НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет электронного обучения

Направление ***38.03.02*** **Кафедра** ЭО

(код) *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему **СИСТЕМА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО "СОМАГ")**

Обучающийся **Бернев Артем Сергеевич** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель **Ульянкин Олег Валерьевич** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2019 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....6
1.1 Сущность понятия «сбыт».....6
1.2 Основные подходы к управлению сбытовой деятельностью на предприятии.....11
1.3 Оценка эффективности сбытовой деятельности.....19
Выводы по первой главе.....22
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «СОМАГ».....24
2.1 Основная характеристика деятельности предприятия.....24
2.2 Анализ управления сбытовой деятельностью.....35
2.3 Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью. 43
Выводы по второй главе.....52
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «СОМАГ».....54
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью.....54
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....67
Выводы по третьей главе.....69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....74
ПРИЛОЖЕНИЕ.....79

ВВЕДЕНИЕ

В условиях развития в РФ рыночных отношений важной задачей, которая стоит перед субъектами хозяйствования, является обеспечение эффективного и стабильного функционирования в условиях неопределенности. Сейчас, для удержания конкурентных позиций необходимо не просто создавать товар или услугу надлежащего качества, но учитывать при этом активность конкурентов и будущие приоритеты потребителей. Для этого предприятие должно быть нацелено на поиск и реализацию ключевых компетенций, способствующих созданию на рынке имиджа компании, которая производит нужную и отличную от других продукцию. При таком подходе предприятие должно формировать и постоянно развивать собственную модель ведения бизнеса.

При организации сбытовой деятельности на предприятии необходимо учитывать влияние внутренних и внешних факторов на деятельность предприятия. К наиболее влиятельным факторам следует отнести технологическое обеспечение предприятия, эффективность распределения сырьевых и энергетических ресурсов, распределение финансовых потоков, соотношение собственных и заемных средств, эффективность использования трудовых ресурсов, способы продвижения товара, составляющие и размер внутреннего потенциала предприятия. Среди внешних факторов следует выделить: изменение приоритетов потребителей, появление на рынке новых товаров или услуг, рост стоимости ресурсов, влияние конкурентов, изменения в законодательстве и др. Поэтому к организации эффективных бизнес-процессов необходимо подходить с большой ответственностью.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросом управления сбытовой деятельностью на предприятии занимались многие

авторы. Наиболее весомый вклад в рассмотрение данного вопроса внесли А.Остервальдер и И. Ансофф, Г. Минцберг и др. Каждый из них представил свое видение на организацию разработки бизнес-процессов.

В целом же организация бизнес-процессов управления сбытовой деятельностью на предприятии для предприятия в полном виде исследуют малое количество ученых. М. Ван Ассен рассматривает разработку конкурентных стратегий в рамках разработки бизнес-процессов. К. Гиротраи А.Томпсон приводят общие рекомендации относительно процесса разработки, не предлагая конкретных методов или методик формирования, оценки, выбора и реализации бизнес-процессов.

Кроме того, существенный вклад в исследование рассматриваемого вопроса внесли такие ученые, как Коротков Э.М.. Косьмин А.Д., Котлер Ф., Кулиш С.М., Литвак Б.Г., Мескон Э.М., Мещерякв А.А., Минцберг Г. в своих трудах по менеджменту и стратегическому менеджменту.

Цель работы: разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления сбытовой деятельностью на предприятии.

Задачи работы:

1. Исследовать теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью на предприятии.

2. Дать характеристику деятельности предприятия.

3. Провести анализ управления сбытовой деятельностью.

4. Разработать рекомендации по совершенствованию управления сбытовой деятельностью на предприятии.

5. Оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является ООО «СОМАГ».

Предметом исследования является процесс управления сбытовой деятельностью на предприятии.

Методы исследования: анализ актуальных отечественных и зарубежных теоретических источников, моделирование, конкретизация,

абстрагирование, swot-анализ, анализ конкурентных сил, проектирование и др.

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении теоретических данных по вопросу сбыта и сбытовой деятельности предприятия.

Практическая значимость исследования. Разработанные мероприятия позволят повысить эффективность сбытовой деятельности, совершенствовать управление сбытовой деятельностью, что положительно отразится на финансовых результатах деятельности предприятия.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность понятия «сбыт»

Наиболее активная роль в отношениях сбыта принадлежит фирме-производителю, которая при выборе системы сбыта в первую очередь учитывает фактор риска товародвижения, а также оценивает издержки на сбыт и прибыль.

Позиции, занимаемые фирмами по отношению к сбыту, имеют признаки, позволяющие классифицировать сбыт по видам (таблица 1).

Таблица 1

Классификация видов сбыта

Признаки	Виды сбыта
По организации системы сбыта	- Прямой - непосредственная реализация продукции производителя к конкретному потребителю; - Косвенный - использование независимых торговых посредников в канале сбыта; - Комбинированный – в качестве посредников используются организации со смешанным капиталом, включающим, в том числе и капитал самой фирмы-производителя
По числу посредников	- Интенсивный - большое число оптовых и различных посредников. Цель: расширение сбыта, приближение товара к потребителю; - Селективный - ограничение числа посредников. Цель: достижение большого объёма продаж при сохранении контроля над капиталом сбыта; - Исключительный - малое (или единичное) число посредников. Цель: сохранение престижного образа и контроля за каналом сбыта.
В зависимости от взаимоотношений между участниками	- Традиционная система сбыта - состоит из независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев. Все участники системы самостоятельны и неподконтрольны другим, преследуют цель максимизации прибыли только на своем участке сбытовой системы - Вертикальная система сбыта - действует как единая система, включает производителя, одного или нескольких оптовых и розничных торговцев, преследующих общие цели. Как правило, один из участников выступает в главенствующей роли. Вертикальные системы могут быть корпоративными, договорными или административными. - Горизонтальная система сбыта - объединение двух или более фирм в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей на конкретном рынке.
В зависимости от	- Нацеленный сбыт - направлен на определенную группу

особенностей товара	покупателей (рыночный сегмент). - Ненацеленный сбыт - маркетинговые мероприятия адресуются всем группам покупателей.

Источник: [14]

Классификация каналов сбыта представлена в таблице 2.

Таблица 2

Классификация каналов сбыта

Канал	Характеристика
Прямые контакты	Предусматривает непосредственную реализацию продукции от производителя к потребителю без использования торговой площади
Выставочная торговля	Предусматривает одноразовую или периодическую реализацию продукции производителем непосредственно потребителю в рамках выставки
Фирменные магазины	Предусматривает обустройство магазина с товаром одного производителя на основе аренды или выкупа помещения
Электронная торговля	Предполагает наличие виртуальной торговой площади (интернет-сайта), круглосуточную работу и доставку продукции по электронным заказом
Посылочная торговля	Предусматривает доставку продукции непосредственно потребителю по почте или другими организациями, обеспечивающими такую доставку
Комиссионер	Сбытовой посредник, осуществляющий деятельность от своего имени, но за счет и по поручению производителя (посредника), получая при этом вознаграждение
Торговля	Торговый посредник, обеспечивающий и способствует заключению сделок между производителем (посредником) и потребителем и получает за это вознаграждение
Агент	Физическое или юридическое лицо, осуществляющее деятельность от имени предприятия и за его счет
Дилерская сеть	Сети физических или юридических лиц, выполняющих посреднические функции за свой счет и от собственного имени
Дистрибьюторская сеть	Сети юридических или физических лиц, которым предоставляются преимущественные или исключительные права на реализацию продукции производителя на оговоренной территории на оговоренный период времени за деньги, но от производителя

Источник: [14]

Выбор конкретного канала сбыта определяется, прежде всего, ограничениями, которые накладывает целевой рынок, факторами поведения покупателей, актуальными целями, которые поставлены перед маркетинговой системой предприятия, особенностями товара и фирмы и

других факторов. Однако даже после учета всех ограничений остается несколько вариантов организации системы распределения. Следовательно, встает вопрос об эффективности того или иного канала сбыта.

Эффективная маркетинговая деятельность базируется на основе изучения каналов распределения. В условиях высокой конкуренции важным является выбор оптимального канала распределения или их сочетание. Поэтому важным аспектом в этом направлении является выделение преимуществ и недостатков сбытовых каналов. Решение о выборе каналов распределения принимаются на разных уровнях управления предприятием и на каждом уровне соответствующие параметры будут иметь разный вес соответственно, на этапе стратегического маркетингового планирования ключевыми характеристиками каналов будут те, которые определяют их привлекательность в стратегической перспективе, однако в текущей деятельности предприятия при принятии оперативных решений по каналам распределения менеджеру нецелесообразно каждый раз оценивать стратегическую привлекательность канала.

Выбор конкретного канала распределения определяется, прежде всего, ограничениями, накладывает целевой рынок, факторами поведения покупателей, актуальными целями, которые поставлены перед маркетинговой системой предприятия, особенностями товара и фирмы.

Современный рынок товаров и услуг стремительно развивается, а значит имеет место жесткая конкуренция между предприятиями. Производители и посредники ищут усовершенствованные системы привлечения новых клиентов и стремятся сохранить существующих. Наряду с другими средствами продвижения товара на рынок (рекламой, пропагандой, персональной продажей) важное место занимает стимулирование сбыта [33, с. 47]. Перед стимулированием сбыта всегда ставилась задача активизировать процесс продаж. Поэтому оно

рассматривается как действия, мероприятия, акции, направленные на возникновение дополнительной мотивации к совершению торговых операции в самое ближайшее время [22, с. 46].

В целом стимулирование сбыта включает ценовые и неценовые методы. Рассматривая ценовое стимулирование можно отметить, что снижение цен может инициировать как производитель (который стремится увеличить объем продаж или привлечь новых потребителей), так и торговое предприятие, которое желает получить репутацию недорогого торгового заведения. Снижение цен может быть также результатом взаимного соглашения двух сторон: производитель предоставляет скидку торговой сети, а та - частично или полностью предоставляет ее потребителю. При этом потребителю адресуются соответствующие рекламно-информационные сообщения с тем, чтобы побудить его к покупке в конкретной торговой точке [23, с. 54].

Ценовое стимулирование покупателей осуществляется в зависимости от условий поставки продукции, объемов покупки, способов оплаты, условий страхования и т. п. К ценовым методам стимулирования сбыта, которые сегодня применяют на рынке, относятся: прямые скидки, специальные цены, совмещенная продажа, зачисление цены старого товара при покупке нового, купонаж. Снижение цены с помощью прямой скидки может происходить в виде:

- скидки в процентах - отмечается, что цена снижена на X%;

- скидки с указанием ее размеров в денежном выражении («минус X руб.»);

- указании новой цены с информацией о причине ее установки;

- при применении специальных цен или мелкооптовой продажи снижение цены касается не отдельного товара, а мелкой партии.

Предложение специальной цены имеет целью увеличение потребления товара каждой семьей. Данное предложение реализуется несколькими способами:

- общее снижение цены всей партии;

- один товар – бесплатно при покупке, например, двух других [25, с. 83].

Неценовые методы стимулирования сбыта играют важную роль в формировании длительных взаимовыгодных отношений между потребителем и производителем. Выделяют следующие виды неценовых методов стимулирования сбыта - стимулирование натурой, активное предложение и сервисное стимулирования. Стимулирование натурой - это предложение потребителю дополнительного количества товара независимо от цены. Существует два способа стимулирования натурой: премии (поощрение потребителя в приобретении товара путем вручения ему подарка) и образцы (бесплатная передача товара в количестве, которое не имеет коммерческой ценности и используется только для оценки товара).

Активное предложение - это все виды стимулирования, которые требуют активного и избирательного участия потребителя [27, с. 59]. Существует два способа стимулирования потребителя благодаря активному предложению: конкурсы (требующие от потребителя наблюдательности, сообразительности или знания) и лотереи, и игры (в них можно принять участие, и, не осуществляя покупок, они полностью или частично построенные на игре случая). Большое значение приобретает также сервисное стимулирования (бесплатный ремонт и доставка товара, фасовки и упаковки товара под заказ создают удобство для потребителя, а соответственно и его лояльность к определенной торговой марке).

Стимулирование сбыта, как ценовое, так и неценовой, стало важной составляющей комплекса маркетинговых коммуникаций многих отечественных и мировых компаний, оно и в дальнейшем будет расти как

альтернатива или дополнение к рекламе. На сегодняшний день отечественный потребитель еще не перегружен мерами по стимулированию сбыта и остается открытым для подобных контактов.

В зависимости от целей можно определить следующие основные задачи управления сбытом в условиях ориентации деятельности предприятия:

- своевременный сбор и обработка информации о положении внешней и внутренней среды предприятия;

- разработка долгосрочных, среднесрочных и текущих программ сбытовой деятельности;

- активное воздействие на контролируемые факторы, которые способствуют развитию предприятия;

- прогнозирование емкости внешнего рынка;

- анализ слабых и сильных сторон деятельности предприятия в сфере сбыта;

- принятие управленческих решений на основе данных о конъюнктуре и потребности внешнего рынка.

- обеспечение эффективного управления сбытом путем усовершенствования организации, учета, анализа и контроля сбытовой деятельности [29, с. 75].

Достижение поставленных целей в процессе управления сбытом на рынке в значительной степени зависит от маркетинговых коммуникаций (системы поддержания сбыта), элементами которой является стимулирование сбыта, личная продажа, паблисити, реклама.

1.2 Основные подходы к управлению сбытовой деятельностью на предприятии

Осуществление бизнес-процессов отдела сбыта является объективной необходимостью ориентации научно-технической,

производственной и сбытовой деятельности предприятия с учетом рыночного спроса, потребностей и требований потребителей. Здесь отображается и постоянно усиливается тенденция к планомерной организации производства с целью повышения эффективности функционирования предприятия в целом и его хозяйственных подразделений в частности [1, с. 32].

Кеннеди Д. понимает управление бизнес-процессами отдела сбыта как «механизм процесса управления, с помощью которого организация взаимодействует с потребителями». Задача менеджеров по продажам заключаются в инициировании и контроле за этой деятельностью. Сначала бизнес-процессы отдела сбыта выявляют потребности потребителей, затем она разрабатывает и осуществляет стратегии сбыта для удовлетворения этих потребностей, а затем контролирует и анализирует реакцию потребителей с целью определения уровня удовлетворенности потребностей потребителей [8, с. 26].

Управление бизнес-процессами отдела сбыта - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких как, например, получение прибыли, роста объема сбыта, увеличения доли рынка [12, с. 55].

Принципы бизнес-процессов отдела сбыта формируют общую направленность маркетинговой деятельности на предприятии. Результаты анализа работ ведущих ученых, рассматривавших принципы управления маркетингом, позволили выявить разноплановость теоретических подходов авторов к содержанию и перечню предложенных принципов.

Сейчас уже сформировались различные подходы к управлению бизнес-процессами отдела сбыта, но использование большого количества рыночной и внутренней информации требует разработки новых подходов к

управлению маркетинговой деятельностью, основанные на согласовании задач управления маркетинговой деятельностью с запросами потребителей. Результаты анализа применяемых подходов к управлению бизнес-процессами отдела сбыта позволили выявить наиболее целесообразные из них.

1. Системный. Реализация системного подхода предусматривает создание абстрактно-концептуальной модели управления бизнес-процессами отдела сбытана предприятии, является определенной структурно-логической конструкцией, цель которой состоит в том, чтобы служить инструментом для понимания, описания и оптимизации управления бизнес-процессами отдела сбыта, связей и соотношения ее элементов.

2. Процессный. Управление бизнес-процессами отдела сбыта ориентировано на оптимизацию внутренних информационных потоков, связанных со сбором, обработкой, хранением и использованием информации, осуществляется с помощью информационных технологий.

