### Введение

В последние годы в связи с развитием в нашей стране рыночных отношений, расширением возможностей внешнеэкономической деятельности значительно возрос интерес к маркетингу как к концепции рыночного управления. После осознания руководством предприятия того, что в условиях рынка управлять предприятием на основе прежних принципов невозможно, начинается переориентация деятельности предприятия на использование концепции маркетинга как философии и совокупности практических приемов управления предприятием в условиях рыночных отношений. Огромными темпами развивается конкуренция и состязательность рыночного процесса. Это создает условия для активного использования маркетингового подхода к решению управленческих и производственно – сбытовых задач с целью укрепления конкурентоспособности фирмы. Именно соотношение запросов рынка и возможностей предприятия должно быть положено в основу разработки магистральных направлений, целей и стратегий предпринимательской деятельности, а также маркетинговых программ и стратегических планов на микроуровне.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в условиях ускорения и усложнения процессов, происходящих на рынке, предприятию необходимо вырабатывать качественно новые приемы решения возникающих проблем управленческого и иного характера. В предпринимательской деятельности фирмы постоянно возникают проблемы, обусловленные целесообразностью более полного удовлетворения потребностей существующих и потенциальных покупателей в необходимых товарах. Проблема стратегического успеха предприятия, создания и удержания конкурентных преимуществ – одна их самых актуальных. Решению таких проблем и призван способствовать маркетинг, как основа повышения эффективности деятельности торгового предприятия.

Цель дипломного проекта – изучение положения предприятия на рынке супермаркетов города Ставрополя, конкурентной среды, изучение и выявление сильных и слабых сторон предприятия и, наконец, выработка путей совершенствования управления маркетинговой деятельностью.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты данной темы;
2. изучить конъюнктуру рынка супермаркетов города Ставрополя;
3. оценить и проанализировать собственные возможности предприятия;
4. оценить эффективность организации маркетинговой деятельности предприятия в конкурентных условиях
5. проанализировать основные показатели финансово – хозяйственной деятельности предприятия;
6. разработать направления повышения эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

Объект исследования – ООО «Омега-97», являющееся супермаркетом города Ставрополя.

Предмет исследования – маркетинговая деятельность ООО «Омега-97».

В процессе исследования были использованы следующие методы: анализ документов и статистической отчетности предприятия; наблюдение (за покупателями, сотрудниками предприятия), кабинетное исследование (обработка имеющихся данных).

В первой главе рассмотрены теоретические основы маркетинга: его принципы, сферы применения, типы и виды, цели, субъекты и функции, которые он выполняет. Затем раскрывается сущность процесса управления маркетингом на предприятии, и приводятся различные типы организационных структур службы маркетинга. И в заключение главы, рассматриваются вопросы эффективности организации маркетинговой деятельности в конкурентных условиях, а именно: маркетинговое планирование и контроль маркетинговой деятельности.

Во второй главе приведены общие сведения об исследуемом предприятии и его организационной структуре. Также приведена его финансовая характеристика, которая включает рассмотрение в динамике и разрезе причинно-следственных связей таких элементов как, выручка предприятия, себестоимость продукции и прибыль получаемая в результате реализации этой продукции. Далее рассмотрена динамика изменения стоимости основных и оборотных фондов. В конце финансовой характеристики рассчитаны и проанализированны такие важные финансовые показатели как, фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность и фондорентабельность. Далее рассмотрена структура и принципы работы маркетинговой службы на исследуемом предприятии. Рассмотрены также ближайшие конкуренты, положение сил на рынке, а также ценовая, сбытовая и коммуникационная политики исследуемого предприятия, с помощью которых оно ведет конкурентную борьбу. И в заключение второй главы приведен SWOT – анализ, при помощи которого была определена дальнейшая стратегий предприятия и выявлен ряд недостатков в работе службы маркетинга.

В третьей главе приведены направления повышения эффективности маркетинговой деятельности. Для каждого из направлений разработан подробный план реализации и составлены сметы затрат. И в конце рассчитана экономическая эффективность от внедрения предлагаемых направления повышения эффективности маркетинговой деятельности.

В заключении сделаны необходимые выводы и предложения.

Дипломный проект содержит 109 страницы, 14 рисунков, 12 таблиц, 11 формул, 17 приложений.

**1 Теоретические основы управления маркетинговой деятельностью**

**1.1 Научный подход к управлению маркетинговой деятельностью**

Фирма может строить свое управление исходя из разных концепций — финансовой, просчитывая наиболее оптимальные сферы расходов и инвестиций; конкурентной, вытесняя любыми способами конкурента с рынка; товарной, улучшая качественные показатели своей продукции, и др. Однако в настоящее время наибольший эффект в управлении дает маркетинговая концепция, ориентированная на выяснение и удовлетворение запросов потребителей определенного целевого рынка.

*Маркетинг* (от англ. market — рынок) — это рыночная концепция управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью фирм и предприятий, направленная на изучение предпринимательской среды, рынка, конкретных запросов потребителей и ориентацию на них производимых товаров и услуг [1].

Вот определение маркетинга Филиппа Котлера: *Маркетинг* **-** вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена [2].

Понятие «рынок» приводит к завершающему понятию цикла - «маркетингу». Маркетинг - это человеческая деятельность, так или иначе имеющая отношение к рынку. Маркетинг - это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых - удовлетворение человеческих нужд и потребностей. Таким образом, мы возвращаемся к нашему определению маркетинга, как вида человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Процесс обмена требует работы. Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выявлять их нужды, проектировать соответствующие товары, продвигать их на рынок, складировать, перевозить, договориться о ценах и т.д. Основу деятельности маркетинга составляют такие занятия, как разработка товара, исследования, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса [3].

Маркетинг – это не навязывание и проталкивание произведенного на неизвестный рынок товара, а научно разработанная концепция анализа и учета требований покупателей, требований конкретного сегмента рынка и разработка в соответствии с выявленными требованиями нового товара. Это система организации продаж, включая меры по стимулированию и рекламе. Это также система сбытовой сети каналов движения товара (посредники, филиалы и др.) [4].

Маркетинг – это умение встать по ту сторону прилавка и посмотреть на бизнес глазами покупателя. Это способность найти и удержать потребителя, удовлетворить его лучше и быстрее, чем это делает конкурент. Если в области финансовой деятельности фирмами до принятия маркетингового подхода больше внимания обращалось на себестоимость, нежели на цену, то маркетинг ориентирует производителей на цену, которую готов заплатить покупатель. Соответственно и бюджет фирмы должен строиться согласно требованиям в области сбыта. Если ранее предприятие выполняло научно-исследовательские разработки, касающиеся прежде всего производства, то система маркетинга главное внимание уделяет анализу ситуации на рынке. Если планирование ассортимента продукции прежде ориентировалось только на улучшение её качества, то система маркетинга учитывает главным образом требования покупателя [5].

Поскольку товары и услуги, предназначенные для продажи, должны удовлетворять потребности покупателей, основным принципом маркетинга является ориентация на потребительский спрос. Распространено мнение, что «маркетинговая стратегия предполагает первоочередную ориентацию не на свой продукт как таковой, а на реальные потребности клиентуры», и приводится в этой связи следующий принцип производства, основанного на общеизвестной концепции маркетинга: «Производить и продавать товары, которые безусловно будут куплены, а не стремиться навязывать людям то, что удалось произвести».

С другой стороны, если потребителям предложить ответить на вопрос, какие новые виды товаров и услуг или новое качество существующих товаров и услуг они хотели бы получить, большинство не сможет четко сформулировать ответ, что особенно касается новой, ранее не встречавшейся продукции или нового качества товаров и услуг. В связи с этим предприятия, предполагающие выйти на рынок с новыми видами или новым качеством товаров и услуг, для обеспечения их продажи должны тем или иным образом довести до потенциальных потребителей соответствующую информацию. Следовательно, другим принципом маркетинга является активное влияние на потребительский спрос, или, иначе говоря, формирование потребительского спроса [6].

Маркетинг подсказывает пределы затрат на его применение в зависимости от качества товаров.При низком их качестве нет смысла тратить средства на маркетинг. Высокое качество товаров и соответствующий имидж фирмы обеспечивают высокую прибыль даже при относительно невысоких затратах на маркетинг (около 6% от оборота). Более того, нередко существенное увеличение этих затрат дает лишь малое увеличение прибыли. Обычно нерационально вкладывать в маркетинг в среднем более 11% затрат от общего объема сбыта [7].

Российские хозяйственные руководители все еще явно недооценивают роль маркетинга в решении *проблемы конкурентоспособности* (КСП) товаропроизводителя и его продуктов.

КСП — обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения использовать свой научно-технический, производственный, финансовый, кадровый и, разумеется, маркетинговый потенциал. Иначе говоря, КСП — это отражение итогов работы практически всех подразделений фирмы, а также ее реакции на изменение внешних факторов воздействия [8].

Мировой и отечественный опыт маркетинговой деятельности товаропроизводителей позволяет сформулировать следующие важные положения:

1. маркетинг, рассматриваемый как генеральная хозяйственная функция предприятия, — это системный подход к производственно-сбытовой деятельности с четко поставленной целью и определяемыми ею задачами, отработанными мерами по ее достижению с соответствующими организационно-управленческими, материальными, техническими, финансовыми, кадровыми и иными средствами для осуществления этих задач;
2. маркетинг открывает товаропроизводителям четкую перспективу действий, нацеленную на рынок, позволяет придать этим действиям целенаправленный и скоординированный характер, наметить рыночные и иные цели и добиться их достижения наиболее эффективным путем;
3. меры по обеспечению рыночного успеха товара, принятые лишь на этапе его сбыта, приносят ограниченные результаты. Маркетингу должна быть подчинена вся деятельность предприятия — от сбора идей по созданию перспективных товаров до своевременного снятия с производства исчерпавшего свои рыночные возможности товара. Именно на разработке и рыночном внедрении новых товаров на основе оцениваемых перспектив спроса на них должно быть сконцентрировано основное внимание;
4. единой универсальной формулы для ведения работы на основе принципов маркетинга так же, как и единой организационно-управленческой схемы практической реализации маркетинга, не существует. Конкретные формы и содержание маркетинга определяются в зависимости от характера деятельности предприятия, его внутреннего потенциала и внешних условий, в которых протекает его деятельность. Главное при маркетинговом подходе — это, во-первых, целевая ориентация, слияние в единый направляемый процесс всех составляющих маркетинговой и смежных видов деятельности для достижения поставленных целей и, во-вторых, приспособительный характер такой деятельности к внешней среде;
5. переход к деятельности на основе принципов и методов маркетинга не происходит автоматически, — большинству российских предприятий предстоит очень большая подготовительная работа [9].

Для наиболее полного раскрытия возможностей маркетинга необходимо выполнение следующих требований:

* подчиненность всей деятельности предприятия-товаропроизводителя маркетингу, превращение его в конечном счете в генеральную хозяйственную функцию;
* проведение хорошо продуманной и тщательно спланированной подготовительной работы как непременного условия успешного внедрения маркетинга на предприятии;
* высокий уровень требований к первому должностному лицу, которое должно не просто принимать решения, а быть внутренне убежденным в необходимости использования маркетинга и уметь убедительно доказать эту необходимость персоналу своего предприятия;
* признание всем персоналом предприятия маркетинга как философии делового мышления, ориентированной на потребителя, его нужды, запросы и требования;
* четкое осознание и руководителями, и рядовым персоналом возможностей маркетинга и условий их осуществления;
* ясное представление у высшего руководства фирмы о действительном месте и роли службы маркетинга как орудия действенного повышения эффективности всей хозяйственной деятельности фирмы;
* осознание того принципиального положения, что искусство управления маркетингом в конечном счете заключается в максимальном использовании предприятием внутренних факторов, поддающихся контролю и воздействию, и в максимальном приспособлении своих возможностей к внешним факторам, неподдающимся воздействию;
* четкое осознание и руководителями, и рядовым персоналом возможностей маркетинга и условий их осуществления;
* проведение хорошо продуманной и тщательно спланированной подготовительной работы как непременного условия успешного внедрения маркетинга на предприятии;
* высокий уровень требований к первому должностному лицу, которое должно не просто принимать решения, а быть внутренне убежденным в необходимости использования маркетинга и уметь убедительно доказать эту необходимость персоналу своего предприятия;
* признание всем персоналом предприятия маркетинга как философии делового мышления, ориентированной на потребителя, его нужды, запросы и требования [10].

Сущность маркетинга, его концептуальные положения обусловливают основные принципы маркетинга (рисунок 1).

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА

Ориентация на потребителя

Комплексность

Гибкость и адаптивность

Концентрация усилий

Нацеленность на перспективу

Программно-целевой подход

Сочетание адаптивности с воздействием на потребителя

Рисунок 1 - Совокупность основных принципов маркетинга

Именно эти принципы раскрывают главные, наиболее характерные сущностные признаки маркетинга. Совокупность приводимых принципов может расширяться или сужаться, но основополагающий (исходный) принцип — твердая ориентация на потребителя — в любом их сочетании обязательно присутствует. Именно этот принцип в конечном счете определяет появление других принципов маркетинга, подчиненных ему, т.е. принципов «второго порядка». Причем ориентация на потребителя ни в коей мере не означает пассивное следование маркетинга за потребителем, за его нуждами, которые нередко носят неявный характер. С достаточным основанием можно утверждать, что маркетинг «создает», а точнее, формирует потребителя [11].

На рисунке 2 показаны основные сферы применения маркетинга. В каждой из сфер могут быть выделены ее составляющие — к примеру, маркетинг потребительских товаров включает как отдельные однородные группы товаров (одежда, обувь, телевизоры, легковые автомобили), которые являются объектом воздействия маркетинга, направленного на постоянное взаимодействие «товар—покупатель», так и «побочные», и смежные области, где создается, производится, продвигается, обеспечивается товар, формируется его имидж.

**Маркетинг**

Как стратегическое управление предприятием с ориентацией на рынок (на потребителя)

Внутринациональный маркетинг

Маркетинг потребительских товаров

Потребительские услуги

Международный маркетинг

Маркетинг средств производства

Маркетинг услуг

Производственные услуги

Рисунок 2 - Виды основных моделей (областей применения) маркетинга

Типы маркетинга как фактора воздействия на рыночный спрос и стоящего за ним покупателя (потребителя) приведены на рисунке 3.

