МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.Ю. ВИТТЕ

Факультет Управления

Кафедра Менеджмент

Направление подготовки Маркетинг

ВЫПУСКНАЯ БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Студентки Клейменовой Александры Валентиновны

на тему

«Совершенствование маркетинговой деятельности на предприятиях сферы торговли»

Руководитель

ВКР _____Доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат психологических наук, Дохолян Самвел Бахшиевич

Студентка _____

«____»_____2018год

Москва 2018г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение…… 2
Глава 1. Современные тенденции организации маркетинговой деятельности торговых предприятиях ……. 4
1.1. Сущность, цели и задачи маркетинга в деятельности торговых предприятий …… 4
1.2. Роль маркетинговых коммуникаций в развитии торговых предприятий ……...…… 6
1.3. Специфика и методы управления маркетинговой деятельностью современной организации в сфере торговли …….……. 10
Глава 2. Оценка маркетингового потенциала торгового предприятия на примере компании ООО «Пец-Хаас» ……..…. 14
2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия ООО «Пец-Хаас» ……...…. 14
2.2. Анализ эффективности управления маркетинговой службой в деятельности предприятия ООО «Пец-Хаас»…….…….. 22
2.3 Ситуационный анализ рынка ООО «Пец-Хаас» …… 31
Глава 3. Совершенствование маркетинговой деятельности предприятия ООО «Пец-Хаас» …… 39
3.1. Направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия ООО «Пец-Хаас»……... 39
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий……...… 44
Заключение ……..…… 48
Список используемых источников литературы ……..… 50
Приложения……..… 53

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, участниками маркетинговых отношений и действий выступают целые сферы экономики: торговля, система средств массовой информации, образование, наука, политика и т.д.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в современном мире предприятия не могут эффективно осуществлять свою деятельность без маркетинговой службы, без разработки определенного комплекса маркетинга в организации. Каждое торговое предприятие должно ориентироваться в первую очередь на потребителей и на удовлетворение их потребностей. Таким образом, чем лучше разработан в организации маркетинг, тем более эффективна будет и ее деятельность. Для того чтобы эффективно разработать маркетинговую деятельность необходимо изучать спрос на продукцию, рынки сбыта данной продукции, их емкость, а также реальных и потенциальных конкурентов предприятия. При помощи ведения маркетинговой деятельности осуществляется постоянный поиск новых рынков, новых потребителей, а также новых видов продукции и услуг, которые способствуют обеспечению предприятию наибольшего уровня прибыли. Маркетинг на предприятии выступает в роли инструмента регулирования производства и сбыта.

В современных условиях экономики и быстро меняющегося рынка, необходим постоянный поиск новых путей увеличения прибыли, развития и оптимизации деятельности любой компании.

Цель работы – разработать мероприятия, направленные на совершенствование маркетинговой деятельности компании ООО «Пец-Хаас».

Поставленная цель обусловила необходимость решения ряда взаимосвязанных задач:

1. Изучить сущность, цели и задачи маркетинга в деятельности торговых предприятий;

2. проанализировать маркетинговую деятельность компании ООО «Пец-Хаас»

3. предоставить рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Пец-Хаас»

Предметом бакалаврской работы является маркетинговая деятельность ООО «Пец-Хаас».

Объект исследования данной работы – компания ООО «Пец-Хаас».

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

Введение раскрывает актуальность выбранной темы, цели , задачи и методы исследования.

В первой главе, рассматривается понятие маркетинг, современные тенденции организации маркетинговой деятельности. Во второй главе приводится общая характеристика компании ООО «Пец-Хаас», ее экономические показатели. Третья глава посвящена совершенствованию маркетинговой деятельности компании.

В заключении подводится итог исследования, формируются выводы по рассматриваемой теме.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что в результате исследования, составлены эффективные рекомендации по совершенствованию работы отдела маркетинга, которые могут быть применены в работе компании ООО «Пец-Хаас».

Глава 1. Современные тенденции организации маркетинговой деятельности торговых предприятиях

1.1 Сущность, цели и задачи маркетинга в деятельности торговых предприятий

Маркетинг – это комплекс мер, направленных на изучение всех вопросов, которые связаны с реализацией продукции: исследование реализуемой продукции; анализ объема товарооборота организации; изучение рынка, на котором, изучение форм и каналов товародвижения; анализ конкурентоспособности продукции; исследование мотивов покупателя, на которых основывается поведение, анализ рекламной кампании организации; а также разработка эффективных способов по реализации продвижения продукции[1].

Маркетинг представляет собой систему организации и процесса управления производственной и сбытовой деятельностью организаций, а также процесс изучения рынка с целью формирования и удовлетворения спроса на продукцию (товары и услуги), а также получение прибыли[2].

Так как маркетинг – это своего рода способ убедить массы людей совершить покупку, то большинство ошибочно считают данное понятие сбытом или стимулированием. В данном случае разница состоит в том, что сбыт, в первую очередь, предусматривает контакт лицом к лицу, иначе говоря, продавец имеет дело с напрямую потенциальными покупателями. В процессе маркетинга используются средства массовой информации (СМИ) и другие способы с целью завладения вниманием и убеждения многих людей – людей, которые могут вообще не иметь никакого прямого контакта ни с кем из сбытовой организации[3].

---

[1]Альбеков, А.У. Экономика коммерческого предприятия. Ростов н/Д., 2014. С. 28.

[2]Замбржицкая, Е.С. Сущность понятия «производственный маркетинг»: многовариантность подходов // Вопросы экономики и управления. 2016. №2. С. 39-42.

[3] Интернет-курс по дисциплине «Образовательный маркетинг»: [Электронный ресурс] / Коллектив авторов // Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – URL: http://www.e-biblio.ru.

Один из ведущих теоретиков, исследуемый проблемы управления, Петер Друккер, говорит об этом так: Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель заключается в том, чтобы так хорошо познать и понять клиента, что продукция (товар, услуга) будет точно подходить клиенту и продавать себя сама[4].

Предприятие достигнет успеха в хозяйственной и коммерческой деятельности только тогда, когда его целью становится удовлетворение нужд потребителя. Вместе с тем задача маркетинга – на только увеличить спрос, но и попытаться воздействовать на него так, чтобы он соответствовал предложению.

В процессе своей деятельности, маркетинг осуществляет определенные функции. Функции условно можно разделить на четыре основные группы:

а) аналитические, связанные с изучением рынка, потребителей, товарной структуры и конкурентов организации;

б) производственные, предполагающие организацию производства и материально-технического снабжения, связанные с внедрением новых технологий, обеспечением высокого качества продукции и с конкурентоспособностью производимой продукции;

в) распределительно-сбытовые, предусматривающие организацию каналов сбыта, разработку системы транспортировки и хранения, проведение товарной и ценовой политики, а также рекламной кампании;

г) управленческие, которые предусматривают планирование на тактическом и стратегическом уровнях, обеспечение маркетинга информацией и осуществление в организации контроля[5].

Очевидно, что определенный тип маркетинга определяет и способ управления маркетинговой деятельностью. Так в своей работе В. Котлер[6] говорит о том, что «управление маркетингом – это анализ, планирование,

---

[4] Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков. М.:, 2014. 416 с.

[5]Винокурова, О.С. Оптимизация программ лояльности на рынке розничной торговли // Экономический анализ. 2010. №11. С. 51-60.

[6] Там же.

претворение в жизнь и контроль за процессом проведения мероприятий, которые рассчитаны на установление, укрепление и поддержание наиболее выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач компании, таких, как получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т.п.».

Таким образом, говоря о сущности маркетинговой деятельности, следует отметить, что маркетинг является значимым как для покупателя, так и для самого продавца, поскольку для первого он является своего рода побудителем совершения покупки, а для последнего – средством продвижения продукции, посредством чего и осуществляется рост объема сбыта. Но следует отметить, что для осуществления эффективной маркетинговой деятельности (маркетинга) необходимо заранее планировать данный процесс, дабы достичь поставленной цели при решении задач.

1.2 Роль маркетинговых коммуникаций в развитии торговых предприятий

Роль маркетинга на предприятия, определяется тем, что маркетинг раскрывает потенциальные возможности производства и сбыта товара, определяет направления конкурентной борьбы, предлагает способы для стимулирования спроса, позволяет изучить, и спрогнозировать состояние и развитие рынка, все эти действия подразумевают комплекс маркетинговых мероприятий.

Маркетинговые коммуникации - это деятельность, обеспечивающая передачу информации о товаре или фирме потребителям. Согласно определению А.А. Чаловой[7] «коммуникации – связи, контакты, отношения, в том числе и межличностные, обеспечивающие функционирование самого

[7]Чалова, А.А. Интегрированные маркетинговые коммуникации : статья. Актуальные проблемы экономики Белгород, 2016. 1 с. http://vestnik.bukep.ru/articles_pages/articles/2011/2011-1/Articles_419-426.pdf

предприятия и его развитие». Конечной целью такой деятельности является продвижение товара на рынке. Формирование спроса и стимулирование сбыта товаров - это задача, которую необходимо решать на всех этапах своей деятельности на целевом рынке.

Торговая организация выступает посредником, который способствует продвижению товара от производителя к конечному потребителю. Формирование потребности в деятельности торговой организации осуществляется, не как потребности конечных потребителей в том, чтобы найти способ удовлетворения своих запросов, а как «потребности» рынка производителей в том, чтобы обеспечить сбыт своей продукции.

Согласно Ж.-Ж. Ламбену[8] фундаментальной является потребность, которая обусловлена природой человека или общественной жизнью, иными словами базовая потребность – это потребность потенциальных потребителей, разрешаемая при помощи приобретения различных товаров и услуг.

В условиях усиления конкуренции, чтобы успешно продавать свой товар нынешнему искушенному потребителю, фирмам приходится решать много непростых задач. Компания должна продавать свои товары, сопровождая их информативными и привлекательными обращениями, которые убеждали бы в соответствии этих товаров потребностям и желаниям потребителей, поэтому предприятие должно особое внимание уделять своей коммуникационной политике. Системы таких коммуникаций разрабатываются индивидуально для определенного рыночного сегмента.

Продвижение товара – это один из важнейших элементов маркетинговой деятельности торговой организации, состоящий из:

- рекламной деятельности - от информативности рекламы и доступности ее восприятия зависит, будет потребитель покупать товар или отдаст предпочтение конкуренту;

[8]Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: учебник. Питер, 2016. 800 с.

- стимулирования продаж - проведение различных акций, лотерей, предложение распродаж и скидок разного типа

- разработки мероприятий по связям с общественностью - завоевание симпатий среди посетителей, добиться узнаваемости своего бренда, добиться такого положения на рынке когда покупатели отдадут предпочтение вашему товару, а не аналогичным произведенным вашими конкурентами.

Определение бюджета маркетинговых коммуникаций, так же является этапом к достижению конечной цели предприятия, когда наступает время принятия решения о средствах продвижения товара, т.е определяется, каким именно способом до покупателя будет донесена информация о товаре, это может быть разного рода реклама, или различные PR-технологии.

Одним из наиболее важных этапов маркетинговой коммуникации является определение целевой аудитории и ее анализ. Так одним из основных условий успешного определения рынка компании, Ж.-Ж. Ламбрен[9]. рассматривает ориентацию на потребителя. Ключевые принципы, лежащие в основе такого подхода следующие:

- для покупателя важен не товар, а выполняемая им функция;
- покупатель приобретает не сам товар, а решение своей проблемы;
- требуемая функция может реализовываться с помощью различных технологий;
- технологии быстро изменяются, тогда, как базовые потребности остаются стабильными .

Потребительская аудитория всегда представлена большим разнообразием групп различных по направлениям и предпочтениям, то ошибка в выборе приведет к обращению к группе потребителей которой товар просто не интересен.

[9]Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: учебник. Питер, 2016. 800

Следует отметить, что особое место в продвижении товаров в торговом маркетинге занимает личная продажа, так называемый прямой маркетинг. Таким образом, продавцы должны проходить обучение по специальным программам, учитывая при этом психологию покупателей, восприятие товаров, а также особенности их предложения.

Как правило, торговые организации своим товаром считают тот ассортимент, который они непосредственно реализуют. К применению такого подхода их наталкивает само понимание товара в качестве «любой вещи, которая не ограничена в обороте, свободно отчуждаема и переходит от одного лица к другому на основании договора купли-продажи»[10]. Тем не менее, если говорить о товаре с позиции маркетинга, то можно обнаружить, что товаром является все, что может в той или иной степени удовлетворить потребность[11]. Основываясь на это, отождествление товара торгового предприятия с ассортиментом, реализуемым им, является некорректным.

Рынок торговой организации. Рынок – сфера обращения товара, в границах которой (в том числе географических) исходя из экономической, технической или иной возможности либо целесообразности покупатель может приобрести товар, и такая возможность либо целесообразность отсутствует за ее пределами[12].

Следовательно, рынок компании необходимо определять с позиции предлагаемого ею решения, а не товара. Таким образом, для большинства современных компаний, возникает необходимость определения истоков появления потребности, которую удовлетворяет их продукт. В связи с чем, описание базовой потребности, в удовлетворении которой участвует продукт компании, – это первый шаг на пути идентификации границ ее рынка.