3. Комплексный. Деятельность по выявлению целевых рынков, изучению потребностей потребителей на этих рынках, разработке товаров, установлении цены на них, выбора способов продвижения и распределения продукции с целью осуществления обмена заинтересованных групп.

4. Организационный. Система управления бизнес-процессами отдела сбыта предприятий, основанная на принципах социально-этичного маркетинга и направлена на своевременную адаптацию к условиям меняющейся среды, на удовлетворение потребностей потребителей и обеспечение на этой основе долгосрочного коммерческого успеха [33, с. 20].

Так главной целью бизнес-процессов отдела сбыта является повышение эффективности реализации товаров и услуг, что отражено в

концепции влияния маркетинговой деятельности на эффективность деятельности предприятия (рисунок 1).



Источник: [18]

Рисунок 1. Концепция влияния бизнес-процессов отдела сбыта на эффективность деятельности предприятия

Таким образом, анализ различных подходов позволяет предложить коммуникационный подход, предусматривающий формирование информационного потока, ориентированного на установление постоянной обратной связи с рынком в режиме реального времени, что будет способствовать выделению и согласованию задач и бизнес-процессов управления маркетинговой деятельностью, а также реализацию приоритетных задач с учетом особенностей деятельности конкретных предприятий.

Подытоживая приведенные аргументы, можно предложить следующее определение «управления бизнес-процессами отдела сбыта»: это деятельность внутри предприятия, направленная на рыночную среду, основанное на применении информационных технологий, установления постоянной коммуникации с потребителем, дающие возможность повышать адаптивность маркетинговых инструментов в соответствии с

потребностями рынка, а также которое будет способствовать достижению целей маркетинговой деятельности предприятия. Управление бизнес-процессами отдела сбыта определяет качественный состав комплекса, через который предприятие осуществляет воздействие на потребителя, создает благоприятную внутреннюю среду, имеет целью доведения до руководства и персонала ценностей предприятия и его маркетинговых целей, лучшего удовлетворения потребностей потребителей и увеличение клиентской базы предприятия.

Роль бизнес-процессов отдела сбыта также состоит в том, что их инструментарий - единственный фактор влияния на поведение потребителя для стимулирования сбыта собственной продукции предприятия. Таким образом, он может формироваться и реализовываться непосредственно предприятием. Предприятие стремится получать прибыль. В свою очередь, формировать эту прибыль могут только потребители продукции, которые ее покупают. Для того чтобы повлиять на потребителей, предприятие реализует маркетинговую политику. С одной стороны- это непосредственно товарная политика (создание товара, который соответствует вкусам, потребностям и запросам потребителей). С другой стороны - это дополнительные факторы влияния непосредственно на потребителя, которые реализует предприятие (например, конкурентоспособная цена продукции, доступные и эффективные средства сбыта продукции и эффективные коммуникации) [8, с. 71].Направленность всех этих факторов на потребителя должна вызвать соответствующее его поведение на рынке.

В условиях несбалансированной рыночной среды, частой смене предпочтений потребителей и нестабильности спроса на продукцию у предприятия на первый план выходят бизнес-процессы отдела сбыта, которые часто считают панацеей от всех проблем, не оговаривая при этом сферу ее задач и возможностей. Актуальным вопросом являются

отечественные реалии такого процесса и стадии его применения. Экономические предпосылки формирования бизнес-процессов отдела сбыта на отечественных предприятиях являются:

- изменения в экономической системе;

- зарождение новых торговых отношений между развитыми странами мира;

- зарубежный опыт широкого и эффективного применения;

- стремительное развитие средств коммуникации;

- изменение ментальности граждан по отношению к потребителю (ранее потребитель покупал то, что производилось, но постепенно его интересы становились объектом маркетинговой деятельности);

- насыщение рынка и обострение конкуренции между предприятиями;

- распространение мировой тенденции доминирования эмоциональной сферы над материальной (ранее ценность товара заключалась в удовлетворении ним физических и материальных потребностей потребителя, сейчас же эмоциональная составляющая покупки преобладает над ее материальной ценностью);

- рост уровня доходов граждан;

- удовлетворение первичных материальных потребностей потребителей;

- повышение осведомленности потребителей и рост требований к продукции и тому подобное.

Как показывает практика деятельности большинства отечественных предприятий, бизнес-процессы отдела сбыта осуществляются с помощью традиционных инструментов, которые тесно связаны с задачами сбытовой деятельности. Выделим среди них основные, разделив их на восемь групп:

- инструменты для сбора первичной информации о состоянии рынка, собственного позиционирования и изучение деятельности конкурентов;

- инструменты формирования товарной политики;
- инструменты формирования ценовой политики;
- инструменты формирования сбытовой политики;
- инструменты формирования коммуникационной политики;
- инструменты рекламной политики и продвижения;
- инструменты послепродажного и сервисного обслуживания;
- высокотехнологичные инструменты (в частности, 3D-маркетинг).

Бизнес-процессы отдела сбыта являются неотъемлемой сферой функционирования предприятия, часто определяющей для других направлений деятельности организации. На основе проведенного анализа научных подходов к интерпретации сбытовой деятельности обоснованно объединительную позицию относительно них. Опираясь на мировой опыт формирования бизнес-процессов отдела сбыта, сформированы предпосылки их становления на предприятиях.

Такое изучение бизнес-процессов отдела сбыта и инновативных элементов в ее структуре позволяет шире и полнее изучать постулаты деятельности, глубже понимать релевантность категорийных понятия, «сбытовая деятельность», выделять прогрессивные инструменты сбытовой деятельности, анализируя их преимущества, области применения и сравнивая с традиционными бизнес-процессами. На основе таких разработок учеными развито комплексное понятие бизнес-процессов отдела сбыта. В дальнейшем эти наработки служат основой для формирования эффективной стратегии бизнес-процессов отдела сбыта, учитывая их концептуальные основы и задачи и используя инновативный инструментарий.

Служба продаж на малых предприятиях не должна быть многочисленной (насчитывать 10-15работников), например, в ее состав может входить руководитель предприятия, менеджер по продажам, бухгалтер и еще несколько работников при необходимости. Все зависит от

масштаба предприятия, специфики его деятельности, целей предприятия и его финансового состояния.

При создании службы продаж для осуществления бизнес-процессов необходима мотивация руководителя. Мотивацией для руководителя предприятия преимущественно является желание получить большую прибыль. Эффективность осуществления исследований предприятиями целесообразно определять как разницу между указанными ниже показателями при неизменных условиях деятельности предприятия до и после проведения мероприятий:

1. Прирост прибыли (в целом, на единицу площади и на единицу товарной продукции) каждого вида.

2. Рост (спад) рентабельности в целом по предприятию и по отдельным видам продукции.

3. Прирост стоимости реальной товарной продукции (с учетом инфляции) [22, с. 92].

Для обеспечения конкурентных преимуществ на рынке необходимо использовать новые методы воздействия на поведение потребителя, в частности использование трейд-маркетинга. Получение желаемых результатов возможно при эффективном планировании и реализации бизнес-процессов отдела сбыта, за организацию которых отвечает отдел продаж, который является необходимым подразделением предприятия.

Итак, бизнес-процессы - это общая картина, набор действий с учетом того, как инновационная концепция будет создавать экономическую ценность для покупателя, для фирмы, для акционеров и партнеров. Ценностью для потребителей могут быть различные продукты или услуги. Бизнес-процессы описывают способ, которым предприятие дифференцирует себя от своих конкурентов, и причины, по которым потребители отдают предпочтение именно на данном предприятии, а не любому другому.

Бизнес-процессы отдела сбыта являются неотъемлемой сферой функционирования предприятия, часто определяющей для других направлений деятельности организации. На основе проведенного анализа научных подходов к интерпретации сбытовой деятельности обоснованно объединительную позицию относительно них. Опираясь на мировой опыт формирования бизнес-процессов отдела сбыта, сформированы предпосылки их становления на предприятиях.

1.3 Оценка эффективности сбытовой деятельности

Оценка эффективности сбытовой деятельности - одно из направлений системного анализа, которое динамично развивается и прочно вошло в современную практику управления развитием бизнеса [20, с. 43]. Оценка эффективности сбытовой деятельности заключается в отражении субъективного видения потока работ в виде формальной модели, состоящей из взаимосвязанных операций.

Формирование целостного представления об управлении сбытовой деятельностью в системе процессно-структурированного менеджмента предусматривает формирование целостной структуры бизнес-процессов предприятий, которая может выступать практическим инструментом для руководства.

Такая структура может быть отражена в виде «дерева процессов», которые в комплексе и формируют именно предприятие. Дерево процессов представляет собой иерархию, которая включает в себя группы универсальных процессов.

Разработка иерархической структуры управления сбытовой деятельностью позволит разделить предприятие на сферы контроля руководителей в организационной структуре и повысить эффективность управления в целом за счет повышения согласованности бизнес-процессов в рамках одного предприятия. В рамках каждого бизнес-процесса

выполняется управленческий цикл PDCA Эдгара Деминга. Все процессы подлежат планированию, осуществлению планов, контролированию и регулированию.

KPI – это система ключевых показателей эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI), позволяющая оценить показатели успеха и достижения цели отделов или компании в целом, а также ее различных инструментов и направлений деятельности.

Благодаря четким KPI можно комплексно и объективно «измерить» эффективность работы организации, её структурных подразделений и даже отдельных сотрудников. Это поможет корректно распределять ресурсы компании, заниматься планированием и прогнозировать результаты.

KPI необходимы:

1. Владельцам бизнеса, желающим оценить эффективность своей деятельности.

2. Руководителям компаний, отделов и просто управленцам.

3. Людям, желающим оценить эффективность своей работы.

KPI позволяют:

1. Провести анализ эффективности каналов рекламных кампаний.

2. Оценить результаты деятельности.

3. При необходимости скорректировать стратегию работы компании.

4. Прогнозировать бюджеты.

Кроме того, оценка эффективности управления сбытовой деятельностью определяется путем выявления удовлетворенности действующих клиентов и заинтересованности потенциальных клиентов. Удовлетворенность является ключевым фактором удержания клиентов и формирования потребительской лояльности. Клиенты приходят в организацию со своими ожиданиями относительно качества продукта или услуги, тарифов, и уровня обслуживания. От того, насколько удастся

удовлетворить ожидания своих клиентов, зависит его успешность, финансовые показатели и рост в целом.

NPS - индекс показывает степень удовлетворенности клиента Вашей компанией, прогнозирует вероятность того, что клиент повторно купит что-либо у Вас или порекомендует Вашу компанию знакомым.

Суть методики измерения строится на базе одного единственного вопроса: «С какой вероятностью Вы порекомендуете нас друзьям?». Этот вопрос есть в анкете, которую заполняет тайный покупатель по результатам проверки локации, тайный покупатель делает выбор по 10-бальной шкале. По результатам ответов респонденты делятся на три группы:

Промоутеры – давшие оценки 9-10; клиенты, которые наиболее лояльны к компании.

Нейтралы – оценки 7-8; пассивные клиенты компании, которые довольны компанией, но у них нет стремления рекомендовать компанию другим.

Критики – оценки 1-6; не удовлетворены компанией; клиенты, которые не будут рекомендовать компанию.

Анализируя NPS можно составить представление о степени удовлетворенности клиентов качеством сервиса, этот показатель имеет положительную корреляцию с уровнем продаж.

Комплексно оценить эффективность управления сбытовой деятельностью позволит использование обобщенной системы функциональных и экономических показателей. Методика оценки эффективности коммерции базируется на классификации методов продвижения, благодаря своей комплексности она может быть положена в основу как индивидуальных оптимизационных моделей предприятий, так и моделей управления сбытовой деятельностью на макроэкономическом уровне.

Выводы по первой главе

Эффективная маркетинговая деятельность базируется на основе изучения каналов распределения. В условиях высокой конкуренции важным является выбор оптимального канала распределения или их сочетание. Поэтому важным аспектом в этом направлении является выделение преимуществ и недостатков сбытовых каналов. Решение о выборе каналов распределения принимаются на разных уровнях управления предприятием и на каждом уровне соответствующие параметры будут иметь разный вес соответственно, на этапе стратегического маркетингового планирования ключевыми характеристиками каналов будут те, которые определяют их привлекательность в стратегической перспективе, однако в текущей деятельности предприятия при принятии оперативных решений по каналам распределения менеджеру нецелесообразно каждый раз оценивать стратегическую привлекательность канала.

Бизнес-процессы отдела сбыта являются неотъемлемой сферой функционирования предприятия, часто определяющей для других направлений деятельности организации. На основе проведенного анализа научных подходов к интерпретации сбытовой деятельности обоснованно объединительную позицию относительно них. Опираясь на мировой опыт формирования бизнес-процессов отдела сбыта, сформированы предпосылки их становления на предприятиях.

Оценка эффективности сбытовой деятельности - одно из направлений системного анализа, которое динамично развивается и прочно вошло в современную практику управления развитием бизнеса. Оценка эффективности сбытовой деятельности заключается в отражении

субъективного видения потока работ в виде формальной модели, состоящей из взаимосвязанных операций.

Комплексно оценить эффективность управления сбытовой деятельностью позволит использование обобщенной системы функциональных и экономических показателей. Методика оценки эффективности коммерции базируется на классификации методов продвижения, благодаря своей комплексности она может быть положена в основу как индивидуальных оптимизационных моделей предприятий, так и моделей управления сбытовой деятельностью на макроэкономическом уровне.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «СОМАГ»

2.1 Основная характеристика деятельности предприятия

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Все участники согласно существующему законодательству несут ответственность за работу общества с ограниченной ответственностью и всевозможные риски финансовых операций, но только в интервале своей доли уставного капитала. Каждый в отдельности учредитель не может нести ответственность за непредвиденные риски и ситуации, связанные во время финансовых операций.

На предприятии предусмотрена линейно-функциональная структура управления. Она приведена на рисунке 2.



Источник: [14]

Рисунок 2.Организационная структура управления ООО «СОМАГ»

На предприятии применяется линейно-функциональная структура управления. Руководство текущей деятельностью осуществляет директор ООО «СОМАГ». Директор вправе распоряжаться всем имуществом предприятия, заключать договора, вести переговоры, принимать и увольнять работников. В подчинении директора находится весь штат предприятия.

Менеджеры по продажам ведут работу с клиентами в офисе, заинтересовывают покупателя, поддерживают долгосрочные отношения с клиентами. Менеджеры по закупкам ведут работу с поставщиками, анализируют ассортимент и наиболее выгодные поставки продукции.

В систему комплекса маркетинга компании ООО «СОМАГ»входят (основные составляющие): продукт/товар цена, канал продвижения и стимулирования товара (реклама, в данной компании требует доработки).

Важнейшей функцией маркетинга данной организации является распространение продукции (распределение, товародвижение, маркетинговые коммуникации). Т.к. любая продукция только в приделах рынка становится товаром, по средствам товарообмена, то данной функции, а именно выбору каналов распределения стоит уделять особое внимание.

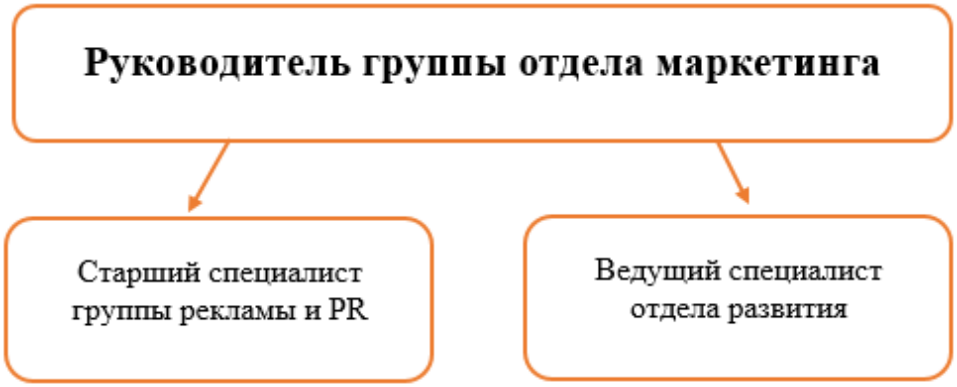
Основными тактическими задачами «СОМАГ» являются:

- удержание старых и привлечение новых клиентов;

- качественное выполнение работы;

- получение в срок оплаты по выполненным заказам и доставленной продукции заказчику.