**ТИПЫ МАРКЕТИНГА**

**Конверсионный**

спрос негативен, необходимо его создавать

**Стимулирующий**

спрос отсутствует, следует его создавать

**Развивающийся**

спрос имеется, следует сделать его реальным

**Ремаркетинг**

спрос снижается, необходимо его восстановить

**Демаркетинг**

спрос чрезмерен, необходимо его снизить

**Синхромаркетинг**

спрос колеблется, необходимо егостабилизировать

**Поддерживающий маркетинг**

спрос соответствует возможностям, его следует стабилизировать

**Противодействующий маркетинг**

сформировался иррациональный спрос, его следует свести к нулю

Рисунок 3 - Типы маркетинга, используемые при различных состояниях спроса

Восемь типов маркетинга практически раскрывают все главные направления его воздействия на спрос — от создания (формирования) спроса до активного противодействия иррациональному спросу, объекты которого в ходе их потребления оказывают разрушающее воздействие на человеческий организм. Разумеется, на практике эти типы маркетинга проявляются не столь последовательно и прямолинейно. Так, в рамках маркетинговой политики, проводимой крупной промышленной фирмой с диверсифицированным производством, могут одновременно проявляться (явно или скрытно) почти все типы маркетинга.

Принципы маркетинга обусловливают общую направленность целей фирмы в области маркетинга. Задача состоит в четком формулировании этих целей, без чего рыночный успех фирмы сомнителен. Именно четкая постановка целей предопределяет успех хозяйственной деятельности. Однако этой проблеме не придается должного значения. Известно например, что только 12% немецких фирм сформулировали конкретные цели своей деятельности, поддающиеся оценке и измерению, — прибыли этих фирм почти в 1,5 раза выше среднеотраслевой [12].

*Цели маркетинга —* формирование и стимулирование спроса, обеспечение обоснованности принимаемых управленческих решений и планов работы фирмы (предприятия), а также расширение объемов продаж, рыночной доли и прибылей. Производить то, что продается, а не продавать то, что производится, — основной лозунг маркетингового подхода в управлении научно-технической деятельностью, производством и сбытом для любой фирмы.

Иными словами, прежде чем производить, фирма должна провести тщательное изучение потребностей конкретных потребителей, в соответствии с полученными данными доработать и усовершенствовать товар и только затем выходить с этим товаром на рынок. А не наоборот – произвести товар, а потом испытывать серьезные трудности в отношении его продажи. Маркетологи считают: «Червяк должен быть по вкусу рыбе, а не удильщику» [13].

Один из ведущих теоретиков по проблемам управления, Петер Друккер, говорит об этом так: «Цель маркетинга - сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель - так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами». Это вовсе не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию теряют свое значение. Речь скорее идет о том, что они становятся частью более масштабного «комплекса маркетинга», т.е. набора маркетинговых средств, которые необходимо гармонично увязать друг с другом, чтобы добиться максимального воздействия на рынок [14].

Таким образом, определим более конкретно *цели маркетинга****:***

* 1. *Максимизация потребления,* максимизирующая производство, уровень занятости, а следовательно, и благосостояние общества.
  2. *Максимизация степени удовлетворения потребителей.* Здесь более важным является не увеличение потребления, а достижение роста степени удовлетворенности потребителей.
  3. *Следуя максимизации выбора* потребителей, необходимо обеспечить такое разнообразие товаров, чтобы потребители могли иметь возможность найти: товары, в точности удовлетворяющие их потребности.
  4. *Максимизация качества жизни.* Согласно этой цели, маркетинг должен обеспечить не только количество, качество, разнообразие и доступность товаров по приемлемым ценам, но также качество культурной и физической среды обитания людей.

По мнению профессора П. С. Завьялова цели маркетинга можно объединить в следующие группы:

* + - рыночные, т.е. ориентированные на достижение рыночных результатов (увеличение доли рынка, освоение новых рынков, ослабление рыночных позиций конкурентов и др.);
    - собственно маркетинговые (формирование благоприятного имиджа фирмы, достижение высокой удовлетворенности потребителей, увеличение прибыльности маркетинговой деятельности и др.);
    - структурно-управленческие (придание организационной структуре большей гибкости и адаптивности, нацеленность на достижение новых, более сложных стратегических целей и др.);
    - обеспечивающие (стимулирующая, ценовая, сервисная политика и др.);
    - контролирующие (контроль текущей, стратегической, финансовой деятельности).

Эти цели должны быть:

* достижимыми;
* измеримыми, понятными (усвояемыми);
* поддающимися ранжированию;
* мобилизующими;
* направленность.

Кроме того, цели маркетинга должны:

* согласовываться с общефирменными целями и задачами;
* контролироваться должностными лицами, ответственными за их достижение;
* быть «привязаны» к определенным, точно обозначенным срокам;
* предусматривать моральные и материальные стимулы за их достижение.

Основные субъекты маркетинга, которые прямо или косвенно участвуют в формировании маркетинговых целей и задач фирмы:

* 1. Производитель;
  2. Организация-потребители;
  3. Специалисты по маркетингу;
  4. Розничная торговля;
  5. Оптовая торговля;
  6. Конечный потребитель (индивидуум) [15].

Являясь генеральной хозяйственной функцией многих фирм, маркетинг, в свою очередь, выполняет ряд функций, раскрывающих его созидательный потенциал (Приложение А).

Комплекс из пяти приведенных функций в логической последовательности и причинно обусловленной взаимосвязи позволяет получить развернутое представление о «технологии» и направлениях маркетинговой деятельности.

*Аналитическая функция маркетинга* — это изучение и оценка внешней среды (в первую очередь рыночной) и внутренней среды фирмы.

*Продуктово-производственная (созидательная) функция —* это создание новых товаров, которые бы наиболее полно соответствовали требованиям потребителя. Маркетинг воздействует на производство, пытаясь сделать его достаточно гибким, способным производить конкурентоспобные товары, соответствующие технико-экономическим параметрам с относительно низкими издержками.

*Сбытовая функция* распространяется на три завершающих звена в цепи «производство—потребление» — «распределение—обмен—потребление»..

*Формирующая функция* (функция убеждения и стимулирования) тесно связана с собственно сбытовой деятельностью, но имеет свою специфику. Целевая направленность этой функции — формирование спроса, его расширение и поддержание на высоком уровне, а также создание стимулирующего спроса у потребителей и заинтересованности в повышении результатов работы у посредников.

*Функция управления и контроля* — это сосредоточение всего комплекса взаимосвязанных вопросов маркетинговой политики и практики в руках одного из высших должностных лиц фирмы.

Подфункция планирования — одна из важнейших в маркетинге. Главная задача управленческого аппарата при планировании — это уменьшение степени неопределенности и риска в деятельности фирмы и концентрация ресурсов на намеченных приоритетных направлениях ее развития.

Контроль — это форма целенаправленного воздействия на деятельность фирмы, конечным результатом которого является выработка корректирующих воздействий на управляемые факторы и рекомендации по приспособлению деятельности фирмы к неконтролируемым факторам [16].

**1.2 Организация маркетинговой деятельности в рыночных условиях**

Очевидно, что маркетинговая деятельность организации должна осуществляться в рамках какой-то единой концепции маркетинга. Ф. Котлер выделяет пять основных концепций управления маркетингом: концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция маркетинга и концепция социально-этичного маркетинга.

Один из самых старых подходов, которым руководствуются продавцы, - это концепция совершенствования производства. Данная концепция утверждает, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения.

Другим основополагающим подходом является концепция совершенствования товара. Она в свою очередь утверждает, что потребители будут благосклонны к товарам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а следовательно, организация должна сосредоточить свою энергию на совершенствовании товара.

Концепции интенсификации коммерческих усилий придерживаются многие производители товаров. Основным постулатом данной концепции является утверждение о том, что потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Сравнительно новым подходом к предпринимательской деятельности является концепция маркетинга, которая утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Концепция маркетинга - это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации.

Социально-этичный маркетинг - явление самого последнего времени. Эта концепция утверждает, что задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом [17].

Стратегический план компании определяет направления деятельности, которые будет развивать компания, и задачи, связанные с каждым из них. Затем каждое направление деятельности следует распланировать более детально. Для достижения стратегических целей основные хозяйственные единицы компании должны работать слаженно во всех областях – в маркетинге, финансовой политике, бухгалтерском учете, снабжении, производстве, подборе кадров и т.д.

Каждая хозяйственная единица обращается к разным источникам для получения ресурсов, необходимых для работы, – в частности денежных средств, рабочей силы, сырья, исследовательских технологий и технологий производства. Так, отдел продаж приносит доход, заключая договора о поставках с покупателями. Финансовый отдел договаривается с кредиторами и акционерами с целью получения денежных средств. Таким образом, чтобы получить необходимые средства, отделу продаж и финансовому отделу следует работать сообща. Аналогично, отдел кадров подбирает рабочую силу, а отдел снабжения получает материалы, необходимые для производства и ведения хозяйственной деятельности [18].

Общая стратегия компании и ее маркетинговая стратегия во многом совпадают. Маркетинг заботится о нуждах потребителя и о способности компании удовлетворить их; эти же факторы определяются миссией и задачами компании. В стратегическом планировании компании используются многие понятия маркетинга – доля рынка, развитие рынка; порой бывает сложно отделить маркетинговое планирование от стратегического. На практике некоторые компании называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием».

Маркетинг играет ключевую роль в нескольких областях стратегического планирования компании. Во-первых, обеспечивает руководящие методологические принципы – маркетинговую концепцию, которая предполагает ориентацию стратегии компании на нужды важнейших групп потребителей. Во-вторых, маркетинг предоставляет исходные данные для разработчиков стратегического плана, помогая выявить привлекательные возможности рынка и позволяя оценить потенциал фирмы. В-третьих, в рамках каждого отдельного подразделения компании маркетинг помогает разрабатывать стратегию выполнения задач [19].

Служба маркетинга должна определить лучший способ достижения стратегических целей для каждого подразделения компании. Целью менеджеров по маркетингу не всегда является обеспечение роста продаж. Их целью может быть поддержание существующего объема продаж при одновременном сокращении расходов на рекламу и продвижение товаров на рынке или даже снижение спроса. Другими словами, служба маркетинга должна поддерживать спрос на уровне, определенном в стратегических планах высшего руководства. Служба маркетинга помогает компании оценить потенциал каждой хозяйственной единицы компании, установить цели для каждой из них и затем успешно достичь этих целей [20].

Существуют разные мнения относительно значения маркетинга для компании. В некоторых фирмах служба маркетинга – обычный отдел, работающий наравне с другими подразделениями. Порой маркетологи впадают в другую крайность, утверждая, что отдел маркетинга – главное функциональное подразделение компании. Такие маркетологи уверены, что именно служба маркетинга должна определять миссию, товары и рынки компании и руководить другими функциональными подразделениями в процессе обслуживания покупателей.

По нашему мнению, основным ориентиром в деятельности компании следует считать покупателя. Фирма не может существовать и преуспевать без покупателей, поэтому их привлечение и удержание является главной задачей. Покупателей привлекают обещаниями, а удерживают выполнением этих обещаний. Служба маркетинга формулирует эти обещания и обеспечивает их выполнение. Однако, поскольку реальное удовлетворение покупателя зависит от работы других отделов, все функциональные подразделения должны работать сообща, чтобы добиться удовлетворения покупателя и заслужить его высшую оценку. Служба маркетинга играет координирующую роль в работе всех подразделений над решением задачи удовлетворения покупателя.

Таким образом, служба маркетинга осуществляет не функциональное (прямое) управление подразделениями компании, а специальное (методологическое). Другими словами, служба маркетинга анализирует, планирует, организует и контролирует выполнение маркетинговых функций, присущих каждому подразделению компании.

Согласно Котлеру, процесс управления маркетингом – это процесс анализа рыночных возможностей; отбора целевых рынков; разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий. В целом, роль и место маркетинга в компании можно представить схематически (Приложение Б).

Главное внимание маркетингом уделяется целевым покупателям. Но прежде чем компания сможет удовлетворить покупателя, она должна понять его нужды и потребности. Поэтому, настоящий маркетинг требует тщательного анализа целевой аудитории. Известно, что ни одна компания не способна удовлетворить всех покупателей на данном рынке. Покупателей слишком много, и у всех разные потребности. Следовательно, сначала необходимо разделить весь рынок на сегменты и отобрать наиболее привлекательные из них. Этот процесс состоит из пяти этапов:

* количественная оценка спроса и его прогноз;
* сегментация рынка;
* отбор целевых сегментов;
* позиционирование товара на рынке;
* анализ позиционирования конкурентных товаров.

Рассмотрим процесс управления маркетингом на примере выведения нового товара на рынок. Для начала компании необходимо тщательно оценить реальную и потенциальную емкость рынка и различных его сегментов. Измерение и прогнозирование спроса носит многоуровневый характер (Приложение В). Спрос можно измерить на шести различных уровнях товара (единица ассортимента товара, категория товара, ассортимент товара, объем продаж компании, объем продаж в отрасли, общий объем продаж); на пяти пространственных уровнях (потребитель, область, страна, регион, мировой рынок); на трех временных уровнях (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный).

При рассмотрении и анализе рыночного спроса маркетинг оперирует понятием рынка, как совокупности всех покупателей определенного вида товара или услуги, как реально существующих, так и потенциальных. Объем рынка зависит от количества покупателей, которые в состоянии отреагировать на то или иное предложение продавцов. Таким образом, во всей совокупности покупателей можно выделить потенциальный рынок или совокупность покупателей, которые проявляют интерес к определенному товару. В свою очередь, потенциальный рынок можно разделить на следующие виды рынков:

* доступный рынок – совокупность покупателей, проявляющих интерес и имеющих доход и доступ к определенному товару или услуге;
* квалифицированный рынок – совокупность покупателей, проявляющих интерес и имеющих доход, доступ и право к определенному товару или услуге;
* целевой рынок – часть квалифицированного рынка, на который фирма решила направить свои действия;
* освоенный рынок – совокупность покупателей, которые уже приобрели определенный товар или услугу.

На рисунке 4 представлено условное соотношение перечисленных видов рынков.

Менеджера по маркетингу компании интересует, как правило, только целевой рынок. Для оценки количества покупателей на целевом рынке используются методы маркетинговых исследований, среди которых наиболее популярными можно назвать следующие:

* методы опроса покупателей целевого рынка;
* методы моделирования рынка;
* методы вычисления индекса факторов сбыта;
* методы прогнозирования спроса;
* методы опроса торгового персонала;
* методы экспертных оценок.

Все население 100%

Потенциальный рынок Х%

Доступный рынок Y%

Потенциальный рынок Х%

Квалифицированный рынок Z%

Целевой рынок N%

Освоенный рынок M%

Рисунок 4 - Уровни анализа рынка

Если прогноз оценки спроса рынка оказался благоприятным, то компании предстоит решить, каким образом осваивать рынок. Рынок складывается из множества разнообразных покупателей, товаров и потребностей, и маркетолог должен определить, какие сегменты предоставляют лучшие возможности для достижения целей компании. Потребителей объединяют в группы по различным признакам:

* географическим (страна, регион, город);
* демографическим (пол, возраст, уровень доходов, образование);
* психографическим (общественный класс, образ жизни);
* поведенческим (мотивы покупок, искомые преимущества, интенсивность потребления).