---

[10] ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения». М., 2014. 30 с.

[11] Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб., 2015. 800 с.

[12] О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Консультант Плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_167655/.

Следующим шагом является определение технологий удовлетворения базовой потребности. Данный шаг позволяет увидеть рынки товаров-заменителей, и таким образом расширить представление о конкурентной среде компании до масштабов видовой конкуренции.

И, наконец, третий шаг – определение групп потребителей. При этом предполагается, что в качестве таковых рассматриваются не только клиенты самой компании, и ее конкурентов, но и не клиенты 3-го яруса (согласно 3-х ярусной классификации не клиентов по модели «голубого океана»)[13].

Делая выводы, следует отметить, что главенствующим принципом в работе любой торговой организации остается фокусирование внимания на имеющихся клиентах. Однако для того чтобы увеличить свои рынки, компаниям нужно смотреть не на своих клиентов, а скорее на не клиентов. И вместо того чтобы концентрироваться на различиях между клиентами, необходимо строить стратегию исходя из того общего, что ценит большая часть покупателей.

1.3 Специфика и методы управления маркетинговой деятельностью современной организацией в сфере торговли

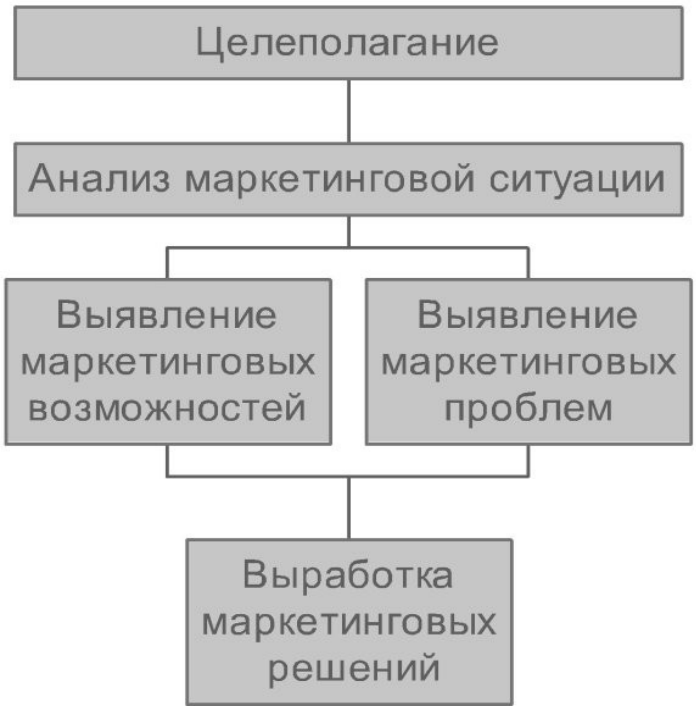
Маркетинговой деятельностью компании необходимо управлять. Маркетинговое управление – процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации. Оно направлено на решение задачи воздействия на уровень, временные рамки и структуру спроса таким образом, чтобы организация достигла своей поставленной цели. Эффективность маркетинговой деятельности компании зависит от качества применяемых решений и от выполнения этих решений. И одно, и другое, в свою очередь,

[13] Ким, В. Чан. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М., 2014. 304 с.

зависит от организации маркетинговой деятельности. Организационные недостатки приводят к низкому качеству маркетинговой деятельности.

Политику распределения в торговле можно разделить на две основные составляющие. В первую очередь рассматривается расположение самого торгового предприятия, а уже потом осуществляется анализ размещения товаров внутри торговой сети – расположение и выкладка товаров в торговой организации.

Главная особенность комплекса маркетинга предприятий торговли – это возможность оказывать непосредственное воздействие на поведение потребителя, используя инструменты маркетинга в момент принятия окончательного решения о совершении покупки. Таким образом, в данном случае необходимо определить роль процессов, которые влияют на поведение потребителя в местах осуществления продажи в общей модели поведения потребителей. Для того чтобы понять, как же осуществляется управление комплексом маркетинга в торговом предприятии необходимо рассмотреть общий процесс управления маркетингом (см. Рис. 1.1.)



.

Рис. 1.1.– Структура процесса управления маркетингом.

Маркетинговые исследования играют большую роль для обоснования

маркетинговых решений и разработки маркетинговых программ. Одним из методов исследования является сбор вторичной информации, которая включает в себя внутреннюю информацию - отчеты компании по прибыли и сбыту, и внешнюю информацию - конъюнктурные обзоры рынков , данные справочников, статьи в периодических изданиях, газетах, и др.

Метод полевых исследований- первичная информация, предполагает получение данных непосредственно от исследуемого объекта т.е., покупателя, потребителя и т.д. и подразделяются на опрос , наблюдение, имитацию, эксперимент.

Самым верным для исследований является комбинированный метод, который представляет собой сбор информации, оценку маркетинговых явлений и факторов. Помогает понять покупателя, требования рынка, выявить наиболее перспективных партнеров.

Главной задачей торгового предприятия в процессе применения всех инструментов в рамках маркетинговой политики, а особенно политики отношений, является то, чтобы способствовать покупателю прийти за товаром именно в данное торговое предприятие, при этом использовать богатый спектр возможностей воздействия на покупателей с целью закрепить в их сознании особый имидж торгового предприятия[14].

Представлена структура управления комплексом маркетинга, основывающаяся на его планировании (см. Приложение 1.)

Таким образом, при формировании комплекса маркетинга торговой сети, стремящейся занять планируемые рыночные позиции, необходимо учитывать следующие моменты:

– во-первых, комплекс маркетинга должен соответствовать общей стратегии сети, включающей миссию, стратегические цели и направление развития;

– во-вторых, реализация маркетинговых задач возможна лишь при

[14]Саттон, Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием. СПб., 2011. С. 54.

детальной разработке системы управления и функциональных стратегий (закупок и распределения, работы с персоналом, финансовой стратегии и т.д.);

– в-третьих, наряду с прописанной политикой в отношении размещения, ассортимента, фирменного стиля и других элементов комплекса маркетинга должен существовать и четкий план реализации данной политики[15].

Таким образом, приходим к выводу, что управление комплексом маркетинга в торговом предприятии имеет свои особенности, и базируется на непосредственном удовлетворении потребностей покупателей.

Глава 2. Оценка маркетингового потенциала торгового предприятия на примере ООО «Пец-Хаас»

[15]Хандамова Э.Ф. Разработка механизма маркетингового управления инновационной деятельностью на производственном предприятии // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. 2011. № 6. С. 20.

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Пец-Хаас»

Объектом исследования выступило предприятие ООО «Пец-Хаас».

В 1850 году началась история успеха ТМ ХААС с создания порошка для выпечки (в наст. время - разрыхлитель), который призван был упростить труд домохозяк, основателем компании Ed. HAAS Эдуардом Хаасом

В 1915 году была основана компания Ed. Haas Austria GmbH. Создан первый фирменный продукт HASIN – смесь для приготовления пирога, с помощью которого можно было быстро приготовить вкусное блюдо.

В 1996 году Ed. HAAS, уже ставшей международной компанией, появляется и в России, основывая дочернюю компанию ООО «Пец-Хаас»

ООО "Пец-Хаас" является российской торговой компанией со 100% капиталом австрийского концерна Ed. HAAS International GmbH. действует с 29 марта 1996 г., ОГРН присвоен 6 августа 2002 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Руководитель организации: генеральный директор Полинский Александр Яковлевич. Юридический адрес ООО "Пец-Хаас" - 123056, город Москва, улица Грузинская Б., 60 стр.1. Основным видом деятельности является «Торговля оптовая неспециализированная», дополнительный вид деятельности 49.4 деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам. На сегодняшний день компания является одним из известных производителей бакалейной продукции в России.

В 2011 году ООО «Пец - Хаас» открывает собственное производство в России в городе Коломна, для производства сыпучей бакалеи Haas. Тем самым сокращая многие издержки, связанные с закупкой товара зарубежем, цены стали выгоднее, а продукция стала попадать к потребителям намного быстрее.

Офис предприятия находится по адресу 105082, г. Москва, ул. Бакунинская, д.92, стр.2. Такое местонахождение способствует расширению

торговли и связи с клиентами, большинством из которых являются московские розничные и крупные сетевые магазины, такие как «Ашан», «Перекресток», «Лента», «Тандер» («Магнит»), «Билла» и т.д., сети аптек, региональные дистрибьюторы, компании из Казахстана и Белоруссии.

Проанализируем структуру основных клиентов предприятия (см. Рис. 2.2.)

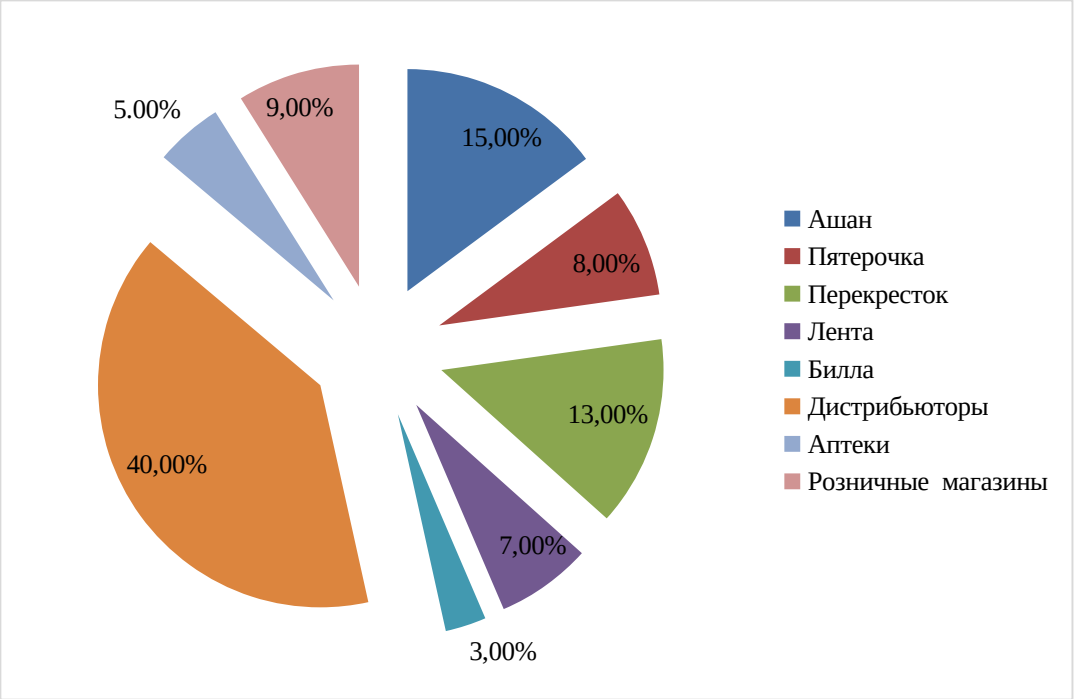


Рис. 2.2 - Структура основных клиентов ООО «Пец-Хаас» в %

Таким образом, наибольший вес в структуре клиентов компании занимают сетевые и московские магазины- 60%, в т. ч. самый большой объем потребления продукции ООО «Пец-Хаас» приходится на Ашан- 15%, Перекресток – 13% и московские магазины 9 %, дистрибьюторы- 40%.

ООО «Пец-Хаас» придерживается политики своевременного улучшения качества, обновления ассортимента товаров, удовлетворение спроса на товар в необходимом для потребителя количестве. Для этого ООО «Пец-Хаас» предлагает более 100 наименований товара, в основном это сухие смеси с различными наполнителями: ванилин, разрыхлитель, сахарная пудра, пудинги, кисели, муссы и т.д., так же в ассортименте есть горчица в

тубе, концентрированный лимонный сок, быстрорастворимые витамины и лицензионные игрушки и конфеты Pez.

Классическая линейка ингредиентов для выпечки, входит в ТОП-100 по продажам в сетях среди всего ассортимента. Выгодное соотношение цена-качество. Широкий ассортимент линейки.

Сахарные пудры: лидер рынка по продажам в 2016 году. Многообразие оригинальных пудр (с кондитерской посыпкой, с натуральной мятой, кокосовой стружкой…). Согласно анализу отзывов современных хозяек на известном кулинарном портале povarenok.ru – есть высокий спрос на сахарные пудры со вкусами. В 2016 году компанией продано 292575 кор. сахарной пудры в ассортименте на сумму 121341тыс. руб., объем продаж 2017 года вырос на 13,44 % и составил 33800 кор. на 137740 тыс.руб., при этом цена за 1 кор. уменьшилась на 1,57%

Линейка десертов: сухие смеси для быстрого приготовления десертов требует минимум времени и ингредиентов для приготовления, а также имеют ряд преимуществ. Пудинги без сахара, мусс и взбитые сливки достаточно взбить со 150 мл молока, и десерт готов. Желе высокой плотности, быстро застывает. Инновационный продукт, пользующийся большим спросом – пропитка для бисквита. Глазури, которые не только украшают выпечку и десерты, но и придают им вкус (вишни, лимона, ванили, карамели и шоколада). Объем продаж линейки десертов 2016года составил 121585 кор. на сумму 47514 тыс.руб., в 2017году продажи выросли на 132374 кор, сумма 42493 тыс.руб, разница с 2016 годом составляет 10,56% , средняя цена за коробку в 2016 году 390 руб, в 2017- 321 руб, наблюдается уменьшение на 17,69%

Для удобства клиентов постоянно разрабатываются фасовки и внутри тарное вложение товара, так например Сахарная пудра имеет несколько вариантов : 1 кг по 6шт в коробке, 250г- по 18шт в кор., 250г по 12шт в кор., что удовлетворяет спрос как мелких магазинов , так и крупных дистрибьюторов. Широкое применение в кулинарии - дополнение к

напиткам, заправка для салатов, основа маринадов, используется в выпечке и консервации.

