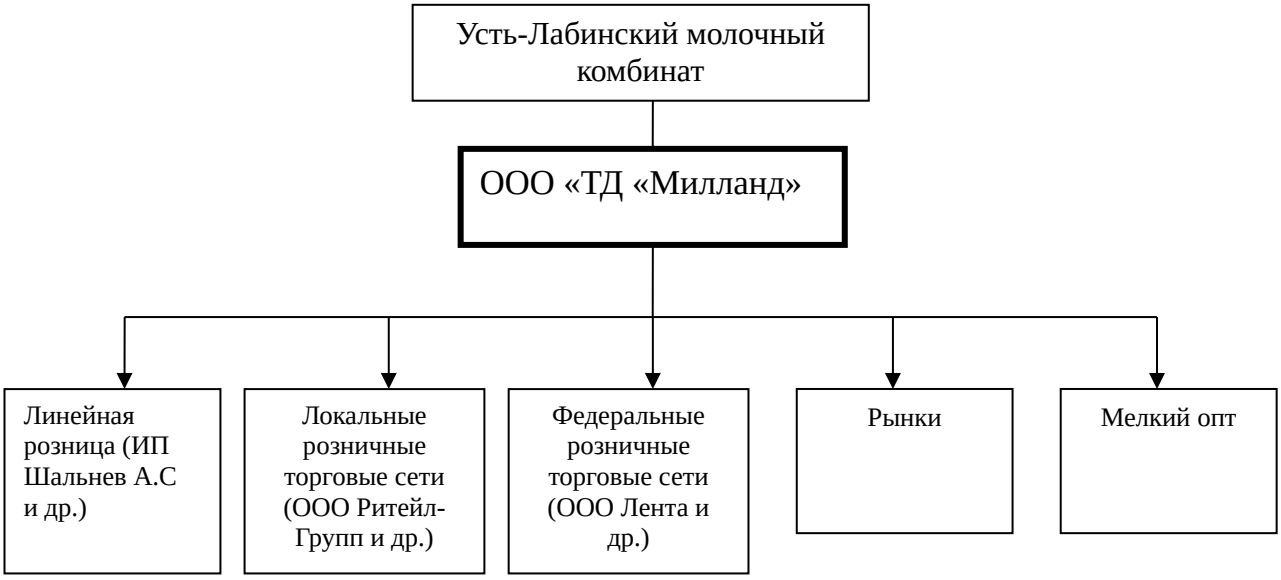


Рисунок 4 – Структура сети организаций-потребителей, обслуживаемых ООО «ТД «Милланд»

Динамика и структура оборота в каналах продаж ООО «ТД «Милланд» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика и структура оборота в каналах продаж ООО «ТД «Милланд» в 2013-2015 гг.,

Годы	Число клиентов, ед.			
	ОПТ	Розница	Сети	Итого
2013	240	670	85	995
2014	260	720	132	1112
2015	240	930	229	1399

Из таблицы 5 видно, что основной канал продажи – розничные торговые объекты, его доля в 2013 г. составляла 67,33 %, к в 2015 г. сократилась до 66,47 %.

Динамика и структура оборота в розничных каналах продаж ООО «ТД «Милланд» в 2013-2015 гг. представлена в таблице 6.

Таблица 6– Динамика и структура оборота в розничных каналах продаж ООО «ТД «Милланд» в 2013-2015 гг.

Годы	Число клиентов, ед.				
	Федеральные сети	Локальные сети	Линейная розница	Рынки	Итого
2013	50	78	530	170	828
2014	60	60	640	180	940
2015	70	149	780	190	1189

Из таблицы 6 видно, что в структуре розничных клиентов ООО «ТД «Милланд» наибольшую долю во всех периодах занимали отдельные розничные торговые объекты (линейная розница). Их доля в 2015 г. составляла 780/1189*100 = 65,6 %.

Структура продаж ООО «ТД «Милланд» на территории по каналам продаж (тонны) представлена на рисунке 5.

Активная клиентская база ООО «ТД «Милланд»: структура (по состоянию на 31.12.2015) представлена в Приложении. Из данных Приложения видно, что доля активных клиентов в 2015 г. составляла 78,4 % от общего числа организаций, включенных в реестр клиентов.

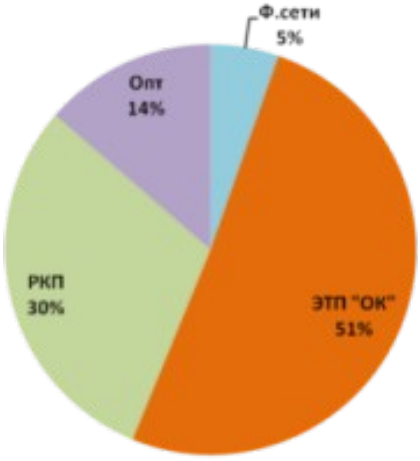


Рисунок 5 – Структура продаж на территории по каналам продаж (тонны) в 2015 г., %

Автоматизированные розничные торговые объекты (АРТО) на конец 2015 г. занимали 78,4 % (1960/2500 = 0,784) из всех каналов продаж, доля федеральных сетей составляла 12,64% (316/2500=0,1264), доля локальных сетей составляла 2,6% (65/2500=0,026), на долю линейной розницы приходилось 52,76 % (1319/2500 = 0,5276), доля рынков составляла 5,9 % (149/2500=0,059). Федеральные сети сосредоточены в городах. При открытии каждого нового сетевого магазина, закрывается несколько независимых РТТ.

В структуре АРТО наибольшую долю занимали минимаркеты – 40,81 %, малые магазины прилавочного типа – 21,42 %, павильоны – 14,08 %. В структуре федеральных сетей 75 % приходилось на минимаркеты, доля малых супермаркетов составляла 12,97 %, а доля больших супермаркетов – 11,36 %. В структуре линейной розницы наибольшую долю занимали минимаркеты – 40,9 %, а также малые магазины прилавочного типа – 28, 7% и павильоны – 20,92 %.

Прибыльность деятельности ООО «ТД «Милланд» очень низкая. В табл. 7 представлен расчет основных показателей эффективности деятельности ООО «ТД «Милланд», откуда видно, что рентабельность по чистой прибыли составляла в 2015 г. лишь 0,46%.

Таблица 7 – Динамика финансовых результатов ООО «ТД «Милланд» в 2014-2015 гг., тыс. руб./%

Наименование показателя	Код стр	2015	2014	Прибыльность, %
Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	2110	180505	162455	
Себестоимость продаж	2120	144404	128159	
Валовая прибыль	2100	36101	34296	20,00
Коммерческие расходы	2210	12635	12310	
Управленческие расходы	2220	16245	16245	
Прибыль (убыток) от продаж	2200	7220	5740	4,00
Прочие доходы	2340	0	749	
Прочие расходы	2350	6137	5776	
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1083	713	0,60
Текущий налог на прибыль	2410	260	171	
Чистая прибыль (убыток)	2400	823	542	0,46

Рассмотрим организацию товародвижения в ООО «ТД «Милланд». Заказы на продукцию поступают по телефону или электронной почте в отдел продаж фирмы от покупателей в течение рабочего дня с 9.00 до 17.00.

Менеджеры отдела продаж принимают и обрабатывают заказы покупателей. В результате обработки заказа формируется пакет документов на товар: задание на доставку товара, товарная накладная ТОРГ-12, счет-фактура, расходная накладная, наряд на резку (для работников склада), сертификаты на товар. Труд менеджеров недостаточно автоматизирован, в компании не используются современные CRM-системы для управления продажами, что можно оценить негативно.

Документы на товар в течение дня накапливаются в отделе продаж и в 17.00 передаются в отдел логистики для планирования доставки товаров на следующий рабочий день. Менеджеры службы логистики планируют доставку товаров покупателям и дополнительно оформляют товарно-

транспортные накладные (ТТН), которые в пакете с другими документами (задание на доставку, ТОРГ-12, счет-фактура, сертификаты) передаются в транспортный отдел для водителей-экспедиторов, а расходные накладные и наряды на резку передают на склад фирмы для сборки заказа. Копия плана доставки товаров возвращается в отдел продаж для информирования покупателей о времени доставки товаров.

На складе осуществляются сборка и комплектация заказов в соответствии с полученными расходными накладными. После этого товар погружается на транспорт и доставляется покупателям. После доставки продукции водитель-экспедитор также передает покупателям пакет сопутствующих документов.

Матрица ответственности отдела продаж ООО «ТД «Милланд» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Матрица ответственности отдела продаж ООО «ТД «Милланд»

Бизнес-процессы отдела продаж	Начальник отдела продаж	Менеджеры по продажам	Торговые представители
Бизнес-процесс 1. Выполнение заказов покупателей	О	И	У
Бизнес-процесс 2.. Анализ и планирование продаж	И	У	-
Бизнес-процесс 3. Управление дебиторской задолженностью	О	И	-
Бизнес-процесс 4. Работа с претензиями покупателей	О	И	У
Бизнес-процесс 5. Заключение договоров с покупателями	О	И	У
Бизнес-процесс 6. Развитие клиентской базы	Р	И	-
Бизнес-процесс 7. Облуживание покупателей	О	И	У
Бизнес-процесс 8. Маркетинговые исследования	О	И	У
Бизнес-процесс 9. Управление подразделением	И	-	-

О – организует; И – исполняет; У – принимает участие

Таким образом, в бизнес-процессах отдела продаж ООО «ТД «Милланд» исполнителями преимущественно являются менеджеры по

продажам, принимают участие торговые представители, а организатором выступает начальник отдела продаж.

Анализируя систему продаж организации ООО «ТД «Милланд», можно сделать следующие выводы:

– в ООО «ТД «Милланд» используется косвенные продажи - через одноуровневые и двухуровневые каналы продаж (оптовые и розничные посредники), различные по ширине.

– применяемая на предприятии стратегия охвата рынка – интенсивная (интенсивные продажи) это подтверждается разветвленной сбытовой сетью на основе протяженных и широких каналов продаж;

– ООО «ТД «Милланд» работает с крупными и известными розничными торговыми сетями, а так же имеет широкие каналы продаж состоящие из магазинов традиционной розничной торговли;

– в организации происходит постоянное расширение каналов продаж: поиск новых посредников, путем отслеживания новых, только открывающихся магазинов как крупных, так и мелких; постоянно происходит поиск оптовых и региональных представителей;

– каналы продаж организации активно сотрудничают с отделом маркетинга и отделом логистики, это позволяет скоординировать работу с посредниками, и помогает в продвижении товара потребителям.

Одним из существенных недостатков продвижения является то, что компания ООО «ТД «Милланд» не использует Интернет-технологии (продвижение в сети Интернет), не имеет корпоративного сайта.

На рис.5 представлена динамика стоимости бизнеса ООО «ТД «Милланд» по методу чистых активов в 2009-2014 гг.

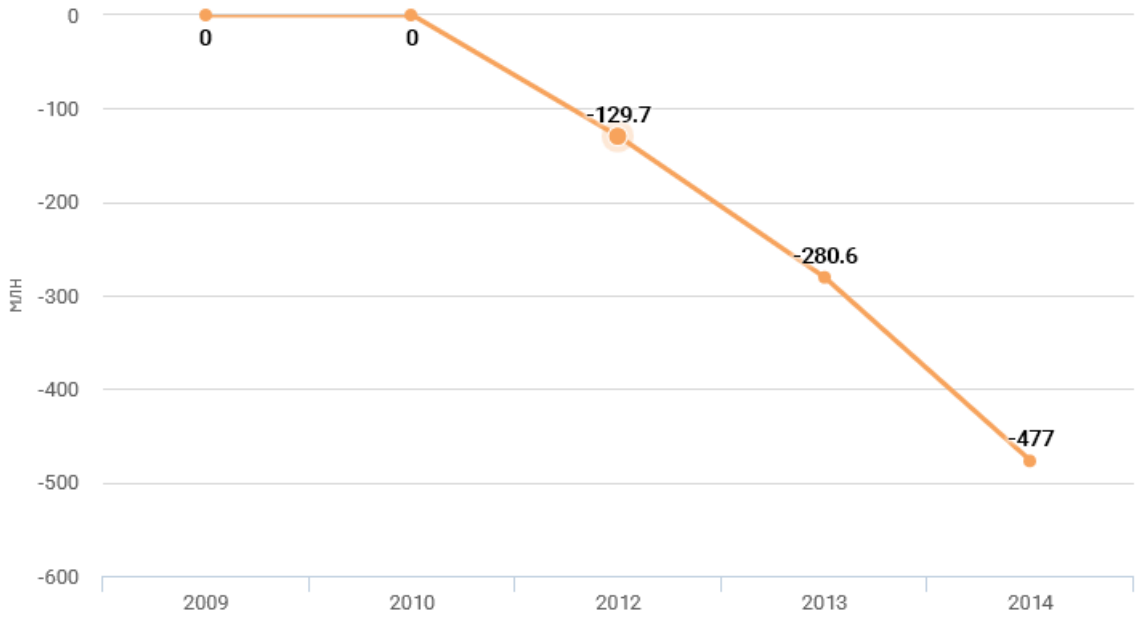


Рисунок 5 – Стоимость бизнеса (метод чистых активов) в 2009-2014 гг.

Из рис. 5видно, что наблюдается резкое снижение чистых активов ООО «ТД Милланд», т.е. деятельность компании ухудшается.