Результатом процесса сегментирования рынка является набор покупателей обладающих определенными сходными признаками и одинаково реагирующих на определенный набор побудительных стимулов маркетинга, которые описываются маркетологом.

После того как компания выделила сегменты рынка, она может выйти на один или несколько сегментов данного рынка. Отбор целевых сегментов рынка включает в себя оценку привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для освоения. Компания следует отбирать сегменты, в которых она сможет в течение длительного времени предоставлять покупателям высшую потребительскую ценность.

Компания с ограниченными ресурсами может претендовать на один или несколько специфических сегментов. Такая стратегия ограничивает объем продаж, но может оказаться очень прибыльной. Другая компания может обслуживать несколько близких по определенным признакам сегментов. Крупная компания может предложить полный набор товаров для всех сегментов рынка.

После определения целевых сегментов наступает этап позиционирования товара или услуги. Позиция товара – это место, которое, по мнению покупателя, занимает данный товар среди аналогичных товаров.

Позиционирование товара на рынке – это комплекс мер, благодаря которым данный товар по отношению к конкурирующим товарам занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место. Одним из инструментов позиционирования товара является создание товарной марки или бренда. В маркетинге товарная марка несет на себе те важные отличительные черты, которые позволяют однозначно идентифицировать тот или иной товар или услугу.

Предоставление потребителям высококачественных товаров и обслуживания является необходимым, но недостаточным условием завоевания лидерства на рынке. Кроме удовлетворения потребностей клиентов, маркетинговая стратегия должна учитывать необходимость получения компанией конкурентных преимуществ. Компания должна проанализировать положение дел в отрасли, определить свое место в ней, а затем решить, как ей следует позиционировать себя относительно конкурентов, чтобы достичь существенного конкурентного преимущества.

Разработка маркетинговых стратегий достижения конкурентного преимущества начинается с тщательного анализа конкурентов. Компания постоянно оценивает потребительскую ценность и степень удовлетворения покупателей, предоставляемые ее товарами и товарами конкурентов, уровень цен на рынке, эффективность работы каналов распределения и продвижения товаров [21].

Конкурентная маркетинговая стратегия зависит от положения и рыночной доли компании. Их можно условно разделить на следующие виды:

* лидер рынка – компания, владеющая максимальной долей рынка отрасли и определяющая ценовые изменения, введение новых товаров, стимулирование сбыта;
* претендент на лидерство – компания, занимающая второе место в отрасли и ведущая ожесточенную борьбу за увеличение своей доли рынка;
* последователь – одна из ведущих компаний в отрасли, которая стремиться удержать свою долю рынка, не делая при этом резких выпадов;
* компания, обслуживающая нишу – компания отрасли, обслуживающая небольшие сегменты, на которые остальные компании «смотрят сквозь пальцы» или игнорируют.

После выбора общей маркетинговой стратегии достижения конкурентных преимуществ компания может перейти к детальному планированию маркетингового комплекса. Маркетинговый комплекс – набор поддающихся контролю маркетинговых инструментов – товар, цена, методы распространения и продвижения товара, совокупность которых компания использует для получения желаемой реакции целевого рынка. Маркетинговый комплекс включает в себя все инструменты, которые использует компания, чтобы повлиять на собственный товар или услугу. Маркетинговый комплекс представлен на рисунке 5.

Товар

Продвижение

Цена

Распространение товара

##### Маркетинговый комплекс

* Ассортимент товаров
* Качество
* Дизайн
* Свойства
* Торговая марка
* Упаковка
* Обслуживание
* Гарантия
* Реклама
* Персональная продажа
* Стимулирование сбыта
* Связи с общественностью
* Цена по прайс-листу
* Скидки
* Срок платежа
* Условия товарного кредита
* Каналы сбыта
* Охват рынка
* Ассортимент
* Местоположение
* Складские запасы
* Транспортировка

##### Целевой рынок

Рисунок 5 - Составляющие элементы маркетингового комплекса

Все многочисленные возможности маркетингового комплекса можно условно разделить на четыре группы, так называемые «4Р»:

* товар (product) представляет собой неразрывное единство собственного товара и целого ряда услуг, которые компания предлагает целевому рынку;
* цена (price) – это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар;
* методы распространения (place) включают в себя действия компании, которые делают товар доступным для целевых покупателей;
* методы продвижения (promotion) – это действия, с помощью которых компания распространяет сведения о достоинствах товара и убеждает целевых покупателей приобретать его.

Эффективная маркетинговая программа объединяет все элементы маркетингового комплекса в согласованную программу, разработанную для достижения маркетинговых целей компании. Маркетинговый комплекс включает в себя набор тактических приемов для обеспечения принятого фирмой решения о позиционировании товара на целевом рынке.

По нашему мнению, следует учитывать то, что концепция «4Р» представляет собой точку зрения продавца на маркетинговые средства воздействия на покупателя, а с точки зрения потребителя, – любое маркетинговое мероприятие разрабатывается для обеспечения покупателю определенных преимуществ. Поэтому при разработке комплекса «4Р» следует параллельно разрабатывать, так называемый, комплекс «4С» для сбалансирования внешней и внутренней маркетинговой среды (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительная характеристика комплексов «4Р» и «4С»

|  |  |
| --- | --- |
| 4Р | 4С |
| Товар (product) | Нужды и потребности покупателя (Customer needs and wants) |
| Цена (price) | Затраты покупателя (Cost to the customer) |
| Методы распространения (Place) | Удобство (Convenience) |
| Методы продвижения (Promotion) | Обмен информацией (Communication) |

Таким образом, преуспевать будут те компании, которые смогут удовлетворить потребности покупателя экономно, удобно и при хорошем взаимопонимании.

Весь комплекс проведенных мероприятий должен найти отражение в плане маркетинга (Приложение Г).

Планирование хороших стратегий – это лишь начало пути к успешному маркетингу. Самая блестящая маркетинговая стратегия ничего не будет стоить, если компании не удастся реализовать ее надлежащим образом. Реализация маркетинга представляет собой процесс преобразования маркетинговых стратегий и планов в маркетинговые мероприятия, направленные на достижение стратегических маркетинговых целей. Реализация заключается в повседневной и ежемесячной работе для эффективного претворения в жизнь маркетингового плана. Если маркетинговое планирование задается вопросами что и почему, то реализация задает вопросы кто, где, когда и как [22].

Компания должна иметь людей способных проводить анализ рынка, планирование маркетинговых мероприятий, их осуществление и контроль. Пока компания невелика, всю работу по маркетингу – исследования, рекламу, продажи, обслуживание покупателей и пр. – может выполнять один человек. По мере роста компании встает вопрос об организации отдела маркетинга для планирования и осуществления маркетинговой деятельности. В больших компаниях в таких отделах работает множество специалистов.

Маркетинговая деятельность в современных компаниях организована по-разному. Наиболее распространенная форма – это функциональная организация, когда во главе различных направлений маркетинговой деятельности стоят специалисты по этому виду деятельности – менеджеры по продажам, менеджеры по рекламе, менеджеры по маркетинговым исследованиям, сервис–менеджеры и менеджеры по новым товарам (рисунок 6). Функциональная ориентация организационных структур маркетинговой службы применяется, если количество реализуемых предприятием товаров невелико, а число рынков не превышает четырех-пяти. В этом случае специалисты, подчиненные маркетинг – директору, выполняют определенные функции и несут персональную ответственность за конкретный участок работы. Если расположить эти должности по схеме принятия решения (сбор информации, постановка целей, планирование тактики, оперативная деятельность), то можно обеспечить работу пятью специалистами: по исследованиям рынка, по планированию маркетинга для каждого из товаров, по формированию спроса и стимулированию сбыта, по товародвижению и продажам, по сервисному обеспечению. При этом легко определить потоки движения исходной и управляющей информации. Взаимоотношения между сотрудниками маркетинговой службы ясны и не дают повода для противоречий между ними [23].

Директор по маркетингу

Менеджер по продажам

Менеджер по рекламе

Менеджер по маркетинговым исследованиям

Сервис-менеджер

Менеджер по новым товарам

Рисунок 6 - Функциональная организация службы маркетинга

В компаниях, продающих свой товар по всей стране и за рубежом, часто используется организация по географическому принципу, при которой за сотрудниками, занимающимися продажами и маркетингом, закреплены определенные страны, регионы и области. Организация по географическому принципу позволяет торговым агентам работать непосредственно на закрепленной за ними территории, лучше узнавать свих покупателей и сократить расходы, связанные с командировками (рисунок 7). Так же она позволяет более глубоко изучать потребности покупателей: национальные, политические, экономические и иные особенности регионов; формировать спрос и стимулировать сбыт; учитывать региональные особенности при разработке внешнего вида товаров, их упаковки и т.д. недостатки данной организации маркетинга те же, что и при товарной организации.

Директор по маркетингу

Менеджер по маркетингу

Менеджер по рекламе

Менеджер национальной службы продаж

Менеджер по маркетинговым исследованиям

Менеджер по новым товарам

Менеджеры региональных служб

Менеджеры зональных служб

Торговые агенты

Рисунок 7 - Организация по географическому принципу маркетинговой службы

Однако с расширением номенклатуры товаров возникают затруднения при определении ответственных за успех и провалы в коммерческой работе, при оценке эффективности различных рекламных мероприятий по каждому товару, появляются проблемы с принятием решений о выходе на рынок с товарами. Когда количество товаров и рынков превышает семь-девять на одного человека, возникает реальная опасность их неуправляемости. В такой ситуации структуру с функциональной ориентацией желательно преобразовать в товарную. При таком подходе менеджер по товару разрабатывает и реализует стратегию и маркетинговую программу по определенному товару или торговой марке (рисунок 8). При такой организации маркетинга происходит специализация и появляется возможность координировать усилия отдельных сотрудников в русле общих целей и задач предприятия. Товарная ориентация наиболее ярко проявляет свои положительные свойства, когда требования к рекламе, организации сбыта и обслуживания, упаковке и т.д. существенно различаются для каждого товара.

Директор по маркетингу

Менеджер по маркетингу

Менеджер по рекламе

Менеджер по товарной номенклатуре

Менеджер по маркетинговым исследованиям

Менеджер по новым товарам

Менеджеры по группам товаров

Менеджеры по товарам

Рисунок - 8 Организация по товарному принципу маркетинговой службы

Для компаний, продающих одну товарную группу на многочисленных и разнотипных рынках с различными потребностями и предпочтениями, более эффективна организация управления по рынкам. Организация управления по рынкам напоминает организацию по товарам (рисунок 9).

Директор по маркетингу

Менеджер по маркетингу

Менеджер по рекламе

Менеджер по рынкам сбыта

Менеджер по маркетинговым исследованиям

Менеджер по новым товарам

Менеджеры по глобальным рынкам

Менеджеры по локальным рынкам

Менеджеры по рынкам

Рисунок - 9 Организация по рынкам маркетинговой службы

Стремясь свести к минимуму недостатки и воспользоваться достоинствами товарной и ориентации по географическому принципу, некоторые предприятия прибегают к сегментной (направленной на покупателя) ориентации службы маркетинга, которая заключается в том, что с каждым определенным сегментом потенциальных покупателей (независимо от того, на каком географическом рынке этот сегмент находится) работает отдельный специалист. При такой весьма сложной организации можно обеспечить лучшую координацию подразделений и служб предприятия (рисунок 10).

Директор по маркетингу

Менеджер по маркетингу

Менеджер по рекламе

Менеджер по сегментам рынка

Менеджер по маркетинговым исследованиям

Менеджер по новым товарам

Менеджеры по сегментам рынка

Рисунок 10 - Сегментная организация маркетинговой службы

Под сегментацией, как известно, понимается деление всех покупателей, где бы они не находились, на определенные группы (сегменты), характеризующиеся общностью основных требований к товару, а также единой мотивацией покупок. Благодаря разделению рынков на сегменты открывается возможность приводить в соответствие емкость рынка (точнее, емкость суммы сегментов всех рынков) и производственные мощности предприятия. Более достоверным становится и прогнозирование [24].

Для осуществления маркетинговой деятельности могут создаваться временные организационные подразделения в форме целевых рабочих коллективов или рисковых групп, дающих возможность гибко и оперативно решать неординарные комплексные задачи и задачи повышения новизны. В отличие от других структурных подразделений они самостоятельны в оперативной работе и выборе путей решения задач.

При обосновании ориентации маркетинговых служб необходимо учитывать требования к их функционированию. Создаваемые структуры должны обеспечивать гибкость, адаптивность и мобильность системы; прямую и обратную связь между маркетинговыми функциональными службами общего управления предприятием; относительную простоту структуры; соответствие структуры маркетинговой службы степени ее эффективности и объему продаж предприятия, специфике ассортимента производимой продукции и услуг, числу и объему рынков сбыта и их характеристикам [25].

**1.3 Эффективность организации маркетинговой деятельности в конкурентных условиях**

Упорядоченную схему действий по достижению определенной цели называют планом, следовательно, планирование есть непрерывный процесс поиска новых путей и методов достижения целевых действий за счет новых возможностей. Независимо от того, ищутся ли инвесторы, необходимо иметь план по маркетингу [26].

План по маркетингу должен отражать финансовые проекты на будущее независимо от того, является ли бизнес действующим, нужно ли найти финансирование, планируется ли расширить предприятие в течение года. План должен ясно отражать, почему ожидается прирост объема продаж, почему оправданы инвестиции в новое оборудование для производства нового товара или оказания новых видов услуг, иными словами, как план по маркетингу скажется на получении большей прибыли [27].

План по маркетингу показывает, где фирма находится в данный момент и в каком направлении планируется идти дальше. Можно с уверенностью сказать, что, *стратегия развития предприятия* полностью зависит от маркетингового планирования. Стратегию маркетинга необходимо превратить в конкретные программы действий, дающие ответы на следующие вопросы: «Что будет сделано? Как это будет сделано? Кто это будет делать? Сколько это будет стоить?». Иными словами, какую стратегию развития предприятия мы выберем, в соответствии с намеченным планом, так оно и будет развиваться в дальнейшем. Кроме того, план по маркетингу объяснит, почему выбранное направление правильно и как следует добиваться поставленных целей [28].

План по маркетингу определяет тенденции развития компании. Он ставит цели и планирует постоянный рост компании. Ключом успеха компании является разумность действий.