В компании «СОМАГ» наблюдается функциональная организация службы маркетинга (рисунок 3). Специалисты по маркетингу (два человека) подчиняются руководителю группы отдела. Руководитель отдела маркетинга, так же работает в Московском офисе, являясь представителем ЦФО (командирован раз в две недели на 5 дней).



Источник: [16]

Рисунок 3. Функциональная организация отдела маркетинга «СОМАГ»

Основным приоритетом при выборе функциональной организации, была простота управления.

Основными задачами группы рекламы и пиара являются:

- информативная реклама (готовит рынок к благоприятному восприятию продукта, формирует первичный спрос);
- напоминающая реклама (поддерживает спрос на высоком уровне на стадии массового производства товара);
- убеждающая/сравнительная реклама (способствует расширению рынка сбыта).
- отдел развития поставленные задачи реализуются по средствам:
- проведение презентаций продукта компании;
- проведение семинаров и стажировок;
- изготовление и распространение рекламной продукции (буклеты, журналы и т.д.);
- изготовление и распространение образцов продукции;
- изготовление и распространение рекламной продукции.

ООО «СОМАГ» всегда готов к сотрудничеству, при установлении договорных отношениях руководствуется гибкой ценовой политикой, позволяющей вести переговоры относительно представленные в прайс-

листах «базовых цен». Окончательная цена на продукцию зависит от множества факторов, а именно количества заказываемого оборудования, сроков и графиков поставок, формы и сроков оплаты, и т.д.

Проанализируем статистику производственно-хозяйственной деятельности организации по нашему предприятию. В таблице 3 представим анализ оборота организации в фактических и сопоставимых ценах на примере одного магазина (г. Москвы)

Таблица 3

Анализ оборота ООО «СОМАГ» за 2015-2017 гг. в фактических и сопоставимых ценах (тыс. руб.).

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп изменения, %	
	2015	2016	2017	2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Товарооборот	75821	79516	81257	3695	1741	104,9	102,2
Индекс цен	1,00	1,07	1,09	0,07	0,02	107,0	101,9
Товарооборот в сопоставимых ценах (ценах прошлого года)	75821	74314	74548	-1507	234	98,0	100,3

Источник: [17]

По данным таблицы 3 можно судить об увеличении оборота в фактических ценах в 2016 г. на 4,9%, в 2017 г. на 2,2%.

За счет роста цен на 7% в 2016 г. оборот увеличился на 5202 тыс. руб. (79516-74314). Общий прирост оборота составил 3695 тыс. руб. (-1507+5202).

За счет роста цен на 1,9% в 2017 г. оборот увеличился на 6709 тыс. руб. (81257-74548). Общий прирост оборота составил 6943 тыс. руб. (234+6709).

В таблице 4 рассмотрим ритмичность развития оборота организации.

Данные таблицы 4 свидетельствует о равномерности развития оборота ООО «СОМАГ» за 2015-2017 гг., имеются колебания в объеме продаж по дням (например, в праздничные дни) Оборот изменился под действием следующих факторов: влияние цен, обеспеченность трудовыми ресурсами и эффективность труда торговых работников; состояние и эффективность использования материально - технической базы организации.

Таблица 4

Ритмичность развития оборота ООО «СОМАГ» за 2015-2017гг.(сумма - тыс. руб., %)

Квартал	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонение 2016 г. от 2015 г.		Отклонение 2017 г. от 2016 г.		Темпы роста, %	
	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %	суммы	уд. вес, %	суммы	уд. вес, %	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Первый	18728	24,7	18766	23,6	19908	24,5	38	-1,1	1142	0,9	100,2	106,1
Второй	20547	27,1	20833	26,2	21127	26,0	286	-0,9	294	-0,2	101,4	101,4
Третий	19031	25,1	19879	25,0	20558	25,3	848	-0,1	679	0,3	104,5	103,4
Четвертый	17515	23,1	20014	25,2	19664	24,2	2500	2,1	-350	-1,0	114,3	98,3
Итого	75821	100,0	79516	100,0	81257	100,0	3695	-	1741	-	104,9	102,2

Источник: [15]

Как видно из таблицы 4 происходит увеличение запасов на начало года: в 2016 г. на 209 тыс. руб., в 2017 г. на 1373 тыс. руб. Поступление товаров также выросло: в 2016 г. на 4859 тыс. руб., в 2017 г. на 1153 тыс. руб. Запасы возросли на конец года: в 2016 г. на 1373 тыс. руб., в 2017 г. на 785 тыс. руб. Анализ товарных ресурсов начнем с анализа товарного баланса (таблица 5).

Таблица 5

Анализ товарного баланса ООО «СОМАГ» за 2015-2017гг.(тыс. руб.)

Элементы товарного баланса	Годы			Отклонение (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.
Запасы на начало года	3366	3575	4948	209	1373
Поступление товаров	76030	80889	82042	4859	1153

Реализация (продажа) товаров	75821	79516	81257	3695	1741
Запасы на конец года	3575	4948	5733	1373	785

Источник: [15]

На основании таблицы 5 определим влияние на отклонение объема реализации от прошлого года изменений элементов товарного баланса с помощью цепной подстановки.

2017 г.:

3575+82889-4948=79516

4948+80889-4948=80889

4948+82042-4948=82042

4948+82042-4948=82042

4948+82042-5733=81257

В таблице 6 представим анализ эффективности оборачиваемости ООО «СОМАГ».

Таблица 6

Анализ эффективности оборачиваемости ООО «СОМАГ» за 2015-2017 гг. (тыс. руб.)

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп изменения, %	
	2015	2016	2017	2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Товарооборот, тыс. руб.	75821	79516	81257	3695	1741	104,9	102,2
Средние запасы, тыс. руб.	3470,5	4261,5	5340,5	791	1079	122,8	125,3
Время обращения, дни	16,5	19,3	23,7	2,8	4,4	117,1	122,6
Скорость обращения, об.	21,8	18,7	15,2	-3,2	-3,4	85,4	81,5

Источник: [16]

Данные таблицы 6 свидетельствуют о том, что происходит замедление оборачиваемости. Время обращения увеличилось в 2016 г. на

2,8 дня, в 2017 г. на 4,4 дня При этом число оборотов снизилось в 2016 г. на 3,2 об., в 2017 г. на 3,4 об. Таким образом, в целом по результатам анализа можно сделать вывод о снижении эффективности логистической деятельности ООО «СОМАГ».

Также ООО «СОМАГ» довольно таки часто получает горячие заказы. В этом случае информация должна оперативно передаваться специалисту по диспетчеризации развоза, чтобы он смог рассмотреть возможности выполнения заказа текущими рейсами.

Несмотря на снижение объемов продаж, ООО «СОМАГ», в организации логистической системы присутствуют некоторые недочеты, исправление которых поможет уменьшить логистические издержки. Основными проблемами, нуждающимися в скором решении можно назвать: децентрализация логистики сбыта продукции; несовершенство работы информационной системы; нестабильность спроса.

Таблица 7

Анализ результатов планирования доставки заказов

Показатель	Формула для расчетов	за 1 день
общие затраты на доставку заказа, руб	С общ	1552
количество перевезенного груза, тонн	Р общ	288
Пробег транспорта, км	L общ	16,5
Количество маршрутов, ед.	N	2
Коэф. использования грузовместимости	K= P общ : (N*Q)	1
Затраты на доставку, приходящиеся на 1 км пробега, руб.	CL= С общ / L общ	94,1
Затраты на перевозку ед. груза, руб.	Ср= С общ / Р общ	5,4

Источник: [16]

На фоне мирового финансового кризиса, для создания условий выживанияпредприятии, необходима разработка мероприятий по улучшению его финансового состояния.

Правильно проведенный SWOT-анализ организации позволяет выявить и структурировать свои сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы, определить направления развития

собственного бизнеса, распределить ресурсы по сегментам рынка [12, с. 13].

SWOT-анализ ООО «СОМАГ» представлен в таблице 7. По данным таблицы 8 сильными сторонами ООО «СОМАГ» являются: квалифицированные специалисты, работающие в компании; высокий уровень обслуживания клиентов; сложившаяся репутация среди покупателей; короткие сроки выполнения договорных обязательств; наличие запасов товаров для бесперебойной доставки товаров покупателям; возможность пополнения товарных запасов; товары, реализуемые ООО «СОМАГ», пользуются постоянным спросом; менеджеры компании анализируют потребности покупателей.

Таблица 8

SWOT-анализ ООО «СОМАГ»

Сильные стороны	Возможности
1. Товары пользуются постоянным спросом. 2. Короткие сроки выполнения договорных обязательств. 3. Сложившаяся репутация организации. 4. Наличие запасов товаров. 5. Анализ потребностей покупателей. 6. Возможность пополнениятоварных запасов. 7. Бесперебойная доставка товаров. 8. Квалифицированные специалисты. 9. Высокий уровень обслуживания.	1. Расширение ассортимента товаров и услуг. 2. Выход на новые сегменты рынка. 3. Диверсификация деятельности. 4. Повышение качества маркетинговой деятельности организации. 5. Демпинговые цены. 6. Ухудшение положения некоторых конкурентов. 7. Увеличение спроса на товары организации.
Слабые стороны	Угрозы
1. Выполнение заключенных договоров при минимальной или нулевой прибыли. 2. Слабые позиции по отдельным товарным группам. 3. Финансовая нестабильность. 4. Недостаточное внимание маркетинговой деятельности.	1. Появление новых конкурентов. 2. Снижение покупательского спроса. 3. Повышение отпускных цен производителями продукции. 4. Риск при оценке платежеспособности покупателей-оптовиков. 5. Снижение цены конкурентами. 6. Ухудшение экономической ситуации. 7. Изменение политической ситуации.

Источник: [16]

К слабым сторонам ООО «СОМАГ» относят: выполнение заключенных договоров происходит даже при минимальной или нулевой прибыли; слабые позиции по отдельным товарным группам; финансовая нестабильность компании; недостаточное внимание уделяется маркетинговой деятельности.

К возможностям ООО «СОМАГ» можно отнести: расширение ассортимента товаров и услуг; диверсификацию деятельности; демпинговые цены на отдельные товары; ухудшение положения некоторых конкурентов; увеличение спроса на товары ООО «СОМАГ»; возможный выход на новые сегменты рынка; повышение качества маркетинговой деятельности организации.

К угрозам, как правило, можно отнести: появление новых конкурентов; снижение на свои товары цен конкурентами; риск при оценке платежеспособности покупателей-оптовиков; снижение покупательского спроса в связи с падением реальных доходов населения; повышение отпускных цен производителями продукции; изменение политической ситуации; ухудшение экономической ситуации.

После составления перечня сильных и слабых сторон ООО «СОМАГ», ключевых возможностей и угроз определим систему их взаимосвязей и разработаем расширенную матрицу SWOT-анализа (Приложение А).

В процессе разработки стратегии ООО «СОМАГ» все внимание необходимо уделить полю СИВ, так как именно оно позволяет компании развиваться. Сопоставление на поле СИВ возможности экспансии на новые рыночные сегменты с сильными сторонами ООО «СОМАГ» формирует благоприятные условия, прежде всего, в плане перспективных товаров. К данным продуктам нужно применять активную стратегию атаки, увеличить закупки, позиционировать себя в новых рыночных сегментах.

На поле СИУ угрозы усиления конкурентного давления, прежде всего, связаны с главными товарами. Учет преимущества ООО «СОМАГ» приводит к тому, что маркетинговую стратегию для товаров можно определять, как оборонительную, так как необходимо учесть такие факторы, которые попали на поле «угроза» и «слабость» .

Оборонительная стратегия построена по итогам маркетинговых исследований в форме стратегий позиционирования главных продуктов ООО «СОМАГ» (мясо птицы, свинина, замороженная рыба, консервация). На поле СВЛ (возможность и слабость) такая комбинация факторов дает возможность с помощью появившейся возможности (расширение услуг, ассортимента товаров при выходе на новые рыночные сегменты) устранить слабые стороны ООО «СОМАГ».

Таким образом, проведенный SWOT-анализ ООО «СОМАГ» позволил организации выявить и структурировать свои сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы, определить направления развития собственного бизнеса на перспективу. ООО «СОМАГ» не следует упускать из виду имеющихся конкурентов. У всех конкурентов есть свои слабые места и с каждым из них можно бороться. Однако каждый из них требует особого подхода, так как при неверной стратегии имеется возможность израсходовать все ресурсы и не получить нужного результата.

У конкурентов ООО «СОМАГ» есть и слабости, которые можно использовать в конкурентной борьбе. Так, АО «Тандер», являясь более крупной компанией по сравнению с исследуемой организацией, имеет связанные с размерами недостатки, отмеченные в таблице 9.

Основными угрозами для ООО «СОМАГ» со стороны АО «Тандер» являются:

- множество крепких дистрибьюторских отношений с поставщиками (в своём роде монополист);

- широкий ассортимент позволяет осуществлять доставку мелким клиентам за счёт количества номенклатурных позиций;

- первая позиция на рынке позволяет занимать оборонительную позицию относительно других конкурентов.

Таким образом, финансовые проблемы носят временный характер и являются следствием внутренних расходов на развитие ООО «СОМАГ». В целом, анализ структуры баланса и рассчитанные показатели дают возможность оценить финансовое положение ООО «СОМАГ» как устойчивое.

Таблица 9

Положительные и отрицательные стороны ООО «СОМАГ» в сравнении с конкурентами

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	ПОЛЕ СИВ Расширение ассортимента товаров и услуг- товары пользуются постоянным спросом. Выход на новые сегменты рынка - сложившаяся репутация организации. Диверсификация деятельности - сложившаяся репутация организации. Повышение качества маркетинговой деятельности организации - квалифицированные специалисты; анализ потребностей покупателей.	ПОЛЕ СИУ Появление новых конкурентов - сложившаяся репутация организации. Снижение покупательского спроса - товары пользуются постоянным спросом. Повышение отпускных цен производителями продукции - наличие запасов товаров. Риск при оценке платежеспособности покупателей-оптовиков - квалифицированные специалисты.
Слабые стороны	ПОЛЕ СЛВ Расширение ассортимента товаров и услуг- слабые позиции по отдельным товарным группам. Выход на новые сегменты рынка - финансовая нестабильность. Диверсификация деятельности - финансовая нестабильность. Повышение качества маркетинговой деятельности организации - недостаточное внимание маркетинговой деятельности.	ПОЛЕ СЛУ Появление новых конкурентов - слабые позиции по отдельным товарным группам. Снижение покупательского спроса - недостаточное внимание маркетинговой деятельности. Повышение отпускных цен производителями продукции - финансовая нестабильность. Риск при оценке платежеспособности покупателей-оптовиков - выполнение заключенных договоров при минимальной или нулевой прибыли.

Источник: [16]

Проведенный SWOT-анализ ООО «СОМАГ» позволил организации выявить и структурировать свои сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы, определить направления развития собственного бизнеса на перспективу. Наиболее серьезным конкурентом компании можно считать АО «Тандер».