Продаваемый и популярный продукт – горчица Хаас. Наряду с традиционным использованием горчицы и хрена, продукция Хаас активно используется в качестве заправки для салатов, основы для маринадов и соусов к блюдам. Удобная и практичная алюминиевая туба В отличие от стекла и пластмассы металл надёжно защищает продукт от попадания света и воздуха, сохраняя все его полезные свойства. Прибыльный формат 200 г – увеличивает средний чек покупки. Продажи 2017 года 67034 кор- 25731 тыс. руб, выросли на 1,24 % по сравнению с 2016годом 67881 кор.- 33279руб. , однако стоимость за единицу продажи (короб) снизилась на 22,67%

Устойчивым спросом пользуется Сицилия сок Лимона и Лайма- натуральная альтернатива свежим лимонам и лайму. 1 бутылочка = сок 5 лимонов/6 лайма. Высокое качество сырья. В производстве используются сицилийские лимоны, одной бутылочки хватает на длительной срок использования в отличие от лимонов/лайма. Долгий срок хранения – 9 месяцев. Высокая узнаваемость бренда. В 2017 году потребление Сицилии выросло на 44,46 %- 154258 кор., по сравнению с 2016 годом 85670 кор., сумма продажи за 2017год увеличилась на 29,62%: 2016год-70314 тыс. руб., 2017-99910 тыс. руб.

Компания ООО «Пец-Хаас» отгружает свою продукцию в сети аптек, для них предлагается ассортимент сухих таблеток быстрорастворимых Витаминов. Привлекательная цена для потребителей – дешевле на 20% аналогичных витаминов, продающихся в аптеках. В 2017 году продано 121905 кор, что на 46,72 % больше, чем в 2016году.

Предмет коллекционирования во всем мире - игрушка PEZ не имеет аналогов в мире. Игрушка принимает участие в выдаче конфеты – интерес у детей и подростков. Продажи игрушки обеспечивают дальнейшие продажи конфеток PEZ для заряда диспенсера. PEZ существует на рынке продуктов более чем в 80 странах мира, и успешно распространяется по всем

континентам уже 90 лет. Компания торгует данным товаром свыше 20 лет. Однако из-за повышения курса валюты и задержек поставки товара в 2017 году оборот по ассортименту Pez сократился на 2,99% ,с 53727 кор. в 2016 году до 52118 в 2017г., сумма продаж сократилась на 7,51% и составила 77867 тыс. руб. в 2017 году по сравнению с 2016годом- 84193тыс. руб.

Структура продаж продукции ООО «Пец-Хаас» в % соотношении (см. Рис 2.3.)

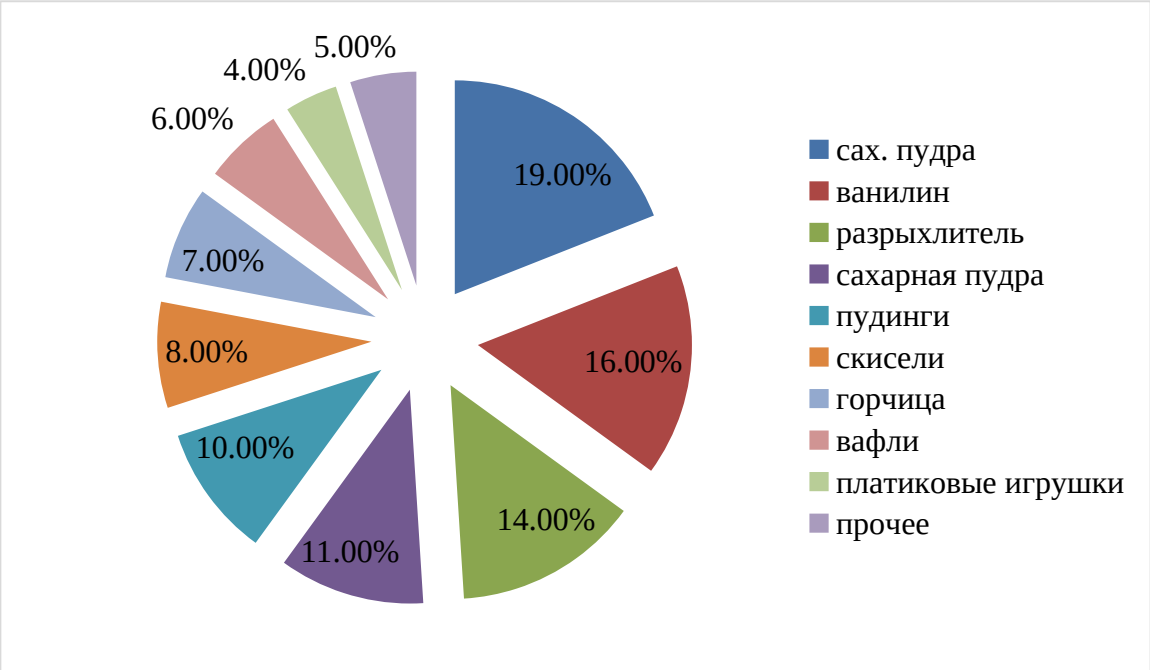


Рис .2.3. – Структура продаж в компании, %

Наибольший вес в структуре продаж бакалеи занимает сахарная пудра в ассортименте - 19%, ванилин – 16%, разрыхлители – 14%. и т.д.

Проведем анализ основных показателей деятельности ООО «Пец-Хаас» за 2015 – 2017 гг.

Таблица 2.1.

Основные показатели финансово – хозяйственной деятельности ООО «Пец-Хаас» за 2016 – 2017 гг.

Показатели	**2016 год**	**2017 год**	**Изменение (+,-)**	**Темп роста, %**

Выручка тыс. руб.	**624925**	**718165**	**+93240**	**12,98**
Себестоимость продаж, тыс. руб.	**339685**	**311248**	**-28437**	**9,13**
Валовая прибыль	**285240**	**406917**	**+121677**	**29,9**
Основные средства	**40228**	**44640**	**+4412**	**9,88**
Внеоборотных активов	**46932**	**49153**	**+2221**	**4,51**
Оборотных активов	**201957**	**220654**	**+18697**	**8,47**
Коммерческие расходы	**189352**	**269909**	**-52881**	**21,83**
Управленческие расходы	**44983**	**75568**	**+28575**	**38,85**
Численность персонала	**76**	**104**	**+28**	**13,6**
Среднемесячная заработная плата	**98**	**110**	**+12**	**12,2**
Рентабельность работ, %	**0,42**	**1,22**	**+0,8**	**65,57**
Остатки основных фондов на конец года, тыс.руб.	**7819**	**19868**	**+12049**	**60,64**
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	**112702**	**128440**	**-11738**	**12,25**
Оборачиваемость оборотных активов, обор.	**1,23**	**0,79**	**-0,44**	**35,77**
Чистая прибыль, тыс.руб.	**38672**	**52161**	**+13489**	**25,86**
Рентабельность основной деятельности, %	**0,45**	**0,56**	**+0,11**	**19,64**

Анализ основных показателей деятельности ООО «Пец-Хаас» за 2016 – 2017 гг. показал, что в анализируемом периоде наблюдается повышение товарооборота с 624925 тыс. руб. до 718165 тыс. руб. или на 12,98 % в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Выручка предприятия увеличилась на 29.09%, это свидетельствует об устойчивом положении компании.

Благодаря повышению производительности труда, новым поставщикам сырья, снижению потерь от брака, себестоимость продаж снизилась на 9,13 % и составила 311248 тыс. руб. в 2017году. От уровня себестоимости зависит уровень прибыли. Чем экономичнее предприятие использует материальные, трудовые, финансовые ресурсы при выполнении работ, тем значительнее эффективность производственного процесса.

Среднесписочная численность работников предприятия за год увеличилась на 13,6% или на 28 человек. Увеличение численности сотрудников продиктовано ростом производства продукции, увеличением клиентской базы.

Затраты на оплату труда в целом за год увеличились на 12,2%. за счет увеличения численности работников.

Таблица 2.2.

Анализ чистой прибыли предприятия за 2017 год.

Показатели	2016 год	2017 год	Абсолютные показатели (+,-)	Относительное изменение, %
Выручка, тыс. руб.	624925	718165	+93240	12,98
Себестоимость продаж, тыс. руб.	339685	311248	-28437	9,13
Валовая прибыль	285240	406917	+121677	29,9
Коммерческие расходы	189352	269909	+80557	29,84
Управленческие расходы	44983	73568	+28585	38,85
Проценты к уплате тыс. руб	312	868	+556	64,05
Прочие доходы тыс. руб	16254	17152	+898	5,23
Прочие расходы тыс. .руб.	1770	9368	+7598	81,1
Текущий налог на прибыль	10037	14324	+4287	29,92
Постоянные налоговые обязательства (активы)	590	669	+79	11,8
Изменение отложенных налоговых обязательств	1181	1560	+379	24,29
Изменение отложенных налоговых активов	813	1642	+829	50,48
Чистая прибыль (убыток)	38672	52161	+13489	25,86

Финансовые результаты деятельности организации характеризуются суммой полученной прибыли, она увеличилась за 2017 год по сравнению с 2016 годом на 25,86%. Показатели чистой прибыли используются для оценки эффективности деятельности в целом. Анализ чистой прибыли является интегральным показателем деятельности предприятия, и характеризует эффективность всех управленческих решений за отчетный период. Чем больше размер чистой прибыли, тем результативнее было

управление организацией. Рост размера чистой прибыли увеличивает размер дивидендных выплат, и позволяет привлечь дополнительных покупателей.

Важным показателем также является показатель рентабельности .

Рентабельность предприятия в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличивается с 0,45 % до 0,56 %. , что составляет 19,64%, это говорит об эффективной деятельности предприятия, и может означать увеличение ассортиментной линейки и объема выпуска продукции, роста объема продаж и возможность строить долгосрочные планы.

Таким образом, деятельность ООО «Пец-Хаас» можно считать достаточно эффективной, но для дальнейшей продуктивной работы, развития и процветания компании, требуется принятие мер по совершенствованию маркетинговой деятельности.

Организационная структура ООО «Пец-Хаас» линейно-функционального типа, которая представляет собой организованную совокупность взаимосвязанных подразделений, каждое из которых занимается решением своих задач. В компании работает 104 сотрудника: офис - 19 человек, производство 56, торговых представителей 29 (см. Рис 2.4)

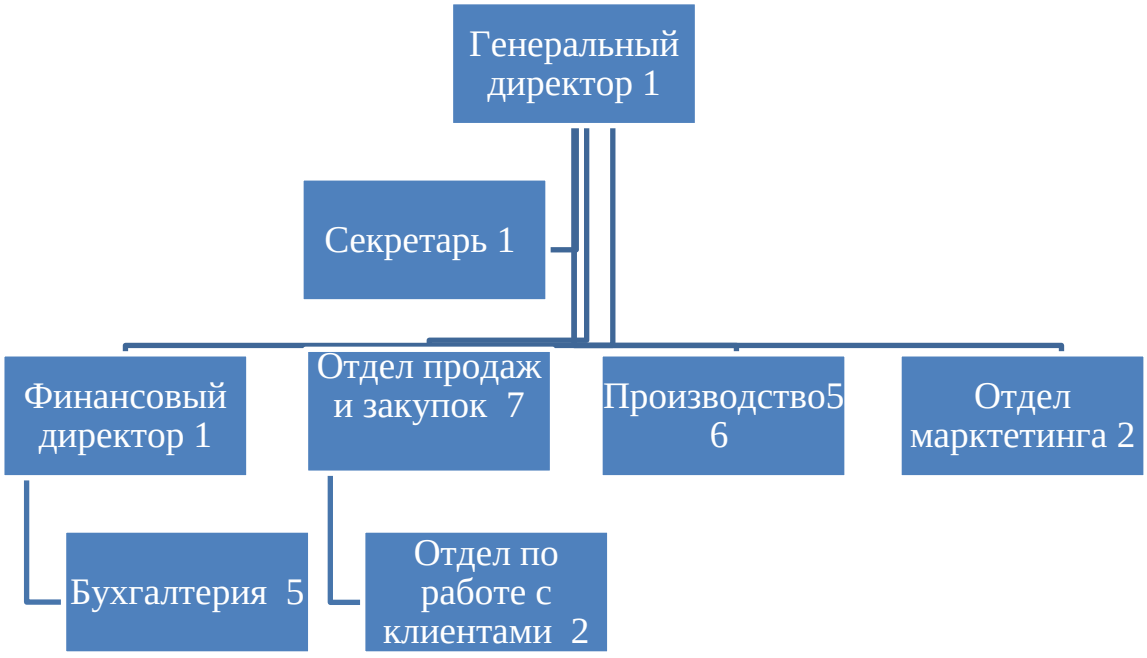


Рис. 2.4. – Организационная структура ООО «Пец-Хаас»

Предприятие возглавляет генеральный директор Полинский А.Я., который осуществляет планирование и руководство деятельностью компании, принимает важные решения, совершает сделки от имени общества, самостоятельно в пределах своей компетенции, координирует взаимодействия структурных подразделений, контролирует соблюдение стандартов качества.