Основными экономическими и финансовыми результатами использования маркетинга являются:

* расширение рыночной доли фирмы и, следовательно, повышение рентабельности всей ее производственно-сбытовой деятельности;
* повышение отдачи основного капитала;
* ускорение оборачиваемости оборотных средств;
* более полная отдача от деятельности персонала фирмы, объединенного общностью маркетинговых целей и усилий в достижении поставленных целей;
* повышение имиджа фирмы вследствие более полного качественного удовлетворения покупательского спроса потребителей.

Особая значимость маркетинга как средства повышения эффективности производственно-рыночной деятельности фирмы состоит в том, что он позволяет выявить истинную потребительскую ценность производимых фирмой товаров и формировать соответствующую товарную политику и практику [29].

В условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности - одна из важнейших функций руководителей фирм высшего звена.

*Стратегия* - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели.

*Стратегическое планирование* - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста [30].

В стратегическом плане фирмы определяется, какими именно производствами она будет заниматься, и излагаются задачи. Если производство включает несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок и рынков, то на каждую из этих позиций должен быть разработан отдельный план. Все эти планы можно обозначить одним термином **-** *«план маркетинга»*. Согласно многим исследованиям,возможности предприятия тем шире, чем теснее планирование маркетинга увязывается со стратегическим планированием [31].

План маркетинга имеет большое значение. Его главная цель - приведение возможности фирмы в наилучшее соответствие с возможностями рынка, сформированными в результате ее целенаправленных действий, а также приведение этих возможностей в соответствие с теми факторами рынка, которые не поддаются контролю фирмы.

План должен обеспечить прибыльную работу фирмы в современном мире - динамичном, непрерывно меняющемся и чрезвычайно склонном к нововведениям.

Поскольку многие исходные данные (в частности, результаты прогнозирования) имеют вероятностный характер, то план маркетинга является не «законом», а гибкой программой действий, для чего он имеет не один «жесткий» вариант, а как минимум три: минимальный, оптимальный и максимальный. Минимальный определяет деятельность при неблагоприятном развитии событий, оптимальный - при нормальном, максимальный - при наиболее благоприятном. На этапе предварительной подготовки число планов может быть больше, важно уметь выбрать из них эти три.

Содержание (структура) плана определяется его разработчиками, т. е. службой маркетинга:

* В самом начале плана дается сводка контрольных показателей. Она дает возможность не только понять основную направленность плана, но и проконтролировать выполнение.
* В следующем разделе излагается текущая маркетинговая ситуация, - это фактически основной раздел плана, где дается описание характера целевого рынка и положение предприятия на этом рынке, обзор основных товаров, перечисляются конкуренты и указываются каналы распределения продукции.
* В последнем разделе плана маркетинга излагается порядок контроля за ходом его выполнения.

При реализации маркетинговых планов возникает масса неожиданностей, поэтому отдел маркетинга должен постоянно отслеживать и контролировать всю маркетинговую деятельность. Однако процедуры контроля, существующие во многих компаниях, явно не достаточны. Этот вывод был сделан Ф. Котлером на основе исследования 75 фирм самых разных размеров и сфер деятельности. Вот что было обнаружено:

* небольшие компании редко ставят перед собой четкие цели и не придают особого значения показателям системы измерения результатов деятельности;
* из рассмотренных компаний менее половины имели представление о рентабельности отдельных продуктов. Около трети фирм не использовали регулярные процедуры контроля, позволяющие обнаруживать и снимать с производства убыточные продукты;
* почти половина компаний не смогла сравнить свои цены с ценами основных конкурентов, проанализировать затраты на складирование и распределение, причины возврата товара, провести формальную оценку эффективности рекламы и рассмотреть отчеты своих торговых работников;
* многим компаниям на составление отчетов о контрольных мероприятиях, которые к тому же не отличаются точностью, требуется от четырех до восьми недель [32].

Выделяют четыре типа контроля маркетинговой деятельности: контроль ежегодных планов, прибыльности, эффективности и стратегический контроль.

*Контроль ежегодных планов*. Цель данного типа контроля — подтверждение того, что компания на самом деле достигла своих целей по сбыту, прибыли и другим показателям, установленным в годовом плане. Сердце контроля ежегодных планов — управление по целям, в котором выделяют четыре этапа. Прежде всего руководство устанавливает цели на месяц или квартал. Затем ведется контроль за рыночной деятельностью фирмы. Серьезные отклонения, если они возникают, изучаются руководством, определяются их причины. На завершающем этапе предпринимаются корректирующие шаги, сокращающие разрывы между реальными и намеченными показателями.

Данная модель контроля применима на всех уровнях организации. Высшее руководство фирмы устанавливает показатели по прибыли и объемам продаж на год. Для каждого последующего уровня управления эти цели разбиваются на частные и конкретные. В результате каждый менеджер по продукту занимается достижением установленных ему показателей по сбыту и затратам. Конкретные цели имеют и региональные, и районные менеджеры по сбыту, равно как и все торговые представители. По истечении определенного периода высшее руководство анализирует результаты деятельности нижестоящих работников и определяет необходимость каких-либо корректирующих воздействий.

Для контроля за выполнением плана применяется пять видов анализа: сбыта, доли рынка, соотношения маркетинговые затраты/объем продаж, финансовый и оценочный.

Анализ сбыта заключается в измерении фактического объема продаж и сравнении с запланированным. Для этого применяются различные методы.

Анализ отклонений сбыта показывает, как влияют различные факторы на различие между реальным и запланированным объемом продаж. В процессе анализа микропродаж рассматриваются отдельные товары, территории и т. д. — все то, что не смогло обеспечить нужный результат.

Анализ сбыта компании не позволяет сопоставить показатели компании с результатами конкурентов. Для этого необходимо проследить за состоянием доли рынка, которую занимает фирма. Если доля растет, то компания опережает конкурентов; в противном случае она начинает сдавать завоеванные позиции.

Анализируя показатели принадлежащей компании доли рынка, необходимо помнить следующее:

* предположение о том, что внешние силы воздействуют на все компании одинаково, зачастую оказывается неверным;
* предположение о том, что работу компании необходимо сравнивать со средними показателями остальных фирм, нередко оказывается ошибочным. Деятельность компании необходимо сравнивать лишь с результатами ближайших к ней конкурентов;
* когда в отрасль входит новая фирма, доля рынка всех уже существующих компаний может сократиться. Снижение доли рынка не всегда означает, что фирма работает хуже конкурентов. Сокращение доли рынка зависит от того, насколько новая фирма затрагивает рынки сбыта уже существующих компаний;
* иногда сокращение доли рынка намеренно инициируется ради увеличения прибыли. Например, руководство может отказаться от неприбыльных продуктов или групп потребителей и тем самым увеличить доход компании;
* показатели доли рынка изменяются и по многим другим, менее значимым, причинам. Например, доля рынка зависит от того, когда происходит крупная распродажа — в конце одного месяца или в начале следующего. Не все перемены в состоянии доли рынка имеют маркетинговое значение.

*Контроль прибыльности.*Вот некоторые сведения из исследования прибыльности ряда предприятий. Было обнаружено, что 20-40% товаров отдельных организаций неприбыльны, до 60% расходов идут им в убыток. Исследование показало, что во многих фирмах более половины контактов с покупателями не приносят прибыли, еще 30-40% дают лишь минимальный результат. Основная масса прибыли компаний формируется за счет всего лишь 10-15% контактов с покупателями. Исследование прибыльности системы отделений одного регионального банка дало довольно неожиданные результаты: 30% всех отделений были убыточными.

Очевидно, что компании должны измерять прибыльность своих продуктов; территорий, на которых осуществляется сбыт; групп покупателей; сегментов рынка; каналов сбыта и размеров партий заказов. Такая информация позволяет руководству фирмы определить, необходимость расширения, сокращения или прекращения производства конкретных товаров и различных маркетинговых действий.

Анализ маркетинговой прибыльности, впрочем, как и любой другой источник информации, может направить маркетологов как по верному, так и по ошибочному пути. Все зависит от понимания специалистами отдела маркетинга методов анализа и их ограничений.

Куда более важный аспект, влияющий на анализ прибыльности, — вопрос о характере рассматриваемых затрат - о показателях полных издержек или только прямых и косвенных. Следует различать три типа издержек.

Прямые издержки могут быть напрямую отнесены на соответствующие маркетинговые объекты. Например, комиссионные сборы - это прямые затраты в анализе прибыльности отдельных территорий, торговых представителей или покупателей. Расходы на рекламу являются прямыми затратами при анализе прибыльности продуктов, если, конечно, для каждого выпускаемого продукта проводится своя рекламная кампания. Другими примерами прямых издержек являются заработная плата торгового персонала и расходы на командировки.

Косвенные издержки могут быть отнесены на какой-либо объект только косвенным образом, однако на вполне разумной основе.

Общими косвенными издержками являются затраты, распределение которых производится на совершенно произвольной основе. Рассмотрим, например, расходы на поддержание «имиджа компании». Распределить их по всем товарам в равной степени — значит действовать произвольно, потому что не все товары в равной степени выигрывают от укрепления имиджа. Распределение пропорционально объему сбыта соответствующих товаров - тоже не выход, так как на сбыт кроме имиджа компании влияет и множество других факторов. К числу прочих затрат подобного рода относятся заработная плата управленческого персонала, налоги, дивиденды и другие накладные расходы.

Несомненно, прямые издержки необходимо обязательно учитывать в нашем анализе. Небольшие разногласия вызывает вопрос по поводу рассмотрения косвенных издержек, поскольку в их число входят как переменные затраты, размер которых определяется изменением масштабов маркетинговой деятельности, так и постоянные.

Однако основное противоречие связано с необходимостью распределения общих косвенных затрат. Такой подход носит название метода полных издержек, и его сторонники утверждают, что именно полные затраты должны использоваться для определения истинной прибыльности фирмы. Но в этом случае резко затрудняется составление финансовой отчетности, которая используется руководством при принятии решений. Метод полных издержек имеет три слабые стороны:

* показатели относительной рентабельности различных маркетинговых объектов резко изменяются при использовании различных баз распределения общих косвенных затрат;
* произвольность выбора баз распределения негативно действует на менеджеров. Они чувствуют, что их работа может быть оценена не самым справедливым образом;
* включение общих косвенных затрат может ослабить усилия по контролю за реальными издержками. Оперативное управление наиболее эффективно справляется с прямыми и косвенными издержками, а необходимость распределять, к тому же произвольно, общие косвенные расходы приводит только к потере времени и ослабляет контроль за «распределяемыми» затратами.

Похоже, что компании все больше интересуются использованием анализа маркетинговой прибыльности и его расширенной версии, учета издержек по видам деятельности, для определения истинной прибыльности различных объектов и мероприятий. Для того чтобы повысить прибыльность, можно заняться поисками путей сокращения объемов ресурсов, необходимых для выполнения различных действий, или повысить эффективность их использования, или найти новые источники их приобретения по более низким ценам [33].

С использованием рассмотренных выше теоретических положений, проанализируем ситуацию сложившуюся на ООО "Фирма "Омега-97", уделив особое внимание анализу работы маркетинговой службы.

**2 Оценка маркетинговой деятельности торгового предприятия (ООО «Омега-97»)**

**2.1 Общая характеристика торговой деятельности предприятия**

30 апреля 2004 года в Ставрополе открылся первый в Южном федеральном округе супермаркет сети универсамов «Патэрсон». Таким образом, Ставропольский край стал девятым регионом, в котором представлена сеть.

Общество с ограниченной ответственностью “Фирма «Омега-97”, зарегистрированного 10 сентября 1997 года Московской регистрационной палатой, регистрационный номер 001.155.839, внесенного в Единый государственный реестр юридических лиц, в соответствии с Федеральным законом №129-ФЗ от 8 августа 2001 года «О государственной регистрации юридических лиц» за основным государственным регистрационном номером 102770372930, принимается на основании решения участника № 02 от 25 февраля 2004 года. В своей деятельности Общество руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08 февраля 1998 года, другими законодательными и нормативными актами, уставом.

Директор

Отдел кадров

Коммерческий директор

Отдел приема товара

Администраторы торгового зала

Служба безопасности

Приемщики

Продавцы-консультанты

Контроллеры

Бухгалтерия

Бухгалтера

Гл. кассир

Кассиры

Категорийные менеджеры

Специалист по маркетингу

Рисунок 11 - Организационная структура ООО «Фирма «Омега-97»

Как видно из рисунка 11, во главе ООО «Фирма «Омега-97» стоит директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия. Директор является посредником между владельцами предприятия и управленческим персоналом с одной стороны и гостями с другой. Принципиально эта функция может быть охарактеризована как функция перевода общих постановочных задач, определяемых владельцами в конкретные управленческие решения. Кроме того, на генеральном директоре лежит решение огромного числа задач, например, принятие ориентированных на выбранный сегмент рынка решений, направленных на удовлетворение потребностей клиентов, определение общих направлений политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе проведение финансовой политики, к которой могут быть отнесены такие вопросы, как определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды. Владельцы предприятия и генеральный директор вправе определить круг поставщиков, деловые отношения с которыми гостиница будет поддерживать в первую очередь. Высшее руководство вправе решать также какая система расчетов с клиентами наиболее предпочтительна, какие кредитные карточки будут приниматься в первую очередь и т.д. Часть этих вопросов может быть передана на решение нижестоящим управленческим звеньям, если объем полномочий и обязанностей генерального директора велик, и он в силу объективных причин не в состоянии все их выполнять. Директору подчиняются отдел кадров, коммерческий директор, специалист по маркетингу, отдел приема товара, администраторы торгового зала, служба безопасности и бухгалтерия. Все эти отделы подчиняются непосредственно лично директору и между собой никаких подчинительных связей не имеют.

Как видно из Приложения Д и отчета о продажах, продукция поделена на группы. Наибольший удельный вес за все время работы предприятия занимает гастрономия молочная, которая в среднем занимает 30%, а за ней гастрономия мясная, вес которой в среднем 14%. Наименьшие удельные веса занимают группа чай, кофе, какао (0,001%), изделия салатного цеха (0,001%). В 2005 и 2006 годах ситуация кардинально не изменилась – теже самые группы занимают примерно такие же удельные веса.

Из данных Приложения Е следует, что как в 2004, так и в 2005 годах в составе основных средств предприятия большую долю занимает остров низкотемпературный двойной G7W6-6 с удельным весом 0,182 и 0,089 соответственно и горка среднетемпературная (3 штуки) с удельным весом 0,099 и 0,088 в 2004 и 2005 годах соответственно. Это и понятно, так как их без сомнении можно отнести к главным основным средствам, которые занимают около 17% места в торговом зале и обеспечиваю т выкладку более 15% товара. В структуре основных средств предприятия большую часть занимают агрегаты для поддержания низкой температуры свежезамороженных продуктов и полуфабрикатов, в совокупности они составляют 78.2%. Это объясняется их высокой стоимостью. Структура и удельные веса основных средств не поменялись в течении всего времени работы предприятия, так как новых средств не поступало и использующиеся средства не выводились из оборота, и никаких переоценок не проводилось.