Таким образом, из полученных результатов можно сделать вывод, что рост прибыли и рентабельности ООО «ТД Милланд» достаточно низкий и обусловлен недостаточно грамотным подходом к формированию ассортимента товаров и планированием издержек организации. При этом необходимо разработать стратегию снижения себестоимости продукции организации: сменить поставщиков (найти поставщиков с тем же качеством, но более низкими ценами); углубить ассортимент; снизить коммерческие издержки.

Выводы

ООО «ТД «Милланд» является предприятием оптовой торговли, которое функционирует на рынке молочной продукции Краснодарского края, г. Москвы и г. Краснодара.

ООО «ТД «Милланд» функционирует с 2013 г., в настоящее время бизнес компании сосредоточен на дальнейшем развитии оптовых продаж молочной продукции путем расширения количества клиентов.

В ООО «ТД «Милланд» применяется линейно-функциональная структура управления. Данная струкутра имеет ряд недостатков: наблюдается излишняя концентрация решений текущих вопросов на Генеральном

директоре, что приводит к затягиванию принятия управленческих решений; практически отсутствуют горизонтальные связи, что также влияет на качество и время принятия управленческих решений; не формализована система ответственности руководителей за принятие управленческих решений, а также не достаточно четко определены зоны ответственности; не в полной мере раскрывается творческий потенциал сотрудников.

Клиентская база ООО «ТД «Милланд» включает федеральные торговые сети, розничных корпоративных клиентов, а также оптовых клиентов. Доля активных клиентов достаточно высокая, около 80 %.

Управление ООО «ТД «Милланд» на рынке молочной продукции является недостаточно эффективным, так как организация имеет очень низкие показатели рентабельности (0,33 % в 2015 г.).

2. РЫНОК МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ В РФ

2.1 Обзор рынка молочной продукции

Молоко и молочные продукты в питании населения всего государства имеют большое медико-биологическое значение и являются важнейшим фактором здоровья нации. Поэтому проблемы, связанные с производством и потреблением молочных продуктов, в перспективе не теряют актуальности.

Кроме того, молоко и молочная продукция занимают существенную долю в рационе питания людей и относятся к товарам первой необходимости. Таким образом, следует отметить, что развитие молочной промышленности необходимо для обеспечения здорового питания всего населения.

Под термином «рынок молочных продуктов», следует понимать такие сегменты, как:

1) молоко и молочная продукция (молоко, молочные десерты, соки, содержащие молоко, жидкие кисломолочные продукты, сливки, творог, глазированные сырки, пудинги);

2) йогурты (питьевые и густые);

3) масложировая продукция (маргарин и сливочное масло);

4) плавленые сыры.

По данным АЦВИ[5] самым крупным сегментом является молоко и молочная продукция, на ее долю приходится около 68% рынка. На йогурты и масложировую продукцию приходится по 13%, соответственно, на сегмент плавленых сыров – оставшиеся 6%.

Рынок молочной продукции в России представлен четырехуровневой структурой: производители (организации и частные хозяйства), переработчики (производители готовой продукции), дистрибьюторы (компании, имеющие функции распределения товара по территории страны), розничные продавцы (магазины и торговые сети).

Чтобы понять многие процессы на рынке молочных продуктов, нужно рассмотреть процессы развития животноводческого хозяйства, как главного

[5] Веселов С.В., Музыко В.А., Столярова А.В. Потребительский и рекламный рынки России: анализ взаимосвязи, состояния и перспектив развития / Научная монография / Аналитический центр «Видео Интернешнл». – М.: ООО «НИПКЦ Восход – А», 2013. – С.120.

производителя сырья для молочной отрасли за последние годы, проанализировать проблемы переработки и производства молока, а также структуру и уровень экспорта и импорта молочных продуктов. Следовательно, специфика молочной промышленности состоит в том, что их работа зависит от состояния и развития сельскохозяйственной отрасли.

На сегодняшний день можно выделить следующие изменения на российском рынке молочных продуктов: рынок молочной продукции вырос в несколько раз; ассортимент молочной продукции расширился за счет появление новых продуктов; произошло расслоение общей потребительской группы на множество сегментов по различным социально-экономическим принципам – это один из самых важных моментов.

С ростом российского рынка молочной продукции, можно заметить и увеличение конкуренции на нем. Некоторые производители делают ставку на повышение статусности своего товара, акцентируя на таких его характеристиках, как высокое качество, экологичность и натуральность[6].

В настоящее время молочная промышленность испытывает на себе влияние экономической ситуации, сказавшееся на темпах роста производства и ассортименте вырабатываемой продукции. Причина снижения темпов экономического роста вполне объяснима: она находиться за пределами сферы пищевой промышленности и относится к проблемам социально-экономического характера. Данная ситуация привела к застою потребительского спроса, вызванного падением промышленного производства в отдельных секторах экономики, ростом уровня безработицы, обусловившей снижение реальных доходов населения.

По прогнозу к 2022 г. по объемам производства сливочного масла сохранится пятикратное различие в ЕС и РФ (2352 тыс. т в ЕС и 434 тыс. т в РФ). Удовлетворяя потребности в масле за счет собственного производства, ЕС около 7 % выделяет для экспорта. Россия формирует фонд потребления масла на 23 % за счет импорта. Поэтому сальдо внешней торговли в ЕС

[6] Куприна И.В. Формирование рекламного пространства предприятиями молочной промышленности в целях повышения конкурентоспособности. Диссертация на соискание ученой

составит плюс 120 тыс. т, в России – минус 122 тыс. т[7]. Причинами снижения производства масла сливочного, сыров и сырных продуктов является не только дефицит молока-сырья, но и недостаточное техническое оснащение перерабатывающих предприятий. Новые технологии комплексной переработки, позволяющие полнее использовать молоко-сырье, на многих предприятиях области не могут быть реализованы. Как следствие этого, выработка молочной продукции из 1 т сырья на 20 % меньше, чем в развитых странах.

Объем производства цельномолочной продукции в России и, следовательно, потребления демонстрирует высокую потребительскую активность. В условиях высокого спроса на цельномолочную продукцию ценовая конъюнктура на сырое молоко складывается в пользу сельхозпроизводителей. Рост цены одновременно с ростом потребления повышает экономику молочного животноводства, делает возвратными привлеченные в молочное животноводство кредиты[8]. В условиях высокой конкуренции для сохранения своих позиций на рынке производители стараются постоянно оптимизировать ассортиментный перечень, предлагая покупателям новые продукты, пользующиеся повышенным спросом, совершенствовать упаковку, использовать современные технологии производства, создавать и развивать собственные торговые марки, расширять географию сбыта и продвижение товара в крупные торговые розничные сети. Поставка молочных продуктов местных товаропроизводителей в крупные торговые сети составляет от 10 до 90 % от общего объема реализации[9].

По-прежнему проблемой молочного рынка остаются взаимоотношения производителей продукции с крупными торговыми розничными сетями, которые всевозможными способами завышают свою долю в совокупном доходе от продажи молочной продукции. Иногда перерабатывающие

степени кандидата экономических наук. Орел, 2015. – С.29.

[7] Крылатых, Э. Н. Прогнозные оценки аграрных рынков ЕС и России на период до 2022 года / Э. Н. Крылатых, О. М. Чащарина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 7. – С. 29.

[8] Бушуева, И. Г. Российский рынок молока и молочной продукции / И. Г. Бушуева // Молочная промышленность. – 2013. – № 12. – С. 4.

[9] Столярова О.А. Рынок молока и молочной продукции: проблемы и перспективы развития//Нива Поволжья. – 2015. – № 1 (34). – С. 120.

предприятия, закупающие молоко у товаропроизводителей, не отдают им денежные средства. В принятом Федеральном законе «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» четко прописаны сроки оплаты за все виды продукции. В настоящее время для стабилизации ситуации на внутреннем рынке молока и молочной продукции в России предпринимается комплекс мер, направленных на ограничение ввоза молочной продукции, стимулирование спроса на отечественное молоко, повышение эффективности его производства. Стимулирование и поддержка отечественных сельхозтоваропроизводителей, создание на территории страны новых предприятий, в том числе с участием иностранного капитала, для организации (или увеличения) производства продукции, которая прежде завозилась из-за рубежа, будут способствовать рационализации импорта[10].

Проведем оценку потенциала рынков сбыта для ООО «ТД «Милланд». Для этого существующие суммарные объемы продаж по каждому региону следует разделить на количество потенциальных потребителей в соответствующем регионе (табл. 8).

Таблица 8 – Оценка потенциала регионов сбыта

№п/п	Регионы	Фактический объем продаж в 2015 году, тыс. руб.	Численность населения, тыс. чел.	Среднедушевой объем продаж, руб.	Среднедушевое потребление по данным Росстата, руб.
1	Кировская	13303	1227,6	10,84	692,7
2	Оренбургская	13716	1198	11,45	673,3
3	Тульская	12983	1730,4	7,50	490,5
4	Костромская	13163	634,1	20,76	578,1
5	Республика Марий Эл	11281	673,4	16,75	498,4
6	Астраханская	10596	941,7	11,25	633,2
7	Краснодарский край	15228	5000	3,05	846,4
8	Белгородская	13366	1532,5	8,72	548,4
9	Брянская	10625	1278,2	8,31	561,5
10	Воронежская	10146	2335,3	4,34	502,7
11	Рязанская	9972	1554,1	6,42	472,2
12	Тверская	10148	1353,4	7,50	652,4
13	Москва	13820	11612,9	1,19	812,6
14	Московская область	11060	6941,7	1,59	593,3
15	Ивановская	11099	1061,6	10,45	453,4
	Итого	180505		-	

Источник: данные ООО «ТД «Милланд», Росстат

[10] Липницкий, Т. Импортозамещение как фактор обеспечения экономического развития агропроизводства / Т. Липницкий // АПК: экономика, управление. – 2014. – № 3. – С. 63-67.

Для расчета доли рынка ООО «ТД» «Милланд» в каждом регионе использовались не данные продаж конкурентов, а расчет производился на основе норматива потребления и собственных продаж.

На основе данных табл. 9 можно провести расчет доли рынка ООО «ТД «Милланд» в каждом регионе.

Таблица 9 – Расчет доли рынка ООО «ТД «Милланд» в каждом регионе

Регионы	Доля рынка, %
Кировская	1,56
Оренбургская	1,70
Тульская	1,53
Костромская	3,59
Республика Марий Эл	3,36
Астраханская	1,78
Краснодарский край	0,36
Белгородская	1,59
Брянская	1,48
Воронежская	0,86
Рязанская	1,36
Тверская	1,15
Москва	0,15
Московская область	0,27
Ивановская	2,31

Из табл. 9 видно, что потенциал всех представленных регионов еще очень велик для развития, как в стоимостном, так и в натуральном выражении. Основной потенциал, конечно, кроется в центральном регионе России. В большей степени – это конечно Московский регион. Для примера емкость Московского , молочного рынка в стоимостном выражении составляет 10 млрд . руб. На 2016 год доля рынка, занимаемая ООО «ТД «Милланд» в г. Москве и МО ничтожно мала. Что касается домашнего, локального рынка , а именно, Краснодарский край , то здесь также как и в Московском регионе, доля рынка преступно очень мала, следовательно, именно в данных регионах ООО «ТД «Милланд» целесообразно предпринимать маркетинговые усилия.

2.2 Анализ рынка и конкурентов

Лидерами на региональном рынке из международных и отечественных компаний являются «Вимм-Билль-Данн», «Danone», холдинг «Юнимилк».

ООО «ТД «Милланд» привержен стратегии регионального развития, постоянно увеличивая предложение молока и молочных производных продуктов в регионах по мере роста регионального потребления.

Среди конкурентов ООО «ТД «Милланд» можно назвать ООО «Ангел Опт», ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ», ООО «Молочные реки».

Компания «Ангел Опт» основана в 2003 г. и входит в структуру холдинга «Ангел М» - официального дистрибьютора ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты питания»

Основным направлением являются оптовые продажи молочной продукции ОАО «Лианозовский молочный комбинат» и ОАО «Царицынский молочный комбинат», а также соковой продукции ЗАО ТК «Вимм-Билль-Данн».

ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ» является официальным эксклюзивным представителем молочной продукции ОАО «Молоко» г. Шахунья и ОАО «Нижегородский молочный завод №1» на территории г.Москва и Московской области.

ООО «Молочные реки» является официальным дистрибьютором таких производителей как Вимм-Билль-Данн, МЖК, НМЖК, СКИТ, Махеев. Холдинг «Молочные реки» занимается оптовой и мелкооптовой торговлей, осуществляет доставку продукции по территории Москвы, Московской области, а так же по территории Центрального федерального округа.

Для оценки конкурентного положения ООО «ТД «Милланд» на региональном уровне оценим конкурентные позиции компании на рынке молочной продукции Московского региона (табл. 10).