В обязанности финансового директора входит - обеспечение формирования объема денежных средств, достаточного для покрытия текущих потребностей; оптимизация денежного оборота; обеспечение экономической стабильности компании.

Главный бухгалтер – осуществляют бухгалтерское сопровождение, и отвечает за финансовую и отчетную политику предприятия.

Директор отдела продаж – организует, контролирует процесс продаж продукции и сбытовой деятельности компании. Менеджеры по продажам отвечают за ведение переговоров с клиентами и расширение клиентской базы. Торговые представители общаются непосредственно с клиентами компании. Специалист по закупкам формирует, организует, и контролирует своевременную закупку сырья для производства и поставку готовой продукции на склад.

Производство отвечает за поддержание ассортиментной линейки продукции.

Отдел маркетинга – занимается вопросами рекламной и маркетинговой деятельности в организации.

Отдел по работе с клиентами отвечает за ведение базы клиентов, создание и оправку заказов, ЭДО.

2.2. Анализ эффективности управления маркетинговой службой в деятельности предприятия ООО «Пец-Хаас»

Основная цель управления маркетинговой деятельности в компании, является планирование, организация и контроль сбытовой деятельности предприятия, направленный на повышение объема продаж и получения большей прибыли. Каждая компания, заинтересованная в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью, поэтому в ООО «Пец-Хаас» отдел маркетинга является самостоятельным подразделением, и напрямую подчиняется ген. директору. До 2006 года в отделе работал один специалист, но с ростом производства товара и увеличением продаж в 2015 году возникла необходимость увеличить численность сотрудников.

Рассмотрим структуру отдела маркетинга компании ООО «Пец-Хаас» (см. Рис. 2.5.)



Рис. 2.5. – Организационная структура отдела маркетинга

Начальник отдела маркетинга координирует, и контролирует работу отдела, разрабатывает управленческие решения на основе исследования потребительского спроса, в отношении покупателей, анализирует конкурентоспособность продукции предприятия, разрабатывает маркетинговую стратегию предприятия. Специалист маркетолог занимается сбором информации о конкурентах, изучением спроса на реализуемую продукцию; размещает рекламную информацию по продвижению продукции для привлечения новых клиентов.

Функции отдела: прогноз роста спроса на товар; организация рынка сбыта продукции в соответствии с заключенными договорами; участие в разработке ценовой политики предприятия; формирование линейки и ассортимента продукции; организация работы по рекламе выпускаемой продукции, изучение рынка сбыта.

Из года в год компания ООО «Пец-Хаас» повышает эффективность своей работы, и улучшает качество товара, максимально удовлетворяя потребности покупателей, результат такой работы - ежегодное расширение клиентской базы. Привлечение клиентов базируется, в основном, на хорошем уже давно сформированном имидже компании. Вероятно поэтому, у руководства фирмы не возникает необходимости разработки четкой стратегии по дальнейшему продвижению продукции компании, ее росту и развитию. Для привлечения, еще большего числа заказчиков и удержания уже существующих клиентов, не предпринимаются какие-либо дополнительные маркетинговые ходы, поскольку каждое мероприятие требует дополнительного финансового вложения и человеческих ресурсов

Однако, преимуществом ООО «Пец-Хаас» перед другими продавцами бакалеи, является большой выбор товаров, ценовая политика ,гибкая система скидок от 5 до 50%, на товар с коротким сроком годности устанавливается максимальная скидка 70%. Реализации подлежат качественные товары, которые имеют необходимые документы, подтверждающие их качество и безопасность (сертификаты, гигиенические заключения и т.п.).

На формирование ассортимента в ООО «Пец-Хаас» оказывает влияние широкий социальный состав обслуживаемого населения, это дети, подростки, студенты, взрослое население, имеющее разный социальный статус и средний, и выше среднего доход. В отдаленных регионах страны товар пользуется спросом благодаря грамотной маркетинговой кампании, которая ведет к повышению воспринимаемости потребителями, важности товара и в итоге дает хороший результат.

Окончательный выбор товарного ассортимента определяется расчетом показателя эффективности по формуле:

Э = П / З,

где Э — показатель эффективности принятых решений;

П — полученная прибыль от реализации;

З — величина затрат, связанная с формированием ассортимента.

Существенным фактором для продвижения продукции, является относительно не высокий уровень цен на товары, наличие скидок для оптовых и постоянных покупателей.

Ценообразование на предприятии строится на основе исследования цен конкурентов. Цены не сильно отличаются от рыночных, но ниже, чем у конкурентов. Цена формируется по затратному методу. Торговая наценка составляет порядка 250%. Этапы ценообразования в ООО «Пец-Хаас» (см. Рис. 2.6.)

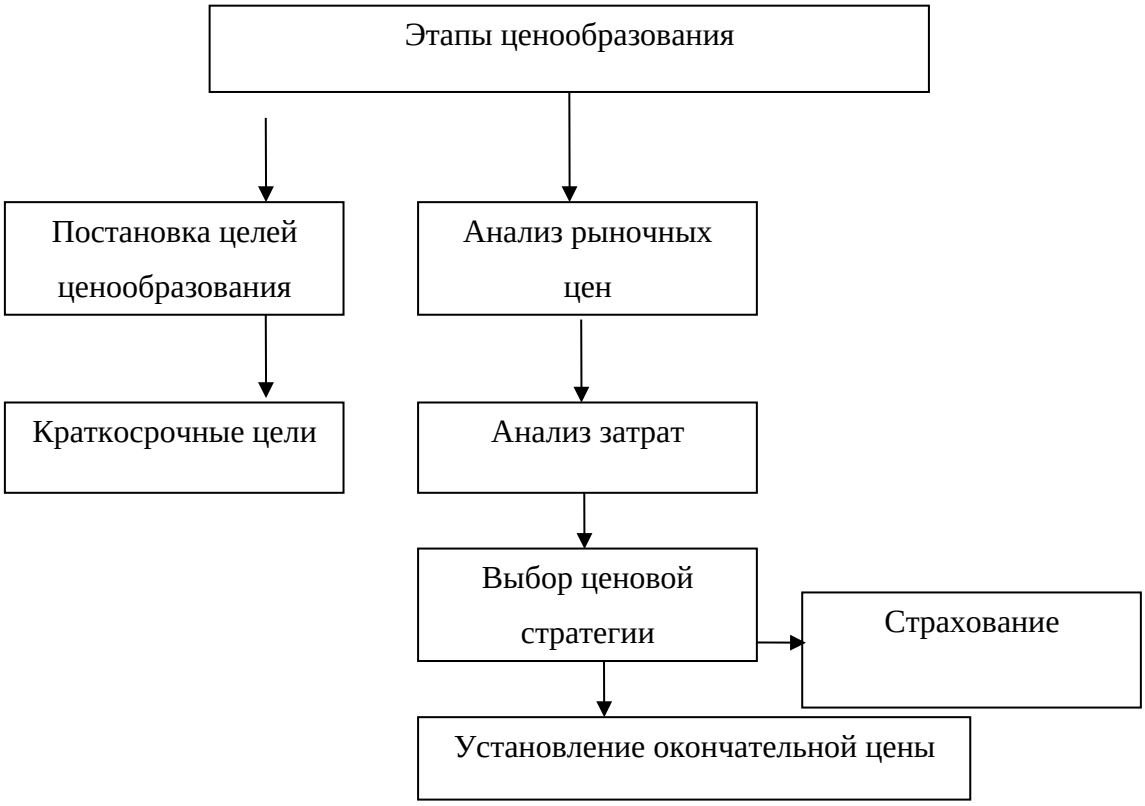


Рис. 2.6. - Этапы ценообразования в ООО «Пец-Хаас»

За свое существование ценовая политика ООО «Пец-Хаас» претерпела некоторые изменения. Однако принцип, лежащий в основе ценовой политики, остался неизменным. Этот принцип - дифференциация цен: сезонность товара, своя цена для каждой сети, ценообразование для регионов строиться по принципу удаленности от «центра», чем дальше находится клиент, тем больше наценка, это напрямую связано с затратами на транспортировку груза, однако если клиент выбирает большой объем, то цены для него корректируются скидкой.

Далее рассмотрим, как осуществляется сбыт продукции, который является неотъемлемой частью деятельности ООО «Пец-Хаас». Потребителями продукции ООО «Пец-Хаас» являются юридические лица. Основная доля продаж приходится на московские и крупные сетевые магазины, их доля в продажах составляет 60%, доля региональных клиентов- 40%. В цепочке «производство – распределение – обмен – потребление» на долю сбытовой деятельности приходится три последних звена. Для реализации товаров ООО «Пец-Хаас» проводит комплекс целенаправленных действий, обеспечивающих перемещение товаров. При этом разработчик маркетинговых мероприятий учитывает и тип рынка, и конкретные задачи в сфере стимулирования сбыта, и существующую конъюнктуру, и рентабельность каждого из используемых средств.

К основным средствам стимулирования сбыта можно отнести:

- демонстрации торговыми представителями образцов продукции клиентам и всем заинтересованным лицам;
- предложение товара магазинам бесплатно, на пробу;
- специализированные торговые выставки, ярмарки;
- выпуск каталогов, буклетов; рекламу;
- промо акции в торговых сетях;
- акции на сезонный товар;
- скидки постоянным клиентам.

Для формирования товарного ассортимента и увеличения продаж производству необходимо придерживаться годового плана по объему выпуска продукции, по артикулам, однако из-за больших внеплановых заявок клиентов, отдел маркетинга не может предоставить точные цифры на производство, в такие моменты товар производится в авральном режиме, с остановкой выпуска другой продукции. В такой ситуации страдает потребитель, и появляется угроза закупки аналогичного товара у конкурентов.

Отделом маркетинга ежедневно контролируются остатки товара на складе, анализируется объем реализации продукции за день, недоработка такого контроля в том, что в остатках нет учета уже собранной для отгрузки продукции.

Для более эффективного сбыта товара, каналом маркетинговой коммуникацией на предприятии является реклама. Рассмотрим влияние факторов на формирование структуры комплекса продвижения товаров в компании ООО «Пец-Хаас».

Таблица 2.3.

Влияние факторов на формирование структуры комплекса продвижения товаров в компании ООО «Пец-Хаас».

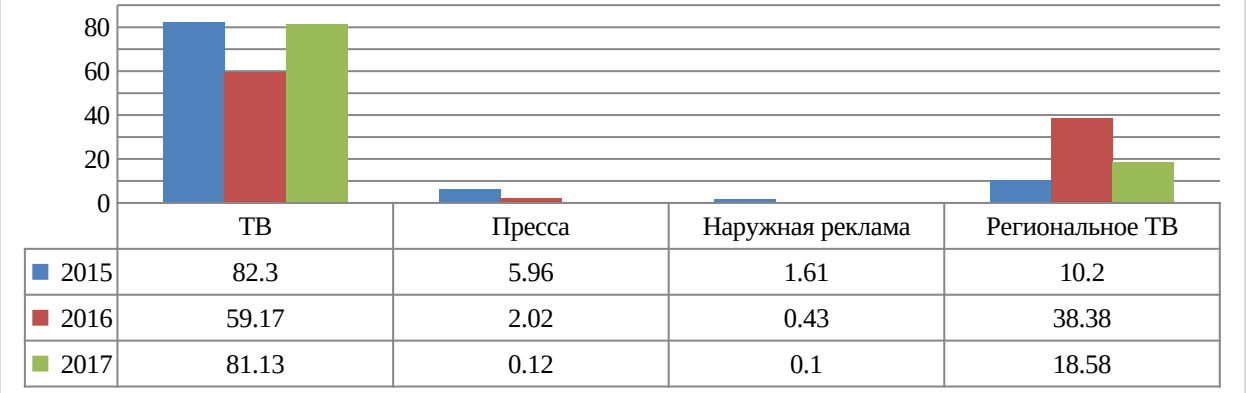
Фактор и его состояние	Направленность воздействия фактора			
	Реклама	Личная продажа	Стимулирование сбыта	Пропаганда
1 Товары				
2 Целевая аудитория	+			+
2.1 Население города	–	–	+	–
2.2 Сетевые клиенты	+	+	+	+
3. Целевая реакция				
3.1 Познавательная	+	+	–	–
3.2 Эмоциональная	+	+	–	+
3.3 Поведенческая	–	+	+	–
4. Рынок	+			
4.1. Жесткая конкуренция	+	–	+	+
4.2 Слабая конкуренция	–	+	–	–
4.3. Стабильный спрос	–	–	–	–
4.4.Сезонные колебания	–	–	+	–

5. Бюджет продвижения	–	–	–	–
– большой бюджет	–	+	–	+
– ограниченный бюджет	+	+	+	+

Таким образом, на сбыт товаров наибольшее влияние оказывает реклама и стимулирование, на сетевых клиентов оказывает влияние все доступные виды реклама.