Таблица 2 - Данные о движении основных производственных фондов предприятия ООО «Фирма «Омега-97», тыс.руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006г. к 2004г., в % |
| Среднегодовая стоимость ОПФ | 9 800,04 | 8 181,55 | 6 790,68 | 66 |
| Показатель | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006г. к 2004г., в % |
| Стоимость ОПФ на начало года | 10 522,72 | 9 077,36 | 7 806,52 | 72 |
| Стоимость ОПФ на конец года | 9 077,36 | 7 285,75 | 5 828,60 | 60 |
| Стоимость вводимых в году ОПФ | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Стоимость новых вводимых ОПФ | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Стоимость выводимых ОПФ | 0 | 0 | 0 | 0 |

Первоначальная стоимость основных средств составляет 10522720 рублей. Из таблицы 2 видно, что среднегодовая стоимость ОПФ уменьшилась на 34% в 2006 по сравнению с 2004 годом. Среднегодовая стоимость ОПФ на начало года снизилась на 28% в 2006 году по сравнению с 2004 годом, а стоимость на конец года снизилась на 40% за аналогичный период. Снижение обусловлено начислением и списанием амортизации ОПФ и, как следствие, снижение их стоимости. За исследуемый период времени никаких новых основных производственных фондов не вводилось и не выводилось.

Из таблицы 3 видно, что основные средства на предприятии подвергаются только уменьшению за счет реализации и выбытия в виде амортизации, то есть на них начисляется амортизация и их балансовая стоимость со временем снижается. За время работы предприятия новых основных средств не вводилось, а также не было произведено докомплектации, дооборудования, доустройства присутствующих основных средств. Также из таблицы видно, что в среднем списывается 20% общей балансовой стоимости основных средств.

Таблица 3 - Движение основных средств в разрезе причин на предприятии ООО «Фирма «Омега-97», тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Стоимость на начало года | | Увеличение за счет | | | Уменьшение за счет | | | | Стоимость на конец года | Коэффициенты | | | |
| кап. вложений др. поступлений | переоценки | всего | реализации и выбытия | | переоценки | всего | увеличения | обновления | уменьшения | выбытия |
| 2004 | 10 522,72 | | 0 | 0 | 0 | 1 445,35 | | 0 | 1 445,35 | 9 077,36 | 0 | 0 | 0,14 | 0 |
| 2005 | 9 082,86 | | 0 | 0 | 0 | 1 791,60 | | 0 | 1 791,60 | 7 291,25 | 0 | 0 | 0,20 | 0 |
| 2006 | 7 291,25 | | 0 | 0 | 0 | 1 895,72 | | 0 | 1 895,72 | 5 395,52 | 0 | 0 | 0,26 | 0 |
| В среднем за 2004 -2006 гг. | | 8 965,61 | 0 | 0 | 0 | 1 710,89 | 0 | | 1 710,89 | 7 254,71 | 0 | 0 | 0,20 | 0 |

Как видно из Приложения Ж, фондоотдача выросла в 2006 по сравнению 2004 годом в 2.9 раза, что говорит о росте прибыли получаемой предприятием, так как в 2004 году на 1 рубль вложенный в ОПФ, предприятие получало 3.05 рубля прибыли, а в 2005 году этот показатель увеличился до 7.07 рублей, причем выручка увеличилась на 93%, а стоимость ОПФ при этом уменьшилась всего на 17%, таким образом можно сделать вывод, что рост показателя фондоотдачи вырос за счет в основном роста показателя выручки. В конце 2006 заметен спад роста фондоотдачи, на это указывает то, что она увеличилась в 2006 году по сравнению с 2005 всего на 44% или 3.13 рублей, что более чем в два раза ниже чем рост с 2004 по 2005 года. Фондоотдача активной части аналогична фондоотдачи в целом, так как предприятие использует все ОПФ, имеющиеся в его распоряжении, и не имеет законсервированных, неиспользуемых и сданных в аренду основных средств. Фондоемкость - величина, обратная фондоотдаче. Она показывает долю стоимости основных производственных фондов, приходящуюся на каждый рубль выпускаемой продукции. Фондоотдача должна иметь тенденцию к увеличению, а фондоемкость - к снижению. Из таблицы видно что этот показатель имеет тенденцию к снижению, которая составила 70% в период с 2004 по 2006 года. Данный факт говорит об увеличении объема продаж, а, как следствие, и увеличение выручки. Фондовооруженность труда определяется - степень оснащенности живого труда основными производственными фондами. Из таблицы видно что этот показатель снизился в 2005 году по сравнению с 2004 на 36% за счет снижения среднегодовой стоимости ОПФ с одновременным ростом среднесписочной численности ППП, данный факт говорит об увеличении штата персонала, но не увеличив при этом объем основных средств. В 2006 году показатель фондовооружености снизился на 10% по сравнению с предыдущим годом – это обусловлено снижением среднегодовой стоимости ОПФ, так как численность персонала не изменилась. С учетом роста коэффициента фондоотдачи, данный факт можно считать вполне оправданным, так как на предприятии в период с 2004 по 2005 года наблюдается резкое увеличение объемов продаж, а, как следствие, возникает необходимость в привлечении дополнительных работников (на данном предприятии – в основном продавцов-консультантов), но так как в период с 2005 по 2006 года рост продаж был не велик, то и увеличения количества персонала не было, таким образом снижение этого показателя всецело обусловлено снижением среднегодовой стоимости ОПФ. Показатель фондорентабильности показывает сколько рублей чистой прибыли приходится на 1 рубль стоимости активной части ОПФ, то есть сколько в конечном счете после вычитания из выручки себестоимости продукции, коммерческих и управленческих расходов, предприятие получило прибыль относительно стоимости ОПФ. При благоприятных условиях данный показатель должен увеличиваться. Из таблицы видно, что данный показатель увеличился в период с 2004 по 2005 года на 0,56 рублей, в основном за счет роста прибыли в 72%, чем снижения стоимости среднегодовой стоимости ОПФ в 17%. Но данный показатель в 2005 году был ниже минимально допустимого значения, то есть находится в отрицательном значении. Таким образом, можно сделать заключение, что предприятие в конце 2005 было не рентабельно. Фондорентабельность активной части ОПФ аналогична общей фондорентабельности, так как предприятие использует все ОПФ, имеющиеся в его распоряжении, и не имеет законсервированных, неиспользуемых и сданных в аренду основных средств. Ситуация изменился к лучшему только в 2006 году, когда показатель фондорентабельности возрос на 0,47 рублей по сравнению с прошлым годом и составил 0,19 рублей, то есть на каждый вложенный в ОПФ рубль, предприятие получает 0,19 рублей чистой прибыли.

Таблица 4 - Эффективность использования оборотных средств на предприятии на предприятии ООО «Фирма «Омега-97»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006г. к 2004г., в % |
| Выручка от реализации продукции (работ, услуг) за минусом НДС, акциза, тыс. руб. | 299 190,00 | 578 630,00 | 694 350,00 | 232 |
| Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс. руб. | 73 190,50 | 139 720,00 | 154 780,00 | 211 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 4,09 | 4,14 | 4,48 | 110 |
| Коэффициент закрепления оборотных средств, % | 24,40 | 24,10 | 22,30 | 91 |
| Продолжительность одного оборота в днях | 88 | 87 | 80 | 91 |
| Однодневный оборот от реализации продукции, тыс. руб. | 831,00 | 1 607,00 | 1 929,00 | 232 |

Как видно из таблицы 4, выручка увеличилась на 232%, то есть более чем в двое. Также видно, что среднегодовой остаток оборотных средств увеличился на 211%, это связано с увеличение выручки в целом на предприятии. Коэффициент оборачиваемости увеличился на 110%, что говорит о положительной динамике изменения оборачиваемости оборотных средств, но это изменение слишком мало для предприятия. Коэффициент закрепления снизился на 9%, что говорит о правильной политике предприятия в области работы с оборотными средствами – так как оборотных средств в структуре выручки стало больше, а это означает что они находятся в обороте, то есть приносят прибыль. Но скорость изменения этого показателя, как и предыдущего слишком мала и не может играть ключевой роли. По строке продолжительности одного оборота в днях видно, что один оборот в 2006 году на восемь дней меньше, чем в предыдущем, что также говорит о положительной динамике деятельности предприятия, и, опять таки же, скорость изменения мала, что также не может играть важного значения в деятельности предприятия. А вот по строке однодневный оборот от реализации продукции увеличился на 232 %, что говорит о резком увеличении поступлений от продажи, и это продиктовано резким увеличением выручки в целом.

Таблица 5 - Движение кредиторской задолженности в 2004-2006гг. в разрезе кредиторов на предприятии ООО «Фирма «Омега-97»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование кредитора | 2004г. | | 2005г. | | 2006г. | | 2006г. к 2004г., % |
|  | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |  |
| Аркадьева Н. В. ИПБОЮЛ | 51,2 | 1 | 1 242,9 | 9 | 1 416,9 | 7 | 2 767 |
| Беляков А. П. ИПБОЮЛ | 0 | 0 | 2 771,8 | 18 | 3 159,8 | 20 | 0 |
| Былинин С. Ю. ИПБОЮЛ | 0 | 0 | 932,9 | 6 | 1 063,5 | 6 | 0 |
| Дионис (33/т-ВИНО-ВОДОЧНЫЕ | 2 199,5 | 72 | 5 682,8 | 35 | 6 478,3 | 34 | 294 |
| Зимин К.О. ИПБОЮЛ | 735,2 | 23 | 1 550,8 | 9 | 1 767,9 | 9 | 240 |
| Маркин С. А. ИПБОЮЛ | 0 | 0 | 1 723,5 | 12 | 1 964,7 | 13 | 0 |
| Молочный комбинат «Ставропольский» | 104,0 | 3,2 | 389,7 | 2 | 444,2 | 2 | 427 |
| Петелино ТД ООО | 0 | 0 | 889,5 | 5 | 1 014 | 6 | 0 |
| Черкизовский ТК АПК | 24,5 | 0,8 | 767 | 4 | 874,3 | 3 | 3 568 |
| Итого | 3 114,6 | 100 | 15 951,2 | 100 | 18 184,3 | 100 | 583 |

Из таблицы 5 видно, что в конце 2004 года кредиторская задолженность была небольшой. Это связанно с тем, что предприятие только открылось, и в этот период не было еще налажено связей с поставщиками. Мало кто давал вновь открывшемуся предприятию продукцию в долг. Предприятие в начале приобретало наиболее ходовую продукцию в целях привлечения внимания потенциальных потребителей и проверки рынка. Этим объясняется полное погашение задолженностей перед некоторыми кредиторами на конец 2004 года. Продукция, полученная этих поставщиков была приобретена малыми партиями и была вся продана. К концу 2006 года кредиторская задолженность возросла более чем в 5 раз. Данных факт говорит о том, что предприятию поставщики стали больше доверять и поставлять в кредит больше продукции. В результате этого выручка увеличилась на 232%. Необходимо заметить, что среди рассматриваемых поставщиков лидирующее место занимает Дионис, занимающийся поставками алкогольной продукции предприятию. В 2004 году его удельный вес составлял 72%, а в 2005 – 34%. Дебиторской задолженности у предприятия не имеется, так как предприятие отпускает продукцию либо за наличные деньги или банковским переводом, то есть не работает в кредит.

Из данных Приложения И видно, что выручка в среднем в период с конца 2004 по конец 2006 года выросла на 232%, то есть более чем в два раза или на 39516000 рублей в абсолютном значении. Необходимо отметить рост выручки от изделий салатного цеха, который составил 261%, то есть в более чем 2 раза увеличилась выручка. Данный факт имеет место быть в связи с тем, что в 2006 году значительно увеличивается ассортимент предлагаемых салатов, а также становится более серьезной работа по изучению покупательского спроса на эти продукты. Так же за этот период наблюдается увеличение выручки от реализации кондитерских изделий на 83%. Это связанно прежде всего с тем, что предприятие начинает сотрудничать напрямую с кондитерскими предприятиями, отказываясь от услуг посредников, что позволило снизить цены продукции. Изучаемое предприятие подписывает договора поставок с таким производителями как, Молочный Комбинат «Ставропольский», ООО «Малыш», ООО «Шоколадница» и рядом представителей крупных кондитерских предприятий. На ряду с этим, наблюдается снижение выручки по группе чай, кофе, какао. Это связанно с неправильной закупочной политикой менеджера, отвечающего за эту продукцию. Он хотел начать реализовывать элитные сорта чая, то есть по более дорогой цене, чем обычный пакетированный чай. Но, так как место для выкладки строго ограничено, то перед ним стоял выбор – или продолжать реализовывать имеющийся чай и кофе или начать реализовывать более дорогой. Менеджер выбрал второй вариант. Но, так как не продумал до конца свою политику, то есть не дал задание маркетологу провести какое-либо исследование или разработать рекламную программу, то его решение было не обоснованно, что в итоге и привело к резкому снижению выручки от реализации этой продукции. В последствии его решение было отменено, и к этому вопросу подошли более разумно.

Себестоимость в среднем выросла на 221%, что вполне нормально. Необходимо отметить, что наибольшее увеличение себестоимости наблюдалось на следующие виды продукции: алкогольные напитки, гастрономия из птицы и кондитерские изделия. Себестоимость на алкогольные напитки и на кондитерские изделия возросла в связи с увеличением объема закупки этих товаров.

Валовая прибыль на предприятии за 2004 составила 5685000 рублей, а в 2005 уже 15632000 рублей, рост при этом составил 274%, то есть увеличился более чем в 2 раза. Но в 2004 и в 2005 годах, ее не хватило для покрытия коммерческих и управленческих расходов, и, в итоге, прибыль от продаж оказалась отрицательной, так в 2004 году она составила – 8232000 рублей, а в 2005 году – 2290800 рублей. Ситуация изменилась к лучшему только в 2006 году, когда рост валовой прибыли составил всего 6%, и она остановилась на отметке 15970000 рублей, но в результате резкого сокращения всех видов расходов, предприятие получило чистую прибыль в размере 1294100 рублей. При этом прибыль на одного сотрудника составила 24400 рублей.

В производство на данном предприятии входит изделия салатного цеха и собственное производство. Так, рентабельность производства в 2004 году составляла 40%, но к 2006 году этот показатель снизился на 3%.