2.2 Анализ управления сбытовой деятельностью

Сегодня позиция компании находится на стадии стратегического роста. Занимаемая отрасль является привлекательной, а компания в ней находится на уверенной позиции, являясь одним из лидеров (по качеству систем). Рынок является умеренно растущим с хорошей нормой прибыли. В связи с этим компании следует сохранить занимаемые позиции, постараться оптимизировать цены, чтобы занять устойчивое положение среди лидеров.

В систему комплекса маркетинга компании «СОМАГ» входят (основные составляющие): продукт/товар, цена, канал продвижения и стимулирования товара (реклама, в данной компании требует доработки).

Важнейшей функцией маркетинга данной организации является продвижениепродукции (распределение, товародвижение, маркетинговые коммуникации). Т.к. любая продукция сети ритейл только в приделах рынка становится товаром, по средствам товарообмена, то данной функции, а именно выбору каналов распределения стоит уделять особое внимание.

Основными тактическими задачами «СОМАГ» являются:

Удержание старых и привлечение новых клиентов;

Качественное выполнение заказов;

Получение в срок оплаты по выполненным работам и доставленной продукции заказчику.

Основной задачей при выявлении и исследование возможностей организации, выделить те, которые подходят именно ей.

Рассмотрим систему продвижения товаров в ООО «СОМАГ» более подробно:

1. Стимулирование сбыта. Руководство ООО «СОМАГ» старается уделять внимание стимулированию сбыта, а именно:

продажа товара по выгодной цене. Установление данной цены позволяет быстро избавиться от «зависшего товара» товара. Выгодная цена - финальная стадия технологической цепочки ценообразования. При формировании цен она включает скидку в цену товаров. Стартовая наценка превышает 100%. Когда товар падает в спросе, оценку снижают до 50%. Если же товар не продается и при этой наценке, его смело уценивают до себестоимости. Данный товар можно легко определить в торговой точке, на нем указан желтый ценник.

Стимулированием услугой. Этот метод стимулирования продаж подразумевает предоставление клиентам дополнительных услуг в качестве мотива побуждения для осуществления покупок [34 с. 12]. Мало того, такие услуги воспринимаются клиентами как особая забота о них. Следовательно, этот метод дает возможность не только стимулировать продажи, но и формировать благоприятный имидж магазина в сознании клиентов. В ООО «СОМАГ» предлагают услуги по упаковке подарков.

Гарантия возврата денег – это важный момент в процессе стимулирования процесса сбыта. Известно, что клиента намного охотнее покупают новые товары тогда, когда вероятность возврата средств без проблем обеспечена (если товар – ненадлежащего качества и его нужно вернуть в течение 2 недель с момента реализации).

Следующий важный момент в стимулировании продаж – верное премирование продавцов. ООО «СОМАГ» в данном случае применяет

фиксированный оклад +2% от продаж. Заработная плата продавца в компании прямо зависит от количества проданного товара.

2. Реклама. Остановочные комплексы с рекламой - основной инструмент наружной рекламы ООО «СОМАГ». С помощью Администрации, ООО «СОМАГ» согласовывал установку остановок, где размещается актуальная реклама (согласно сезонности продаж определенного товара), но и реклама товара, которая служит для информации покупателя, что еще они могут приобрести в данном магазине.

Наружная реклама на торговых точках. Здесь рекламируется только ассортиментный перечень товара, который можно приобрести в ООО «СОМАГ» Данная реклама эффективна из-за яркости красок наружной рекламы. Минус в размещение рекламы ООО «СОМАГ» состоит в том, что информирование покупателя об акциях, открытии нового магазина т.д. делается очень поздно (не заблаговременно до начала внедрения мероприятий) и большая часть населения не знает о предстоящих акциях в торговых точках.

3. Личные продажи. Отличие которых от прямого маркетинга состоит в том, что в личных продажах присутствует личный контакт. Форма продажи – продажа с открытой выкладкой товара.

С помощью матрицы БКГ ООО «СОМАГ» рассмотрим ассортиментный портфель компании. В таблице 10 представлены данные по продажам товаров ООО «СОМАГ» и АО «Тандер».

Данные по продажам ООО «СОМАГ» являются примерными, так как отсутствует возможность их точной оценки. Так как средневзвешенный темп роста рынка по каждой исследуемой товарной группе рассчитать не представляется возможным, используем в модели просто доли рынка. Относительную долю рынка рассчитать также

невозможно из-за отсутствия точной информации, соответственно, можем допустить использование упрощенного варианта.

Таблица 10

Данные по продажам анализируемых групп товаров ООО «СОМАГ» и АО «Тандер»

Название группы	Объем продаж в 2016 г., тыс. руб.	Объем продаж в 2017г., тыс. руб.	Темп роста 2017 г. к 2016г., %	Объем продаж АО «Тандер» в 2017 г., тыс. руб.	Объем продаж ООО «СОМАГ» к объему продаж АО «Тандер» в 2017 г., %
Мясо	343231	364653	106,2	300000	121,6
Мясо птицы	115723	141897	122.6	120000	118,2
Консервация	112234	135217	120,5	200000	67,6
Замороженная рыба	54347	58904	108,4	55000	107,1
Соусы	7156	7673	107,2	7000	109,6
Масло	37887	40511	106,9	35000	115,7
Кондитерские изделия	883	931	105,4	-	-
Прочее	5080	5123	100,8	7000	73,2

Источник: [16]

В таблице 11 представлена матрица БКГ ООО «СОМАГ».

Таблица 11

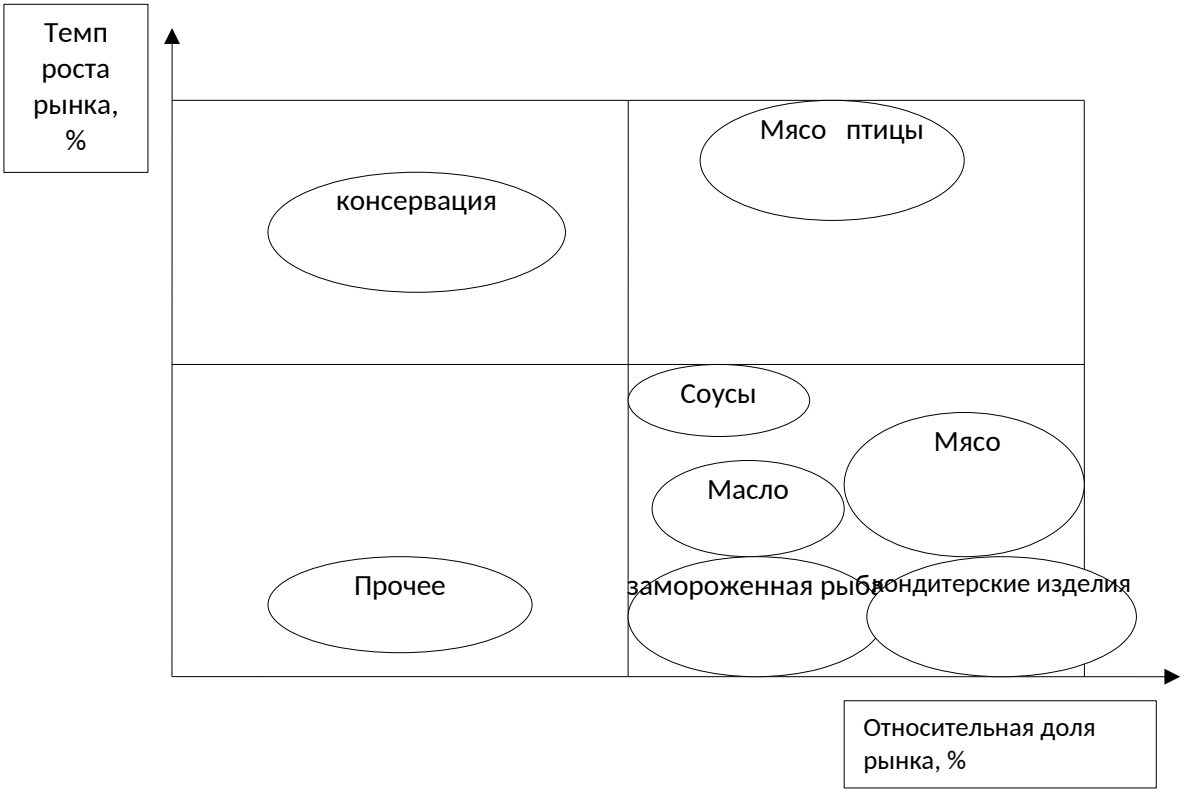
Матрица БКГ ООО «СОМАГ»

<table>
<tr><td rowspan="2">Темп роста рынка</td><td>Высокий (более 10 %)</td><td>Консервация</td><td>Мясо птицы</td></tr>
<tr><td>Низкий (менее 10 %)</td><td>Прочее</td><td>Мясо
Замороженная рыба
Соусы
Масло
Кондитерские изделия</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>Низкая (меньше 1)</td><td>Высокая (больше 1)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Относительная доля рынка</td></tr>
</table>

Источник: [19]

Выбор стратегической зоны хозяйствования является залогом успешной деятельности ООО «СОМАГ». Соответственно, к «звездам» мы можем отнести такие группы товаров, как мясо птицы; «дойные коровы» - это мясо, замороженная рыба, Соусы, масло, кондитерские изделия; «трудные дети» - консервация; «собаки» - прочие товары. Далее представим матрицу БКГ ООО «СОМАГ» в графическом варианте (рисунок 4).

Такие товарные группы как мясо, замороженная рыба, Соусы, масло, кондитерские изделия мы отнесли к «дойным коровам» вследствие того, что их доли продаж на рынке на 21,6 %, 7,1 %, 9,6 % и 15,7 % соответственно превышают доли продаж аналогичных товаров основного конкурента АО «Тандер». Таким образом, можно сделать следующие выводы по составленной нами матрице БКГ ООО «СОМАГ» (таблица 12).



Источник: [17]

Рисунок 4. Матрица БКГ ООО «СОМАГ»

В настоящее время ООО «СОМАГ» просто необходимо расширить ассортимент реализуемой продукции, что позволит занять новые стратегические зоны хозяйствования, проявить собственные конкурентные преимущества, занять лучшую позицию на данном сегменте рынка. Политика ООО «СОМАГ» относительно ассортимента товаров такова, что если невозможно получить дистрибуцию широко известного бренда, то необходимо развивать имеющиеся альтернативы. Можно выделить такое слабое место широко известного бренда. Конкурент, который единственный в регионе реализует узнаваемый товар, чаще всего не обращает внимания на какие-либо внешние раздражители. В этом случае можно незаметно «подобраться» со своим альтернативным товаром и постепенно его развивать. Когда альтернативный товар окрепнет и завоюет определённую часть рынка, можно уже открыто атаковать конкурирующий продукт.

Анализируемая организация работает в большей степени на рынке «B2B» (бизнес для бизнеса) — работа не на конечного потребителя, а на другой бизнес, то есть аналогичные компании. Соответственно, можно сказать, что ООО «СОМАГ» работает в довольно специфичных условиях, отличающихся от рынка «B2C» (бизнес для конечного потребителя).

Таблица 12

Выводы по матрице БКГ ООО «СОМАГ»

Выводы:	
Трудные дети	Звезды
Вывод 4. Низкая доля группы в портфеле. Необходимо углублять и расширять ассортимент, развивать по схеме: создание конкурентных преимуществ – рост дистрибуции – поддержка.	Вывод 2. ООО «СОМАГ» не хватает «звезд». Следует рассмотреть возможность развития группы «консервация» в «звезды» (укрепить их конкурентные преимущества, развивать коммуникации с клиентами). При невозможности развития имеющихся «трудных детей» в «звезды» - продумать создание новых товарных категорий, способных занять данное место.
Собаки	Дойные коровы
Вывод 1. Первым шагом ООО «СОМАГ»	Вывод 3. Основной акцент следует делать на

должна решить судьбу прочих товаров. Данные товарные группы, исходя из анализа БКГ, необходимо закрывать. Если емкость рынка достаточно велика, то возможен вариант перевода данных товаров в «дойные коровы»	поддержку групп мясо, замороженная рыба, Соусы, масло, кондитерские изделия, обеспечивающих основную долю продаж ООО «СОМАГ».
Баланс портфеля: удовлетворительный. Однако следует осваивать новые перспективные направления и укреплять положение «трудных детей» на рынке.	

Источник: [15]

По структуре маркетинговые коммуникации ООО «СОМАГ» состоят из двух частей: реклама и стимулирование сбыта.

Реклама, являясь частью стратегии продвижения ООО «СОМАГ», позволяет более детально познакомить потребителей с характеристиками предлагаемых товаров. Реклама ООО «СОМАГ», как оптовой компании, распространяется только посредством оформления в фирменном стиле центрального склада и грузовых транспортных средств. Также присутствует реклама товаров, с производителями которых заключен дистрибьюторский договор. Существует и неиспользованный потенциал - это реклама торговой компании в целом, так как немногие замечают рекламу на немногочисленных автомобилях.

Стимулирование сбыта ООО «СОМАГ» - это совокупность маркетинговых мероприятий, призванных содействовать продажам товаров покупателям. Стимулирование сбыта в деятельности ООО включает в себя: заключение менеджерами договоров на поставку у клиентов (личные продажи), оптовые акции, стимулирование на месте продаж (заключение договоров на поставку в офисе) (таблица 13).

Таблица 13

Стимулирование сбыта ООО «СОМАГ»

№ п/п	Вид стимулирования продаж	Применение в ООО «СОМАГ»
1	Заключение менеджерами	Прямые контакты менеджеров по продажам с клиентом. Посредством продажи «ходового» товара предлагается

	договоров на поставку у клиентов	сопутствующий. Доводятся до сведения поступления новых товаров, акций, схемы предоставления бонусов. На основе хороших личных взаимоотношений клиент может откликнуться на просьбу о помощи в продаже каких-либо товаров. Главная задача менеджера - это продать не только товары, которые желает клиент, но и те, продажи которых проходят сложно, но необходимы для раскрутки бренда и процветания фирмы в целом.
2	Оптовые акции	Акции планируются отделом закупок на основании данных исследований или(и) по заявке отдела продаж. Акции могут быть направлены как на покупателей, так и на менеджеров по продажам, посредствам дополнительного премирования от объёма продаж.
3	Заключение договоров на поставку в офисе	Стимулирование продаж для покупателей, которые сами приезжают за товарами. Реклама ассортимента, с изготовителем которого есть дистрибьюторское соглашение посредством рекламных баннеров, в обязанностях операторов – корректно предлагать данный товар вместо другого или «в нагрузку». Оформленная витрина со всем ассортиментом товаров.

Источник: [17]

При прямых (личных) продажах менеджерами главная задача - это продать не только тот товар, который желает клиент, но и тот, продажи которого проходят с затруднениями, но необходимы для раскрутки бренда и развития ООО «СОМАГ» в целом. Рассмотрим затраты ООО «СОМАГ» на продвижение товаров в динамике за 2015-2017 гг. (таблица 12).

Исходя из данных таблицы 14, очевидно, что руководство ООО «СОМАГ» уделяет свое внимание и средства в основном стимулированию сбыта товаров, связям с общественностью и рекламе в прессе (газетах, журналах). Коммуникационный бюджет фирмы ежегодно возрастает, однако, компания не размещает свои рекламные материалы в интернете, на радио и телевидении.