Компания ООО «Пец-Хаас» с 2015 года активно использовал СМИ для продвижения. Основными каналами продвижения продукции является рекламные ролики по ТВ и заметки в периодических изданиях, в основном это кулинарные журналы такие, как: «Гастроном», «Школа гастронома» «Хлеб и Соль» и т.д. Стоит отметить, что в 2016 году предприятие использовало региональное ТВ (Владивосток, Иркутск, Курск, Липецк, Крым, Улан-Удэ, телеканал «Россия 1», Санкт-Петербург, телеканал «Домашний»). В этот период времени компания использовала стратегию освоения отдельных регионов, и в качестве поддержки данной стратегии использовала региональные рекламные кампании. Начиная с 2016 года доля регионального ТВ, постепенно замещалась местным и подмосковным ТВ (каналы Рен ТВ, 360 Подмосковье и т.д.) размещением, и в 2017 году доля национального ТВ достигла 80%.

Дополнительными СМИ для охвата целевой аудитории являются, пресса и наружная реклама, пресса сократила свою долю с 2,02% в 2016 году до 0,12% в 2017 году (см. Рис. 2.7)



	ТВ	Пресса	Наружная реклама	Региональное ТВ
2015	82.3	5.96	1.61	10.2
2016	59.17	2.02	0.43	38.38
2017	81.13	0.12	0.1	18.58

Рис. 2.7. Изменения в объеме размещении рекламы по годам.

При формировании ассортимента товаров нельзя не учитывать наличие сети конкурентов, представленного в них ассортимента товаров, уровня цен на товары, методов продажи, предлагаемых услуг и т. д. Здесь нужно сказать, что в городе достаточно много конкурентов, специализирующихся на торговле продовольственными и не продовольственными товарами.

Оценим эффективность рекламных инструментов используемых основными конкурентами компании ООО «Пец-Хаас» используя методику экспертных оценок.

Таблица 2.4.

Сравнительная бальная оценка рекламной деятельности конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО «Пец-Хаас»	Главные конкуренты		
		« Dr. Oetker»	«Пятерочка»	«Перекресток»
Реклама в сети Интернет	5	4	5	3
Реклама на телевидении	5	4	4	3
Информативность рекламы	5	4	4	3
Наружная реклама	4	5	4	3
Печатная реклама	5	4	4	4
Срок рекламной кампании	5	4	2	2
Оригинальность рекламы	4	3	3	2
Креативность рекламы	5	4	4	4
Бюджет рекламных кампаний	5	4	4	3
Охват целевой аудитории	5	5	4	3
Частота обращений клиентов после проведения рекламных кампаний	4	4	5	2
Результативность	5	4	3	2

рекламных кампаний				
Суммы баллов	57	49	46	34

Результаты анализа показывают, что наиболее эффективная рекламная деятельность у ООО «Пец-Хаас» - 57 баллов, и его основным конкурентом по рекламной деятельности является компания «Dr. Oetker». Преимуществами конкурентов является разноплановая и нестандартная реклама продукции, что привлекает клиентов своей информативностью, красочностью, уникальностью.

Проведем анализ показателей эффективности маркетинга, который оценивали сотрудники компании в количестве 100 человек. Результаты представлены в таблице 5. Сотрудникам было предложено оценить важность качества работы компании по шкале от 0,1 до 1, считая значение 0,1 соответствующим «не важно», а значение 1 – «очень важно».

Таблица 2.5.

Показатели эффективности элементов комплекса маркетинга

Элементы комплекса маркетинга	Ранг важности (к1)	Индивидуальная оценка (к2)	Интегральная оценка [к.1*к.2]
Эффективность товарной политики («Товар»):			
Доля товаров активного ассортимента	0,40	0,8	0,3
Гармоничность ассортимента	0,10	0,8	0,1
Доля новых товаров	0,19	0,7	0,1
Конкурентоспособность товаров	0,31	0,8	0,3
Итого:	1	–	0,8
Эффективность ценовой политики («Цена»):			
Уровень себестоимости товаров	0,23	0,6	0,14
Рентабельность	0,28	0,5	0,14
Стратегия ценообразования	0,22	0,7	0,15
Соотношение «цена–качество»	0,28	0,7	0,20
Итого:	1	–	0,6
Эффективность политики распределения («Сбыт»):			
Доля рынка	0,38	0,9	0,3
Степень выполнения договоров с	0,21	0,9	0,2

оптовыми покупателями			
Новые клиенты	0,16	0,8	0,1
Уровень транспортных расходов	0,13	0,6	0,1
Уровень товарных запасов	0,11	0,6	0,1
Итого:	1	–	0,8
Эффективность коммуникационной политики («Продвижение»):			
Прирост реализованных товаров	0,29	0,40	0,12
Прирост прибыли от реализации товаров	0,28	0,30	0,08
Затраты на рекламную политику	0,43	0,20	0,09
Итого:	1,00	–	0,3

Итак, становиться наглядным отклонение индивидуальных интегрированных оценок элементов от оптимального значения. Так эффективность товарной, сбытовой и ценовой политики можно оценить, как «высокую», при этом оценка эффективности продвижения товаров требует дополнительных мероприятий для достижения более высоких показателей.

2.3 Ситуационный анализ рынка ООО «Пец-Хаас»

Для анализа макросреды ООО «Пец-Хаас» применим PEST – анализ, благодаря которому выделим основные факторы макросреды, оказывающие существенное влияние на деятельность организации.

Оценка влияния факторов макросреды на деятельность компании ООО «Пец-Хаас» (см. Приложение 2)

Проведем расчет коэффициентов значимости блоков PEST – анализа на основе весовых коэффициентов отдельных групп факторов.

Таблица 2.6.

Характеристика степени влияния блоков PEST факторов на деятельность ООО «Пец-Хаас»

Факторы макросреды	Влияние на деятельность компании					Коэффициент значимости
	Очень сильное	Сильное	Умеренное	Слабое	Очень слабое	
Баллы	5	4	3	2	1	
Экономические	0,001	0,286	0,429	0,143	0,143	2,86
Политическ	0,001	0,500	0,125	0,250	0,125	3,00

ие						
Технологические	0,250	0,250	0,500	0,000	0,000	3,75
Социальные	0,000	0,000	0,200	0,200	0,600	1,60

Таким образом, наибольшую силу влияния на деятельность ООО «Пец-Хаас» оказывают технологические факторы, затем – политические. Среднее влияние – экономические, и, наконец, наименьшее – социальные. На основании полученных результатов составим перечень возможностей и угроз компании.

Таблица 2.7.

Возможности и угрозы ООО «Пец-Хаас», определяемые действием факторов макросреды

Блоки факторов макросреды	Возможности	Угрозы
Экономические	1. Экономия затрат на заработную плату за счет высокого уровня безработицы. 2. Налоговые льготы. 3. Благоприятный инвестиционный климат в стране. 4. Резкое увеличение спроса на товар.	1. Увеличение налогового бремени. 2. Отставание темпов роста продаж от затратообразующих факторов. 3. Увеличение процентных ставок по кредитам. 4. Увеличение объема рынка может привести к ужесточению конкуренции.
Политические	1. Положительные изменения в законодательстве. 2. Упрощение условий проведения электронных торгов. 3. Активная поддержка государства.	1. Принятие новых «неблагоприятных» законов для бизнеса. 2. Ужесточение условий рынка. 3. Расширение перечня лицензируемых видов деятельности. 4. Ужесточение требований в части безопасности, экологической обстановки.
Технологические	1. Рост объема продаж. 2. Применение новых технологий производства и продаж 3. Расширение сферы деятельности	1. Снижение темпов промышленного производства. 2. Сокращение потребности введения новой техники. 3. «Дороговизна» и длительность внедрения технологий.
Социальные	1. Увеличение притока молодых специалистов. 2. Повышение квалификации персонала.	1. Снижение уровня жизни в стране. 2. Уменьшение прироста населения. 3. Невозможность или высокая стоимость формирования квалифицированного персонала из-за

	3. Рост потребления энергоресурсов.	его дефицита.

Для оценки конкурентоспособности предприятия проведем расчет оценки конкурентного преимущества.

Таблица 2.8

Оценка конкурентного преимущества ООО «Пец-Хаас»

Показатель	Вес	ООО «Пец-Хаас»			«Перекресток»			«Пятерочка»			« Dr. Oetker»		
		значение	оценка	взвеш. оценка	значение	оценка	взвеш.	значение	оценка	взвеш. оценка	значение	оценка	взвеш. оценка
1 Рыночная доля	0,3	16	5	1,5	4	1	0,3	5	2	0,6	12	4	1,2
2 Рентабельность	0,1	4,7	4	0,4	6,4	5	0,5	4,1	3	0,3	3,9	3	0,3
3 Цена/качество	0,2	-	4	0,8	-	3	0,6	-	5	1	-	4	0,8
4 Репутация	0,4	-	5	2	-	4	1,6	-	5	2	-	3	1,2
Итого	1			4,7			3			3,9			3,5

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что ООО «Пец-Хаас» имеет сильные конкурентные позиции.

Выявим, и представим в табличном виде возможности и угрозы ООО «Пец-Хаас», определяемые факторами микросреды.

Таблица 2. 9.

Возможности и угрозы для ООО «Пец-Хаас»

Блоки факторов микросреды	Возможности	Угрозы
Потребители (заказчики)	1. Увеличение объема продаж	1. Изменение потребностей потребителя
	2. Привлечение новых клиентов	2 . Повышение требований потребителя
	3. Увеличение цены	3. Потребитель уйдет к

	вследствие нечувствительности потребителя к цене	конкуренту
Существующие конкуренты	1. Использование ошибок конкурентов	1. Увеличение конкурентов
	2. Более гибкая ценовая политика	2. Захват доли рынка конкурентами
	3. Анализ опыта конкурентов	3. Использование конкурентами более новых технологий
	4. Союз с конкурентами	
Потенциальные конкуренты		1.Захват доли рынка
		2.Переманивание квалифицированных сотрудников

Теперь определим сильные и слабые стороны предприятия, определяемые действием факторов микросреды.

Таблица 2.10.

Сильные и слабые стороны ООО «Пец-Хаас», определяемые действием факторов микросреды

Составляющие микросреды	Сильные стороны	Слабые стороны
Потребители (заказчики)	1. Партнерские отношения с заказчиками	1. Возможность перехода клиентов к другим организациям
	2. Знание рынка	2. На некоторые товары относительно высокие цены
	3. Положительная репутация	3. Опасность возникновения зависимости от отребителей
Существующие конкуренты	1. Прочные позиции на рынке	1. Недостаточно развитый маркетинг
	2. Стабильное финансовое положение	2. Недостаточная эффективность внутреннего управления
	3. Выгодное положение в регионе	3. Недостаточно широкий охват в географическом плане
	4. Время существования на рынке	4. Отсутствие финансирования
	5. Профессионализм работников	
	6. Большой опыт работы	
	7. Высокое качество продукции	
	8. Расширение ассортимента	
	9. Увеличение объемов производства	
	1 Прочные позиции на рынке	1 Неопределенность и непредсказуемость в появлении

Потенциальные конкуренты		новых конкурентов
	2 Выделение среди «серой массы»	2. на некоторые товары цены выше, чем у конкурентов
	3. Многопрофильность деятельности	
	4. Высокие барьеры входа	

Таким образом, ООО «Пец-Хаас» занимает выгодное положение на рынке, имеет возможности и ресурсы для развития. Проведем оценку влияния маркетинга чтобы определить какие из характеристик процесса являются сильными, а какие слабыми сторонами ООО «Пец-Хаас».

Таблица 2.11.

Сильные и слабые стороны ООО «Пец-Хаас», определяемые действием факторов внутренней среды.