Из наиболее рентабельных видов продукции в 2004 году можно выделить следующие: консервы (41,2); салаты от поставщиков (44,1); изделия салатного цеха (117,6). В 2006 году можно выделить следующие: кондитерские изделия (42); сухие завтраки, мысли, чипсы (43); изделия салатного цеха (231); салаты от поставщиков (55); товары для дома (49). Наибольший рост рентабельности наблюдался по гастрономии рыбной (180% соответственно), диетические и диабетические продукты (164%), корм и сопутствующие товары для животных (164%), бакалея (140%), средства гигиены (146%), изделия салатного цеха (282%), но также наметился и спад рентабельности по таким видам продукции, как: детское питание (36%), консервы (12%), хлеб и хлебобулочные изделия (13%), собственное производство (16%), чай, кофе, какао (3%).

Валовой объем производства увеличился всего на 39%. Это объясняется тем, что главный профиль предприятие не производство продукции, а реализация, поэтому столь малый рост производства не играет существенной роли в хозяйственной жизни предприятия.

Коэффициент рентабельности продаж отражает доход компании на каждый заработанный рубль. В 2004 году рентабельность продаж составляла -28%, но к концу 2005 положение немного улучшилось и этот показатель составил -4.3%. Это говорит о том, что в 2004 году компания с каждого вложенного в себестоимость реализуемой продукции рубля теряла 28% или 28 копеек, а в 2005 году этот показатель снизился до 4,3%, но уже в 2006 году предприятие становится рентабельным и с каждого вложенного рубля в себестоимость, оно получало 2% или 0,02 рубля в натуральном выражении. Пока этот показатель совсем мал, но учитывая то, что предприятие предыдущие два года вообще не приносило прибыли, он является существенным достижением руководства компании.

**2.2 Анализ маркетинговой деятельности торгового предприятия**

На изучаемом предприятии как такового отдела маркетинга не существует, а все его обязанности выполняет специалист по маркетингу. Необходимо также заметить, что он занимается в основном реализацией маркетинговой программы, которую ему предоставляет отдел маркетинга, находящегося в штабе сети гастрономов «Патерсон» в городе Москве. Главной задачей маркетолога является своевременная реализация намеченный мероприятий и промакций и создание благоприятных для их осуществления условий. Само предприятие не проводит каких-либо маркетинговых исследований, которые носят эпизодический характер и заказываются у сторонних организаций. Подавляющим большинством исследований на изучаемом предприятии являются кабинетными, а в частности - классический анализ документов. То есть маркетолог совместно с категорийными менеджерами изучают документы отчетности с целью выявления товаров пользующихся наибольшей популярностью, а также проблемных товаров. Также маркетологу из Москвы приходят образцы рекламной продукции, которая должна к определенному сроку быть выставлена в торговом зале. Он обязан размножить ее и проконтролировать правильность и своевременность ее размещения. В конце отчетного периода маркетолог обязан отправлять в центральный офис отчетную документацию о проделанной им работе.

По данным, полученным в ходе непосредственного наблюдения и опроса покупателей в торговом зале и информации полученной от работников исследуемого предприятия мы можем составить заключение об основных категориях покупателей, данные о которых представлены в Приложении К. Основной категорией покупателей являются люди в возрасте от 20 до 25, за ней группа в возрасте от 25 до 30 лет. Две эти группы в общей сумме дают 51%, то есть можно утверждать что основной группой покупателей исследуемого предприятия являются молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет.

Главными конкурентами являются другие крупные гастрономы и супермаркеты города, в частности, гастроном «Пушкинский», гастроном «Флагман», гастроном «Океан», гастроном «Пеликан», гипермаркет «Гармония», сеть магазинов «Магнит», сеть супермаркетов "Привоз". Главный конкурент гастроном «Флагман», находящийся в непосредственной близости к изучаемому предприятию. Более наглядное представление занимаемых долей рынка конкурентов в Ставрополе представлено в Приложении Л, получены из документов исследуемого предприятия, которые показывают что доли всех наиболее значимых супермаркетов города примерно одинаковы. Это объясняется тем, что они расположены друг от друга на таком расстоянии, которое равномерно распределяет количество покупателей между ними. Однако, каждый из конкурентов не останавливается на достигнутом, а стремится расширить сферу своего влияния и увеличить количество покупателей, поэтому конкуренция на данном сегменте рынка сильная.

Таблица 6 - Информационный массив для расчета ИК ООО "Фирма"Омега-97"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  Предприятие | Удобство расположения в торговом зале  0,6 | Удобство расположения ассортимента продукции  0,3 | Получение полной и точной информации о продукте у продавцов-консультантов  0,2 | Удобство извлечения продукции с прилавка  0,1 |
| Супермаркет «Патерсон» | 6 | 9 | 6 | 9 |
| Супермаркет «Флагман» | 6 | 9 | 6 | 9 |
| Гастроном «Пушкинский» | 6 | 9 | 5 | 8 |
| Гастроном «Океан» | 6 | 8 | 5 | 7 |
| Гипермаркет «Гармония» | 7 | 9 | 8 | 9 |

По данным таблицы 6 рассчитаем ИК для исследуемого предприятия и всех его конкурентов:

1. Супермаркет «Патерсон»: 0,6\*7+0,3\*8+0,2\*6+0,1\*9=8,7

2. Супермаркет «Флагман»: 0,6\*7+0,3\*8+0,2\*6+0,1\*9=8,7

3. Гастроном «Пушкинский»: 0,6\*6+0,3\*9+0,2\*5+0,1\*8=8,1

4. Гастроном «Океан»: 0,6\*6+0,3\*8+0,2\*5+0,1\*7=7,7

5. Гипермаркет «Гармония»:

0,6\*7+0,3\*9+0,2\*8+0,1\*9=9,4

Рассчитаем конкурентоспособность товара данного предприятия по сравнению с сильнейшим конкурентом:

 = 0,92

В таблице 6 приведены данные для расчета интегрального показателя конкурентоспособности исследуемого предприятия и его главных конкурентов. Из таблицы видно что супермаркет «Патерсон» занимает второе место по уровню конкурентоспособности, но супермаркет «Флагман» имеет точно такие же показатели, что говорит об острой конкурентной борьбе, эти данные также подтверждаются тем, что эти конкуренты имеют одинаковую рыночную долю.

Во время прохождения практики было сделан ряд выводов. Изучаемая организация представляет собой рыночного претендента. Также необходимо заметить что на рынке розничной продажи продуктов питания нет явно выраженного рыночного лидера – вследствие этого все конкуренты представляют собой рыночных претендентов в той или иной степени опережая и или отставая друг от друга. Таким образом, можно сделать заключение, что конкуренция на этом рынке довольна острая. Появление на рынке товаров-заменителей не может кардинальным образом повлиять на положение дел на рынке, так как все предприятия-конкуренты торгуют примерно одинаковыми товарами, и появление товара-заменителя может изменить ситуацию лишь на какое то время, пока этим же товаром не начнут торговать другие предприятия. Появление новых конкурентов может вызвать изменение в сложившейся ситуации на рынке, но только если появление нового конкурента будет правильно продуманным и реализованным. В противном же случая на благоприятный исход дела надеяться не приходится. Одним из ключевых моментов в конкурентной борьбе являются взаимоотношения и взаимозависимость предприятия и его поставщиков. Чем более предприятие зависит от поставщиков, тем более трудным и дорогостоящим будет отказ от их услуг. Исследуемое предприятие имеет большое количество поставщиков даже одной и той же продукции. Это дает большие гарантии отсутствия перебоев в снабжении товаром, нежели в случае с одним поставщиком. Также это дает возможность найти наиболее подходящего поставщика с наиболее выгодными условиями поставки. Исследуемое нами предприятие функционирует на рынке несовершенной конкуренции. Можно также сделать вывод что на рынке присутствуют все три вида конкуренции – функциональная, так как предприятия-конкуренты продают товары удовлетворяющие одни и теже потребности (потребность в питье можно удовлетворить соком, нектаром, обычной водой, сиропом, пивом и т.д.); видовая, так как на рынке присутствует соперничество между различными товарами удовлетворяющими одну и туже потребность (пиво различных марок); предметная, так как предприятия-конкуренты продают идентичные товары (товары, которые пользуются особенно повышенным спросом). В конкурентной борьбе на рынке доминирует неценовая политика, так как запас резерва понижения цены у продавцов-конкурентов или исчерпан или на грани исчерпания. Такое положение дел характерно для современного рынка, так как в большинстве случаев покупатель ориентируется на цену товара, а затем на все остальное. Поэтому изучаемое предприятие к снижению цен, как к методу конкуренции, прибегает нечасто, а в основном пользуется неценовыми методами. Сильнейшим оружием неценовой конкуренции всегда была реклама, сегодня ее роль возросла многократно. С помощью рекламы изучаемое предприятие не только доносит до покупателей информацию о потребительских свойствах своих товаров, но и формирует доверие к своей отварной, ценовой, сбытовой политике. Элементов незаконной конкуренции во время прохождения практики обнаружено не было.

Потребители реализуемого товара на рынке ведут себя адекватно сложившейся ситуации. В связи с тем, что на рынке розничной продажи продуктов питания и сопутствующих товаров конкуренция очень напряженная, покупатели могут сделать покупку в том или ином понравившемся им магазине. Если потребителя что-то не устраивает в этом магазине, то он легко может приобрести аналогичный товар у конкурента. Если покупателя обсчитывают, обвешивают или иным образом совершают обман, то покупатель теряет доверие к этому магазину и приобретает товары у конкурентов, даже если это ему не совсем выгодно. Можно сделать вывод что рынок, на котором функционирует изучаемое предприятие представляет собой рынок покупателя.

Ценовая политика – система принципов и методов управления деятельностью по установлению цен в процессе достижения целей предприятия. Ценовая политика – важное средство конкурентной борьбы. Ценовая политика исследуемого предприятия определяется стремлением уменьшить количество промежуточных звеньев между производителем и сетью универсамов "Патэрсон". Это особенно актуально для формирования единого ассортимента во всех без исключения универсамах "Патэрсон", где бы они не находились. В большинстве случаев ценовые предпочтения поставщиков, обслуживающих столичные сети, сильно отличаются от условий работы, предлагаемых поставщиками в регионах. Компания "Патэрсон" заинтересована в таких поставщиках, которые могут предложить одинаковые условия поставки товаров на всей территории России. Нельзя точно утверждать, что предприятие ориентируется при формировании ценовой политики в основном на спрос и возможности потенциальных покупателей или в основном на условия конкуренции. Будет правильнее утверждать что оно в равной степени уделяет вниманию и первому и второму подходу. Так как оно функционирует на олигополистическом рынке, где цеповая политика ориентируется на уровень крупных конкурентов, то необходимо учитывать как спрос на данную продукцию, так и на цены устанавливаемые на этот продукт конкурентами. Например, по стечению обстоятельств начался резкий рост спроса на столовую соль, соответственно можно увеличить ее стоимость, это будет характерно для подхода, ориентирующегося на спрос и возможности покупателей, но если конкуренты оставят цены на прежнем уровне, то покупатели естественно будут приобретать продукт у них, и усилия предприятия окажутся напрасными, чтобы этого избежать – необходимо ориентироваться и на конкурентов. На данном предприятии преобладает ценообразование на основе себестоимости. Головной офис рассчитывает и присылает планируемую выручку, достижение которой должно обеспечить предприятие – это признак расчета цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли. Коммерческий директор разрабатывает коэффициенты, на которые необходимо умножать первоначальную стоимость получаемого товара, для каждого категорийного менеджера – это признак расчета цен по методу «средние издержки плюс прибыль». Ценовая стратегия – комплекс решений и мероприятий в области ценообразования, который характеризует линию поведения цены на протяжении жизненного цикла товара. На изучаемом предприятии преобладают стратегия прочного внедрения на рынок, стратегия установления цены в рамках товарного ассортимента, а также все три стратегии относящиеся к группе стратегий корректирования цен.

Таблица 7 - Ценовая карта товаров предприятия по районам города на 12.05.07г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предприятие  Товар | Супермаркет «Патерсон» | Гастроном «Океан» | Гастроном «Пушкинский» | Гастроном «Пеликан» | Супермаркет «Триумф» | Гастроном «Привоз» | Гастроном «Флагман» |
| Майонез «Calve» 250 мл. | 28 | 29 | 27,6 | 29,4 | 30 | 27 | 31 |
| Напиток «Кока-Кола» 2 л. | 35 | 34,5 | 34,6 | 36,6 | 34 | 34,5 | 35,8 |
| Сахар-песок 800 гр. | 35 | 34 | 36,5 | 34 | 34,6 | 34,2 | 33 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рыбное филе | 98 | 95 | 101 | 95 | 101 | 105 | 96,4 |
| Хлеб для тостов; хлебозавод №5 | 8,4 | 9 | 9,2 | 8 | 9,1 | 10 | 9,5 |
| Хлеб белый; формовой | 11 | 11 | 11,1 | 10,9 | 10,9 | 11,1 | 10,9 |
| Икра особая из кабачков; ж/б 360г. ОАО «КРЫМСКИЙ консервный завод» | 10 | 9,5 | 9,2 | 9,2 | 8,2 | 11,5 | 11,2 |
| Молоко пастеризованное 2.5% жирности. 1 л. Молочный комбинат «Ставропольский» | 10,5 | 10,3 | 11,2 | 11,3 | 9,8 | 10 | 11,5 |
| Средняя цена стоимости товаров | 29,49 | 29,04 | 30,05 | 29,30 | 29,70 | 30,41 | 29,91 |

Из таблицы 7 видно, что ценовая разница на представленный продукты невелика – от 0,1 копейки на хлеб формовой, так как цены на данный вид продукции устанавливает государство, и предприятие не может сильно ее изменять, до 7 рублей по рыбному филе. В целом цены исследуемого предприятия и цены конкурентов отличаются не намного, так как предприятия такого профиля имеют целью получение прибыли не за счет максимального увеличения разницы цены закупки и цены продажи, а максимального объема реализации товара. Цена может изменяться на несколько процентов, но с учетом объема реализации, разница может быть очень ощутима. Данное предприятие и предприятия-конкуренты часто прибегают к поставкам одного и того же поставщика, что делает цены еще более схожими. Если брать во внимание среднюю цену стоимости рассматриваемых товаров, то видно, что данное предприятие занимает 3 из 5 возможных мест, то есть нельзя сказать, что оно среди лидеров рынка розничной продажи продуктов питания и сопутствующих товаром, но также не верно утверждение, что предприятие находится в числе отстающих. Можно смело утверждать, что данное предприятие находится в середине конкурентной таблицы.

Если рассматривать систему сбыта, то можно смело утверждать, что на предприятии присутствует прямой сбыт – непосредственная реализация продукции продавца конкретному потребителю.