Таблица 10 – Конкурентные позиции ООО «ТД «Милланд» на рынке молочной продукции Московского региона

Показатели	ООО «ТД «Милланд»	«Ангел Опт»	ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ»	ООО «Молочные реки»
Ассортимент	Заморозка, напитки, шоколад Кефир, ряженка, сметана, снежок Масло Сыр Молоко, молоко топленое, сливки	Молоко, сливки, варенец, кефир, йогурт, бифидок, бифилайф, простокваша, ряженка,	Молоко, йогурт, ряженка, кефир, сметана, масло, сыр, бифидок, творог	Молоко, сухое обезжиренное молоко, масло, кефир, сметана, йогурт, чапамо ловцо, простокваша, ряженка, сыр,

	Кефир для детей, йогурт питьевой, молоко для детей, творог для детей Десерт творожный, масса творожная, сыр адыгейский, сырок творожный в шоколадной глазури, творог вес, сыр фасованный, сыр весовой, творог	снежок, сметана, творог, масло, сыр		творог
Упаковка	Фин-пак, пюр- пак, тетра-пак, лин-пак	Фин-пак	Фин-пак	Фин-пак, пюр-пак
Уникальные продукты	Сырок творожный с шоколадной крошкой 100 г.	Бифилайф		
Поставщики	Усть-Лабинский молочний комбинат	ОАО «Лианозовский молочный комбинат» и ОАО «Царицынский молочный комбинат», а также ЗАО ТК «Вимм-Билль-Данн».	ОАО «Молоко» г. Шахунья и ОАО «Нижегородский молочный завод №1»	Вимм-Билль-Данн, МЖК, НМЖК, СКИТ, Махеев
Рынки сбыта	Кировская Оренбургская Тульская Костромская Республика Марий Эл Астраханская Краснодарский край Белгородская Брянская Воронежская Рязанская Тверская Москва Московская область Ивановская	Нижегородская, Пензенская, Самарская, Саратовская, Московская области	Нижегородская, Самарская, Московская области	Нижегородская и Ульяновская области, Чувашская республика
Доля рынка в Московском регионе, %	4,51	10	4,5	7
Уровень цен	Высокий	Средний	Ниже среднего	Ниже среднего
Прибыльность, %	0,456	5	4	10

Анализируя данную таблицу, можно заметить, что у ООО «ТД «Милланд» сильная сторона в ассортименте продукции, так как широта номенклатуры больше, чем у его конкурентов. И по всем остальным параметрам предприятие занимает лидирующие позиции за счет высокого качества своей продукции, более длительного срока хранения за счет

специальной упаковки и уникального оборудования, которое позволяет выпускать конкурентоспособную продукцию, не имеющую аналогов в регионе, однако предприятие имеет самую низкую доходность среди конкурентов.

В ходе выполнения выпускной работы было проведено полевое исследование, в рамках которого дистрибьюторам было предложено оценить деятельность компании ООО «ТД «Милланд» и двух других поставщиков по следующим показателям: товарные инновации, доступность товара, реагирование на запросы, знание продукта, поддержка, легкость ведения дел, ценовая политика.

Так как дистрибьюторы являются профессиональными участниками рынка, то можно применить метод экспертной оценки.

Одним из важнейших элементов организации каналов товародвижения является отбор участников канала. Выбор дистрибьюторов можно производить на основе «матрицы отбора дистрибьюторов», модель которой была описана в работах Р.Р. Сидорчук[11].

Для выявления внешних и внутренних факторов привлекательности рынка и рангов важности факторов, определяющих решения руководителей оптовых торговых предприятий (корпоративный уровень), был проведен опрос руководителей различных оптовых торговых предприятий Московского региона основываясь на том, что руководителей коммерческими оптовыми торговыми предприятиями, успешно действующими в области оптовой торговли можно рассматривать как экспертов по интересующему нас вопросу.

Опрос проводился в виде свободного глубинного интервью с 15 руководителями (Генеральные директора, заместители директора, коммерческие директора) оптовых торговых предприятий, действующих в Московском регионе.

---

[11] Сидорчук, Р.Р. Ключевые факторы успеха в оптовой торговле мясными деликатесами /Р.Р. Сидорчук // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. - №2(28).-С.89-92.; Сидорчук, Р.Р. Формирование маркетинговых стратегий предприятия /Р.Р. Сидорчук // Экономика и финансы. – 2003.-№5.- С.17-21; Сидорчук Р.Р. Проектное управление - одна из форм защиты производителей при вступлении в ВТО /Р.Р. Сидорчук // Мясная индустрия. – 2005. -№10.-С.16-18; Формирование системы дистрибуции мясной гастрономии /Р.Р. Сидорчук // Управление каналами дистрибуции.- 2006. -№4.-С.286-290.

Выбор числа экспертов можно производить по двум основным направлениям на основе показателей математической статистики или на основе «прагматического подхода»[12]. Для определения числа экспертов для данного исследования можно объединить оба данных подхода.

На основе прагматического подхода число экспертов должно лежать в пределах между числом рассматриваемых событий и максимально возможным числом экспертов.

В соответствии с рассмотренным Е.П. Голубковым[13] «прагматическим подходом» число экспертов должно находится в между примерным числом оптовых предприятий, действующих в Московском регионе и числом возможных внешних и внутренних факторов оптового рынка, определяющих решения руководителей оптовых торговых предприятий. Полученное выше число экспертов лежит в этих границах. Дополнительно для уменьшения возможной ошибки от некомпетентности экспертов были введены три критерия оценки экспертов.

1. Срок работы оптового предприятия эксперта на рынке должно составлять не менее 3-х лет.

2. Срок работы эксперта на данном оптовом предприятии должен быть не менее двух лет.

3. Срок работы эксперта в оптовой торговле должен быть не менее 3 - х лет.

Использование этих ограничений позволяет рассматривать принятый размер выборки равный 15 экспертам, как достаточный.

Для исследования использовалась шкала от 1 до 5, где 1 – низкая результативность, 5 – высокая результативность. Сравнительный обзор, в котором дистрибьюторы ООО «ТД «Милланд» сравнивают деятельность с деятельностью других своих поставщиков, может оказаться весьма информативным и полезным. Рассмотрим каждый показатель и оценим его важность (колонка 3) от 1 до 5, где 1 – маловажно, 5 – очень важно.

---

[12] Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М. «Финпресс»,2000 – 464с., с.290

[13] Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М. «Финпресс»,2000 – 464с., с.290

Анкеты (Приложение 4) были разосланы всем 15 дистрибьюторам ООО «ТД «Милланд» по электронной почте. Результаты исследования удовлетворенности дистрибьюторов ООО «ТД «Милланд» представлены в табл. 11.

Таблица 11 – Исследование удовлетворенности дистрибьюторов ООО «ТД «Милланд»

Показатель	Описание	Важность (от 1 до 5)	Рейтинг поставщиков (от 1 до 5)		
			ООО «ТД «Милланд»	ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ»	ООО «Молочные реки»
Товарные инновации	Настоящие улучшения, не просто продукты-копии	0,1	3	4	3
Доступность товара	Доставляются вовремя	0,15	4	5	4
	Процент невыполненных заказов минимален	0,15	3,5	4	4
	Доставка «точно в срок»	0,15	4	4	4
Реагирование на запросы	Быстрый отклик на запросы	0,05	4	5	4
Знание продукта	Сотрудники поставщика досконально знают свой продукт	0,1	4	4	5
Поддержка	Справедливая политика в отношении возврата товаров	0,025	4	4	3
	Качественное обслуживание дистрибьюторов	0,1	4	5	4
	Эффективная промо-поддержка	0,025	5	4	4
	Совместные деловые встречи с клиентами	0,025	3	4	4
Легкость ведения дел	Легко проверить состояние заказа	0,05	2	3	3
	Сотрудники всегда готовы помочь	0,025	3	5	4
Ценовая политика	Последовательная ценовая политика	0,025	4	4	4
	Справедливое распределение прибыли	0,025	4	4	4
Общая оценка		1	3,7	4,275	3,925

Из табл. 11 видно, что видно, что, по мнению дистрибьюторов, ООО «ТД «Милланд» уступает конкурентам по многим параметрам, составляющих взаимоотношения поставщика и дистрибьютора. Оценка ООО «ТД «Милланд» составила согласно полученным данным всего 3,7 балла из 5 возможных. Это ниже, чем у ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ» и у ООО «Молочные реки».

В результате исследования взаимоотношений ООО «ТД «Милланд» с дистрибьюторами можно сделать следующие выводы.

ООО «ТД «Милланд» уступает конкурентам по таким параметрам, как товарные инновации, доступность товара, знание сотрудниками поставщика собственного продукта, легкость ведения дел. При этом ООО «ТД «Милланд» превосходит конкурентов по такому параметру, как поддержка дистрибьюторов.

По такому параметру, как своевременная доставка ООО «ТД «Милланд» получило от дистрибьюторов 4 балла из пяти возможных и уступает ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ». То есть для улучшения в данной области руководству ООО «ТД «Милланд» следует внести изменения в систему логистики.

По такому параметру как процент невыполненных заказов ООО «ТД «Милланд» получило от дистрибьюторов 3,5 балла из пяти возможных, и уступает обоим конкурентам ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ» и ООО «Молочные реки». Для улучшений в данной области ООО «ТД «Милланд» также следует внести изменения в систему логистики.

По такому параметру, как быстрый отклик на запросы ООО «ТД «Милланд» получило от дистрибьюторов 4 балла из пяти возможных и уступает ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ». То есть необходимо сделать более оперативной систему обработки заказов.

Анализируя ответы дистрибьюторов на знание сотрудниками продукта ООО «ТД «Милланд» получило от дистрибьюторов 4 балла из пяти возможных и уступает ООО «Молочные реки». Для улучшения конкурентной позиции в данной области ООО «ТД «Милланд» можно рекомендовать проводить систематические тренинги для персонала по знанию ассортимента.

Параметр качественного обслуживания дистрибьюторов ООО «ТД «Милланд» был оценен в 4 балла из 5 возможных. ООО «ТД «Милланд» уступает по данному показателю ООО «Молочные реки». Для улучшений в данной области руководству ООО «ТД «Милланд» можно рекомендовать разработать стандарты обслуживания дистрибьюторов.

Проведение совместных деловых встреч было оценено дистрибьюторами в 3 балла их 5 возможных. Это можно объяснить тем, что данные встречи проводятся не регулярно и не во всех регионах. Поэтому для улучшений в данной области ООО «ТД «Милланд» можно рекомендовать регулярно проводить подобные встречи с дистрибьюторами и ключевыми клиентами. Это будет способствовать повышению лояльности к бренду ООО «ТД «Милланд» у покупателей.

Легкость проверки состояния заказа в ООО «ТД «Милланд» была оценена дистрибьюторами всего в 2 балла из пяти возможных. То есть данный параметр наиболее остро нуждается в улучшениях. Для улучшений в данной области можно рекомендовать руководству ООО «ТД «Милланд» автоматизировать процесс приемки заказов от дистрибьюторов.

Такой параметр как помочь сотрудников ООО «ТД «Милланд» дистрибьюторам также был оценен достаточно низко, всего в 3 балла из пяти возможных. Здесь ООО «ТД «Милланд» также можно рекомендовать разработать стандарты обслуживания дистрибьюторов.

Для совершенствования сбытовой деятельности ООО «ТД «Милланд» необходимо улучшить выявленные проблемные области. Так, за улучшения в товарной политике ООО «ТД «Милланд» от дистрибьюторов получило 3 балла из пяти возможных и уступает ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ». Следовательно, ООО «ТД «Милланд» необходимо вводить новые товарные позиции, расширять ассортимент.

2.3 Характеристика целевых потребителей

Исследование количества и состава дистрибьюторов ООО «ТД «Милланд» проведем при помощи АВС-анализа и методики «целевой балл».

В основу АВС-анализа положен принцип Парето, суть которого состоит в том, что 80% дохода компания получает от 20% своих клиентов, оставшиеся 80% клиентов дают лишь 20% дохода. Дистрибьюторы оказывают услуги компании и это отличие позволяет применить к ним данный принцип, с учетом ограничения, перспективный дистрибьютор на начальном этапе может попасть в группу «С» или «D».

Согласно этой концепции любая компания должна стремиться к тому, чтобы все ее клиенты делились на следующие группы (табл. 12).

Таблица 12 – «Идеальное» соотношение клиентов компании по правилу Парето

Принадлежность к группе	% от общего количества клиентов	% от общего дохода
A	20	80
B	16	16
C	64	4

Иногда для более точного анализа компании вводят еще одну группу (D), так называемые «мертвые» клиенты, которые когда-то попали в базу данных компании, но довольно продолжительное время никак себя не проявляли и нет никакой надежды, что в ближайшее время проявят.

Необходимо сразу оговориться: если количество клиентов не очень большое и штата менеджеров компании-производителя вполне хватает для того, чтобы уделять внимание всем клиентам, то разнесение их на группы A, B и C будет носить чисто информационный характер и никакой практической выгоды может не дать.

Совершенно по-другому обстоят дела, если за время существования компании количество клиентов намного увеличилось. Скорее всего, менеджеры разрываются между этими клиентами и не уделяют достаточного внимания тем, кто в нем испытывает потребность. В первую очередь, это клиенты группы A, отчасти клиенты группы B. Группа C является «поглотителем» времени высокооплачиваемых менеджеров. При этом из-за большего внимания клиентам группы C сколько-нибудь значимого финансового результата при масштабах компании, скорее всего, не будет. Более плотно работая с любыми клиентами, можно добиться того, чтобы они покупали больше. Но разница в том, что если это будут клиенты группы A, то, увеличив эффективность их обслуживания на 10%, можно увеличить оборот компании на 8% (т.к. эти клиенты делали 80% от общего оборота компании). Увеличив отдачу от группы C на те же 10%, рост общего оборота компании не превысит 0,4%

Несмотря на такую очевидность, во многих компаниях ключевым клиентам не уделяют должного внимания. Чтобы повысить эффективность

существующих клиентов, необходимо заняться ABC-анализом. Это позволит определить, кто является ключевым клиентом, какой процент от общего количества клиентов они составляют и какой штат менеджеров необходим для обслуживания в первую очередь этих клиентов. Если в компании клиенты группы А составляют лишь 5% от всей клиентской базы, то это своеобразная угроза для выживания компании. Есть большая вероятность попасть в зависимость от этих клиентов. Они, понимая свою значимость, часто пытаются диктовать условия, ведь потеря даже одного клиента из группы А наносит ощутимый удар по бизнесу. Чтобы себя обезопасить, компаниям необходимо работать над увеличением количества клиентов группы А за счет выявления и развития наиболее перспективных из группы В. Есть смысл уточнить, что группа В – это по сути своеобразный резерв группы А. Плохой является и ситуация, когда количество клиентов группы А слишком велико, и, например, достигает 50%. Это значит, что в компании нет ключевых (в отдельных случаях можно читать как «лояльных») клиентов. Это значит, что в компании нет ключевых (в отдельных случаях можно читать как «лояльных») клиентов.