Таблица 14

Бюджет ООО «СОМАГ» на продвижение товаров за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Объем затрат по годам, тыс. руб.			Отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
	2015	2016	2017	2016г.	2017г.	2016г. к	2017г. к

				от 2015г.	от 2016г.	2015г.	2016г.
Реклама, в т. ч. -телевидение	-	-	-	-	-	-	-
- радио	-	-	-	-	-	-	-
-журналы, газеты	20	25	25	5	-	125,0	-
- интернет	-	-	18	-	18	-	-
Паблик рилейшнз	30	35	65	5	30	116,7	185,7
Стимулирование сбыта	60	65	70	5	5	108,3	107,7
Итого:	110	125	178	15	53	113,6	142,4

Источник: [15]

Таким образом, нами были выявлены некоторые проблемы, присущие коммуникациям ООО «СОМАГ», решение которых позволит повысить эффективность продвижения товаров в целом. Далее рассмотрим некоторые направления совершенствования стратегии и тактики продвижения товаров в конкурентной среде.

2.3 Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью

В качестве метода исследования был выбран экспертный опрос ведущих специалистов подразделений ООО «СОМАГ», а также менеджмента компании. Экспертам было предложено указать бизнес процессы (далее – БП) и подпроцессы, направление влияния (положительное, отрицательное), а также оценить их эффективность по согласованным критериям.

Экспертная оценка процесса проставлялась по семибалльной системе (0 – наихудшее значение, 6 – наилучшее значение), аналогичной той, которую мы использовали при анализе 5 сил конкуренции по М.Портеру, в зависимости от удовлетворительности работы этого процесса.

Таблица 15

Анализ бизнес процессов вспомогательных видов деятельности

ООО «СОМАГ» и их оценка

Процесс	Подпроцессы: Характеристики/комментарии	Оценка	Вл-е	Общая Оценка
Мониторинг и анализ рынка	Поиск новых поставщиков	5,3	+	5,1
	Участие в отраслевых выставках, презентациях, семинарах	4,9	+	
Работа с клиентами	Выявление пожеланий, претензий покупателей	5,4	+	5,4
	Скорость удовлетворение клиентских претензий	5,8	+	
	Качество удовлетворение клиентских претензий	5	-	
Работа с персоналом	Уровень заработной платы, соц. пакет	5,1	+	5,1
	Уровень удовлетворённости условиями труда	5	+	
	Разделение персоналом целей руководства компании	5,5	+	
	Уровень мотивация персонала на выполнение плана	4,6	-	
Управление и Финансовая часть	Уровень финансового учета	4,9	-	5,1
	Уровень доступности финансовых средств на развитие ООО «СОМАГ»	5,1	+	
	Общий уровень руководства компанией	5,4	+	
Развитие и улучшения	Качество идей по улучшению производства	5,1	+	4,5
	Темпы внедрения идей по улучшению производства	4,5	+	
	Концепция внедрения мер и процедур по развитию бизнеса	4,1	-	

Источник: [16]

На втором этапе исследований, было проведено сравнение выделенных бизнес-процессов с аналогичными у конкурентов, причем за эталон принимался не один выбранный конкурент, а лучший в данном БП по мнению экспертов (выделены желтым цветом) (таблица 16).

Таблица 16

Сводная таблица интегральных показателей бизнес процессов вспомогательных видов деятельности конкурентов

Процесс	ИМ	К-т 1	К-т 2	К-т 3	К-т 4	К-т 5
Мониторинг и анализ рынка	5,1	5,4	4,9	5,3	3,9	3,8
Работа с клиентами	5,4	5,3	5,1	5,9	4,1	3,9
Работа с персоналом	5,1	4,9	4,6	5,2	4,5	4,2
Управление\Финансы	5,1	4,8	5,3	5,1	3	3,1
Развитие и улучшения	4,5	3,9	4,6	4,7	3,6	3,4
Среднее значение	5,0	4,9	4,9	5,2	3,8	3,7

Источник: [17]

Определяем значение силы и слабости для каждого БП согласно выбранной методике (таблица 17). Очевидно, что чем сильнее отставание того или иного БП, тем больше усилий необходимо приложить менеджерам ООО «СОМАГ» для исправления ситуации.

Таблица17

Определение значения силы и слабости

Сила (strength, S)	Значение
При превышении лучшей оценки конкурента	
более чем на 1 - безусловный лидер	S1
более чем на 0,5 - лидер области	S2
более чем на 0,2 - сильнее, чем остальные	S3
менее, чем на 0,2 - чуть впереди, чем остальные	S4
Слабость (weakness, W)	
В случае результата хуже, нежели лучшая оценка конкурента	
более чем на 1 - безусловное отставание	W1
более чем на 0,5 - сильное отставание	W2
более чем на 0,2 - отставание	W3
менее, чем на 0,2 - не критичное отставание	W4

Источник: [16]

Итоговый анализ данных БП представлен в таблице 18.

Таблица 18

Итоговый анализ БП вспомогательных видов деятельности

Процесс	ИМ	Лучшая оценка	Конкурент	Сила \ Слабость
Мониторинг и анализ рынка	5,1	5,4	К-т 1	W3
Работа с клиентами	5,4	5,9	К-т 3	W2
Работа с персоналом	5,1	5,2	К-т 3	W4
Управление\Финансы	5,1	5,3	К-т 2	W4
Развитие и улучшения	4,5	4,7	К-т 3	W4
Среднее значение	5,0	5,3		

Источник: [14]

Подводя итоги анализа бизнес процессов вспомогательных видов деятельности объекта исследования можно сделать следующие выводы:

- наименее успешным БП в ООО «СОМАГ» на текущий момент среди рассмотренных, является «Работа с клиентами» (значение W2). Именно улучшению данного БП руководству ООО «СОМАГ» необходимо уделить основное внимание;

- БП «Мониторинг и анализ рынка», имеющий значение W3, требует улучшения и обновления;

- БП «Работа с персоналом», «Управление\Финансы», «Развитие и улучшения», имеющие значение W4, выстроены достаточно качественно и не требуют на текущий момент значительных качественных изменений.

Перейдем к анализу бизнес процессов основных видов деятельности компании, создающих прибыль.

Таблица 19

Анализ бизнес процессов основных видов деятельности ООО «СОМАГ» и их оценка

Процесс	Подпроцессы: Характеристики/комментарии	Оценка	Вл-е	Общая Оценка
Интернет-продвижение и PR	Он-лайновое продвижение ООО «СОМАГ» и услуг	4,8	+	4,4
	Продвижение через соц. сети, сообщества	5,2	+	
	Офф-лановое продвижение ООО «СОМАГ» и услуг	3,2	-	
Техническое сопровождение	Бесперебойность работы сайта ООО «СОМАГ»	5,3	+	5,2
	Бесперебойность работы кол-центра ООО «СОМАГ»	4,9	-	
	Техническая работа IT специалистов	5,3	+	
Работа с поставщиками	Поиск новых поставщиков	5,3	+	5,1
	Участие в отраслевых выставках, презентациях, семинарах	4,9	+	
Обработка заказов	Приём и обработка заказов, сделанных по телефону	5,4	+	5,2

	Приём и обработка заказов, сделанных через сайт	5,6	+	
	Уровень работы отдела продаж -вежливость, оперативность	5,2	+	
	Скорость передачи заказов на сбор	5,5	+	
	Скорость и качество сборки заказа на складе	4,4	-	
Доставка заказов	Наличие оперативной доставки «день в день»	5,5	+	4,8
	Наличие доставки в М.О.	5,1	+	
	Наличие доставки в регионы РФ	5,1	+	
	Наличие вариантов бесплатной доставки	5,2	+	
	Наличие униформы у водителей	2,5	-	
	Уровень работы отдела доставки-вежливость, оперативность	5,1	+	

Источник: [17]

Как и в предыдущем случае, сравним БП основных видов деятельности ООО «СОМАГ» с аналогичными у конкурентов (таблица 20).

Таблица 20

Сводная таблица интегральных показателей бизнес процессов основных видов деятельности конкурентов

Процесс	ИМ	К-т 1	К-т 2	К-т 3	К-т 4	К-т 5
Интернет-продвижение и PR	4,4	5,2	4,8	5,1	2,9	2,8
Техническое сопровождение	5,2	5,1	5,1	5,3	4,2	4,4
Работа с поставщиками	5,1	5,2	5,5	5,2	4,1	3,9
Обработка заказов	5,2	5,4	5,1	5,2	3,9	4,1
Доставка заказов	4,8	5	4,7	4,7	3,5	3,9
Среднее значение	4,9	5,2	5,0	5,1	3,7	3,8

Источник: [14]

Итоговый анализ БП основных видов деятельности представлен в таблице 21.

Таблица 21

Итоговый анализ основных БП

Процесс	ИМ	Лучшая оценка	Конкурент	Сила \ Слабость
Интернет-продвижение и PR	4,4	5,2	К-т 1	W2
Техническое сопровождение	5,2	5,3	К-т 3	W4
Работа с поставщиками	5,1	5,5	К-т 2	W3
Обработка заказов	5,2	5,4	К-т 1	W4
Доставка заказов	4,8	5	К-т 1	W4

Среднее значение	4,9	5,3		

Источник: [20]

Подводя итоги анализа бизнес процессов основных видов деятельности объекта исследования можно сделать следующие выводы:

наименее успешным БП в ООО «СОМАГ» на текущий момент среди рассмотренных, имеющему значение W2 – является «Интернет-продвижение и PR». Именно улучшению данному БП руководству ООО «СОМАГ» необходимо уделить основное внимание;

БП «Работа с поставщиками», имеющий значение W3, требует улучшения и обновления. Например, потенциал роста по данному БП кроется в более глубоком участие в выставках, получение более выгодных условий от поставщиков; БП «Техническое сопровождение», «Обработка заказов», «Доставка заказов», имеющие значение W4, выстроены достаточно качественно и требуют на текущий момент не значительных качественных изменений. Например, введением фирменной одежды и атрибутики у водителей, доставляющих заказы, можно добиться повышения узнаваемости проекта, повышения уровня доверия к ООО «СОМАГ».

В ходе оценки эффективности сбытовой деятельности определено, что стратегия диктует ООО «СОМАГ», как именно приспособиться к окружающей обстановке и использовать свой организационный потенциал, в то время как анализ способностей отвечает на вопрос, каким образом данная стратегия должна применяться. Отставание по данному ключевому фактору от остальных – тревожный сигнал, на который необходимо реагировать максимально продуманно и оперативно. Необходимые перемены были сведены в единую таблицу (таблица 22) и ранжированы по степени важности – от худшего фактора к лучшему.

Таблица 22

Сводная таблица необходимых перемен в сбытовой деятельности

Фактор	Зн-е	n\n	Необходимые перемены
Стратегия	W1	1.1.	Развитие франчайзинга торговой марки «СОМАГ» в ритейле
		1.2.	Формализация стратегии франчайзинга на ближайшие 3 года
		1.3.	Донесение цели и стратегии франчайзинга ООО «СОМАГ» персоналу.
Структура	W2	2.1.	Упорядочивание уровней управления.
		2.2.	Оценка организации людских ресурсов
		2.3.	Формализация рамок ответственности и подотчетности персонала
Системы	W2	3.1.	Разработка эффективной системы оценки успехов сотрудников
		3.2.	Развитие эффективной системы обнаружения и развития таланта сотрудников
		3.3.	Аудит эффективности управления бюджетом
		3.4.	Аудит эффективности процессов планирования и прогнозирования
Стиль	W3	4.1.	Разработка системы вознаграждения индивидуальных и групповых достижений
Персонал	W3	5.1.	Разработка мер по более активному вовлечению персонала в развитие ООО «СОМАГ»
Навыки	W3	6.1.	Разработка системы повышения профессиональных навыков персонала
Общие ценности	W4	7.1.	Вовлечение большинства сотрудников ООО «СОМАГ» в процесс помощи детскому дому, разделение ценностей компании

Источник: [20]

На 3 этапе - Внедрение— мы рассмотрим действия, необходимые для реализации перемен за счет франчайзинга, определим сроки реализации от момента принятия решения, а также определим возможные барьеры, которые могут возникнуть на пути перемен (таблица 23).

Предполагается использовать стратегию как усиление торговой марки – укрепление элементов фирменного стиля компании за счет грамотной и массовой рекламной кампании, стратегии формирования иерархии бренда, позиционирования и перепозиционирования. Для реализации данных мероприятий нужно разработать сильную концепцию рекламы, элементов торгового знака, чтобы они четко отражаликритерии позиционирования бренда и были широко узнаваемыми. Компании, принадлежащие к сети, имеющие одного владельца, могут отличаться по

ассортименту продукции, программа развития у них, как правило, нечеткая, а франчайзинговые компании имеют единую концепцию развития, ассортимент согласно стандартам сети и общие направления развития продвижения.

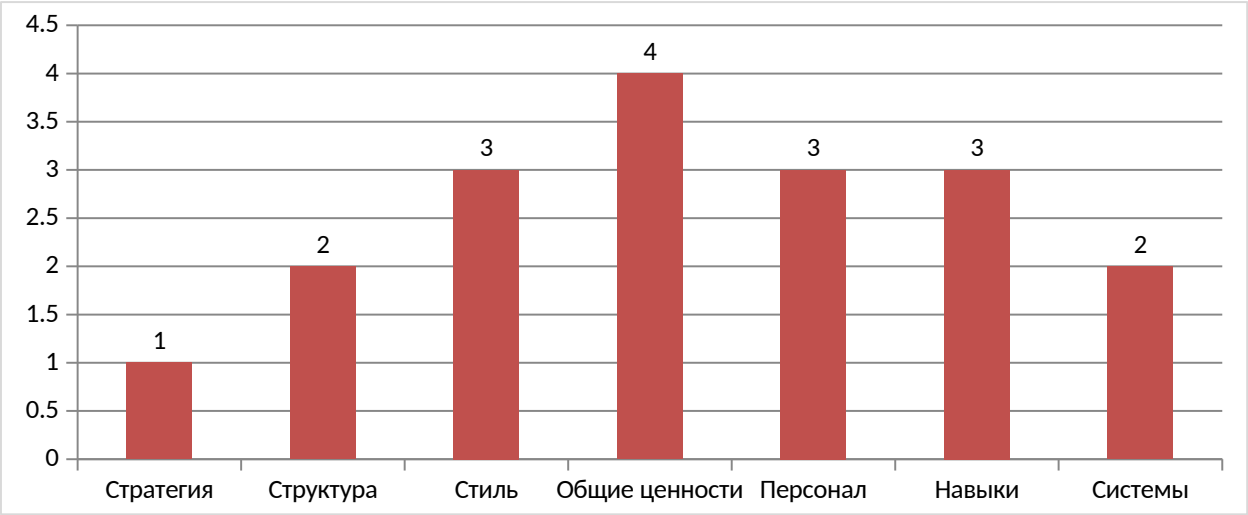
Таблица 23

План внедрения необходимых перемен в сбытовой деятельности

n\n	Необходимые перемены	Сроки, дни	Барьер
1.1	Развитие франчайзинга торговой марки «СОМАГ» в ритейле.	0-30	Нет
1.2	Формализация стратегии франчайзинга на ближайшие 3 года	0-30	Нет
1.3	Донесение цели и стратегии франчайзинга ООО «СОМАГ» персоналу.	30-37	Нет
2.1	Упорядочивание уровней управления.	30-60	Нет
2.2	Оценка организации людских ресурсов	30-45	Нет
2.3	Формализация рамок ответственности и подотчетности персонала	45-60	Нет
3.1	Разработка эффективной системы оценки успехов сотрудников		
	разработка KPI	60-90	Нет
	внедрение KPI для оценки успехов персонала	90-120	Не привычная большинству система
3.2	Развитие эффективной системы обнаружения и развития таланта сотрудников	0-30	Нет
3.3	Аудит эффективности управления бюджетом	0-45	Нет
3.4	Аудит эффективности процессов планирования и прогнозирования	45-90	Нет
4.1	Разработка системы вознаграждения индивидуальных и групповых достижений	45-100	Нет
5.1	Разработка мер по более активному вовлечению персонала в развитие ООО «СОМАГ»		
	создание внутреннего форума для общения	90-120	нет
	внедрение поощрений за предложения, реально помогающие развитию проекта	120-150	нет
6.1	Разработка системы повышения профессиональных навыков персонала	150-180	нет
7.1	Вовлечение большинства сотрудников ООО «СОМАГ» в процесс помощи детскому дому, разделение ценностей компании	90-180	Барьеры при общении с детьми

Источник: [21]

Подводя итоги анализа предприятия по модели «7S»McKinsey необходимо отметить следующее: благодаря экспертному опросу была определена эффективность 7 факторов,было проведено ранжирование выделенных факторов (наиболее слабый уровень – стратегия, наиболее сильный – общие ценности (рисунок 5).