Поставка товара осуществляется на основании заключенных договоров с поставщиками. При получении товара и проверки соответствия его заявленным в сопроводительных документах информации, он перемещается на склад. Здесь необходимо отметить несколько минусов в работе складского хозяйства. Дело в том, что площади склада не отвечают нуждам предприятия, то есть весь получаемый товар не удается разместить на стеллажах, поэтому приходится часть товара держать в местах, для них не предназначенных. Это создает трудности при перемещении по территории предприятия, а также затрудняет поиск нужного товара. Также на складе отсутствует четкая система расположения товара на полках склада, то есть кладовщики по своему собственному усмотрению выгружают продукцию, что создает трудности при ее поиске продовцами-консультантами. Как только запасы на складе подходят к нижней границе необходимого запаса, автоматически заказывается следующая партия. В связи с тем, что предприятие функционирует в сфере торговли, каналы товародвижения как таковые отсутствуют.

Сбытовая деятельность предполагает наличие торговой коммуникации предприятия, т.е. передачу торговой информации от одного потребителя к другим. Торговая коммуникация должна включать все формы воздействия, обеспечивать целенаправленную передачу коммерческих сведений заинтересованным лицам. Ее цель — передача информации о продукте по всем каналам его продвижения для формирования благоприятного отношения к предприятию, его производящему.

Торговая коммуникация осуществляется через:

* демонстрацию продукта представителям торговли, посредникам, торгово-закупочным организациям, предприятиям-потребителям и прочим заинтересованным лицам;
* конференции (торговые, научно-практические и т.п.), ярмарки;
* коммерческую корреспонденцию и бюллетени;
* рекламу, каталоги, материалы выставок и т.п.

В программу стимулирования сбыта на исследуемом предприятии входит:

1. Ежемесячная акция «Суперцена» с полиграфией;

2. Комплексная программ «С «Патерсон» вокруг света»;

3. Промакции поставщиков;

4. Совместные акции с поставщиками;

5. Сезонные акции.

*Ежемесячная акция «Суперцена» с полиграфией* предусматривает следующую рекламную поддержку:

1. Каталог.

График выпуска: 4 тиража в году (март, май, сентябрь, декабрь).

Принципы оформления: коллажная фотосъемка товаров, на первой странице издания специальной дизайн-оформление. Приоритеты в размещении субкатегорий: субкатегории импульсного спроса, алкоголь, кондитерские изделия, подарки.

Распространение: рассылка прямая и через универсам «Патерсон».

2. Оригинальное издание.

График выпуска: 5 тиражей в году (февраль, апрель, июль, октябрь, ноябрь).

Принципы оформления: модульная сетка, на первой странице издания 0 специальной дизайн-изображение товара «ШОК-ЦЕНА».

Распространение: рассылка прямая и через универсам «Патерсон».

3. Специальные ценники в местах продаж (формат А6)

4. Плакаты на входной группе и в местах продаж.

5. Реклама в единой аудио-видео системе.

6. Расширенная выкладка промотируемых товаров.

Список товаров, участвующих в акции «Суперцена», принципиально делится на разделы:

1. «новинки» - товары недавно выведенные производителем на товарный рынок и вводимые в ассортимент предприятия;

2. «с лучшей ценой» - (большинство участников). Выставление цен происходит при совместном снижении цен поставки поставщиков и наценки предприятия, на основании проводимых мониторингов цен на товары-участники.

3. «шок-цена» - товары с минимально возможными ценами (2-3 позиции), реклама которых должна даваться на первой полосе издания, обычно участники сезонных акция. Общий алгоритм ценообразования: минимальная цена – минус 10-20%.

Общее количество позиций участвующих в издании – 80-150 единиц.

*Комплексная программа «С «Патерсон» Вокруг света!»*

Тематические акции, сопровождающиеся ежемесячными розыгрышами путевок в различные уголки мира.

Целью является увеличение среднего чека и рост продаж продукции поставщиков, участвующих в акции, путем вовлечения покупателей в игру.

*Промакции поставщиков.*

Включает в себя: дегустации, консультации, семплинги, лотереи, подарки за покупку, интервьюирование, организация центров выдачи призов. Акции направлены на стимулирование продаж и повышения лояльности у покупателей к универсаму «Патерсон».

*Совместные акции с поставщиками.*

Принимает участие один или два взаимодополняющие друг друга поставщика. Наиболее интересным в данной группе акций по итогам проводимых акций признаны:

1. семплинги (выдача образцов, в том числе выдача образцов на кассах всем покупателям, независимо от товарного набора покупки, при сумме покупки от 100-250 рублей в зависимости от образца);

2. беспроигрышные мгновенные лотереи;

3. подарки за покупку.

*Сезонные акции.*

Существует два вида сезонных акций:

1. Акции, приуроченные к праздникам – на тематические товары, которые подчас не представлены в стандартном ассортименте (например – елочные шары в Новый год или краска для яиц в Пасху), а также, при подготовке к массовым праздникам на дорогой сегмент товарной группы и подгруппы. На изучаемом предприятии существуют следующие сезонные акции приуроченные к праздникам – «Рождество», «14 февраля», «23 февраля», «8 марта», «Пасха», «1 мая», «9 мая», «День защиты детей», «Последний звонок», «Здравствуй, школа!», «7 ноября», «Новый год»;

2. Акции, напрямую связанные с сезоном года – акцент делается с учетом специфики продажи товаров в универсаме в разные сезоны года и конкуренции рынков.

Помимо вышеперечисленных средств продвижения товаров и повышения спроса на них, предприятие активно размещает рекламу на рекламных щитах (6\*3) в разных частях города. Также активно используется реклама на наиболее прослушиваемых радиостанциях города – «Европа+», «Русское Радио», «Динамит-FM».

Из наиболее ярких акций, относящихся к паблик рилейшинз, можно отметить организацию выдачи призов на территории изучаемого предприятия и проведение конкурсов при участии региональной телевизионной компании «АТВ».

**2.3 Оценка эффективности маркетинговой деятельности торгового предприятия**

Отправной точкой для всесторонней оценки эффективности деятельности предприятия служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в маркетинге (рисунок 12). Проще говоря, SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам [34].

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности |
| Слабые стороны | Угрозы |

Рисунок 12 – Матрица для составления SWOT – анализа

В соответствии с тем, что исследуемое предприятие относится к сфере продаж товаров массового потребления и с учетом данных, полученных путем анализа SWOT-таблицы, приведенной в таблице 8, можно сделать заключение, что предприятию необходимо придерживаться стратегии массового маркетинга, с целью привлечения как можно большего числа покупателей.

Таблица 8 - SWOT-анализ для ООО«Фирма «Омега-97»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны компании** | **Возможности во внешней среде** |
| 1. Известная торговая марка 2. Долгосрочные договора с известными компаниями 3. Менеджер по персоналу полгода назад нашел нового коммерческого директора, который за 6 месяцев увеличил продажи на 60% 4. Большой ассортимент предлагаемой продукции 5. Частое проведение промакций 6. Постоянодействующий персонал | 1. НТР 2. Увеличение покупательского спроса 3. Увеличение числа рекламных агентств 4. Уход с рынка одного или нескольких конкурентов |
| **Слабые стороны компании** | **Угрозы внешней среды для бизнеса** |
| 1. Незначительный срок на рынке (около 2 лет) 2. Отсутствие четких знаний персоналом своих прав и обязанностей 3. Не вполне удачное расположение магазина (отсутствие парковки и некоторая удаленность от автомобильных дорог и остановок общественного транспорта) 4. Высокие цены на некоторые виды продукции 5. Отсутствие систематизации в складском помещении 6. Происходит изменение политики поставщиков | 1. Усиление конкуренции на рынке 2. Появление новых конкурентов 3. Появление дешевых товаров-заменителей 4. Изменение курса рубля |

Тот факт, что главной задачей маркетолога является в основном реализация разработанного в центральном офисе маркетингового плана с незначительной долей отступления говорит о том, что изучаемое предприятие сильно привязано в головному. Это является отрицательным моментом, так как головной офис не в состоянии своевременно и адекватно реагировать на все изменения происходящие на рынке функционирования изучаемого предприятия. Даже с учетом того, что головной офис систематически получает от изучаемого предприятия отчетную документацию, он не может принимать оперативные решения так, как это можно было бы сделать на месте. Таким образом, поле для маневров маркетолога сильно сужено, а его задачи фактически перешли в ведение головного офиса.

Во время прохождения практики проведение опросов потребителей также как и использование других методов сбора первичной информации обнаружено не было.

На изучаемом предприятии был выявлен ряд недостатков:

1. Маркетинг на предприятии руководствуется в своей деятельности непродуманной стратегией, которая ориентированна не на свойства товара, его новизну и спрос, а в основном на его закупочную цену. Иными словами маркетолог совместно с категорийными менеджерами при планировании закупок товара в основном решают где купить дешевле тот или иной товар, но вопросам его свойств должного внимания не уделяется. Это зачастую приводит к тому, что предприятие заключает договора с сомнительными поставщиками, которые порой нарушают сроки поставки, заключенные в договорах, а поставляемая ими продукция иногда оказывается ненадлежащего качества или комплектации. В следствии этого происходят частые перебои со снабжением товаром и увеличивается доля бракованной и недопущенной к реализации продукции.
2. Ассортиментная политика на предприятии не имеет стратегической основы. Основная цель ее выработки, это то, что на витринах должен быть весь перечень запланированных товаров. Ассортимент формируется из того перечня продукции, который имеется на день составления. Однако не учитывается то, что предприятия-производители не стоят на месте и с каждым днем их ассортимент продукции расширяется. При составлении списка закупаемых товаров категорийными менеджерами не учитывается товары производителя, которые будут выпущены позднее. Не редки ситуации, когда до окончания запасов товара на складе оставалось две недели, и категорийным менеджером ответственным за этот вид товара, принималось решение о закупке, хотя поставщик предупреждал о том, что через неделю он сможет поставить туже продукцию, но которая только выходит на рынок. В частности это происходило с кондитерской продукцией, в частности с такими марками продуктов, как Snikers, Mars; с безалкогольными напитками – Sprite, Fanta, Pepsi; жевательной резинкой – Steamoroll, Dirol; бытовой химией и т.д. Таким образом предприятие не закупало продукцию, которая была на самом начальном этапе жизненного цикла и имела высокий потенциал продаж, который был обусловлен поддержкой товаропроизводителя в форме рекламы как по телевидению и радио, так и в виде печатной продукции.
3. В начале каждого года из головного офиса Москвы на предприятие приходит план продаж на каждый месяц, в котором указываются помимо всего прочего также цены, по которым должна быть реализована продукция, объемы продаж и выручка, которые предприятие должно обеспечить. Не всегда предприятию удается соответствовать плану, то есть реализовать заданный объем продукции по заданным ценам и получить требуемую выручку. Дело в том, что в случае не выполнения предприятием поставленного плана, руководство и рядовые сотрудники лишаются премий и других материальных поощрений. В таком случае руководством предприятия совместно с категорийными менеджерами принимаются решения о необоснованном с экономической и маркетинговой точек зрения повышении цен на некоторые виды продукции, что в корне противоречит маркетинговым принципам установления цены.
4. Службой маркетинга не изучается жизненный цикл многих продаваемых товаров, то есть цена на него постоянна с начала его реализации и до продажи последней единицы продукции. Это противоречит концепции установления цена на товар в течении всей его жизни. Таким образом предприятие замедляет темпы реализации продукции и недополучает той прибыли, которая могла быть получена в момент максимального спроса на продукцию и соответственно установленной максимальной цены. На заключительной стадии жизни, когда товар находится на заключительной стадии жизни и спрос на него минимальный, предприятие не снижает на него цену, чем приводит к затовариванию этой продукцией. Снижение цены осуществляется в случае, когда уровень продаж опускается ниже установленной самим предприятием нормы.
5. Анализ конкурентной среды проводится исключительно в рамках собирания информации о ценах конкурентов на аналогичные товары, присутствующие в ассортименте предлагаемом самим предприятием. То есть служба маркетинга в рамках изучения конкурентов занимается сбором сведений об их ценах и отправляет полученные данные в головной офис Москвы. Данный факт может свидетельствовать о крайне узком спектре данных собираемых о конкурентах, что не может дать полной картины о конкурентной среде, в которой функционирует предприятие.
6. На предприятии отсутствуют каналы обратной связи с покупателями. То есть у руководства нет представления о покупательских предпочтениях и желаниях. Оно может делать выводы о мнении покупателей о предлагаемом товаре и их реакции на проводимые рекламные акции только путем анализа получаемой предприятием прибыли, то есть пост фактум. Также такое положение дел свидетельствует о том, что руководство предприятия не имеет возможности заранее знать чего хотят их покупатели и соответственно нет возможности оперативной коррекции ассортимента продукции и ее цены.
7. На предприятии практически полностью отсутствуют PR – акции, основная задача которых создание и сохранение имиджа фирмы. Общественность имеет слишком мало информации о предприятии как о целостной системе – ее традициях, целях и ценностях. Предприятие не стремится создать образ преуспевающей, социальноориентированной и заботящейся не только о своих клиентах, но и о всех других жителей города.
8. Закупочная политика предприятия в большей степени ориентированна на работу с постоянными поставщиками продукции, чем на поиск новых с возможно более выгодными условиями сотрудничества. Руководством предприятия не проводятся серьезных мероприятия по поиску и привлечению новых поставщиков. Также не формируется база поставщиков, которых можно привлечь в случае отказа от сотрудничества с основными поставщиками, что не редко приводит к ситуациям, когда в продажу вовремя не поступает необходимый товар.
9. В ходе прохождения практики оказалось, что на предприятии отсутствует должностная инструкция маркетолога. Это в свою очередь порождает ряд проблем и конфликтных ситуаций, которые происходят из-за нечеткого разделения прав и обязанностей маркетолога. На предприятии бывают случаи, когда распоряжение маркетолога противоречит распоряжению категорийного менеджера, в этом случае требуется время на разрешение сложившейся ситуации, а иной раз и вмешательство высшего руководства.
10. За все время работы маркетолога, он не разу не проходил программу переподготовки и повышения квалификации. Единственное, что можно считать приблизительно похожим на это – небольшие брошюры, присылаемые для маркетолога из головного офиса в Москве, которые содержат общую информацию о состоянии маркетинга сети супермаркетов "Патерсон". Данную литературу никак нельзя считать обучающей, так как она была подготовлена не профессиональными тренерами по маркетингу, и в ней нет практических рекомендаций, которыми маркетолог может воспользоваться в своей повседневной практической деятельности.
11. Телевизионная реклама используется крайне редко. Известно, что это самый дорогой вид рекламы, но по охвату, а самое главное силе воздействия на потенциального потребителя, ему нет равных, поэтому необходим более детально и взвешенно подойти к этому аспекту маркетинговой деятельности предприятия.

Рассмотрев сложившуюся ситуацию в ООО "Фирма"Омега-97", проанализировав основные показатели ее деятельности и всесторонне изучив работу службы маркетинга разработаем рекомендации для улучшения ситуации, более эффективного функционирования исследуемого предприятия, а также рационализации деятельности маркетинговой службы.