Возможно, компания не умеет создавать условия для формирования базы лояльных клиентов. У менеджеров нет четкого представления о том, кому именно из существующих клиентов необходимо уделять больше времени. Особенно актуально это в тех случаях, когда компания имеет большое количество клиентов в базе данных (не одну сотню, а может быть даже и не одну тысячу). И менеджеры предпочитают общаются не с наиболее перспективными клиентами, а с теми, с кем у них сложились лучше отношения. При таком положении дел наиболее перспективных клиентов рано или поздно уходят к конкурентам, потому что там им уделяют больше внимания. Чрезмерное отклонение клиентов группы В от «идеального формата» в ту или иную сторону также нежелательно для компании. В одном случае компания не имеет резерва перспективных клиентов. В другом, когда количество клиентов в группе слишком завышено, действительно перспективные клиенты теряются в общей массе.

Суть метода заключается в том, что компания для оценки перспективности потенциальных клиентов сопоставляет их с уже существующими успешными клиентами (в первую очередь группой А) путем сравнения их целевых баллов. Вы получаете более точную оценку (в числовом выражении) перспективности некоего объекта (партнера, клиента, региона и т.д.) по сравнению с методом оценки партнеров на основе взвешенных критериев.

Порядок проведения анализа по методике «целевой балл»

1. Определяется перечень критериев, согласно которым будет оцениваться объект.

2. Присваиваются весовые коэффициенты каждому критерию(одним экспертом или с привлечением экспертной комиссии).

3. Разбивается каждый критерий на несколько возможных вариантов ответов. Понятно, что тестируемый объект не всегда на 100% соответствует каждому из критериев. Однако не всегда можно однозначно ответить, что он на 100% не соответствует этому критерию. «Целевой балл» позволяет оценить степень соответствия тестируемого объекта каждому критерию. Для этого, например, критерий «оказывает дополнительные услуги» не оценивается однозначно «да» или «нет», а «разбивается» на три варианта ответов - «нет», «оказывает эпизодически» и «оказывает постоянно». В зависимости от выбранного варианта, присваивается соответствующий балл (например, 1, 2 или 3). Естественно, что худшему варианту ответа должен присваиваться меньший балл (1), а лучшему – больший (3). «Разбивку» можно производить на сколь угодно большое количество вариантов ответов. Чем вариативнее «разбивка» критерия, тем точнее будет оценка объекта. Но особенно увлекаться тоже не рекомендуем. Практика подсказывает, что достаточно ограничиваться шестью вариантами ответов.

4. Рассчитывается целевой балл (ЦБ) по формуле расчета.

5. Определяется перспективность объектов.

Примечание. Пункты 1 и 2 выполняются в соответствии с рекомендациями, приведенными в «Оценке партнеров на основе взвешенных критериев».

Данные, полученные после выполнения пунктов 1-3 «Порядка проведения анализа по методике «целевой балл», заносятся в табл. 13.

Таблица 13 – Данные для целевого балла

№ п/п	Критерий	Весовой коэффициент (Ki)	«Разбивка»	Баллы за варианты соответствия Критерию (Mi)	Балл, присвоенный объекту, за соответствие критерию (Bi)

Рассчитывается ЦБ по следующей формуле:

$$ЦБ = (\frac{\sum (K_i B_i)}{\sum K_i} \times 10 \quad (1)$$

, где 1, …, n – номер критерия по порядку (№ п/п); K*i* – весовые коэффициенты для критериев1, …, n, полученный в результате работы экспертной комиссии; M*i* – максимальные баллы по критерию1, …, n - за лучший ответ согласно «разбивке»; B*i* – баллы, присвоенные объекту по критерию1, …, n, в соответствии с наиболее подходящим вариантом ответа согласно «разбивке».

В результате исследования были получены следующие данные. Проведем расчета «целевого балла» для компании «X» Вначале группа экспертов определяет перечень критериев для оценки компании и величину весового коэффициента (Ki) (табл.14).

Таблица 14 – Экспертная оценка весового коэффициента Ki

Критерий	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	среднее значение (Ki)
Годовой оборот	10	10	10	9	10	9,8
Торговая площадь	9	7	5	10	5	7,2
Кол-во магазинов	5	5	9	5	6	6
Ценовой уровень	6	8	7	8	7	7,2
Ассортимент	7	9	8	7	8	7,8
Расположение магазина	8	6	6	6	9	7

Затем основные критерии группируются по возможным вариантам ответов (табл. 15).

Таблица 15 – Группировка основных критериев

Критерий	Группировка	Баллы за варианты соответствия критерию Mi

Годовой оборот, у.е.	>500	1
	2400-6000	2
	6000-18000	3

Продолжение табл. 15

	18000-36000	4
	> 36000	5
Торговая площадь, кв.м	<10	1
	10--24	2
	25-50	3
	50-75	4
	75-100	5
	>100	6
Кол-во магазинов, шт.	1	1
	2--4	2
	5--10	3
	>10	4
Ценовой уровень	Не интересен	0
	Интересен условно	1
	Интересен	2
Ассортимент, используемый % из общего % поставщика	<30%	1
	30-50%	2
	50-75%	3
	>75%	4
Расположение магазина	отдельный магазин, спальный район	1
	ТЦ, спальный район	2
	центр города, отдельный магазин	3
	центр города, ТЦ, любое расположение	4
	центр города, ТЦ, проходное место	5

Далее все данные размещаются в итоговой таблице и заполняется столбец Bi (табл.16).

Таблица 16 – Итоги расчета целевого балла

№ п/п	Критерий	Весовой коэффициент Ki	«Разбивка»	Баллы за варианты соответствия критерию Mi	Балл, присвоенный объекту, за соответствие критерию Bi
1	Годовой оборот	9,8	>500	1	3
			2400-6000	2	
			6000-18000	3	
			18000-36000	4	
			> 36000	5	
2	Торговая площадь	7,2	<10	1	4
			10-24	2	
			25-50	3	
			50-75	4	
			75-100	5	
			>100	6	
3	Кол-во магазинов	6	1	1	1
			2-4	2	
			5-10	3	

Продолжение табл. 16

			>10	4	
4	Ценовой уровень	7,2	Не интересен	0	1
			Интересен условно	1	
			Интересен	2	
5	Ассортимент	7,8	<30%	1	3
			30-50%	2	
			50-75%	3	
			>75%	4	
6	Расположение магазина	7	отдельный магазин, спальный район	1	4
			ТЦ, спальный район	2	
			центр города, отдельный магазин	3	
			центр города, ТЦ, любое расположение	4	
			центр города, ТЦ, проходное место	5	

Проведем расчет ЦБ на примере регионального дилера по республике Марий Эл по формуле:

$$ЦБ = (\frac{\sum (K_i B_i)}{\sum K_i} \times 10 = ((9{,}8 \cdot 3/5 + 7{,}2 \cdot 5/6 + 6 \cdot 1/4 + 7{,}2 \cdot 1/2 + 7{,}8 \cdot 3/4 + 7 \cdot 4/5)/$$

(9,8+7,2+6+7,2+7,8+7)) *10 = 28,43/45,32*10 = 6,27

Для остальных дилеров расчет проводится аналогично. Для анализа клиентской базы ООО «ТД «Милланд» был применен АВС-анализ (табл.17).

Таблица 17 – Анализ клиентской базы ООО «ТД «Милланд» при помощи АВС-анализа

№ п/п	Наименование клиента	категория	потенциал	ассортимент	лояльность	ЦБ
1	Дистрибьютор по Краснодарскому краю	A	b	b	b	8,00
2	Дистрибьютор по г. Москве	A	b	c	c	5,70
3	Дистрибьютор по Оренбургской области	A	b	c	b	6,10
4	Дистрибьютор по Белгородской области	A	b	d	b	5,40
5	Дистрибьютор по Кировской области	A	b	b	b	6,75
6	Дистрибьютор по Костромской области	A	b	b	b	7,70

Продолжение табл. 17

7	Дистрибьютор по Тульской области	A	b	b	b	7,30
8	Дистрибьютор по Республике Марий Эл	B	b	b	b	6,27
9	Дистрибьютор по Ивановской области	B	c	c	b	6,10
10	Дистрибьютор по Московской области	B	c	b	c	5,9
11	Дистрибьютор по Брянской области	B	b	c	b	5,70
12	Дистрибьютор по Астраханской области	B	d	d	c	5,30
13	Дистрибьютор Тверской области	B	c	d	b	4,30
14	Дистрибьютор по Воронежской области	B	b	b	b	6,20
15	Дистрибьютор по Рязанской области	B	b	c	b	6,90

В таблице17 приведен также целевой балл (ЦБ) каждого отдельного дилера, то есть числовое выражение его потенциала. При этом средние ЦБ по группам A, B и C получились следующие: средний ЦБ группы A = 6,56, группы B = 5,91, а группы C = 5,67.

После выявления A, B и C групп представителям ООО «ТД «Милланд» было предложено провести предварительную оценку дилеров по следующим критериям:

– потенциал дилера (личное мнение менеджеров ООО «ТД «Милланд», пока ничем не обоснованное);

– ассортимент товара на прилавках дилера (насколько широко представлен) закупаемый именно у этого поставщика (d – если <30% от общего ассортимента, представленного в магазине, c - 30-50%, b - 50-75% и a – если >75%),

– лояльность, то есть насколько, по мнению менеджеров компании, лояльны к ним их дилеры.

При анализе табл.17 можно выделить несколько важных моментов.

Группа A (клиенты, приносящие 80% от общего дохода) состоит из 7 дилеров. Так как эти 7 дилеров приносят компании 80% дохода, потеря любого из них достаточно ощутимо ударит по бюджету компании.

Складывается нежелательная ситуация, – ООО «ТД «Милланд» начинает ощущать сильную зависимость от небольшой группки своих дилеров.

Также можно отметить, что на первом месте по продажам находится Краснодарский край, на третьем и ниже Оренбургская, Белгородская, Кировская, Костромская, Тульская области. Это можно объяснить тем, что менеджеры ООО «ТД «Милланд» практически не появляются в точках розничных продаж своих дилеров. Мало того, что они абсолютно никак не развивают отношения со своими дилерами, они еще и не имеют представления о том, что происходит в местах розничных продаж их дилеров: кто из конкурентов присутствует на соседних полках, как представлен товар рассматриваемой компании. Менеджеры компании ООО «ТД «Милланд» не всегда адекватно оценивают потенциал своих клиентов даже в группе А.

В девятой строке таблицы видно, что потенциал дистрибьютора по Ивановской области предварительно был оценен менеджерами компании как c, то есть как «очень низкий». Однако рассчитанный ЦБ этого дилера оказался значительно выше ЦБ дистрибьютора по Республике Марий Эл, потенциал которого предварительно оценивался как b, то есть «хороший».

Если изучить таблицу дальше, то можно увидеть, что дилеры, которые попали в группу В, занимают места лишь от 8 строчки. Причина такая же – мало уделяется внимания персональной работе менеджеров с потенциально интересными клиентами. Да и потенциал их никогда не оценивался, а следовательно, не сложилось представление (или же было искаженное) о том, каким именно клиентам необходимо больше уделять времени и внимания. Своим не оцененным ранее потенциалом выделяется дилер по Ивановской области, ЦБ которого даже выше среднего по группе А. Это значит, что этот клиент очень перспективный и является претендентом на попадание в группу А, то есть объемы его продаж могут быть значительно выше. Одним из самых очевидных шагов по увеличению его объемов продаж может быть увеличение ассортимента продукции ООО «ТД «Милланд» на полках его магазинов. На момент проведения анализа ассортимент у этого дилера оценивался как c, то есть «очень низкий».

Особого внимания заслуживает и дистрибьютор по Белгородской области (строчка 4). При очень низком ЦБ и очень слабом ассортименте (d), дилер умудряется продавать настолько много, что занимает четвертую позицию среди всех клиентов компании по объему продаж. В подобной ситуации необходимо разобраться тщательнее, почему у него такой низкий ЦБ и постараться создать условия для исправления «провальных» позиций этого дилера. Все мероприятия, которые производитель будет проводить для развития потенциала своих клиентов, с одной стороны, повышают их лояльность к компании, а с другой стороны, увеличивают их число, а значит и объемы продаж.

Единых рекомендаций в отношении оптимального количества дистрибьюторов и уровней канала продаж не существует. Видимо, их число должно быть минимально возможным для достижения максимального количественного и качественного покрытия розничных точек в каждом регионе или максимально качественного конкурентоспособного обслуживания потребителей.