Источник: [21]

Рисунок 5. Оценка 7 факторов ООО «СОМАГ»

Так же, были определены необходимые перемены в ООО «СОМАГ» и этапы их внедрения. С учетом того, что объект исследования находиться в стадии развития, изменения необходимо проводить крайне осторожно.

Рассматривая анализ по модели «7S»McKinsey как взгляд в большей степени на целостность организации, мы не только выяснили, какие элементы требуют изменений, но и наметили мероприятия и этапы их осуществления.

На основании проведенного аудита по модели «7S» McKinsey мы можем выделить следующие недостатки в бизнес-процессах сбыта:

- отсутствие межфункциональной координации между подразделениями маркетинга и логистики;
- длительный процесс приема заявки;
- длительный процесс комплектации заказа;
- ошибки при комплектации заказа;
- неточные сроки поставки;
- не определен перечень оказываемых логистических услуг;
- неорганизованная процедура возврата;
- пренебрежение методами прогнозирования и точных расчетов;

- конфигурация 1С освоена не в полном объеме;
- ассортимент не соответствует запросам потребителей.

Для решения задач планирования сбытовой деятельности на ООО «СОМАГ» предлагается развитие франчайзинга. Изучив различные форматы ритейла, в которых представлены франчайзинговые системы, приходим к выводу, что в основном франчайзинговые сети развиваются в синтетических форматах, таких, как торгово-развлекательные центры, торговые галереи. На современном этапе большой интерес у ритейлеров вызывает франчайзинг как способ развития сети своих магазинов. Данный факт обусловлен тем, что дает возможность ООО «СОМАГ» экономить издержки, открывая свои сети без привлечения собственных средств.

Выводы по второй главе

На предприятии применяется линейно-функциональная структура управления. Руководство текущей деятельностью осуществляет директор ООО «СОМАГ». Директор вправе распоряжаться всем имуществом предприятия, заключать договора, вести переговоры, принимать и увольнять работников. В подчинении директора находится весь штат предприятия.

Менеджеры по продажам ведут работу с клиентами в офисе, заинтересовывают покупателя, поддерживают долгосрочные отношения с клиентами. Менеджеры по закупкам ведут работу с поставщиками, анализируют ассортимент и наиболее выгодные поставки продукции.

В систему комплекса маркетинга компании ООО «СОМАГ»входят (основные составляющие): продукт/товар цена, канал продвижения и стимулирования товара (реклама, в данной компании требует доработки).

Важнейшей функцией маркетинга данной организации является распространение продукции (распределение, товародвижение, маркетинговые коммуникации). Т.к. любая продукция только в приделах

рынка становится товаром, по средствам товарообмена, то данной функции, а именно выбору каналов распределения стоит уделять особое внимание.

Проведенный SWOT-анализ ООО «СОМАГ» позволил организации выявить и структурировать свои сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы, определить направления развития собственного бизнеса на перспективу. Наиболее серьезным конкурентом компании можно считать АО «Тандер».

Сегодня позиция компании находится на стадии стратегического роста. Занимаемая отрасль является привлекательной, а компания в ней находится на уверенной позиции, являясь одним из лидеров (по качеству систем). Рынок является умеренно растущим с хорошей нормой прибыли. В связи с этим компании следует сохранить занимаемые позиции, постараться оптимизировать цены, чтобы занять устойчивое положение среди лидеров.

Стимулирование сбыта ООО «СОМАГ» - это совокупность маркетинговых мероприятий, призванных содействовать продажам товаров покупателям. Стимулирование сбыта в деятельности ООО включает в себя: заключение менеджерами договоров на поставку у клиентов (личные продажи), оптовые акции, стимулирование на месте продаж (заключение договоров на поставку в офисе).

Недостатки в бизнес-процессах сбыта:

- отсутствие межфункциональной координации между подразделениями маркетинга и логистики;
- длительный процесс приема заявки;
- длительный процесс комплектации заказа;
- ошибки при комплектации заказа;
- неточные сроки поставки;
- не определен перечень оказываемых логистических услуг;

- неорганизованная процедура возврата;
- пренебрежение методами прогнозирования и точных расчетов;
- конфигурация 1:С освоена не в полном объеме;
- ассортимент не соответствует запросам потребителей.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «СОМАГ»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью

Для совершенствования управления сбытовой деятельностью сети универсамов «Утконос» ООО «СОМАГ» предлагается привлечь большее количество клиентов путем расширения своего бизнеса, открыв при универсамах кофейни с детскими площадками.

Цель проекта: приобретение права на пользование франшизы сети кофеин «Coffee Room» для сети универсамов «Утконос» ООО «СОМАГ», а также организация деятельности кофе-бара «Coffee Room» и получение ежегодной прибыли в размере не менее 33575тыс.руб.

Маркетинговая цель: стать лидером среди аналогичных предприятий г.Москва.

Социальная цель: создать в рамках проекта рабочих мест

Цель бизнес-плана.

Обосновать прибыльность и рентабельность проекта открытия кофе-бара «Coffee Room» сети универсамов «Утконос» ООО «СОМАГ».

Разработать план действий сети универсамов «Утконос» ООО «СОМАГ».

Таблица 25

Конкурентные преимущества франшизы «Coffee Room» в сети кофеен

	Coffee In	Coffee Room	Бодрый день	Coffee Way
Стоимость франшизы (паушальный взнос)	199 000 рублей	350 000 рублей	От 312 000 рублей	250 000 рублей
Инвестиции в открытие	От 200 000 рублей	500 000 – 1 000 000 рублей	От 150 000 рублей	От 450 000 рублей

Продолжение таблицы 25

	Coffee In	Coffee Room	Бодрый день	Coffee Way
Роялти	Отсутствует	3% от выручки	1,5-2% от оборота	3% от выручки
Срок окупаемости	От 3 месяцев	От 6 месяцев	5-8 месяцев	От 3 месяцев
Количество заведений в сети	55	295	170	100
Год запуска франшизы	2016	2013	2012	2014

Источник: [Составлено автором]

Инвестиции, требуемые для реализации проекта – 18 миллионов рублей с роялти в размере 5% от продаж в месяц. Финансирование проекта планируется проводит посредством собственных активов. Планируемая выручка от реализации за 2019 год – 18360 тысяч рублей. В год себестоимость услуг составит 12540 тысяч рублей. Годовая прибыль – 4029 тысяч рублей. Проект окупится за 5 лет.

Возможные рынки сбыта услуг кофе-бара «Coffee Room».

В практическом американском маркетинге для сегментации рынка, как правило, применяют демографические факторы:

- возраст от 25 до 34 лет. Это главный целевой сегмент, так как по данным исследования именно посетители в названном возрасте тратят больше всего средств;

- уровень доходов – высокий, средний;

- пол – в основном концентрация на мужчин, так как именно они составляют основную часть от потребительской аудитории – 67% (согласно данным ВЦИМО);

- образование – высшее, среднее;

- географические факторы;

Покупая права на пользование ТМ нужно выполнять следующие условия:

- соблюдение фирменного стиля;

- соблюдение единого стиля в оформлении заведения;

- единый стиль управления и обслуживания;

- ежемесячное роялти в размере 5%;

- единые поставщики и меню;

- прочие условия.

В качестве теоретической базы выступили труды отечественных ученых по исследуемой проблеме. В качестве информационной основы выступают данные бухгалтерской отчетности компании, внутренние документы, положения исследуемой компании, итоги собственных исследований во время прохождения практики перед защитой диплома.

Методологическая основа исследования – методы экономико-статистический, монографический, абстрактно-логический, расчетно-конструктивный и прочие.

Чтобы открыть кофе-бар, будет куплена франшиза бренда кофе-бара «Coffee Room». Роялти от продаж будет составлять 5%. Договор по франчайзингу по праву можно назвать одной из самых прогрессивных сфер партнерства между компаниями. Так, это касается и ресторанного бизнеса, ведь в общественном питании франчайзинг занимает лишь 15% от всех сделок по франшизе, которые заключаются в нашей стране.

«Coffee Room» - это настоящий кофе-бар, который дарит незабываемую атмосферу в ООО «СОМАГ».

Став партнером знаменитой сети кафе под ключ, франчайзи получает уникальную возможность избежать тех проблем, которые зачастую бывают у начинающих предпринимателей. Работа с компанией – это приобретение готового бизнеса, партнер становится членом большой семьи, сильного клана, который объединен именем, системой поставок продукции, высококачественным оборудованием, одним стилем и стандартами обслуживания клиентов. Coffee Room имеет массу

преимуществ, приобретая ее, франчайзи получает эффективную поддержку компании, а также:

- быстрый срок окупаемости от двух до пяти месяцев;
- готовый бизнес план;
- брендбук;
- поддержку опытных юристов;
- помощь высококвалифицированных бухгалтеров;
- ERP система, разработанная компанией.
- условия сотрудничества:
- средние инвестиции в кофейню площадью 500м^2 — 18 млн. руб.
- роялти 5% от продаж в месяц;

Сегодня концепция «Coffee Room» - это самая перспективная и успешная бизнес-модель в сегменте ресторанного бизнеса. Главные принципы концепции – доступные цены, отменное качество, которые обеспечиваются крепкими договорными отношениями с проверенными поставщиками качественной продукции.

Ценовая политика франчайзера такова: приобретать продукты и сопутствующие расходные материалы оптом сразу, количество рассчитывается на все заведения сети. Это намного выгодней, нежели покупать сырье по розничной стоимости. На крупные заказы цены значительно отличаются, а это очень сильно может повлиять на себестоимость одной порции кофе.

Партнерам, которые решили купить франшизу кофе-бара «Coffee Room», ее владелец помогает:

- выбрать помещение для кофейни, которое будет отвечать всем техническим требованиям, результатам маркетингового анализа его дислокации;

- в избрании квалифицированных подрядчиков для проектирования дизайна кофейни;

- в выборе проведенных поставщиков качественной техники, мебели, которая будет идеально гармонировать с дизайном интерьера кофе-бара;

- в контроле соблюдения фирменных стандартов «Coffee Room», в адаптации их под индивидуальные потребности партнера.

В качестве главных требований к помещению от собственника франшизы выдвигаются следующие требования:

- нежилое помещение площадью до 500 квадратных метров (деловые, офисные, административные здания, первые этажи центров, которые имеют отдельный вход с центральной улицы);

- возможное размещение: первый этаж+подвал, первый этаж+2 этаж;

- первая линия домов (помещение должно отлично просматриваться не только с проезжей части, но и с пешеходной зоны);

- возможно помещение закрывшегося или действующего ресторана;

- расположение на оживленных улицах;

- наличие деловых окружений – офисных центров, ВУЗов, административных зданий в радиусе 1 километра;

- непосредственная близость к большим торговым и жилым зонам.

Собственник франшизы только после покупки предоставить право собственности на торговую марку, требуемую документацию, готовое решение наладки бизнеса, а также данные по покупке требуемого оборудования (таблица 26).

Таблица 26

Инвестиционный план

Инвестиции в том числе	18000000 руб.
Право на пользование товарным знаком	покупка
помещение под кофейню	аренда
специальное оборудование	покупка
мебель	покупка
Монтаж инженерных систем	покупка
прочее	покупка

Источник: [Составлено автором]

По данным таблицы 26 видно, что месячные расходы составляют 1045000 рублей. Максимальную долю в структуре расходов занимают затраты на зарплату с отчислениями (31,1%), а также на аренду помещения (28,7%) и расходы на продукты (26,8%).

Таблица 27

Калькуляция себестоимости в месяц, руб.

№	Затраты	Сумма, руб.	%
1	Заработная плата со страховыми взносами	325000	31,1
2	Аренда помещения	300000	28,7
3	Затраты на продукты	280 000	26,8
4	Коммунальные платежи	90 000	8,6
5	Прочие расходы	50 000	4,8
Итого:		1045000	100

Источник: [Составлено автором]

Организационно-правовая форма кофе-бара «Coffee Room» - ИП.

Государственная регистрация, а также перспективная деятельности ИП регламентируется ФЗ РФ «О государственной регистрации юридических лиц и ИП», №129, ГК РФ, прочими законами, правительственными постановлениями. Гражданин имеет право заниматься предпринимательством, не имея образованного юридического лица – с момента государственной регистрации в качестве ИП. При этом государственная регистрация может осуществляться исключительно по месту официальной, постоянной регистрации по месту проживания.

Статус ИП дает следующие преимущества по сравнению с регистрацией своей компании:

- упрощенность процессов создания, ликвидации бизнеса;

- свободное применение собственной прибыли;

- налог на имущество платить не нужно;

- назначается упрощенный порядок ведения учета результатов хозяйственной деятельности, предоставления внешней отчетности;

- заработанные средства можно свободно использовать без налогообложения.

Подбор персонала будет осуществляться перед запуском производства, учитывая следующие требования:

- наличие рабочего опыта работы на точно таких предприятиях общественного питание;

- наличие квалификации, профессиональной подготовки по требуемой специальности;

- толерантность, коммуникабельность, умение работать с клиентами;

- знание нормативных документов, которые регламентируют работы в общественном питании и торговле.

Если персонал будет подобран неправильно, то последствия могут быть катастрофическими. Вот почему, если услуга компании по подбору персонала будет высокой, то не стоит от нее отказываться вовсе.

Таблица 28

Обязанности персонала

Должность	Кол. (чел)	Обязанности
Повар	2	Приготовление блюд, контроль процесса приготовления еды, соблюдение техники безопасности
Повар-кондитер	1	Его зона ответственности – приготовление всех десертов в необходимом количестве. Находится в подчинении у шеф-повара. График работы: ежедневно 10.00 до 19.00.
Бариста	2	Готовит все виды напитков: кофе, чаи, коктейли. Хорошо разбирается в сортах кофе, знает множество способов приготовления. Имеет приятную внешность, приветлив, общителен.
Мойщик посуды	2	Мытье посуды, сортировка чистой посуды
Уборщица	1	Уборка территории вокруг кофе-бара, уборка заведения
Официант	4	-подготовку рабочего места и содержание его в надлежащем виде; оказание помощи гостям кофе-бара в выборе блюд и напитков, умение давать соответствующие рекомендации; прием заказа и его запись; подача заказа и уборка стола.

Источник: [21]

Каждая компания сильна своим персоналом. Квалифицированные сотрудники, грамотные менеджеры могут вывести с кризисного состояния даже самую неэффективную компанию. В противном случае – процветающая компания станет банкротом.

Таблица 29

Фонд заработной платы кофе-бара «Coffee Room», руб.