Основные деловые процессы	Сильные стороны	Слабые стороны
Управление выполнением процесса продаж	1. Наличие современной системы управления	1. Несовершенная политика в области планирования основного делового процесса
		2. Низкая эффективность системы управления продажами
Взаимодействие с партнёрами	1. Устойчивые партнерские отношения с постоянными поставщиками	1. Высокий процент проигрыша, зависимость от постоянных клиентов
	2. Работа по созданию имиджа компании	Не достаточно активная работа
	3. Помощь потребителю в формулировке потребности и выборе	Отсутствие четкой программы
Продажи и обслуживание	1. Увеличение клиентской базы	Производство не всегда справляется с увеличенным объемом заказов
	2. Высокое качество продукции	Короткий срок реализации некоторых товаров
	3. Многолетний опыт работы	Зависимость от крупных клиентов с которыми компания работает длительное время

	4. Снижение сроков обслуживания клиента	Доставка заказа возможна только через 2 дня после его получения от клиента
	5. Внедрение новых технологий в производство и продажи	Новые технологии зачастую используются с опозданием
	6. Наличие всего спектра лицензий, сертификатов	
Управление кадровыми ресурсами	1. Высокий уровень квалификации специалистов	1. Маленький процент новых молодых сотрудников
	2. Постоянное обучение и повышение квалификации	2. Трудность подбора новых специалистов
	3. Компетентность сотрудников	3. Долгое обучение новых специалистов
	4. Обмен опытом между сотрудниками	4. Отсутствие системы мотивации персонала
	5. Передача опыта молодым специалистам посредством наставничества	5. Высокий средний возраст сотрудников (возможен уход персонала)
Управление финансовыми ресурсами	1. Гибкость финансовой политики	1. Нестабильность инвестиций
	2. Стабильное финансовое положение	2. Значительная финансовая зависимость от заемного капитала
	3. Отсутствие «серых схем» в расчетах с заказчиками и персоналом	3. Наличие заемных средств
Управление материально-техническими ресурсами	1. Обеспеченность необходимыми средствами, оборудованием, материалами, сырьем	1. Замедленное внедрение последних технологий, программных обеспечений
	2. Наличие единой корпоративной сети передачи данных	2. Низкий уровень компьютерной грамотности
	3.Наличие автоматизированной системы документооборота	3. Высокая изношенность основных средств

Анализ характера и степени влияния внешней среды на деятельность ООО «Пец-Хаас» представлены в таблице 2.12. (см. Приложение 3). В целом, влияние среды на деятельность компании имеет благоприятное воздействие, что во многом связанно со стабильным положением на рынке и барьерами, не позволяющим новым компаниям легко войти на этот рынок. Таким

образом, внешняя среда благоприятствует реализации возможностей ООО «Пец-Хаас».

У рассматриваемого предприятия выявлено множество сильных сторон, которые открывают перед организацией новые возможности. В первую очередь это выход на новые рынки, проникновение в зоны влияние конкурентов и появление новых клиентов. При умелом выборе верной стратегии развития ООО «Пец-Хаас» легко сможет использовать открывающиеся перед ним возможности.

Слабые стороны предприятия тормозят использование благоприятной среды, и не дают предприятию использовать ее в полной мере. Для изменения сложившейся ситуации предприятию необходимо уделить большее внимание своей маркетинговой деятельности, сотрудники отдела маркетинга перегружены работой, поскольку им необходимо выполнять большое количество функций, что сказывается на качестве работы. Отделом не всегда проводятся расчеты эффективности осуществляемых рекламных мероприятий, которые бы позволили обосновать успешное применение тех или иных средств рекламы и помогли в будущем в выборе наиболее эффективных средств продвижения продукции.

Желательно при увеличении штата сотрудников отдела маркетинга обратить внимание и взять специалиста по исследованиям рынка, потребителей, конкурентов, т.к. основные функции отдела все-таки сводятся к функции сбыта и рекламной деятельности. Компания в своей деятельности использует лишь отдельные элементы маркетинга, что сказывается на работе всего предприятия. Рекламная работа отдела проводится не так часто, как того требует продвижение продукта, в основном из-за недостаточного финансирования.

Предприятию не всегда удается соответствовать плану, то есть реализовать заданный объем продукции по заданным ценам и получить требуемую выручку. На основании этого руководство предприятия может принять решения о необоснованном с экономической и маркетинговой точек

зрения повышении цен на некоторые виды продукции, что в корне противоречит маркетинговым принципам установления цены.

Но все же количественный и качественный перевес сильных сторон предприятия, вероятнее всего направит развитие событий в желаемом направлении. Сильные стороны предприятия способствуют защите от внешних угроз, а главное от таких существенных угроз, как повышение требований клиентов, активизация деятельности существующих и появление новых конкурентов.

Анализируя слабые стороны предприятия и угрозы внешней среды, можно заметить, что предприятие практически застраховано от внешнего неблагоприятного воздействия. Исключение составляет лишь недостаток молодых, перспективных профессионально подготовленных кадров, активизация деятельности существующих и появления новых конкурентов, частые изменения курса валют.

Глава 3. Совершенствование маркетинговой деятельности предприятия ООО «Пец-Хаас»

3.1. Направления совершенствования маркетинговой деятельности организации ООО «Пец-Хаас»

Стратегия маркетинга – это указание «как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться»; это средство достижения желаемых результатов.

Анализируя деятельность ООО «Пец-Хаас», можно сказать, что компания движется вперед, ежегодно расширяя ассортимент, тем самым увеличивая объем продаж, и способна конкурировать с самыми известными производителями бакалейной продукции.

Недостатки, выявленные в работе предприятия, необходимо искоренять, начав с усиления роли отдела маркетинга и расширения числа функций, им выполняемых. Помимо сбыта продукции и рекламы товара отдел маркетинга, должен заниматься отдельными маркетинговыми исследованиями конкурентной среды, специфики потребления, формированием стратегий и разработкой планов, стимулированием продаж и т.д., для выполнения этих функций, можно предложить следующие мероприятия, которые повысят эффективность управления маркетинговой деятельностью фирмы, и, как следствие, приведут к повышению экономических показателей:

Для повышения эффективности работы предприятия в целом, и совершенствования маркетинговой деятельности предлагаются следующие направления:

а) совершенствование структуры маркетинга, подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) необходимой высокой квалификации;

б) разностороннее исследование конкурентов, мониторинг рынка;

в) совершенствование товарной, ценовой и сбытовой политики;

г) привлечение новых клиентов и удержание уже существующих;

д) организация эффективной коммуникационной политики маркетинговой службы предприятия.

У сотрудников отдела маркетинга очень большой объем работы, многие функции маркетинга выполняются, но не всегда, получается, вовремя или в полном объеме провести необходимое исследование, или анализ, в связи с этим возникают проблемы в работе компании по реализации продукции.

В сложившейся ситуации предприятию рекомендовано:

- увеличить количество сотрудников в отделе маркетинга;

- при подборе специалиста по маркетингу, уделить внимание профессиональной квалификации, подготовке и универсальности навыков.

- в должностные обязанности нового сотрудника, следует вменить более детальное исследование рынка, стимулированию сбыта, совершенствованию ценовой политики;

- требуется проведение работы с сотрудниками с цель роста мотивации и повышения производительности труда;

- необходимо развитие корпоративной культуры компании для создания единого духа команды, слаженного коллектива, взаимопомощи в работе.

Структура маркетингового отдела представлена на (см. рис.3.8.)

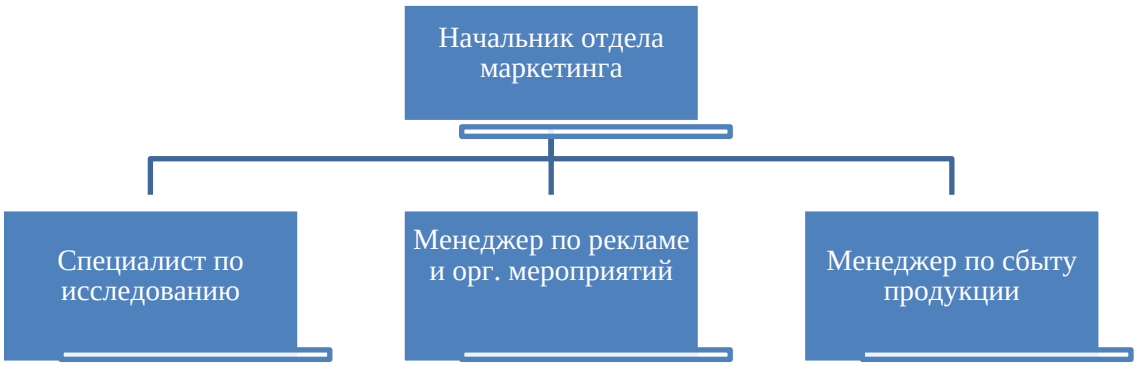


Рис. 3.8. Структура маркетингового отдела

Поскольку стратегическая цель компании – завоевание большего объема рынка и лидирующего положения на нем, компании рекомендуется:

- выявлять действующих и потенциальных конкурентов;

- проводить анализ показателей деятельности конкурентов, изучение их сильных и слабых сторон;

- регулярно мониторить торговые площадки, отслеживать основополагающие направления для поиска свободных и ранее неизвестных;

- постоянно собирать исходные данные о развитии рынка;

Для совершенствования товарной политики ООО «Пец-Хаас» рекомендуется:

- для удобства пользования товаром разработать качественную упаковку с логотипом компании, указанием маркировки, описанием свойств, доработать оформление упаковки, сделав ее более яркой и привлекающей внимание потребителя;

- выпускать продукцию для узких слоев потребителей, в необходимой для них фасовке, например для клиентов занимающихся выпечкой кондитерских изделий желательна фасовка 1кг разрыхлители или ванильного сахара вместо упаковки в 50г и т.д.;

- обеспечить наличие полного ассортимента на складе готовой продукции независимо от сезонности товара и воздействий внешней среды, увеличивая объем производства в период проведения акций за счет маркетинговых мероприятий;

- разработать программу совершенствования выпускаемой продукции; - работать в направлении по созданию и введению в ассортимент новой номенклатуры.

Исследуя ценовую политику компании выявлено, что руководство компании нередко прибегает к изменению цен по всем потребителям, чтобы избежать таких не популярных у клиентов мер - предприятию рекомендуется:

- разработка стратегии формирования цены, на основании анализа внешних факторов, влияющие на решения;

- оценка степени влияния цен конкурентов на ценовую политику компании;

- анализ ценовой политики поставщиков сырья, материалов, комплектующих;

- определение политики скидок;

- согласование с клиентом удобного периода отсрочки платежа;

Создание успешной и грамотной организация сбыта в ООО «Пец-Хаас» приобрела исключительную актуальность, поскольку зачастую производство товара не соответствует объемам его потребления. Это обстоятельство предопределило необходимость разработки концепции развития маркетингового управления коммерческой деятельностью организации.

Для совершенствования сбытовой политики ООО «Пец-Хаас» рекомендуется:

- создание конкретных способов реализации изделий, таких как прямые продажи, для этого торговым представителям необходимо демонстрировать все новинки продукции в магазинах сотрудникам отдела закупки, региональным менеджерам выезжать к региональным клиентам показывая образцы товара, устраивая презентацию по новинкам ассортимента;

- изучение спроса на продукцию предприятия и разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребности в товаре

- реализация с применением информационных технологических процессов;

- прогнозирование платежеспособного спроса на продукцию, организаций;

- завоевание новых клиентов и удержание уже имеющихся, стимулирование и удержание уже имеющихся клиентов;

− открытие новых направлений;

− создание собственной рекламной программы по продвижению компании и ее продукции на рынке;

- разработку технологической подготовки производства для изготовления товара с обеспечением высокого качества;

- распределение объемов продажи продукции по регионам;

- выбор дилерских посредников;

- привлечение посредников в реализации товара (транспортные организации).

На основе рассматриваемых направлений, покажем схему программ создания деловых процессов на примере основной задачи – увеличения числа клиентов организации (см. Приложение 4)

Для эффективного проведения коммуникационной политики рекомендуется:

- разработка и выпуск в рекламном агентстве полиграфической продукции (календари, сувениры) для раздачи их в торговых точках представителям торговли;

- разработка собственной рекламной программы;

- проведение презентаций, проведение викторин, розыгрыш призов;

- участие в выставках, демонстраций и т. п.;

- выбор наиболее эффективного носителя рекламы с наименьшим финансовым тарифом и наибольшим индексом избирательности;

- увеличить частоту показа рекламных роликов и размещение рекламы в периодических изданиях;

- необходимо доработать информационный сайт в интернете:

создать страницу под прайс-лист, который пользователи смогут загрузить, создать, и распечатать, создать страницу, содержащую отзывы покупателей и пользователей сайта, демонстрация на сайте наград, сертификатов и знаков качества, полученных компанией.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Воплощение каждого решения «в жизнь» требует таких затрат, как материальные, финансовые, человеческие, информационные и временные.

Рассмотрим альтернативу по созданию высококвалифицированного и опытного штата сотрудников .

Таблица 3.12.

Оценка требуемых для реализации альтернатив затрат ресурсов

Фактор оценки	**Создать высококвалифицированный и опытный штат сотрудников**		
	Поиск нужных сотрудников отделом кадров, переманивание специалистов	Поиск нужных сотрудников с помощью рекрутинговых агенств	Инвестирование в развитие имеющихся специалистов
Материальные ресурсы	1	1	2
Финансовые ресурсы	3	4	5
Человеческие ресурсы	3	1	2
Информационные ресурсы	5	2	3
Время реализации	4	3	5
Среднее значение	**3,2**	**2,2**	**3,4**

Если рассматривать пути реализации второго стратегического направления – подобор квалифицированного и опытного персонала, то можно заметить, что вариант работы с рекрутинговыми агентствами наименее ресурсно затратный, наиболее затратным является инвестирование в развитие имеющихся сотрудников, однако в долгосрочной перспективе он может оказаться более эффективным.

Оценим показатели результативности для каждого решения задачи по увеличению числа клиентов компании . Показателям результативности будут присвоены веса от 0 до 1, определяющие вклад показателя в интегральную

результативность альтернативы. Значения оценок каждой альтернативы по каждому показателю результативности также будут принимать значения от 0 до 5.

Таблица 3.13.

Оценка результативности альтернативных вариантов по увеличению клиентской базы.