Наиболее проблемными моментами клиентской базы являются разовое обращение клиентов в ООО ТД «Милланд» и нерегулярность заказов. Так, только 8 клиентов из 164 (или 4,87 %) делают регулярные заказы, обеспечивая 6,76% от оборота, 21 клиент из 164 или (12,8%) делают периодические закупки, но обеспечивают 41,01 % оборота. Более половины (52,23%) оборота обеспечивают клиенты, которые делают нерегулярные (разовые) закупки. Можно сделать вывод, что в компании ООО ТД «Милланд» практически отсутствует разработанная практика закрепления клиентов на более долгосрочный период, например путем разработки индивидуальных систем стимулирования групп клиентов.

Выводы по главе

В процессе исследования альтернатив захвата территории было установлено, что ООО «ТД «Милланд» в некоторых регионах занимает значительную долю рынка, и потенциал данных регионов (например, Костромской области, Республики Марий Эл) практически исчерпан. Не владея данным фактами, компания-поставщик может расходовать огромные

маркетинговые бюджеты на увеличение показателей суммарных объемов продаж по данному региону. К сожалению, если это и даст результат, то очень не значительный. В тех регионах, где потенциал практически исчерпан, любая рекламная кампания должна носить больше имиджевый характер (так называемая, «напоминающая реклама») в отличие от тех регионов, где потенциал еще не исчерпан и где рекламные сообщения должны быть более агрессивными, подталкивающими к покупке товара. Основные маркетинговые усилия ООО «ТД «Милланд» должны быть сосредоточены в г. Москве и в Краснодарском крае.

ООО «ТД «Милланд» можно рекомендовать стимулирование в отношении менее эффективных дистрибьюторов с целью увеличения продаж, а также поощрять более эффективных дистрибьюторов при помощи прямых постоянных скидок, и возможных дополнительных инструментов для осуществления продаж.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

3.1 Управление изменениями в компании

Для выбора стратегических альтернатив дальнейшего развития ООО «ТД «Милланд» была выбрана матрица «Привлекательность рынка – конкурентная позиция» (также она носит название матрица General Electric или матрица McKinsey). Данная модель стратегического позиционирования относится к инструментам стратегий роста. При оценке показателей привлекательности рынка и конкурентной позиции фирмы мы воспользовались данными ситуационного анализа и индикаторами конкурентоспособности. Оценка показателей была осуществлена экспертами – руководством компании. При выявлении стратегических альтернатив будем придерживаться того мнения, что оценка экспертов относительно показателей привлекательности рынка и устойчивости бизнеса не является категоричной. Рыночная среда, в которой действует компания ООО «ТД «Милланд», сильно подвержена изменениям, что предполагает выбор нескольких стратегических альтернатив роста.

На рис. 5 представлена матрица стратегических альтернатив компании с учетом показателей ее деятельности.

Согласно матрице стратегических альтернатив наиболее выигрышным вариантом роста является борьба за улучшение позиций и рентабельности ООО «ТД «Милланд».

Привлекательность рынка	Сильная	1. Доходность за счет привлекательности отрасли	2. Инвестиции для закрепления на рынке	5. Инвестиции для защиты лидерских позиций
	Средняя	4. Борьба за улучшение позиций и рентабельности	5. Борьба за улучшение позиций и доходов	6. Инвестиции для усиления конкурентных преимуществ
	Слабая	7. Выход из бизнеса	8. Защита конкурентных позиций при минимуме инвестиций	9. Извлечение прибыли благодаря хорошим позициям
		Слабая	Средняя	Сильная
	Устойчивость бизнеса (конкурентная позиция)			

Рисунок 5 – Матрица стратегических альтернатив ООО «ТД «Милланд»

Источник: составлено автором

Для повышения рентабельности необходимо увеличить оборачиваемость реализации, т.е. повысить уровень продаж за определенную единицу времени. Это возможно при ужесточении условий товарного кредита, либо за счет пересмотра структуры ассортиментного портфеля.

ООО «ТД «Милланд» хочет стать лидером отрасли. Лидерство в отрасли может включать:

– рост доли рынка;

– улучшение репутации среди клиентов и партнеров;

– достижение устойчивого финансового положения.

Проведенный анализ сильных и слабых сторон дистрибьюторской компании ООО «ТД «Милланд», а также оценка возможностей и угроз позволили обосновать следующие стратегические цели на 2016 год:

Генеральная цель – рост рентабельности продаж ООО «ТД «Милланд» до 2% к 2018 году. Как было показано в аналитической части, данный показатель в 2015 г. составил 0,45%.

Маркетинговые цели ООО «ТД «Милланд» на 2016-2018 гг.

1. Ежегодно до 2018 года на 10% увеличивать объем продаж продукции постоянным клиентам.

2. Сокращение издержек на 6% за счет экономии рабочего времени торгового персонала.

3. Ежегодный рост количества новых клиентов на 10%.

4. Оптимизация товарного ассортимента за счет сокращения доли товаров с низкой оборачиваемостью.

5. Применение современных маркетинговых коммуникаций

Достижение первой стратегической цели возможно при решении ряда задач и наличии необходимых ресурсов. Увеличения объема продаж постоянных клиентов ООО «ТД «Милланд» на 6% к концу 2016 года может быть достигнуто за счет использования личных продаж, которые не использовались в комплексе маркетинга на момент проведения исследования.

Достижение сокращения издержек возможно за счет экономии рабочего времени торгового персонала вследствие автоматизации труда.

Увеличение количества новых клиентов может быть достигнуто посредством развития Интернет-рекламы, создания собственной web-страницы компании.

В результате сокращения в ассортиментном портфеле компании товарных групп BonAqua Still и газированный напиток Schweppes и проведении в отношении данных товарных групп мероприятий по стимулированию сбыта (прежде всего, рекламы) возможно увеличить объем продаж на 5-10%.

Стратегические маркетинговые цели и задачи ООО «ТД «Милланд» представлены на рисунке 16.

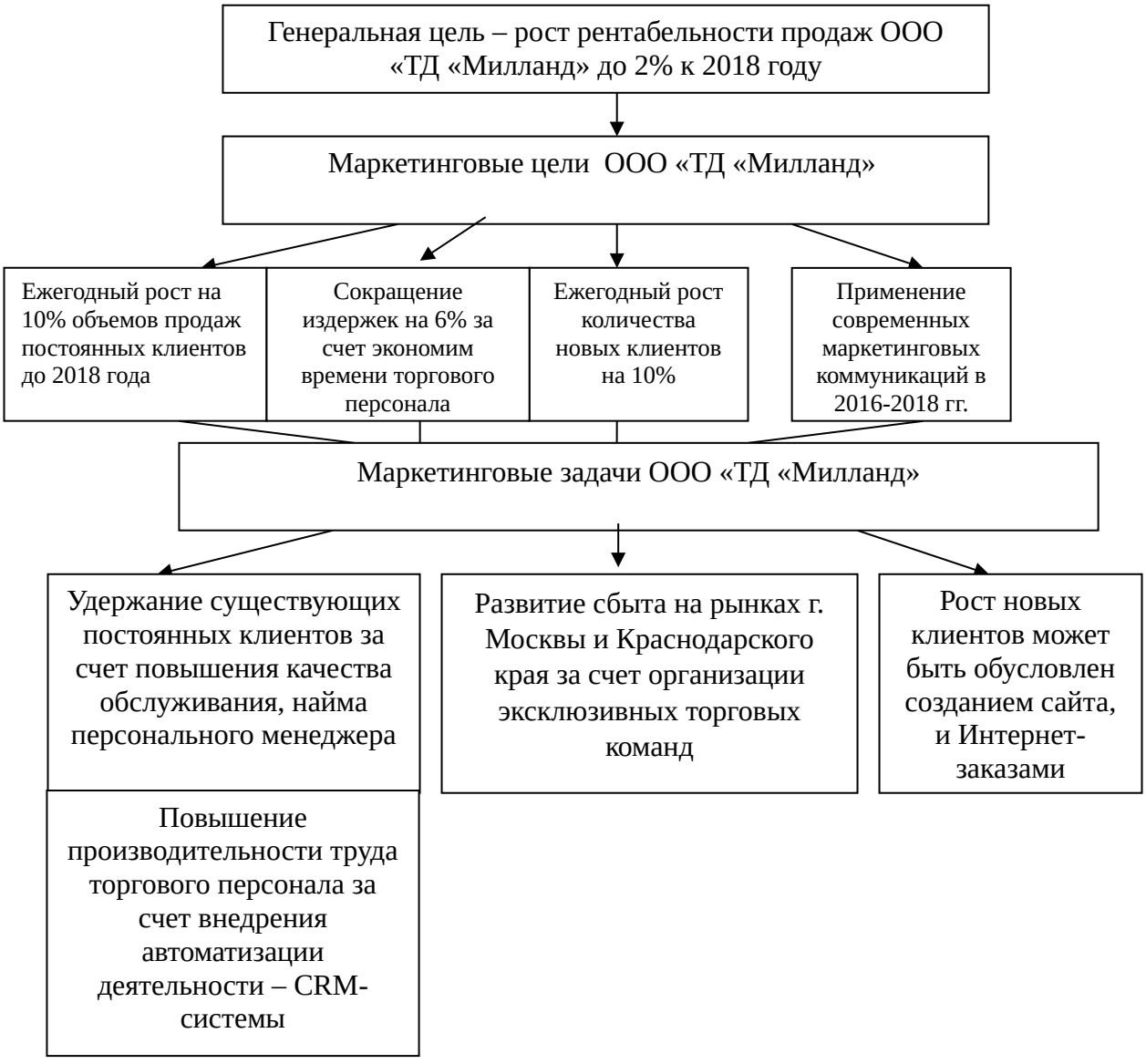


Рисунок 6 – Цели и задачи ООО «ТД «Милланд» в рамках совершенствования маркетинговой стратегии

Источник: составлено автором

Внедрение данных мероприятий позволит обеспечить снижение издержек ООО «ТД «Милланд», удешевлению услуг дистрибуции, и как следствие, повысит прибыль и рентабельность деятельности.

Список ключевых показателей деятельности ООО «ТД «Милланд» представлен в табл.18.

Таблица 18 – Составление списка ключевых показателей деятельности ООО «ТД «Милланд»

Стратегия	Показатели
1. Оптимизация работы с дистрибьюторами	— обеспечить 60% дохода от продаж через дистрибьюторов в 2016 году; — обеспечить 20% дохода от продаж через дистрибьюторов к 2016 году
2. Работа через создание эксклюзивных торговых команд (ЭТК) на базе дистрибьюторов	— создать ЭТК на базе трех дистрибьюторов в 2016 году; — создать ЭТК на базе всех дистрибьюторов, работающих в городах с численностью более 100 тыс. человек, к 2016 году
3. Выход на новые рынки	— обеспечить не менее 1% от совокупных продаж на новом рынке в 2016 году; — обеспечить не менее 8% от совокупных продаж на новом рынке в 2016 году

В ООО «ТД «Милланд» предлагается способ продвижения продукции через создание сети эксклюзивных команд на базе региональных дистрибьюторов.

3.2 Динамическое управление компанией

Динамическое управление компанией включает разработку календарного плана мероприятий, необходимых для достижения поставленных целей.

В табл. 19 представлены сроки выполнения поставленных задач с указанием дополнительного объема финансирования лиц, ответственных за достижение результата.

Таблица 19 – Задачи стратегии роста ООО ТД «Милланд» на рынке г. Москвы и Краснодарского края

Задача	Период осуществления	Ответственное лицо или подразделение	Требуемые финансовые средства в тыс. руб.
Расширение клиентуры на рынке Москвы и Краснодарского края за счет создания эксклюзивных торговых команд	Июнь-июль 2016	Менеджер по продажам	-
Распределение территории г. Москвы между торговыми представителями	Июнь-июль 2016	Менеджер по продажам	15
Внедрение CRM для повышения лояльности дистрибьюторов	Июнь-июль 2016	Начальник отдела логистики	60
Разработка системы скидок для клиентов	Июнь-июль 2016	Генеральный директор	-
Разработка сайта в сети Интернет	Июнь-июль 2016	Генеральный директор	30

Таким образом, все мероприятия по достижению стратегических планов намечены на июнь-июль 2016.

Все составляющие бизнес-процесса стратегического взаимодействия с дистрибьютором при организации эксклюзивных команд торговых представителей показаны на рис. 7.

Три ключевые области успешного построения системы дистрибуции – это выстраивание эффективных бизнес-процесов у дистрибьютора, управление территорией через торговых представителей и их набор и развитие под руководством супервайзера производителя.

Торговые представители могут состоять в штате дистрибьютора, производителя или аутсорсинговой компании. Это важно с точки зрения дополнительных расходов, но различий в плане управления торговыми представителями быть не должно. Начинающие территориальные менеджеры, находящиеся в штате производителя, не всегда могут сразу установить контроль над своими подчиненными в штате дистрибьютора, и им необходимо серьезными тренинги и наставничество для достижения синергии

и в работе с ним. Трудности при этом может создать служба безопасности дистрибьютора, которая неохотно относится к сотрудникам с «двойным гражданством», т.е. получающим зарплату от производителя и, как правило, им же и набираемым. На практике супервайзер компании должен приложить серьезные усилия по работе с просроченной дебиторской задолженностью, чтобы завоевать авторитет у руководителя дистрибьютора.



Рисунок 7– Система продаж через эксклюзивные команды

Правила работы эксклюзивной команды торговых представителей более ясны, чем работа в фокус команде торговых представителей. Акцентирования внимания эксклюзивных торговых агентов идет на единственный бренд, торговую марку производителя, который ставит задачи продвижение своего товара на территории и построения долгосрочного сотрудничества с розницей, донесения выгод для конечного потребителя.