Должность	Оклад, руб.	Количество работников, чел	Годовой ФОТ, руб.	Страховые взносы руб.	Итого, руб.
Повар	35000	2	840 000	252 000	1 092 000
Повар-кондитер	30 000	1	360 000	108 000	468 000
Бариста	18000	2	432 000	129 600	561 600
Мойщик посуды	15000	1	180 000	54 000	234 000
Гардеробщик	15500	2	372 000	111 600	483 600
официант	17000+%	4	816 000	244 800	1 060 800

Источник: [Составлено автором]

Месячный фонд оплаты труда составил 325000 рублей. Что касается кофейни, то она отличается от прочих заведений общественного питания широким выбором сортов кофе, кофейных напитков. Кроме основного продукта меню – кофе – в кофейне имеются кондитерские изделия, горячие и холодные закуски, алкогольные напитки. Главная идея – организовать уютное пространство для отдыха. Все внимание сконцентрировано не на скорости, а на качестве обслуживания клиентов. Бариста, официанты – это хорошие консультанты по всем блюдам и напиткам. Чистый дисконтированный доход – накопленный дисконтированный эффект.

Таблица 30

Календарный план

Этап	Январь 2019 г.							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Составление плана программы								
2.Выбор целевых сегментов								
3.Проведение рекламной кампании								
4.Информирование клиентской базы								
5.Отбор персонала и подготовка лошадей								
6.Проверка готовности, реализация								

программы								

Источник: [Составлено автором]

Данный параметр показывает ценность поступлений будущих периодов касательно текущей стоимости.

Чистая прибыль характеризует превышение общих поступлений над общими затратами для данного проекта, учитывая неравноценность эффектов, которые относятся к разным временным моментам. Разность ЧД и ЧДД часто называется дисконтом проекта за расчетный период.

Привлекательность проекта для вложений определяется тогда, когда чистый дисконтированный доход больше 0. Прибыль кофе-бара рассчитывается на основании средних параметров посещаемости заведения, средней стоимости одного чека. На данные параметры воздействует не только фактор сезонности, но и общее положение на рынке. Текущие затраты компании формируются на основании аренды, стоимости продуктов, зарплаты, расходов на связь и маркетинг, налоговых отчислений. Максимальный удельный вес в затратах приходится на производственную себестоимость продукции.

Оценивая эффективность инвестиционного проекта, при соизмерении расходов и результатов хозяйственной деятельности в разное время проводится посредством приведения к начальному или прочему, заранее избранному моменту времени (t). Такое приведение называется дисконтированием. Главный экономический норматив, который применяется в процессе дисконтирования – норма дисконта (E), которая выражается в долях единицы, или же в годовых процентах.

$$d_t = 1 / (1+E)^t \quad (1)$$

Норма дисконта принимается 16%:ставка рефинансирования ЦБ РФ (14%);предпринимательские риски (2%).

При этом коэффициенты дисконтирования денежных потоков к году осуществления инвестиционных издержек определяются по формуле:

$$Кд = \frac{1}{(1+E)^t}, \quad (2)$$

где Е - ставка дисконтирования (требуемая норма);

t-год получения дохода.

$$Кд_{2015} = \frac{1}{(1+0,16)^1} = 0,86$$

$$Кд_{2016} = \frac{1}{(1+0,16)^2} = 0,74$$

Аналогично рассчитывается ставка дисконтирования в 2021-2028 гг.

Учитывая найденную текущую стоимость всей суммы дисконтированных расходов, дисконтный доход, найдем чистую текущую стоимость, на которую может быть увеличена прибыль компании:

$$ЧТС = ЧДД - К_з, \quad (3)$$

гдеЧДД – чистый дисконтированный доход;

$К_з$ - капитальные затраты.

ЧТС = 25345958 - 18000000 = 7345958 (тыс. руб.)

Итоги расчета показывают, что при реализации мероприятий сумма чистой стоимости составит 7345958 тысяч рублей. ЧТС больше 0, а значит, проект – не убыточный, его можно внедрять.

Теперь найдем коэффициент рентабельности, который даст возможность сопоставить объем капиталовложений с предстоящим чистым денежным потоком по проекту.

$$ИД = ДД / К_з \quad (4)$$

ИД = 25345958 / 18000000 = 1,41 > 1

По итогам расчета видим, что при реализации исследуемого проекта сумма возвратного ЧДП на 41% больше, чем объем капитальных расходов. Превышение над единицей означает некоторую дополнительную прибыль

при аналогичной ставке процента. Индекс прибыльности больше 1 (1,41%), а значит, мероприятие нужно принять.

Теперь рассчитаем, за сколько окупится проект.

Из данных таблицы видно, что проект не окупится в ближайшее время, поэтому необходимо рассчитать ЧДД по годам, чтобы понять, когда же все-таки окупится проект (таблица 31)

Допустим, что прирост ежегодной чистой прибыли составит 10% в год

На основании рассчитанного периода окупаемости видим, что сопоставление между чистыми потоками реальных денег и начальными инвестициями – благоприятное, ведь значение параметра, которое составляет 5 лет, пребывает в рамках жизненного срока мероприятия. Данный срок устраивает менеджмент компании, по истечению срока проект станет приносить прибыль. После 5 лет, на 6 год оборудование окупится и также будет приносить прибыль. Итак, проект является экономически оправданным, его можно реализовать на практике.

Таблица 31

План доходов и расходов, руб.

Показатели	2019 гг.												Итого за год, руб.
	Янв	Февр	Март	Апр	Май	Июнь	Июль	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	
Объем продаж услуги, чел.	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	-
Цена 1 посещения	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	x
Выручка от реализации,руб.	1530000	1530000	1530000	1530000	1530000	1530000	1530000	1530000	1530000	1530000	1530000	1530000	1836 0000
Полная себестоимость,руб.	1045000	1045000	1045000	1045000	1045000	1045000	1045000	1045000	1045000	1045000	1045000	1045000	1254 0000
Валовая прибыль, руб.	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	5820 000
Прибыль до налогообложения,	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	485000	5820 000

руб.													
Налог на прибыль,тыс. руб. (Д-Р)*15%	72750	72750	72750	72750	72750	72750	72750	72750	72750	72750	72750	72750	873000
Роялти 5% от выручки	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	918000
Чистая прибыль, руб.	335750	335750	335750	335750	335750	335750	335750	335750	335750	335750	335750	335750	4029000

Источник: [Составлено автором]

Таблица 32

Дисконтированные денежные потоки и срок окупаемости

Показатели	Предпусковой период	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Чистая прибыль	х	4029000	4431900	4875090	5362599	5898858,9	6488745	7137619	7851381	8636519	9500171
Инвестиции	18000000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Коэффициент дисконтирования	1	0,86	0,74	0,64	0,55	0,47	0,41	0,35	0,3	0,26	0,22
Дисконтированный поток	-	3464940	3279606	3120058	2949429	2772464	2660385	2498167	2355414	2245495	2534595 8
Дисконтированныйденежный поток с нарасающим итогом	-18000000	-14535060	-11255454	-8135396	-5185967	-2413503	246882	2745049	5100463	7345958	32691916

Источник: [Составлено автором]

Проведем анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для кофе-бара «Coffee Room» (таблица 33).

Таблица 33

SWOT - анализ кофе-бара «Coffee Room»

Возможности	Угрозы
- Возможные изменения на рынке - Уязвимость конкурентов	- Активность конкурентов; - Рост конкуренции; - Освоение новых технологий; - Повышение налогов; - Невысокий рыночный спрос - Появление новых услуг -Недостаточное финансовое обеспечение
Силы -Квалифицированный и опытный персонал	Слабости

-Удобное местоположение для клиентов -Качественное оказание услуг -Невысокая конкуренция	-Большое количество конкурентов на рынке -Небольшой опыт руководителя

Источник: [Составлено автором]

Общая цель маркетинговой деятельности - предоставление потребителям высококачественной услуги. План маркетинга представлен в таблице 34.

Таблица 34

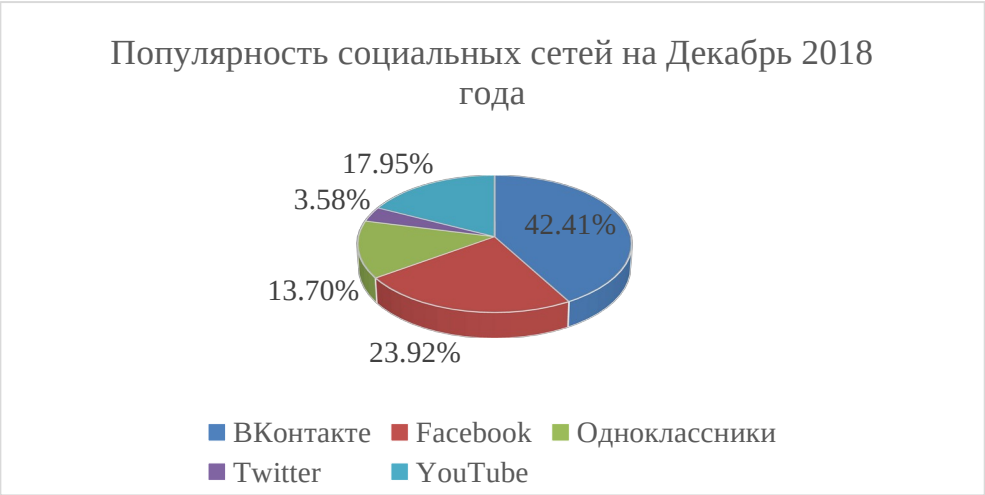
План маркетинга

Средства продвижения	Затраты (руб.)	Периодичность
1. Реклама на телевидении	50000	5 раз в месяц открытия
2. Адресная рассылка в социальных сетях	10000	2 раза (1000 шт.)
Итого	60 000	-

Источник: [Составлено автором]

Как видно из таблицы 34 общие расходы на продвижение составляют 60 000 руб. По мнению экспертов, самым распространенным способом бесплатной раскрутки организации, товара или услуги является продвижение через «Группы» и «Сообщества».

По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), 42 % пользователей практически ежедневно посещают «ВКонтакте», а 27 % – «Одноклассники». В общей сложности на эти ресурсы заходят 61 % и 54 % опрошенных. Далее в рейтинге популярности следуют Instagram (25 %) и Facebook (20 %).



Источник: [28]

Рисунок 6. Доли ведущих социальных сетей на рынке России

Самыми востребованными в соцсетях являются юмористические тематические сообщества (43 %), группы, связанные со здоровьем (41 %), новости (41 %), страницы о еде и кулинарии (36 %), доме и семье (33 %), путешествиях (32 %), спорте (31 %), науке и технике (28 %).

Продвижение услуг кофе-бара «Coffee Room» через сеть «В контакте» позволит: презентовать свой бизнес большому количеству активных интернет-пользователей.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В целях оценки результативности проектных мероприятий проведем анализ рисков. Внешние связаны с состоянием рыночной среды, общим уровнем цен, наличием тех или иных тенденций в потреблении. Внутренние риски связаны с организацией работы внутри компании.

К внешним рискам можно отнести:

- риск повышения цен на импортное сырье. Качество импортного кофе не сравнимо с отечественными аналогами, поэтому повышение курса доллара может серьезно сказаться на уменьшении прибыли компании;

- риск снижения покупательной способности населения. В этом случае вам придется либо снижать цены, либо переходить на аудиторию с более высокими доходами;

- риск повышения конкуренции. Снизить риск позволяет наличие уникального торгового предложения, а также прочих конкурентных преимуществ;

- риск изменения тенденций и отказ от употребления кофейных напитков. Этот риск минимален. Однако, даже в этом случае вы всегда можете сосредоточить внимание на приготовлении алкогольных напитков.

К внутренним рискам:

- риск быстрого износа оборудования. Этот риск достаточно высок, в простои производства недопустимы, поэтому для снижения риска вам необходимо знать инженера, к которому можно обратиться в случае неожиданной поломки;

- риск воровства со стороны сотрудников. Этот риск снижается за счет введения системы видеонаблюдения;

- риск некачественного обслуживания клиентов. Снижается за счет продуманной системы наказания и введения штрафов;

- риск ввести в меню блюда, которые не пользуются популярностью. Для того чтобы нивелировать риск, нужно включить в обязанность шеф-повара регулярный мониторинг спроса на те или иные блюда.

- риски в бизнесе общественного питания различаются по вероятности возникновения, а также по возможным способам устранения последствий. Однако важно учесть, как можно большее количество рисков, чтобы разработать план действий по проведению превентивных мероприятий. Источниками потерь для кофе-бара «Coffee Room»:

- форс-мажорные обстоятельства

- коммерческие риски: риск конкуренции; повышение цен; дефицит ресурсов; изменение условий конкуренции; изменение условий налогообложения и другое [6].

Таблица 35

Возможные = риски и пути их устранения

	Вид риска	Пути устранения
1.	Экономические	
1.1.	Повышение цены	1.поиск новых поставщиков 2.учитывать при ценообразовании
1.2.	Изменение ставок системы налогообложения	1.учитывать при ценообразовании
1.3.	Рост инфляции	1. изменение цены
1.4.	Неустойчивость спроса на реализуемую услугу	1. изменение цены 2.совершенствоание системы скидок 3.разработка новых услуг
1.5.	Снижение цен конкурентами	1. избрать стратегию лидера в области качества
1.6.	Недостаток оборотных средств	1. получение банковского кредита или коммерческого кредита
2.	Кадровые	
2.1.	Профессиональная непригодность кадров	1. переподготовка имеющихся 2.набор новых кадров
3	Форс-мажорные обстоятельства	-

Таблица 36

Анализ чувствительности проекта к ухудшению условий хозяйствования на 2019 гг.

Показатели	Выручка	Затраты	Прибыль
Базовые значения	5550000	4397760	1152240
Незначительное ухудшение условий-5%	5272500	4617648	654852
Значительное ухудшение условий -30%	3885000	5717088	-1837088

Источник: [Составлено автором]

Из данных таблицы 36 видно, что при незначительном ухудшении условий кофейня несет незначительные потери, а при значительном ухудшении условий она остается в минусе.

В целом следует отметить целесообразность реализации проекта, что позволит повысить заинтересованность клиентов в посещении универсама и увеличить объемы сбыта.

Выводы по третьей главе

Для совершенствования управления сбытовой деятельностью сети универсамов «Утконос» ООО «СОМАГ» предлагается привлечь большее количество клиентов путем расширения своего бизнеса, открыв при универсамах кофейни с детскими площадками.

Цель проекта: приобретение права на пользование франшизы сети кофеин «Coffee Room» для сети универсамов «Утконос» ООО «СОМАГ», а также организация деятельности кофе-бара «Coffee Room» и получение ежегодной прибыли в размере не менее 33575тыс.руб.

В целом следует отметить целесообразность реализации проекта, что позволит повысить заинтересованность клиентов в посещении универсама и увеличить объемы сбыта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективная маркетинговая деятельность базируется на основе изучения каналов распределения. В условиях высокой конкуренции важным является выбор оптимального канала распределения или их сочетание. Поэтому важным аспектом в этом направлении является выделение преимуществ и недостатков сбытовых каналов. Решение о выборе каналов распределения принимаются на разных уровнях управления предприятием и на каждом уровне соответствующие параметры будут иметь разный вес соответственно, на этапе стратегического маркетингового планирования ключевыми характеристиками каналов будут те, которые определяют их привлекательность в стратегической перспективе, однако в текущей деятельности предприятия при принятии оперативных решений по

каналам распределения менеджеру нецелесообразно каждый раз оценивать стратегическую привлекательность канала.

Бизнес-процессы отдела сбыта являются неотъемлемой сферой функционирования предприятия, часто определяющей для других направлений деятельности организации. На основе проведенного анализа научных подходов к интерпретации сбытовой деятельности обоснованно объединительную позицию относительно них. Опираясь на мировой опыт формирования бизнес-процессов отдела сбыта, сформированы предпосылки их становления на предприятиях.