Показатели результативности	Весовой коэффициент	Наименование альтернативы			
		Создание собственной рекламной программы по продвижению существующих товаров	Создание сети диллеров	Новые товары и проведение собственной рекламной программы по их продвижению	Продвижение существующих товаров с помощью рекламного агентства
Количество новых рынков сбыта	0,2	3	5	4	3
Доля на новых рынках сбыта	0,25	3	5	4	3
Колличество новых клиентов	0,25	3	4	5	3
Объем продаж	0,15	3	5	5	3
Срок окупаемости	0,1	5	2	3	4
Имидж компании	0,05	3	5	5	3
Интегральный показатель результативности	**1**	**3,2**	**4,45**	**4,35**	**3,1**

Таким образом, наилучшая по результативности– это развитие клиентской сети, наиболее результативными вариантами увеличения числа клиентов компании – вывод новых товаров и развитие новых направлений.

Коммуникационная политика в виде рекламы и пропаганды в ООО «Пец-Хаас» используется для создания положительного имиджа компании, информирования и привлечения новых клиентов. Реклама является мощным средством стимулирования потребителей. Для того чтобы предоставить клиенту информацию о товаре, увеличить количество потребителей продукции и показать компанию в лучшем виде необходимо расширить рекламную компанию.

По каждому из вариантов проведем оценку затрат ресурсов.

Максимальная оценка – 5 – она означает наибольшие затраты ресурсов, исходя из нее, будут выставляться оценки по остальным альтернативам путем сравнения.

Таблица 3.14.

Оценка требуемых для реализации коммуникационной политики затрат.

Фактор оценки	**Увеличить численность клиентов**			
	Создание собственной рекламной программы по продвижению товаров	Проведение презентаций	Разработка Информационного сайта в интернете	Продвижение существующих товаров с помощью рекламного агентства
Материальные ресурсы	2	5	4	2
Финансовые ресурсы	3	5	4	4
Человеческие ресурсы	3	5	3	2
Информационные ресурсы	3	5	4	3
Время реализации	5	5	4	2
Среднее значение	**3,2**	**5**	**3,8**	**2,6**

Итак, для реализации рекламной деятельности компании наиболее затратным является проведение презентаций, наименее же затратной – работа с рекламным агентством для продвижения ООО «Пец-Хаас» и ее продукции на рынок. При этом немного затратнее будет являться создание своего отдела рекламы и продвижение существующих товаров, однако если уполномочить этими обязанностями отдел маркетинга, то в долгосрочной перспективе она может оказаться более эффективной, так как в ней речь идет о развитии самой компании, при этом ведение важных дел не отдается сторонним организациям.

Выполнение компанией данных рекомендаций приведет к увеличению потока покупателей и клиентов, увеличению заказов на предоставляемые услуги и покупку товаров и, как следствие, к улучшению хозяйственной деятельности организации в целом.

Стратегическая карта ООО «Пец-Хаас» (см. Приложение 5). Целью является осознание необходимости контроля реализации и «доведения» стратегии до каждого сотрудника (в форме задач) и получение практических навыков использования одного из инструментов решения данной задачи – системы сбалансированных показателей (BCS).

Результат контроля дает возможность уменьшить расходы предприятия нахранение продукции, увеличить рентабельность продаж и установить постоянный рост реализации любой группы товаров компании.

Составим корпоративную счетную карту по BCS .(см. Приложение 6)

Таким образом, мы видим, что в результате реализации предложенных рекомендаций, ООО «Пец-Хаас» существенно улучшит свои основные показатели работы. В качестве наиболее вероятных возможностей увеличения продаж, появление новых клиентов и выход на новые рынки, ООО «Пец-Хаас» необходимо усовершенствовать свою маркетинговую деятельность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность товарной, сбытовой и ценовой политики компании ООО «Пец-Хаас» можно оценить, как «высокую», но при этом оценка эффективности продвижения товаров, для достижения более высоких показателей, требует дополнительных мероприятий по усовершенствованию маркетинговой деятельности предприятия.

У ООО «Пец-Хаас», среди сильных сторон можно выделить наличие постоянных клиентов, сформированную материальную базу и хорошее качество и ассортимент продукции, устоявшаяся система сбыта и хранения товаров. Среди слабых сторон можно выделить высокий уровень конкуренции, зависимость от поставщиков, зависимость от курса валют.

ООО «Пец-Хаас» продвигает свой бренд и товары через социальные сети, телевидение, прессу. Анализ показал, что по сравнению с конкурентами у предприятия рекламная деятельность достаточно продуктивна. Однако для ее совершенствования необходимо использование интернет – технологий, используя которые, предприятие получит дополнительный доход по мероприятиям, и повысит информативность о компании и ее продукции. Конкурентная борьба становиться очень острой, состояние продуктового рынка близко к насыщению, поэтому успешное развитие на нем будет связано с преобладанием именно маркетинговой ориентации.

Общие требования, предъявляемые к стратегии маркетинговой деятельности, можно свести к следующему:

У рассматриваемого предприятия выявлено множество сильных сторон, которые открывают перед организацией новые возможности. В первую очередь это выход на новые рынки, проникновение в зоны влияние конкурентов и появление новых клиентов. При корректировке стратегии развития и реализации предложенных для совершенствования маркетинговой деятельности, рекомендаций, ООО «Пец-Хаас» существенно улучшит свои основные показатели работы.

Правильное понимание приведет компанию к грамотному входу в новые и свободные торговые ниши, поможет дать своевременную реакцию на агрессию конкурентов, а также сориентирует на своевременную ликвидацию убыточных сегментов бизнеса.

Прогноз экономических показателей компании ООО «Пец-Хаас» планируется положительный, при условии соблюдения программы совершенствования маркетинговой деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Нормативно-правовые акты

1. ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения». – М.: Стандартинформ, 2014. – 30 с.
2. Устав ООО «Пец-Хаас.»

II. Монографии и учебные пособия

3. Альбеков, А.У. Экономика коммерческого предприятия: учеб1.

пособие для вузов / А.У. Альбеков, С.А. Согомонян. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 447 с.

4. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: учебник / С.Н. Виноградова. – 2-е изд., испр. – Минск.: Высш. шк., 2012. – 288 с.

5. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Е.П. Голубков. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финпресс, 2013. – 688 с.

6. Дорофеева, Л.И. Теория менеджмента: учебно-методическое пособие / Л.И. Дорофеева. – Саратов, 2014. – 188 с.

7. Эриашвили, Н.Д. Менеджмент. Маркетинг: учеб. пособие / Н.Д. Эриашвили, В.К. Старостенко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 303 с.

8. Хандамова, Э.Ф. Разработка механизма маркетингового управления инновационной деятельностью на производственном предприятии / Э.Ф. Хандамова, М.С. Фицурина // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. – 2011. - № 6. – С. 19 – 22.

9. Еремин, В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации: учебник / В.Н. Ерёмин. – М.: КНОРУС, 2016. – 648с.

III. Периодические издания

10. Здравомыслов, П.И. Комплекс маркетинга розничной сети / П.И. Здравомыслов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. - № 3 (69). – С. 224 – 228.

11. Чалова, А.А. Интегрированные маркетинговые коммуникации : статья. Актуальные проблемы экономики Белгород, 2016. 1 с. 419-426

12. Саттон, Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием. Пер. с англ. / Д. Саттон, Т. Кляйн. – СПб.: Питер, с 2011. – 240

13. Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин – М.: Русская Деловая Литература, 2014. – 416с.

14. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2017. – 676 с.
15. Громова, С.В. Сущность, понятие и виды контроля / С.В. Громова // Молодой ученый. – 2015. – №16. – С. 281-283.
16. Замбржицкая, Е.С. Сущность понятия «производственный маркетинг»: многовариантность подходов / Е.С. Замбжицкая, М.А. Галиуллин, Р.Б. Куйбакова // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №2. – С. 39-42.
17. Ким, В. Чан. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 304 с.
18. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
19. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: учебник / Ж.-Ж. Ламбен. – 2-е изд. – Питер, 2016. – 800 с.
20. Мусиенко, Д.О. Сущность маркетинговой деятельности на предприятии / Д.О. Мусиенко // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 383 – 386.
21. Сергеев, И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. – М.: Финансы и Статистика, 2015. – 288 с.
22. Томилова, Н.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / Н.А. Томилова, А.И. Карпович // Наука вчера, сегодня, завтра: сб. ст. по матер. XXXVIII междунар. науч.-практ. конф. – № 9 (31). – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 131-139.

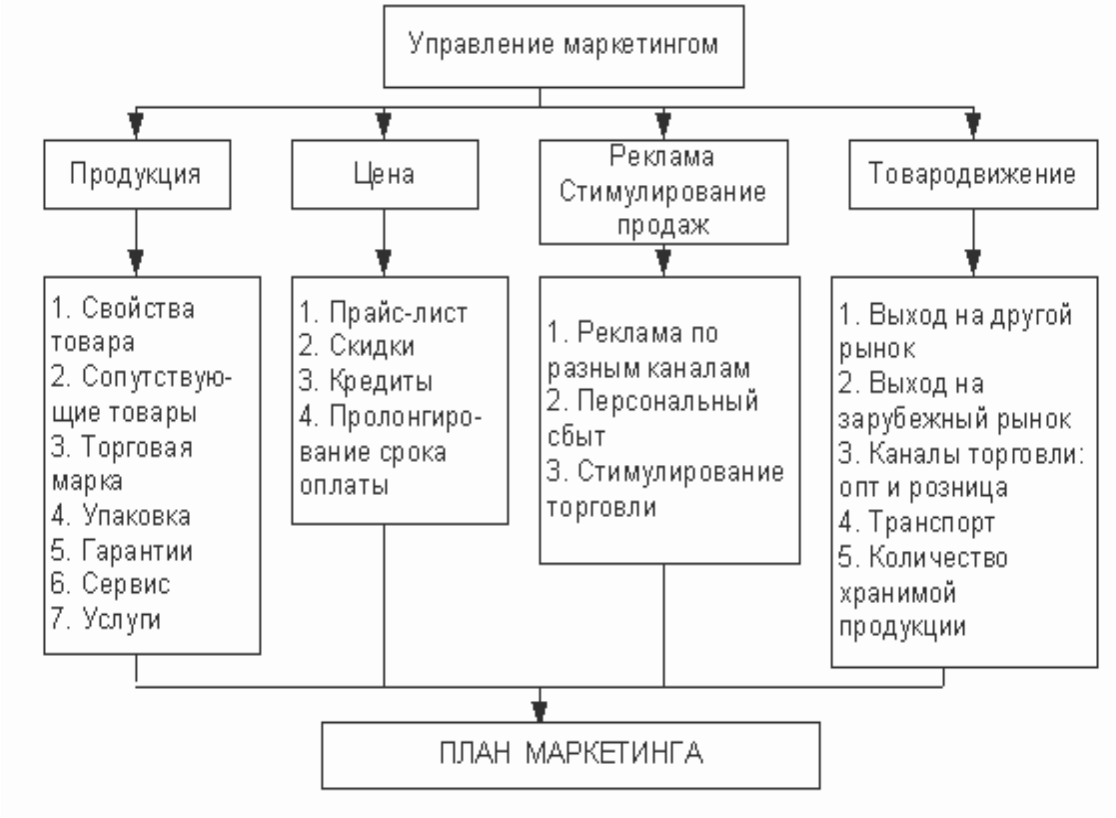
IV. Интернет-ресурсы

23. О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_167655/.

24. Интернет-курс по дисциплине «Образовательный маркетинг»: [Электронный ресурс] / Коллектив авторов // Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – Режим доступа: http://www.e-biblio.ru.

Приложение 1.

Структура управления комплексом маркетинга



Приложение 2.

Оценка влияния факторов макросреды на деятельность компании

Факторы макросреды	Степень (сила) влияния				
	Очень сильное	Сильное	Умеренное	Слабое	Очень слабое

1. Экономическое поле	0/7	2/7	3/7	1/7	1/7
1.1. Инвестиционная привлекательность отрасли товаров		+			
1.2 Налоговые ставки		+			
1.3 Динамика производства			+		
1.4 Уровень жизни населения					+
1.5 Уровень безработицы среди специалистов			+		
1.6 Кредитная политика			+		
1.7. Курсы валют				+	
2. Политическое поле	0/8	4/8	1/8	2/8	1/8
2.1 Политика государства		+			
2.2. Гражданское законодательство					+
2.3. Налоговое законодательство		+			
2.4. Трудовое законодательство				+	
2.5 Новое законодательство		+			
2.6. Стабильность политической обстановки				+	
2.7 ГОСТы, стандарты			+		
2.8 Лицензирование деятельности		+			
3. Технико-технологическое поле	1/4	1/4	2/4	0/4	0/4
3.1. Разработка и внедрение новых технологий продаж	+				
3.2 Обслуживание клиентов			+		
3.3 Использование специализированных ПО		+			
3.4. Оборудованные рабочие места			+		
4. Социальное поле	0/5	0/5	1/5	1/5	3/5
4.1. Социальная структура населения					+
4.2. Вкусы и предпочтения потребителей					+
4.3 Уровень образования			+		
4.4 Рост населения				+	
4.5 Демографическая ситуация					+

Приложение 3.