Привлекательность работы через ЭТК для производителя очевидна: он получает доступ к клиентской базе торговой компании и контролирует

дистрибуцию своего продукта на всей территории, «видит» конечного покупателя. Однако такие проекты достаточно затратны. В московском регионе компания-новичок может потратить на содержание ЭТК до 10% выручки, которая от команды поступает.

Формирование ЭТК значительно дешевле открытия собственного филиала, который кроме создания отделов продаж, требует бэк-офиса и инфраструктуры, создание филиала окупается за год-полтора. Считается, что один агент может эффективно обслуживать не более 60 розничных точек (каждую из которых он посещает раз в неделю). Тогда на базе одного дистрибутора с покрытием, например, в 2,5 тыс. магазинов нужно создавать команду в 30 человек. Только такая ЭТК сможет обеспечить производителю нормальный -- 70% -- уровень дистрибуции.

Заработная плата агента должна находится в увязке с его непосредственной работой. Т.е. заработная плата агента должна представлять собой не фиксированный тарифный оклад, а фиксированный процент комиссионных от суммы заключенной сделки. Данная система оплаты труда избавит ООО «ТД «Милланд» от денежных затрат на содержание персонала данной категории, в случае если он своими действиями не принесет ожидаемых результатов. Система комиссионных выплат в виде процентов от сделки будет способствовать результативности работы коммерческих агентов. В среднем процент оплаты колеблется от 0,2 % до 2,0 % от суммы валового объема продажи. Рекомендуемый размер процента - 0,8 %.

Увеличить суммы заказов в ООО ТД «Милланд» можно за счет различных скидок. На переговорах к крупными клиентами устанавливается план для клиента. Для предоставления скидок предлагается разбить всех клиентов в ООО ТД «Милланд» на 3 группы (табл. 19).

Таблица 19 – Предлагаемая шкала скидок для клиентов в ООО ТД «Милланд»

Номер группы	Размер скидки	Характеристика
1 группа	3,00%	Для клиентов с объемом заказа не менее 2000 тыс. руб. на одного клиента в год
2 группа	5,00%	Для стабильных клиентов с объемами заказов не менее 4000 тыс. руб. на одного клиента в год
3 группа	7,00%	Для клиентов с объемом заказа не менее 10565,17 тыс. руб. на одного клиента в год

Источник: составлено автором

Цена на молочную продукцию должна меняться в зависимости от объема и от формы оплаты. Ожидается, что объем продаж клиентов первой группы возрастет на 10 %, второй группы – на 15%, а третьей группы – на 20%.

При внедрении решения в ООО ТД «Милланд» основное внимание будет уделено сегментированию клиентов по различным критериям, анализу продаж по различным параметрам (по группе клиентов, по регионам, по видам услуг и другие) и составлению различных форм отчетов.

После предварительного анализа рынка российских разработок CRM-программ для дальнейшего внедрения предлагается выбрать продукт, предлагаемый группой компаний TerraSoft. Выбор сделан на основе следующих причин: соотношение цены и качества CRM-программы; положительные отзывы, полученные в ходе опроса пользователей этой системы; рейтинги - одна из лидеров по продажам на российском рынке CRM-программ. Изучение документации из первоисточников (сайты разработчиков) - показали, что под конкретные задачи ООО ТД «Милланд» больше подходит Terrasoft Sales[14] – инструмент для управления продажами, с базовой CRM-функциональностью, который был разработан в 2007 году и обновлен в 2009.

Terrasoft Sales – решение, которое покрывает все задачи отдела продаж и может стать отличным стартом для оптимизации цикла продаж и увеличения количества сделок. Terrasoft Sales является единым хранилищем всей информации о клиентах и станет идеальным помощником для ООО ТД «Милланд» в планировании продаж, ведении заказов, контроле работы

[14] Сайт группы компаний Terrasoft // http://www.terrasoft.ru/ (дата обращения 30.05.2016)

сотрудников, и даже анализе предложений конкурентов. Продукт аккумулирует и хранит всю необходимую информацию о клиентах, полную историю переписки, документооборота, обращений каждого клиента. В данном решении реализованы такие функции, как учет потенциальных возможностей совершения продаж, управление работой и загруженностью сотрудников отдела, планирование доходов, автоматическое составление отчетов по деятельности и эффективности работы сотрудников. Оценка экономической эффективности и рентабельности инвестиций являются ключевыми при принятии решений о целесообразности инвестирования.

При внедрении CRM-системы снижаются потери потенциальных клиентов, с которыми сотрудники ООО ТД «Милланд» забыли вовремя связаться. Увеличивается возможность отсечения «плохих» клиентов. Данный пункт подразумевает уменьшение потерь от оказания услуг клиентам, некорректно выполнявшим условия предыдущих контрактов (например, повторный заказ был не выкуплен, и компания понесла от этого убытки).

Увеличивается количество «вторичных заказов» и, следовательно, повышается прибыли, извлекаемая из работы с каждым клиентом. Эффективность данного пункта зависит, правда, от множества субъективных и потому трудно прогнозируемых факторов. Во-первых, от правильности выводов, сделанных сотрудниками ООО ТД «Милланд» на основе аналитических данных, полученных в CRM-программе. Во-вторых, от деятельности компании, не зависящей от программы управления взаимоотношениями с клиентами. Итого предполагаемый годовой экономический эффект от внедрения программы управления взаимоотношениями с клиентами Terrasoft Sales (с учетом затрат на его реализацию) принесет увеличение доходности до 12,5%.

Таким образом, применение программы управления взаимоотношениями с клиентами даст для ООО ТД «Милланд» существенный экономический эффект, является привлекательной с точки зрения инвестиций и при грамотном выборе и технологии внедрения является неотъемлемой частью общей системы управления коммерческой деятельностью ООО ТД «Милланд» и ведет к повышению лояльности клиента и, следовательно,

эффективному управлению взаимоотношениями с клиентами.

Изменение рыночных условий заставляет компании постоянно вносить поправки в границы территорий. При разграничении торговых регионов ООО ТД «Милланд» на основании статистических показателей определяются границы основных территорий.

ООО ТД «Милланд» предлагается применять метод объединения при разграничении территорий. По методу объединения территории разграничиваются посредством соединения нескольких мелких географических регионов на основании количества визитов, которые должен будет наносить торговый представитель. Такой метод уравнивает нагрузку на агентов.

Метод объединения включает в себя следующие этапы (рис. 8):



Рисунок 8 – Метод объединения при разграничении территорий

Руководство должно установить оптимальную периодичность визитов к каждому клиенту. Другими словами, менеджеры должны решить, сколько раз в год следует посещать покупателя. На периодичность визитов влияет торговый потенциал, сущность товара, манера клиента делать покупки, конкурентная обстановка и себестоимость посещения клиента. Таким

образом, периодичность визитов определяется в первую очередь прибыльностью заказчика.

Оптимальную периодичность посещений можно определить, используя несколько различных компьютерных моделей, или подсчитать на основании суждения руководства.

В табл. 20 приведен пример того, как руководство ООО ТД «Милланд» может распределить своих клиентов по трем категориям в зависимости от прибыльности.

Клиенты категории А самые прибыльные, и их посещают два раза в месяц. Покупателей из группы В навещают раз в месяц, а из группы С – раз в два месяца.

Таблица 20 – Пример периодичности посещений разных категорий клиентов

		Москва СЗАО		Москва ЮВАО	
Категория клиентов	Периодичность посещений	Количество клиентов	Количество посещений в год	Количество клиентов	Количество посещений в год
А	2 раза в месяц	10	240	5	120
В	1 раз в месяц	25	300	15	180
С	1 раз в 2 месяца	15	90	60	360
		50	630	80	660

Определение общего количества визитов на каждую контрольную единицу. Умножив количество клиентов каждой категории в одной контрольной единице на количество посещений клиентов этой группы, мы получим общее количество визитов на каждую контрольную единицу. Если предположить, что контрольной единицей служит регион метрополии, то из указанных в табл. 20 значений видно, что в рамках контрольной единицы СЗАО потребуется ежегодно посещать покупателей 630 раз, а в ЮВАО – 660 раз.

Определение рабочей нагрузки. Рабочая нагрузка торгового представителя – это среднее количество визитов, которые агент может нанести за день, умноженное на количество дней в году, когда агент будет посещать клиентов. Количество посещений, которые агент может с пользой

провести за один день, зависит от нескольких факторов. Один из них – это средняя продолжительность времени, которое требуется на каждый визит.

Она зависит от количества людей, с которыми надо увидеться в ходе визита, и от объема пропагандистской работы, которую требуется провести. Еще один фактор – это количество времени, которое занимает переезд от одного клиента до другого. Например, если агент работает 8 часов в день, средняя продолжительность визита составляет один час, а среднее время переезда – 15 минут, то агент может посещать шесть клиентов в день. Если такой торговый представитель выезжает к покупателям 250 дней в году, то в сумме за год он наносит 1 500 визитов. Агент, который наносит 1500 визитов клиентам в год, мог бы обслуживать и СЗАО, и ЮВАО, и у него еще останется время для посещения покупателей, которым требуется всего 210 визитов в год (1 500 – [630 + 660] = 210). Торговый представитель мог бы обслуживать любое количество клиентов, которых в сумме надо посещать 1 500 раз в год.

Последний этап заключается в том, чтобы собрать вместе достаточное количество территориальных контрольных единиц таким образом, чтобы суммарное количество посещений, которые требуется осуществлять ежегодно, совпадало с суммарным количеством посещений, которые может осуществить торговый представитель (рабочая нагрузка торгового представителя). У ООО «ТД «Милланд» есть выбор, откуда начинать формировать такие группы.

СЗАО и ЮВАО г. Москвы, как видно из табл. 20, потребуют вместе требовали 1290 визитов. Однако ни с одним из этих регионов не может соседствовать район, который можно охватить, осуществляя приблизительно 210 визитов – остаток до нормальной нагрузки в объеме 1 500 визитов в год.

В большинстве подобных случаев контрольные единицы лучше не разбивать. Вместо этого территорию можно сделать немного меньше или больше, чем остальные. Однако иногда это может вызвать значительное неравенство торговых потенциалов территорий. Если это как раз тот случай, разбивка контрольной единицы может оказаться лучшим решением. В этом вопросе следует ориентироваться на суждение руководства.

По мере необходимости внесение изменений в предварительные границы территорий. Какие-либо особые, касающиеся данной территории соображения могут вызвать необходимость внести изменения в очерченные ориентировочно границы. Например, в одной контрольной единице конкуренция может быть особенно жесткой, и торговому представителю придется больше работать здесь, чем в других регионах. Возможно, работающему в этом регионе агенту потребуется предоставить меньшую по размеру территорию, чтобы он мог чаще посещать меньшее число клиентов.

Разграничив территории, руководство должно распределить их между торговыми представителями. Поскольку компании и рынки со временем меняются, территориальная структура может устареть, и возникнет необходимость внести в нее поправки. Пересмотр границ – обычно очень сложная задача. Основной принцип, которым должны руководствоваться менеджеры, заключается в том, чтобы не допускать перехлеста территорий.

Цель создания сайта ООО «ТД «Милланд»: представительство компании в сети Интернет; привлечение новых клиентов, информационная поддержка потенциальных клиентов; поиск обеспечение доступа к посреднической и деловой информации дилеров, оптовиков, партнёров; сбор маркетинговой информации (исследование аудитории), проведение опросов и т.д.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий, оценка их результативности

Проведем экономическое обоснование предлагаемых мероприятий, оценку их результативности.

1. Создание ЭТК

Чтобы иметь возможность рассчитать потенциальную эффективность от использования ЭТК необходимы следующие данные: количество торговых точек, в которые отгружается продукция производителя, количество торговых точек, с которыми работает дистрибутор. В г. Москва имеется 300 торговых точек, которые интересны ООО «ТД «Милланд». В 185 торговых точек уже

представлена продукция ООО «ТД «Милланд». Объем продаж в эти точки = 1 000 тыс. руб. Рассчитываем объем среднего заказа. Получаем сумму– 5 400 руб.

Теперь условно оцениваем потенциал отгрузок при условии поставки в 300 торговых точек. Получаем сумму- 1 620 тыс. руб.

Далее рассчитываем необходимый штат торгового персонала для покрытия интересующих ООО «ТД «Милланд» торговых точек. По статистике средний торговый представитель ООО «ТД «Милланд» отрабатывает 60 торговых точек в месяц. Получаем – 5 торговых представителей и 1 супервайзера (300 торговых точек /60 торговых точек). Далее рассчитываем примерный бюджет оплат = 5 торговых представителей ×25000 руб.+1 супервайзер ×30000р.= 155 000 руб.

Получается, что при затратах ООО «ТД «Милланд» в 9,6% от условного объема продаж, оно получит прирост объема на 162%. Затраты на создание ЭТК составят 0,096*180000 = 17280 тыс. руб.

Прирост объема продаж от создания ЭТК составит 162*180000/100 = 291600 тыс. руб. При сохранении показателя рентабельности по валовой прибыли на уровне 2015 г., величина чистой прибыли составит: 0,2*291600 = 58320 тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект от создания ЭТК составит: 58320– 17280 = 41040 тыс. руб.