Оценка эффективности сбытовой деятельности - одно из направлений системного анализа, которое динамично развивается и прочно вошло в современную практику управления развитием бизнеса. Оценка эффективности сбытовой деятельности заключается в отражении субъективного видения потока работ в виде формальной модели, состоящей из взаимосвязанных операций. Комплексно оценить эффективность управления сбытовой деятельностью позволит использование обобщенной системы функциональных и экономических показателей. Методика оценки эффективности коммерции базируется на классификации методов продвижения, благодаря своей комплексности она может быть положена в основу как индивидуальных оптимизационных моделей предприятий, так и моделей управления сбытовой деятельностью на макроэкономическом уровне.

На предприятии применяется линейно-функциональная структура управления. Руководство текущей деятельностью осуществляет директор ООО «СОМАГ». Директор вправе распоряжаться всем имуществом предприятия, заключать договора, вести переговоры, принимать и увольнять работников. В подчинении директора находится весь штат предприятия.

Менеджеры по продажам ведут работу с клиентами в офисе, заинтересовывают покупателя, поддерживают долгосрочные отношения с клиентами. Менеджеры по закупкам ведут работу с поставщиками, анализируют ассортимент и наиболее выгодные поставки продукции.

В систему комплекса маркетинга компании ООО «СОМАГ» входят (основные составляющие): продукт/товар цена, канал продвижения и стимулирования товара (реклама, в данной компании требует доработки).

Важнейшей функцией маркетинга данной организации является распространение продукции (распределение, товародвижение, маркетинговые коммуникации). Т.к. любая продукция только в приделах рынка становится товаром, по средствам товарообмена, то данной функции, а именно выбору каналов распределения стоит уделять особое внимание.

Проведенный SWOT-анализ ООО «СОМАГ» позволил организации выявить и структурировать свои сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы, определить направления развития собственного бизнеса на перспективу. Наиболее серьезным конкурентом компании можно считать АО «Тандер».

Сегодня позиция компании находится на стадии стратегического роста. Занимаемая отрасль является привлекательной, а компания в ней находится на уверенной позиции, являясь одним из лидеров (по качеству систем). Рынок является умеренно растущим с хорошей нормой прибыли. В связи с этим компании следует сохранить занимаемые позиции, постараться оптимизировать цены, чтобы занять устойчивое положение среди лидеров.

Стимулирование сбыта ООО «СОМАГ» - это совокупность маркетинговых мероприятий, призванных содействовать продажам товаров покупателям. Стимулирование сбыта в деятельности ООО включает в себя: заключение менеджерами договоров на поставку у

клиентов (личные продажи), оптовые акции, стимулирование на месте продаж (заключение договоров на поставку в офисе).

Недостатки в бизнес-процессах сбыта:

- отсутствие межфункциональной координации между подразделениями маркетинга и логистики;
- длительный процесс приема заявки;
- длительный процесс комплектации заказа;
- ошибки при комплектации заказа;
- неточные сроки поставки;
- не определен перечень оказываемых логистических услуг;
- неорганизованная процедура возврата;
- пренебрежение методами прогнозирования и точных расчетов;
- конфигурация 1:С освоена не в полном объеме;
- ассортимент не соответствует запросам потребителей.

Для совершенствования управления сбытовой деятельностью сети универсамов «Утконос» ООО «СОМАГ» предлагается привлечь большее количество клиентов путем расширения своего бизнеса, открыв при универсамах кофейни с детскими площадками.

Цель проекта: приобретение права на пользование франшизы сети кофеин «Coffee Room» для сети универсамов «Утконос» ООО «СОМАГ», а также организация деятельности кофе-бара «Coffee Room» и получение ежегодной прибыли в размерене менее 33575тыс.руб. В целом следует отметить целесообразность реализации проекта, что позволит повысить заинтересованность клиентов в посещении универсама и увеличить объемы сбыта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон Российской Федерации «О рекламе» от 13 марта 2006. № 38-ФЗ (ред. от 03.08.2018) // СЗРФ. – 2018. - №32.
2. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 29.07.2018) // СЗРФ. – 2018. - №31.
3. Адлер Ю. П. Хороший потребитель – довольный потребитель, или Что приходит в голову, когда говорят про удовлетворенность и лояльность / Ю. П. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2016. – 114 с.
4. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Акмаева Р.И. – М.: ВолтерсКлувер, 2016. – 432 с.
5. Алексеев А.А. Сегментирование потребителей как основа организации распределения товарного ассортимента в рамках рыночных ниш / Алексеев А.А. – М.: Вся Москва, 2016. – 255с.
6. Андреев А.Ф. Предприятие в условиях рынка (планирование бизнеса) // Учебное пособие по курсу «Организация, планирование и управление предприятием» / Андреев А.Ф. – М.: ГАНГ, 2016. – 190 с.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание / Ансофф И. – СПб.: Питер, 2016. – 344 с.
8. Аренков И. А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики: учебное пособие / Аренков И. А. – СПб: СПбУЭФ, 2016. – 40с.
9. Армстронг Г. Основы маркетинга: учебное пособие / Армстронг Г., Котлер Ф., Вонг В.. – М.-СПб.: Диалектика / Вильямс, 2016. – 1200с.
10. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов / Ассэль Генри. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 804 с.
11. Березин И.С. Маркетинг и исследование рынка: учебное пособие / Березин И.С. – М.: Русская Деловая Литература, 2016. – 416 с.
12. Благаев В.И. Маркетинг в определениях и примерах: монография / Благаев В.И.. – СПб.: Двадцатый трест, 2016. – 377с.

13. Будрин А. Г. Методология формирования и управления взаимоотношениями предприятий на рынке на основе концепции маркетинга: монография / А. Г. Будрин. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2016. – 420 с.
14. Боброва И.И., Зимин В. Лучшие трюки с дисконтными картами / Боброва И.И., Зимин В.- М.: Фотолаборатория: Вершина, 2016. – 372 с.
15. Газарян А.Е. Топология рыночных отношений и место маркетинга в системе управления предприятий / Газарян А.Е. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 6. - С. 3-14.
16. Глущенко Т.Е. Методология анализа конкуренции и его возможности встратегическом управлении промышленными предприятиями / Глущенко Т.Е. // Современная торговля - 2014. - № 1.- С. 70-73.
17. Иванова Н.С. Конкурентная стратегия компании / Иванова Н.С. // Проблемы современной науки и образования, 2015. № 2 (42). С. 99-101.
18. Карпова Н.С. Очерк развития российского маркетинга / Карпова Н.С. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 2. - С. 4-19.
19. Кириллина Н. Социальный потенциал маркетинговых коммуникаций в информационной среде современного города / Кириллина Н. // Общество и экономика. – 2017. - № 1. - С. 135-148.
20. Кудряшова О. А. Понятие, функции и значение выставочной деятельности / Кудряшова О. А. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 5. - С. 58-72.
21. Куярова Л. Стратегический маркетинг в организации: концепции сетевого управления / Куярова Л., Ларина Ю. // проблемы теории и практики управления. - 2017. - № 7-8. - С. 113-119.
22. Кудрявцева Е.А. Развитие внутренних компетенций компании как инструмент управления конкурентными преимуществами / Е.А. Кудрявцева, Е.А. Иванова // Неделя науки СПбПУ: материалы научно-

практической конференции. - СПб.: Инженерно-экономический институт СПбПУ. - 2015, С. 144-146.

23. Ладнова А.В. Адаптивный маркетинг как способ повышения эффективности взаимодействия производителя и потребителя / Ладнова А.В. // Экономика, статистика и информатика. - 2016. - № 6. - С. 58-63.

24. Моисеева Н. Транзакционные издержки в маркетинговой среде / Моисеева Н., Марина О. // Маркетинг. - 2017. - № 2. - С. 64-76.

25. Маркетинг территорий: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. Н. Жильцова. — М.: Юрайт, 2015. — 262 с.

26. Маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для прикладного бакалавриата: учебное пособие / под общ. ред. О. Н. Романенковой. — М.: Юрайт, 2014. — 456 с.

27. Моисеева Н. Маркетинговые отношения на основе разности потенциалов партнеров / Моисеева Н., Седова О. // Маркетинг. - 2016. - № 5. - С. 37-55.

28. Моисеенко И.В. Классификация методов определения емкости рынка на основе применяемой маркетинговой информации / Моисеенко И.В., Носкова Е.В. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 6. - С. 23-32.

29. Мукожев А.М. Специфика организации и формирования показателей маркетинговой деятельности в сфере общественного питания / Мукожев А.М. // Пищевая технология. - 2016. - № 5-6. - С. 8-11.

30. Мусатова Н.В. Конкурентоспособность компании на олигопольном рынке с дифференцированным товаром / Мусатова Н.В. // Российское предпринимательство. — 2016. — № 2 Вып. 1 (105). — с. 115-118.

31. Никанорова А.В. Использование мобильного маркетинга как средства стимулирования сбыта / Никанорова А.В. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 4. – С. 18-23.

32. Прозоровский С. Международные маркетинговые исследования / Прозоровский С. // Маркетинг. - 2017. - № 5. - С. 62-79.

33. Рощак Д., CRM-системы в формировании комплекса маркетинговых коммуникаций / Рощак Д., Багандов И. // Маркетинг. - 2017. - № 4. - С. 53-62.

34. Руденко М. Ресурсный подход к моделированию маркетингового потенциала компании / Руденко М. // Маркетинг. - 2017. - № 2. - С. 40-48.

35. Руденко М., Письменников Д. Маркетинговый потенциал компании / Руденко М., Письменников Д. // Маркетинг. - 2017. - № 3. - С. 28-43.

36. Рукавишников А.В. Маркетинговые коммуникации и рекламный рынок в России / Рукавишников А.В. // СГЗ. - 2016. - № 4. - С. 185-191.

37. Рыжикова Т. Методы сегментирования потребителей / Рыжикова Т. // Маркетинг. - 2017. – № 4. - С. 23-35.

38. Рыжикова Т. Маркетинговый инструментарий в реализации логистических инноваций / Рыжикова Т. // Маркетинг. - 2016. - № 4. - С. 44-56.

39. Токарев Б. Маркетинговая аналитика рыночных образований / Токарев Б. // Маркетинг. - 2017. - № 5. - С. 23-38.

40. Портер М. Э. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. / Портер М. Э. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2016 – 230 с.

41. Усманова Л.П. Основные аспекты методики оценки эффективности инвестиционного проекта в сфере выставочных услуг / Усманова Л.П. // Современные аспекты экономики». - № 18 (111). - 2016. – 69 с.

42. Уткин Э.А. Маркетинг. – М.: ТАНДЕМ / Уткин Э.А. - ЭКМОС, 2016. – 320 с.

43. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Фатхутдинов Р.А. – СПБ.: Питер, 2016. – 368 с.

44. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие / Хруцкий В.Е., Корнееева И.В. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 528 с.

45. Худокорнов А.Г. Академия рынка: Маркетинг / Худокорнов А.Г. – М.: Экономика, 2016. – 572 с.
46. Челенков А. Маркетинг взаимоотношений: клиентоориентированных стратегии / Челенков А., Сонина Т. // Маркетинг. - 2017. - № 2. - С. 34-47.
47. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования: учебное пособие / Черчилль Г.А. – М.: Экономика, 2016. – 780 с.
48. Шифрин М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Шифрин М. – СПб.: Питер, 2016. – 320 с.
49. Шкардун В.Д. Конкурентоспособность предприятия / Шкардун В.Д. // Российское предпринимательство. — 2016. — № 2. — С. 111-114.
50. Шоул Джон. Лояльный клиент: Как превратить разгневанного покупателя в счастливого за 60 секунд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 114 с.
51. M. N. Dudin, N. A. Voykova, E. E. Frolova, J. A. Artemieva, E. P. Rusakova, A. H. Abashidze. Modern Trends and Challenges of Development of Global Aluminum Industry. The journal Metalurgija Croatian Metallurgical Society (CMS), Metallurgy, Vol.56 No.1-2 January 2017. P 255-258.
52. Понятие и участники франчайзинга. [Электронный ресурс].URL: http://www.grandars.ru/college/biznes/franchayzing.html/ (дата обращения: 01.11.2018).
53. ПроФраншизу.ру: [Электронный ресурс].URL: http://www.profranshizu.ru/ (дата обращения: 03.12.2018).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Матрица SWOT-анализа ООО «СОМАГ»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	ПОЛЕ СИВ Расширение ассортимента товаров и услуг- товары пользуются постоянным спросом. Выход на новые сегменты рынка - сложившаяся репутация организации. Диверсификация деятельности - сложившаяся репутация организации. Повышение качества маркетинговой деятельности организации - квалифицированные специалисты; анализ потребностей покупателей.	ПОЛЕ СИУ Появление новых конкурентов - сложившаяся репутация организации. Снижение покупательского спроса - товары пользуются постоянным спросом. Повышение отпускных цен производителями продукции - наличие запасов товаров. Риск при оценке платежеспособности покупателей-оптовиков - квалифицированные специалисты.
Слабые стороны	ПОЛЕ СЛВ Расширение ассортимента товаров и услуг- слабые позиции по отдельным товарным группам. Выход на новые сегменты рынка - финансовая нестабильность. Диверсификация деятельности - финансовая нестабильность. Повышение качества маркетинговой деятельности организации - недостаточное внимание маркетинговой деятельности.	ПОЛЕ СЛУ Появление новых конкурентов - слабые позиции по отдельным товарным группам. Снижение покупательского спроса - недостаточное внимание маркетинговой деятельности. Повышение отпускных цен производителями продукции - финансовая нестабильность. Риск при оценке платежеспособности покупателей-оптовиков - выполнение заключенных договоров при минимальной или нулевой прибыли.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Тестирование по методике «7S» – опросный лист

Варианты ответов:

- Категорически не согласен
- Не согласен
- Ни то, ни другое
- Согласен
- Абсолютно согласен

Стратегия

1. Длительная стратегия и планы ясно определены

2. Длительная стратегия и планы сообщены

3. Направление и видение бизнеса ясны

4. Менеджеры нацелены как на средний и долгий, так и на кратковременный бизнес

Структура

5. Людские ресурсы на максимальном уровне

6. Ресурсы организованы в соответствии с приоритетами бизнеса

7. В организации используется минимальный контроль и минимальное количество уровней управления.

8. Четкие рамки ответственности и подотчетности

9. Права и обязанности хорошо сбалансированы

10. Структура организации гибкая в отношении к различным ситуациям и изменениям нужд клиентов

11. Структура организации скорее интегрирована, чем разрозненна по обособленным департаментам

Стиль

12. Распределение ответственности и нововведения поощряются

13. Управление направлено помогать, а не говорить, что делать

14. Индивидуальные и групповые достижения признаются и награждаются

15. Результаты измеряются согласно объективным стандартам

16. Цели требовательные, но достижимые

Общие ценности

17. Высокий уровень преданности делу

18. Уверенность в ценности предлагаемых товаров и услуг

19. Уверенность во внутреннем сотрудничестве на всех уровнях

20. Сотрудники решительно настроены на постоянное совершенствование

Персонал

21. Человека ценят как личность и относятся с уважением

22. Человеческие способности и потенциал распознаются и используются в положительных целях

23. Набираются в основном высококвалифицированные сотрудники

24. Людей используют за их сильные стороны и не наказывают слабости

Навыки

25. От навыков зависит достижение целей

26. Недостаток навыков определяется и восполняется

27. Навыки оттачиваются, совершенствуются и развиваются, чтобы удовлетворять меняющиеся требования бизнеса

28. Навыками делятся и равномерно распределяются в организации

Системы

29. Эффективные процессы планирования и прогнозирования

30. Используется жесткий контроль за расходом капитала

31. Приоритет имеет эффективное управление бюджетом

32. Акции, должники и движение денежных средств строго контролируются

33. Своевременная и эффективная система осведомления сотрудников

34. Эффективная система оценки успехов сотрудников

35. Бизнес и кадровые планы взаимосвязаны и интегрированы

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Цепочка ценностей ООО «СОМАГ»