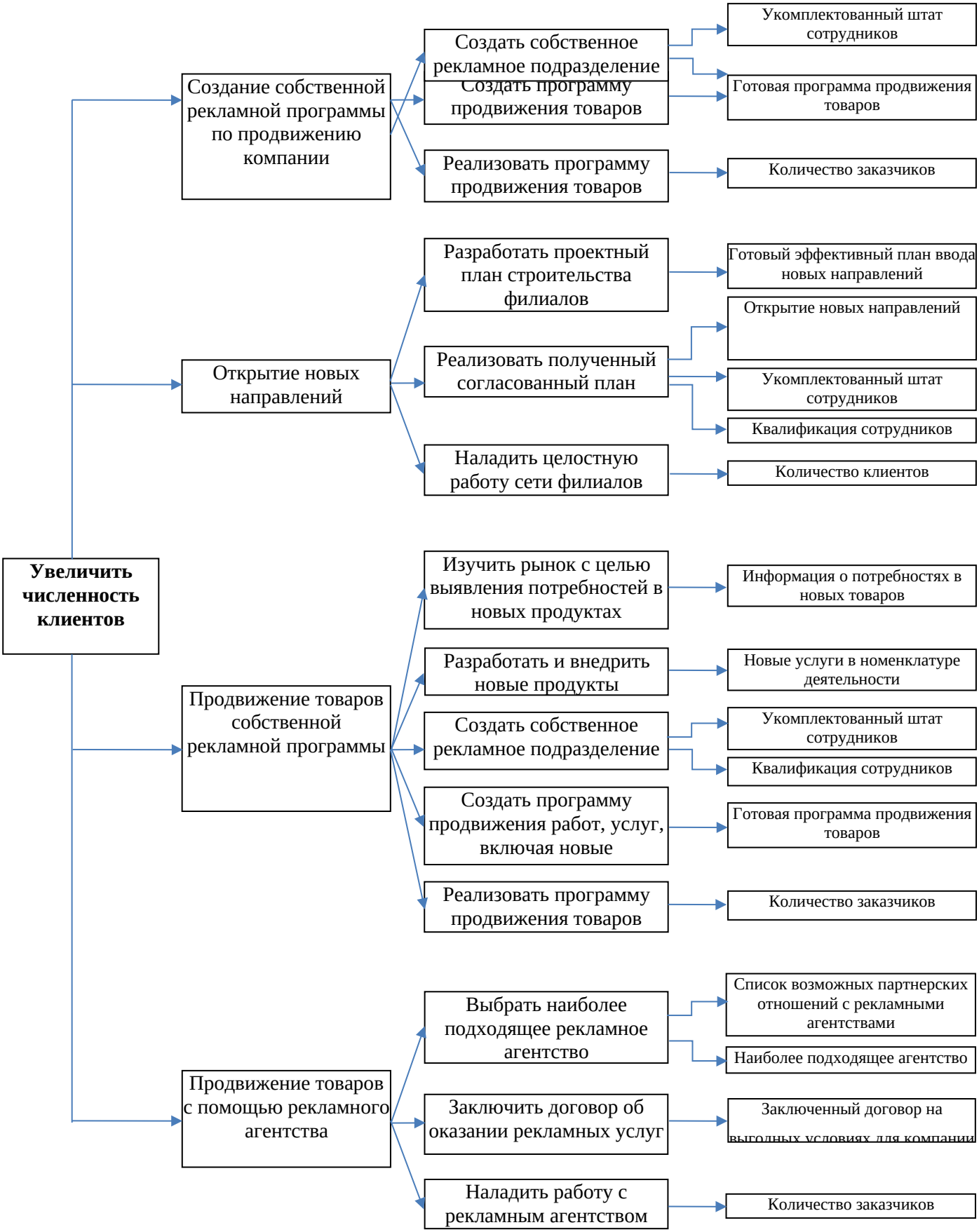
Анализ характера и степени влияния внешней среды на деятельность ООО «Пец-Хаас»

Возможности/Угрозы	Характер	Сила влияния	Важность для	Ранг возможно

	влияния		предприятия	сти/угрозы
Возможности				
1.Расширение сферы деятельности	+1	8	0,2	1,6
2.Появление новых клиентов	+1	7	0,2	1,4
3.Проникновение в зоны влияния конкурентов	+1	6	0,15	0,9
4.Выход на новые рынки	+1	8	0,25	2
5. Благоприятная экономическая и законодательная ситуация, поддержка отрасли со стороны государства	+1	7	0,17	1,19
6. Рост производительности	+1	4	0,03	0,12
Интегральная оценка среды			1	7,21
Угрозы				
1. Активизация деятельности существующих конкурентов	-1	8	0,2	-1,6
2.Увеличение налогового бремени	-1	7	0,14	-0,98
3.Повышение требований клиентов	-1	5	0,06	-0,3
4.Появление новых конкурентов	-1	6	0,16	-0,96
5. Ужесточение условий получения лицензий, разрешений	-1	8	0,18	-1,44
6. Недостаток профессионально подготовленных кадров	-1	8	0,16	-1,28
7. Сложности с получением кредитов	-1	4	0,1	-0,4
Интегральная оценка не благоприятности внешней среды			1	-6,96
Интегральная оценка влияния внешней среды:				**0,25**

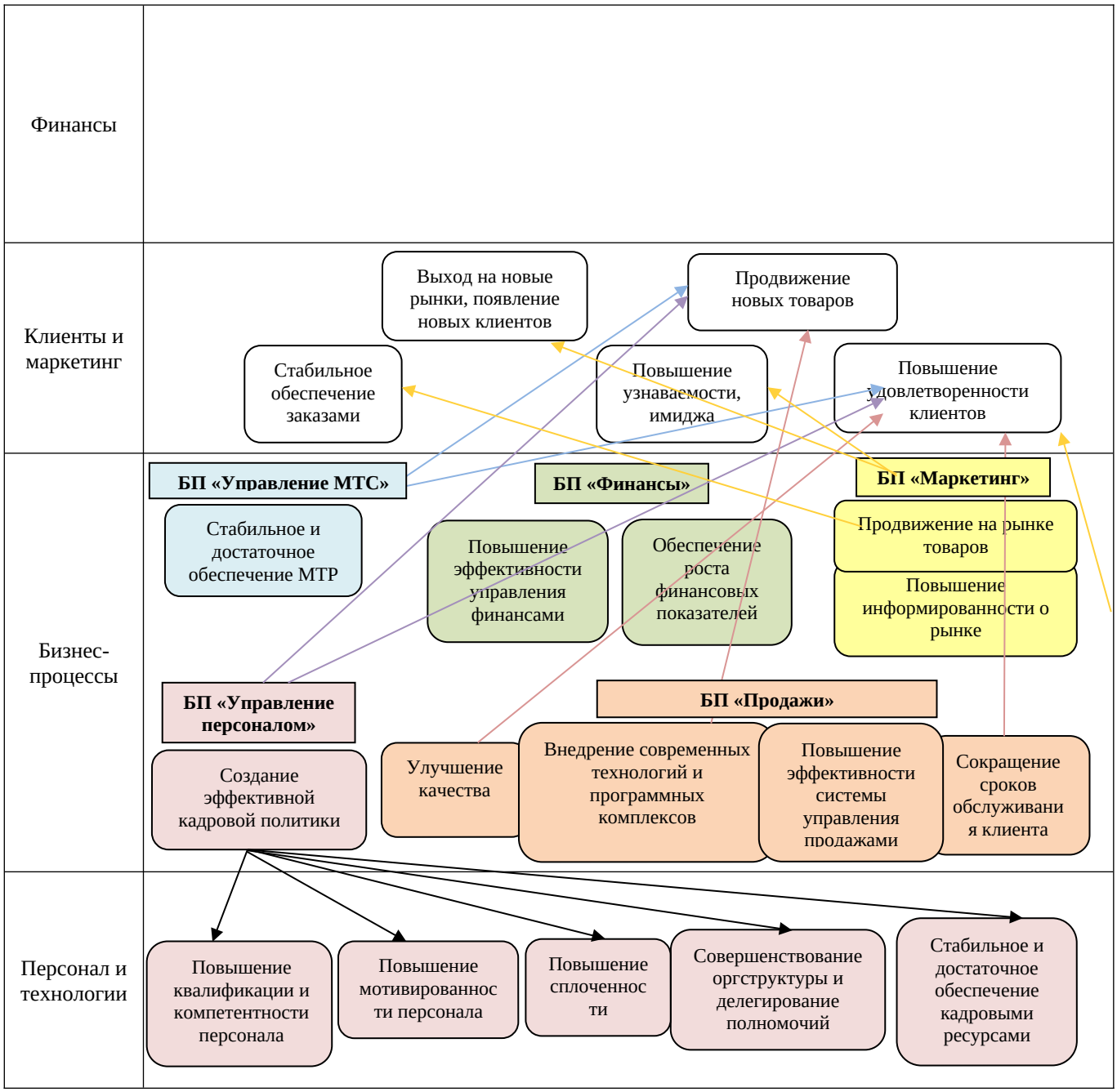
Приложение 4

Схема взаимосвязи целей, стратегических альтернатив, деловых процессов и их окружения.



Приложение 5.

Корпоративная стратегическая карта ООО «Пец-Хаас»



Приложение 6 .

Корпоративная счетная карта ООО «Пец-Хаас»

Перспективы	Цели	Показатели KPI	Значение KPI			Ответственное
			2018 г.	2019 г.	2020	

					г.	подразд
Финансы	Увеличение чистой прибыли	Рост чистой прибыли, %	20	25	30	Отдел продаж
		Рентабельность основной деятельности, %	6	8	10	
	Увеличение объема заключенных договоров	Выручка, млн. руб.	1200	1250	1300	
	Сокращение расходов	Снижение себестоимости, %	3	7	15	
		Снижение управленческих и коммерческих расходов, %	10	15	20	
Клиенты и маркетинг	Рынок	Доля рынка, %	17	18	20	Отдел маркетинга
	Выход на новые рынки, появление новых клиентов	Доля на новом рынке, %	1	4	7	
		Доля повторных покупок, %	45	50	40	
		Доля новых покупок, %	55	50	60	
	Повышение узнаваемости	Имидж компании	положительный	положительный	положительный	
	Предоставление новых товаров	Рост числа покупок на новые уникальные услуги, %	4	6	14	
	Повышение удовлетворенности клиентов	Уровень удовлетворенности клиентов	средний	средний	высокий	Отдел маркетинга
Бизнес-процессы	Стабильное и достаточное обеспечение МТР	Удельный вес расходов на МТР общем объеме выручки	0,15	0,17	0,2	Бухгалтерия
		Рост производительности труда, %	10	14	20	Отдел маркетинга
		Уровень	средний	средний	высок	Отдел

		снабжения			ий	закупок
	Повышение эффективности управления финансами	Соотношение собственных и заемных средств	3/2	2/1	2/1	Бухгалтерия
Перспективы	**Цели**	**Показатели KPI**	**Значение KPI**			**Ответственное подразделение**
			2018 г.	**2019 г.**	**2020 г.**	
	Обеспечение роста финансовых показателей	Коэффициенты рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости	на границе и/или выше нормативных значений	на границе и/или выше нормативных значений	выше нормативных значений	
	Продвижение на рынке	Репутация компании	положительная	положительная	устойчивая	Отдел маркетинга
	Повышение информированности о рынке	Уровень информированности	средний	выше среднего	выше среднего	
	Создание эффективной кадровой политики	Уровень удовлетворенности персонала, %	50	60	80	Отдел маркетинга
		Рост производительности труда, %	7	12	18	
	Улучшение качества обслуживания	Снижение претензий со стороны клиентов, %	40	55	70	Отдел маркетинга
	Внедрение современных технологий продаж	Уровень внедрения технологий, программных комплексов	средний	высокий	высокий	Отдел закупок
	Повышение эффективности системы планирования и управления	Рост производительности труда, %	10	15	20	Отдел маркетинга
	Сокращение сроков обслуживания клиента	Срок обслуживания клиентов	средний	меньше среднего	меньше среднего	Отдел закупок
Перспекти	**Цели**	**Показатели**	**Значение KPI**			**Ответств**

вы		KPI	2018 г.	2019 г.	2020 г.	енное подразделение
Персонал и технологии	Повышение квалификации и компетентности персонала	Уровень качественного состава персонала	выше среднего	высокий	высокий	Отдел маркетинга
		Доля сотрудников, прошедших дополнительную подготовку, второе высшее образование и пр., %	30	40	55	
	Повышение мотивированности персонала	Средняя заработная плата, тыс. руб.	25	30	35	Отдел маркетинга
	Повышение сплоченности персонала	Количество корпоративных мероприятий, раз/в год	2	4	6	Отдел закупок
	Совершенствование оргструктуры и делегирование полномочий	Коэффициент взаимозаменяемости	50	55	60	Отдел маркетинга
		Скорость обратной связи	низкая	средняя	средняя	
	Стабильное и достаточное обеспечение кадровыми ресурсами	Рост среднесписочного числа сотрудников, % (в зависимости от ситуации)	5	7	9	Отдел продаж