2. Внедрение скидок для клиентов

Затраты на внедрение скидок представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на внедрение скидок

Группа клиентов	Объем продаж после мероприятий, тыс. руб.	Объем продаж с учетом скидки, тыс. руб.	Потери в результате скидок, тыс. руб.
1 группа (клиенты с объемом заказа не менее 2000 тыс. руб. на одного клиента в год)	10705,5	10384,3	321,2

Продолжение табл. 21

2 группа (стабильные клиенты с объемами заказов не менее 4000 тыс. руб. на одного клиента в год)	1414,2	1343,5	70,7
3 группа (клиенты с объемом заказа не менее 10565,17 тыс. руб. на одного клиента в год)	8810,7	8193,9	616,7
Итого	20930,4	19921,8	1008,6

Таким образом, затраты на внедрение скидок составят 1008,6 тыс. руб.

3. Внедрение CRM-системы для работы с клиентами

Для оценки экономической эффективности внедрения CRM-системы проанализируем работу отдела продаж до ее внедрения и потенциальные возможности работы с использованием системы (таблица 22).

Таблица 22 – Источники экономического эффекта внедрения CRM-системы

Показатели	До CRM	После CRM	Изменение, %
Количество сотрудников, работающих с клиентами	5	6	120
Количество обслуживаемых клиентов (год)	164	210	128,0
Количество клиентов, обслуживаемых сотрудником отдела продаж	33	40	120
Требования к квалификации персонала	Высокие	Высокие	-
Средняя заработная плата сотрудника, руб.	25 000	25 000	100
Потери потенциальных клиентов, с которыми сотрудники отдела продаж забыли вовремя связаться	90	10	-80
Возможность получения оперативного отчета о продажах	нет	есть	-
Возможность внедрения ISO	нет	есть	-
Взаимозаменяемость сотрудников	нет	есть	-
Накопление более полной информации о клиентах	нет	есть	-
Коллективная работа сотрудников	нет	есть	-
Возможность отсечения «плохих» клиентов	10%	100 %	+90
Вероятность удержания клиентов	50 %	80 %	+30
Увеличение количества «вторичных заказов»	30%	63 %	+33

Источник: составлено автором

Из таблицы 22 видно, что в результате внедрения программы Terrasoft Sales за счет сокращения временных затрат на обслуживание клиентов, в результате автоматизации, при одном и том же количестве сотрудников появляется возможность увеличить объем продаж на 28 %.

Накопление более полной информации о клиентах позволит более полно учитывать их требования, проводить сегментацию клиентов и удовлетворять их потребности, что положительно скажется на качестве обслуживания.

При внедрении информационной системы ООО «ТД «Милланд» не будет зависеть от конкретного менеджера, и избежит проблем в случае его болезни отпуска, или увольнения, ведь информация обо всех клиентах будет храниться в общей базе данных.

Кроме того, внедрение предлагаемого программного решения позволит предохранить организацию от взаимодействия с неплатежеспособными или с недобросовестными клиентами.

Объем инвестиций в систему складывается из сумм стоимости лицензии (внедрения), программного обеспечения, обучения, доработок и аппаратных средств. Стоимость решения, связанного с внедрением Terrasoft Sales в ООО «ТД «Милланд» представлена в табл. 2.

Таблица 23 – Стоимость решения, связанного с внедрением Terrasoft Sales в ООО «ТД «Милланд»

Затраты	руб.
Стоимость лицензий (4 шт)	31450
Программное обеспечение	39500
Обучение специалистов	17370
Стоимость аппаратных средств	31680
Итого	120000

Источник: составлено автором

Стоимость решения, связанного с внедрением Terrasoft Sales в ООО «ТД «Милланд» составит 120 тыс. руб.

Анализ рисков и планирование непредвиденных обстоятельств предполагает анализ уязвимости стратегического плана и, в случае необходимости, разработку антикризисных мер.

Уязвимость стратегического плана зависит от двух факторов: масштаба риска и степени контроля этого риска со стороны фирмы. Масштаб риска — это функция, включающая в себя два параметра:

– чувствительность плановых показателей к отступлению значений ключевых факторов от предсказанных значений;

– вероятность того, что отступление произойдет.

План выхода из кризиса должен предусматривать несколько элементов:

– систему экстренной коммуникации, которая преодолевает организационные границы, фильтрует информацию и оперативно общается со всей организацией;

– распределение функций высшего руководства фирмы между тремя группами: группой поддержания морального климата в фирме; группой текущего управления; группой выработки реакции на чрезвычайное событие; создание специальной целевой группы, которой поручается борьба с кризисом;

– заблаговременную (докризисную) подготовку этой группы и сети оперативной коммуникации.

Такой подход не предотвратит возникновения неожиданных событий, но позволит снизить опасность крупных рисков, источники которых обычно трудно обнаружить.

В табл. 27 установлен целевой показатель увеличения количества клиентов, привлеченных через сайт – прирост на 10%.

Стоимость разработки корпоративного сайта составит 30000 руб., сроки разработки - от 7 до 14 дней. Стоимость поддержки сайта (обновление информации, заполнение новых страниц составит 1000 руб.мес.).

Стоимость продвижения сайта в сети Интернет составит: 3 тыс. руб./мес.

Годовые затраты на содержание сайта составят: 1*12 + 3*12 = 48 тыс. руб.

Проведем оценку эффективности разработки собственного сайта в сети Интернет.

По опыту других компаний, посещаемость сайта может составить до 300 посетителей в месяц, из них клиентами, согласно оценкам экспертов из сотрудников ООО «ТД «Милланд», станут впоследствии 10%, т.е. 30 чел. Таким образом, за год сайт может привлечь в ООО «ТД «Милланд»: 0,1*300*12= 360 клиентов.

Учитывая, что средняя стоимость заказа составляет 1000 тыс. руб., то величина дополнительной выручки от функционирования сайта составит: 1000*360 = 360000 тыс. руб.

При сохранении показателя рентабельности продаж ООО «ТД «Милланд»: прибыль от разработки сайта составит: 0,04*360000 = 14400 тыс. руб.

Экономический эффект создания собственного сайта составит: 14400 – (7+48) = 14441 тыс. руб.

В результате предложенных мероприятий ожидается рост объема продаж ООО «ТД «Милланд»:

– организации ЭТК на 41040 тыс. руб.;

– стимулирование различных групп клиентов с помощью скидок обеспечит рост объема продаж на 1008,6 тыс. руб.;

– внедрение CRM-системы для работы с клиентами обеспечит рост объема продаж на 28%, или на 50400 тыс. руб.;

– в результате разработки сайта – на 14441 тыс. руб.

Общая величина прироста объема продаж за счет внедрения предложенных мероприятий составит: 41040+1008,6+50400 + 14441 = 106889,6 тыс. руб.

Таким образом, все предложенные мероприятия являются экономически эффективными и целесообразными к внедрению, объем продаж от внедрения предложенных мероприятий вырастет на 59,3 %.

Смысл контроля за выполнением предложенных мероприятий в ООО ТД «Милланд» состоит в том, что каждый сотрудник должен быть ознакомлен с корпоративными долгосрочными целями компании, знать сроки осуществления мероприятий стратегии на функциональном и инструментальном уровнях. Только слаженная работа всех сотрудников

компании позволит успешно реализовать стратегию и достичь планируемых результатов, а также в полной мере соответствовать миссии предприятия.

Выводы

Основные маркетинговые усилия ООО «ТД «Милланд» должны быть сосредоточены в г. Москва и Краснодарском крае. В данных регионах ООО «ТД «Милланд» предлагается способ продвижения продукции через создание сети эксклюзивных команд на базе региональных дистрибьюторов. Также было предложено распределение территории г. Москвы между торговыми представителями; внедрение CRM для повышения лояльности дистрибьюторов; разработка системы скидок для клиентов и разработка сайта в сети Интернет.

В результате предложенных мероприятий ожидается рост объема продаж ООО «ТД «Милланд»:

– организации ЭТК на 41040 тыс. руб.;

– стимулирование различных групп клиентов с помощью скидок обеспечит рост объема продаж на 1008,6 тыс. руб.;

– внедрение CRM-системы для работы с клиентами обеспечит рост объема продаж на 28%, или на 50400 тыс. руб.;

– в результате разработки сайта – на 14441 тыс. руб.

Общая величина прироста объема продаж за счет внедрения предложенных мероприятий составит: 41040+1008,6+50400 + 14441 = 106889,6 тыс. руб.

Таким образом, все предложенные мероприятия являются экономически эффективными и целесообразными к внедрению, объем продаж от внедрения предложных мероприятий вырастет на 59,3 %.

Заключение

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации.

ООО «ТД «Милланд» является предприятием оптовой торговли, которое функционирует на рынке молочной продукции Краснодарского края, г. Москвы и г. Краснодара.

ООО «ТД «Милланд» функционирует с 2013 г., в настоящее время бизнес компании сосредоточен на дальнейшем развитии оптовых продаж молочной продукции путем расширения количества клиентов.

В ООО «ТД «Милланд» применяется линейно-функциональная структура управления. Данная структура имеет ряд недостатков: наблюдается излишняя концентрация решений текущих вопросов на Генеральном директоре, что приводит к затягиванию принятия управленческих решений; практически отсутствуют горизонтальные связи, что также влияет на качество и время принятия управленческих решений; не формализована система ответственности руководителей за принятие управленческих решений, а также не достаточно четко определены зоны ответственности; не в полной мере раскрывается творческий потенциал сотрудников.

Клиентская база ООО «ТД «Милланд» включает федеральные торговые сети, розничных корпоративных клиентов, а также оптовых клиентов. Доля активных клиентов достаточно высокая, около 80 %.

Управление ООО «ТД «Милланд» на рынке молочной продукции является недостаточно эффективным, так как организация имеет очень низкие показатели рентабельности (0,33 % в 2015 г.).

В процессе исследования альтернатив захвата территории было установлено, что ООО «ТД «Милланд» в некоторых регионах занимает значительную долю рынка, и потенциал данных регионов (например, Костромской области, Республики Марий Эл) практически исчерпан. Не владея данным фактами, компания-поставщик может расходовать огромные маркетинговые бюджеты на увеличение показателей суммарных объемов продаж по данному региону. К сожалению, если это и даст результат, то очень не значительный. В тех регионах, где потенциал практически исчерпан, любая

рекламная кампания должна носить больше имиджевый характер (так называемая, «напоминающая реклама») в отличие от тех регионов, где потенциал еще не исчерпан и где рекламные сообщения должны быть более агрессивными, подталкивающими к покупке товара. Основные маркетинговые усилия ООО «ТД «Милланд» должны быть сосредоточены в г. Москве и в Краснодарском крае. В данных регионах ООО «ТД «Милланд» предлагается способ продвижения продукции через создание сети эксклюзивных команд на базе региональных дистрибьюторов. Также было предложено распределение территории г. Москвы между торговыми представителями; внедрение CRM для повышения лояльности дистрибьюторов; разработка системы скидок для клиентов и разработка сайта в сети Интернет.

В результате предложенных мероприятий ожидается рост объема продаж ООО «ТД «Милланд»:

– организации ЭТК на 41040 тыс. руб.;

– стимулирование различных групп клиентов с помощью скидок обеспечит рост объема продаж на 1008,6 тыс. руб.;

– внедрение CRM-системы для работы с клиентами обеспечит рост объема продаж на 28%, или на 50400 тыс. руб.;

– в результате разработки сайта – на 14441 тыс. руб.

Общая величина прироста объема продаж за счет внедрения предложенных мероприятий составит: 41040+1008,6+50400 + 14441 = 106889,6 тыс. руб.

Таким образом, все предложенные мероприятия являются экономически эффективными и целесообразными к внедрению, объем продаж от внедрения предложных мероприятий вырастет на 59,3 %.

Список литературы

1. Бушуева И. Г. Российский рынок молока и молочной продукции / И. Г. Бушуева // Молочная промышленность. – 2013. – № 12. – С. 4.
2. Веселов С.В., Музыко В.А., Столярова А.В. Потребительский и рекламный рынки России: анализ взаимосвязи, состояния и перспектив развития / Научная монография / Аналитический центр «Видео Интернешнл». – М.: ООО «НИПКЦ Восход – А», 2013. – С.120.
3. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М. «Финпресс»,2000 – 464с., с.290
4. Денисова И.Н. Управление продажами. М.: Спутник+, 2015. – С. 217.
5. Дюкова О.М. Организация торгово-посреднической деятельности: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С.19.
6. Ефимов А.М. Выбор участника канала распределения методом парных сравнений// Научно-технические ведомости СПбГПУ. Информатика. Телекоммуникации. Управление. – 2010. Выпуск 3(99).
7. Кожаринов А.В., Петровичева Н.М. О проблемах корпоративного управления в России//Наука и технологии в современном обществе. – 2015. – № 1 (2). – С. 157.
8. Коробко В.И. Теория управления. – М.: Социум, 2014. — С. 157.
9. Крылатых, Э. Н. Прогнозные оценки аграрных рынков ЕС и России на период до 2022 года / Э. Н. Крылатых, О. М. Чащарина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 7. – С. 29.
10. Куприна И.В. Формирование рекламного пространства предприятиями молочной промышленности в целях повышения конкурентоспособности. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Орел, 2015. – С.29.

11. Липницкий, Т. Импортозамещение как фактор обеспечения экономического развития агропроизводства / Т. Липницкий // АПК: экономика, управление. – 2014. – № 3. – С. 63-67.

12. Сидорчук Р.Р. Формирование системы дистрибуции мясной гастрономии//Управление каналами дистрибуции. – 2006. – № 4. – С. 286-290.

13. Сидорчук Р.Р. Ключевые факторы успеха в оптовой торговле мясными деликатесами /Р.Р. Сидорчук // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. - №2(28).-С.89-92.

14. Сидорчук Р.Р. Формирование маркетинговых стратегий предприятия /Р.Р. Сидорчук // Экономика и финансы. – 2003.-№5.- С.17-21

15. Сидорчук Р.Р. Проектное управление - одна из форм защиты производителей при вступлении в ВТО /Р.Р. Сидорчук // Мясная индустрия. – 2005. -№10.-С.16-18

16. Формирование системы дистрибуции мясной гастрономии /Р.Р. Сидорчук // Управление каналами дистрибуции.- 2006. -№4.-С.286-290.

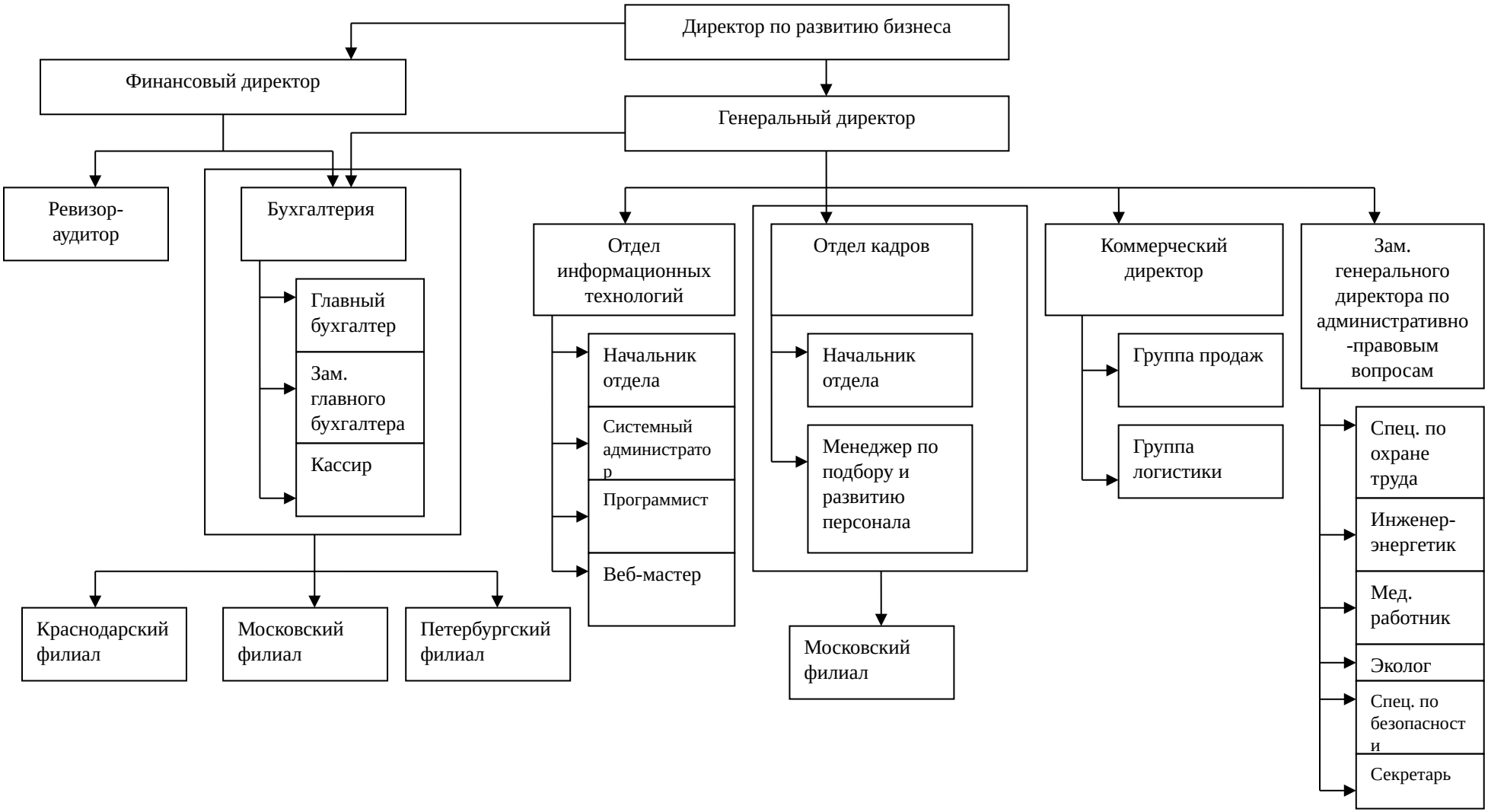
17. Столярова О.А. Рынок молока и молочной продукции: проблемы и перспективы развития//Нива Поволжья. – 2015. – № 1 (34). – С. 120.

18. Дорощук Н. Рычаги управления продажами через дистрибьютора. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-10/12.shtml?printversion

19. Официальный сайт Усть-Лабинского молочного комбината [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://milland.ru/catalog/kefir/kefir_3_2_950_g_pyur-pak.html (дата обращения 29.03.2016)

20. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru (дата обращения 30.05.2016)

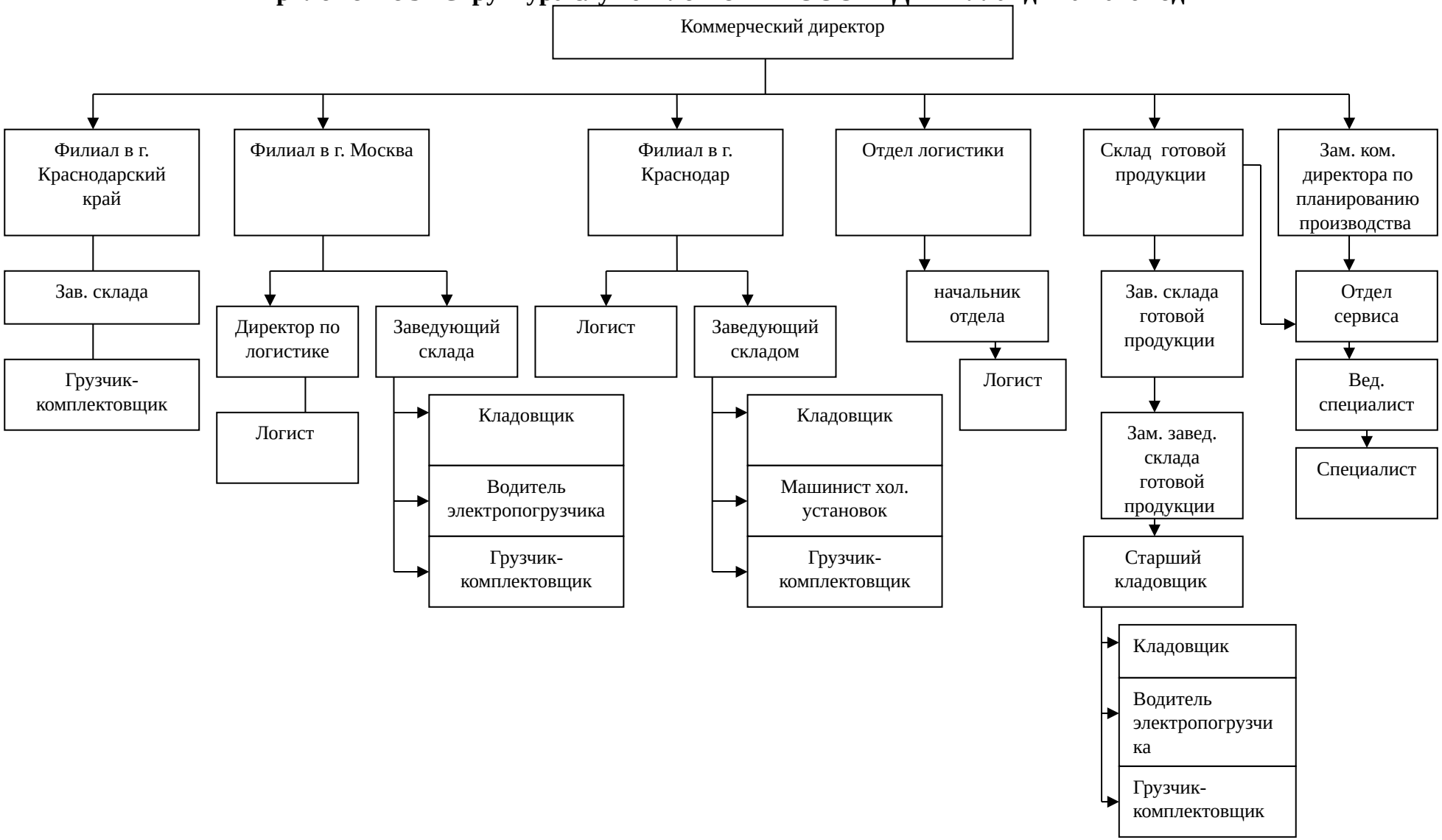
Приложение 1 – Структура ООО «ТД «Милланд» на 2016 год



Приложение 2– Структура службы продаж ООО «ТД «Милланд» на 2016 год



Приложение 3– Структура службы логистики ООО «ТД «Милланд» на 2016 год



Приложение 4– Структура активной клиентской базы ООО «ТД «Милланд» (по состоянию на 31.12.2015)

Типы и количество клиентов (АТТ)	Реестр		АРТО		Федеральные сети		Локальные сети		Линейная розница		Рынки	
	Количество, ед.,	Уд. вес. %	Количество, ед.,	Уд. вес. %	Количество, ед.,	Уд. вес. %	Количество, ед.,	Уд. вес. %	Количество, ед.,	Уд. вес. %	Количество, ед.,	Уд. вес. %
Гипермаркет (> 5 тыс.кв.м)	-	-	2	0,1	2	0,63	-	-	-	-	-	-
Большой супермаркет (2-5 тыс.кв.м)	-	-	36	1,83	36	11,36	-	-	-	-	-	-
Малый супермаркет (400 кв.м-2 тыс.кв.м)	-	-	95	4,84	41	12,97	-	-	54	4,09	-	-
Дискаунтер (100-500 кв.м)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Минимаркет (25-400 кв.м)	-	-	800	40,81	237	75	23	35,38	540	40,9	-	-
Большой магазин прилавочного типа (> 150 кв.м)	-	-	35	1,78	-	-	-	-	35	2,65	-	-
Малый магазин прилавочного типа (< 150 кв.м)	-	-	420	21,42	-	-	42	64,61	378	28,7	-	-
Павильон (до 25 кв.м.)	-	-	276	14,08	-	-	-	-	276	20,92	-	-
Киоск (без торг.площади)	-	-	36	1,83	-	-	-	-	36	2,73	-	-
Места на рынках (без торг.площади)	-	-	149	7,6	-	-	-	-	-	-	149	100
Прочие каналы сбыта, итого ед.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HoReCa	-	-	12	0,61	-	-	-	-	-	-	-	-
Мелкий опт	-	-	70	3,57	-	-	-	-	-	-	-	-
Корпоративные клиенты	-	-	29	1,47	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	2500	100	1960	100	316	100	65	100	1319	100	149	-

Приложение 5 – Анкета для оценки удовлетворенности дистрибьюторов ООО «ТД «Милланд»

Уважаемый партнер. Просим Вас принять участие в исследовании, которое поможет нам более полно удовлетворять Ваши потребности.

1. Оцените, пожалуйста, важность для Вас параметров обслуживания (по шкале от 1 до 5 баллов, 1 – не важное, 5 – очень важное):

Показатель	Характеристика	Важность от 1 до 5 баллов
Товарные инновации	Настоящие улучшения, не просто продукты-копии	0,1
Доступность товара	Доставляются вовремя	0,15
	Процент невыполненных заказов минимален	0,15
	Доставка «точно в срок»	0,15
Реагирование на запросы	Быстрый отклик на запросы	0,05
Знание продукта	Сотрудники поставщика досконально знают свой продукт	0,1
Поддержка	Справедливая политика в отношении возврата товаров	0,025
	Качественное обслуживание дистрибьюторов	0,1
	Эффективная промо-поддержка	0,025
	Совместные деловые встречи с клиентами	0,025
Легкость ведения дел	Легко проверить состояние заказа	0,05
	Сотрудники всегда готовы помочь	0,025
Ценовая политика	Последовательная ценовая политика	0,025
	Справедливое распределение прибыли	0,025

2. Оцените, пожалуйста, уровень качества обслуживания в компании «ТД «Милланд», а также в компаниях ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ» **и** ООО «Молочные реки» (по 5-балльной шкале 1 – худшее, 5 – лучшее)

Показатель	Описание	Рейтинг поставщиков (от 1 до 5)		
		ООО «ТД «Милланд»	ООО «Торговый Дом «КОМБИОМОЛ»	ООО «Молочные реки»
Товарные инновации	Настоящие улучшения, не просто продукты-копии			
Доступность товара	Доставляются вовремя			
	Процент невыполненных заказов минимален			
	Доставка «точно в срок»			
Реагирование на запросы	Быстрый отклик на запросы			
Знание продукта	Сотрудники поставщика досконально знают свой продукт			
Поддержка	Справедливая политика в отношении возврата товаров			
	Качественное обслуживание дистрибьюторов			
	Эффективная промо-поддержка			
	Совместные деловые встречи с клиентами			
Легкость ведения дел	Легко проверить состояние			

	заказа			
	Сотрудники всегда готовы помочь			
Ценовая политика	Последовательная ценовая политика			
	Справедливое распределение прибыли			

Спасибо за участие в исследовании!