**3 Пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью торгового предприятия**

**3.1 Направления повышения эффективности маркетинговой деятельности**

В предыдущих разделах данного дипломного проекта был проведен анализа финансово-хозяйственной и маркетинговой деятельности предприятия ООО "Фирма "Омега –97". Результаты анализа свидетельствуют о том, что у предприятия имеется положительная тенденция в финансово-хозяйственной деятельности, чего нельзя сказать о службе маркетинга, что наглядно показывает перечень обнаруженных в его деятельности проблем.

Комплекс проблем в маркетинговой деятельности исследуемого предприятия следует решать комплексно и планомерно. Это говорит о том, что предлагаемые мероприятия должны следовать друг за другом в логической последовательности.

Для начала необходимо узнать существуют ли на предприятии условия для реализации маркетинговых преобразований. Иными словами необходимо сделать вывод о том, целесообразно вообще проводить какие-либо изменения маркетинговой деятельности исследуемого предприятия. Для этого оценим готовность предприятия к таким изменениям.

В настоящее время многие руководители компаний пытаются внедрить стратегическое управление в деятельность своих организаций, предполагающее организацию работы предприятия в соответствии с выбранной маркетинговой стратегией. Однако, прежде чем разрабатывать стратегию, на базе которой осуществляется стратегическое управление предприятием, необходимо оценить готовность предприятия именно к такому, стратегическому подходу в управлении.

Это немаловажный элемент в процессе подготовки к внедрению маркетинговых подразделений в компании. Наиболее удачная методика оценки разработана московской аудиторской компанией «Полимекс», позволяющая выявить несколько признаков, степень проявления которых в деятельности предприятия характеризует его готовность к использованию стратегического управления и планирования, к работе по маркетинговой стратегии [35]. Эти признаки проявляются на предприятии в разной мере и характеризуют в конечном итоге его конкурентные преимущества:

* определенность миссии;
* определенность целей и стратегии предприятия;
* наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации;
* работа по повышению конкурентоспособности предприятия;
* адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям;
* ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия;
* организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления;
* наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития;
* приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач;
* постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия;
* высокий уровень корпоративной культуры;
* наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения.

Выявление степени проявления признаков, характеризующих подготовленность предприятия к использованию принципов и методов стратегического планирования и управления, производилось экспертным путем по методу Дельфи. В качестве экспертов выступали категорийные менеджеры компании, что обеспечивает конфиденциальность мероприятия и не требует привлечения больших ресурсов. Кроме того, указанная методика может неоднократно повторно применяться для контроля действенности проводимых мероприятий, призванных улучшить сложившуюся ситуацию.

Для оценки готовности компании к работе по принципам стратегического управления менеджерам предлагалось оценить степень проявления каждого из перечисленных выше признаков в деятельности предприятия – выставить оценки, соответствующие степени проявления того или иного признака:

* «5» – если данный признак на предприятии полностью проявляется;
* «4» – если данный признак проявляется не полностью;
* «3» – если данный признак проявляется слабо;
* «2» – если данный признак не проявляется.

Общая оценка степени готовности компании представляет собой средневзвешенный бал:



(1)

где – бальная оценка *j*-го эксперта степени проявления *i-*го признака;

*n –* количество экспертов;

*m –* число рассматриваемых признаков;

** – коэффициент важности *i*-го признака, определяемы по правилу:

**=

1 – если *i*-й признак «менее важный»;

2 – если *i*-й признак «важный»;

3 – если *i*-й признак «очень важный».

Для упрощения принято, что все признаки имеет одинаковую важность и *k*=1.

В оценке участвовало десять экспертов, таким образом *n*=10, а *m=*12.

Рассчитаем по формуле 1 следующие пороговые числа:

*bмин=0,2* – соответствует случаю полного не проявления всех признаков;

*bсл=0,3* – соответствует случаю слабого проявления всех признаков;

*bнп=0,4* – соответствует случаю не полного проявления всех признаков;

*bмакс=0,5* – соответствует случаю полного проявления всех признаков.

Теперь по формулам:

(2)

*b1=bмин+0,75(bсл-bмин)*

(3)

*bср=0,5(bмин+bмакс)*

*b2=bнп+0,25(bмакс-bнп)*

(4)

рассчитаем пороги *b1=0,275, bср=0,35, b2=0,425* и вынесем рассчитанные пороги на рисунок 13*.*

Степень готовности компании к стратегическому управлению следует оценивать как:

* *очень высокая*, если полученный результат попадает в диапазон *b2 – bмакс*;
* *высокая*, если полученный результат попадает в диапазон *bср – b2*;
* *умеренная*, если полученный результат попадает в диапазон *b1 – bср*;
* *низкая*, если полученный результат попадает в диапазон *bмин – b1.*

Ниже в таблице приведен результат обобщенной оценки менеджерами компании ООО «Фирма "Омега-97"» готовности к стратегическому управлению по двенадцати перечисленным признакам.

Таблица 9 - Готовность компании ООО «Фирма "Омега-97"» к реализации маркетинговой стратегии

| **№ пп.** | **Проявляющиеся признаки** | **Оценка степени проявления признака** |
| --- | --- | --- |
|  | Определенность миссии | проявляется не полностью |
|  | Определенность целей и стратегии предприятия | проявляется слабо |
|  | Наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации | проявляется слабо |
|  | Работа по повышению конкурентоспособности предприятия | проявляется не полностью |
|  | Адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям | проявляется слабо |
|  | Ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия | не проявляется |
|  | Организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления | проявляется слабо |
|  | Наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития | не проявляется |
|  | Приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач | проявляется не полностью |
|  | Постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия | проявляется слабо |
|  | Высокий уровень корпоративной культуры | проявляется не полностью |
|  | Наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения | проявляется слабо |
|  | Итоговый рейтинг | 0,3154 |

Полученный в таблице 8 итоговый рейтинг вынесем на рисунок 13.

*bмин=0,2*

*bсл=0,3*

*bнп=0,4*

*bмакс=0,5*

*b1=0,275*

*bср=0,35*

*b2=0,425*

*низкая*

*умеренная*

*высокая*

*очень высокая*

*Итоговый рейтинг 0,3154*

Рисунок 13 - Шкала оценки готовности компании к реализации маркетинговой стратегии

На основании полученной оценки степени готовности предприятия можно сделать следующий вывод: компания в целом готова во-первых, к формированию единой службы маркетинга, на которую будут возложены обязанности по подготовке структуры компании и персонала к реализации маркетинговой стратегии, а во-вторых, к реализации самой маркетинговой стратегии.

Нами предлагается четыре пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью ООО "Фирма "Омега-97":

1. Создание единой маркетинговой службы;
2. Программа продвижения товара;
3. Применение методики эффективного управления ассортиментом товарной группы как средство увеличения продаж;
4. Применение практических методов разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации (на основе классической матрицы БКГ).

Рассмотрим каждое направление более подробно.

*Создание единой маркетинговой службы на предприятии*

На сегодняшний день управлением маркетинга на предприятии занимается один человек. С учетом того, что объемы продукции, ее номенклатура, количество поставщиков и лиц взаимодействующих с предприятием огромное количество, то становится ясно, что усилий одного человека явно недостаточно. В обязанности маркетолога входит лишь контроль за соблюдением заключенных между головным офисом в Москве и местными предприятиями договоров. То есть все функции маркетолога заключаются в том, что ему поступают копии договоров заключенных между головным офисом и предприятиями полиграфии, рекламными предприятиями, различными СМИ, четкое соблюдение которых он обязан проверить и о результатах сообщить головному офису. Обобщая, можно сделать вывод, что как таковые решения по поводу проведения маркетинговых мероприятий целиком и полностью формируются в головном офисе, оставляя лишь координационную функцию маркетологу на исследуемом предприятии.

С методологической точки зрения, причиной всех приведенных недостатков и упущений является недопонимание и игнорирование руководством компании роли и места маркетинга и маркетинг-менеджмента в управлении предприятием. Главным и решающим мероприятием по преодолению сложившейся ситуации должно быть формирование единой службы маркетинга, состоящей из специалистов–маркетологов достаточно высокой квалификации.

В процессе подбора специалистов во вновь формируемую службу маркетинга, следует обратить достаточно большое внимание профессиональной подготовке и универсальности навыков новых сотрудников. Созданной службе маркетинга кроме чисто маркетинговых проблем придется решать вопросы, связанные с перераспределением функциональных обязанностей и структурных взаимоотношений внутри предприятия, вести разъяснительную работу среди сотрудников о роли и месте маркетинга в современной рыночной экономике.

Следует принять во внимание то факт, что создание единой службы маркетинга на предприятии, достаточно затратное и длительное мероприятие. Если политика руководства компании в этом направлении будет двойственной и непоследовательной, то директору по маркетингу компании придется не раз отстаивать целесообразность и необходимость тех или иных мероприятий. Наверняка, у большинства сотрудников компании доминирующим является стереотип о том, что об эффективности мероприятий можно судить только по их сиюминутной экономической эффективности. Поэтому рекомендуется в качестве первых мероприятий, проводимых новой службой маркетинга, мероприятия по рекламе и стимулированию сбыта.

Приоритет, организация и грамотное проведение мероприятий по рекламе и стимулированию сбыта позволит компании существенно увеличить собственный валовой доход, а службе маркетинга – «оправдать» собственную необходимость и эффективность, и покрыть первичные расходы на собственное формирование и содержание.

Таким образом на наш взгляд, исследуемому предприятию в первую очередь необходимо создать независимую единую службу маркетинга, которая будет самостоятельно формировать, реализовывать, контролировать и корректировать ход выполнения маркетинговой программы. Это позволит более оперативно и эффективно выполнять предприятием маркетинговые функции.

*Программа продвижения товара*

Задача любой торгового предприятия – сделать так, чтобы оно было узнаваемо. Это и является целью продвижения товара на рынок. В предлагаемую программу продвижения входит мобильный маркетинг, как одно из новых направлений стимулирования сбыта, в частности это sms-рассылка с информацией об акциях; промоушен, в рамках которого планируется проведение дегустаций как продукции поставщиков, так и собственного производства; наружная реклама – размещение стикеров в салонах маршрутных такси; навигация – размещение информационных щитов на территории города Ставрополя; полиграфия – рассылка листовок и каталогов; Анкетные опросы; СМИ, в том числе реклама на ТВ, радио и печатной прессе; программы лояльности, в рамках которых будет функционировать система бонусов за покупки и раздача подарков, а также проведение лотереи.

*Применение методики эффективного управления ассортиментом товарной группы как средство увеличения продаж*

Один из основных факторов повышения эффективности работы магазина это ассортимент товара. Предлагаемая методика позволяет формировать ассортимент товара в зависимости от покупательского спроса в течении рабочего дня. То есть таким образом формировать ассортимент предлагаемого товара, чтобы наиболее полно охватить весь целевой рынок во всех ценовых категориях.

*Применение практических методов разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации (на основе классической матрицы БКГ)*

В данной дипломном проекте будет использован метод наподобие классической матрицы Бостон Консалтинг Групп, предложенный руководителем Консалтинг-центра «Эркон» г. Харькова Игорем Рыбальченко [36]. Предлагаемый способ построения стратегической матрицы (наподобие классической матрицы Бостон Консалтинг Групп), основан исключительно на внутренней (т.е. наиболее достоверной и практически бесплатной) информации предприятия. Единицей анализа выступает “группа продукта”, характерными параметрами - К - удельный вес группы в объеме сбыта и Т - удельный вес группы в темпе изменения объемов сбыта (по линейному тренду). Модифицированная матрица может использоваться в процессе стратегического анализа и планирования продуктовой программы (товарного ассортимента), а также в процессе контроллинга.

**3.2 Планирование маркетинговой деятельности на предприятии**

Планирование маркетинга - логическая последовательность отдельных видов деятельности и процедур по постановке маркетинговых целей, выбору стратегий маркетинга и разработке мероприятий по их достижению, исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана, то есть это деятельность по разработке планов маркетинга.

План маркетинга - совокупность целей, стратегий маркетинговой деятельности, а также мероприятий по их реализации на определённый интервал времени.

Различают тактические и стратегические планы маркетинга, которые отличаются по степени проработки отдельных разделов.

Тактический план маркетинга составляется на период от одного года до пяти лет. Особое внимание уделяется оперативным планам, программам действий, координации подразделений службы маркетинга предприятия. Тактический план более детализован в отличие от стратегического. Подробно отражает номенклатуру продуктов, объём их производства, цены, издержки, методы организации товародвижения и продвижения, формы послепродажного обслуживания и т.п.

Стратегический план маркетинга направлен на выявление стратегических целей маркетинговой деятельности и определение в достаточно обобщённом виде стратегий маркетинга. Стратегический план маркетинга разрабатывается в рамках стратегического планирования предприятия на 3 - 5 лет и не является столь детализированным, как тактический план.

Исходя из вышеизложенного, приведем планы реализации каждого из предлагаемых совершенствований.

*План создания единой маркетинговой службы на предприятии.*

В аналитической части данной работы маркетинговая деятельность ООО «Фирма"Омега-97"» была подвергнута ревизии и анализу. Не смотря на то, что на предприятии присутствует служба маркетинга, все основные маркетинговые решения принимаются в головном офисе, таким образом лишая службу самостоятельности в выборе маркетинговой политики, остальные же маркетинговые функции выполняются разными подразделениями, поскольку их выполнение является насущной необходимостью для любого коммерческого и некоммерческого предприятия. Это положение следует из самого определения маркетинга как такового: маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Первым шагом на пути создания службы маркетинга на предприятии является определение ее системы организации. Наиболее оптимальной для рассматриваемого предприятия является организация маркетинговой службы по продуктовому принципу. При таком подходе менеджер по товару разрабатывает и реализует стратегию и маркетинговую программу по определенному товару или торговой марке (рис. 9). При такой организации маркетинга происходит специализация и появляется возможность координировать усилия отдельных сотрудников в русле общих целей и задач предприятия. Товарная ориентация наиболее ярко проявляет свои положительные свойства, когда требования к рекламе, организации сбыта и обслуживания, упаковке и т.д. существенно различаются для каждого товара.

Деятельность ООО "Фирма"Омега-97""в данный момент охватывает три вида рынков:

* рынок продуктов питания и сопутствующих товаров;
* рынок бытовой химии;
* рынок полиграфической продукции и поздравительных товаров.

В наибольшей степени критериям максимально эффективной службы маркетинга для ООО "Фирма"Омега-97"" на данный момент является, представленная на рисунке 14.

Директор по маркетингу

Группа маркетингового планирования и контроля

Группа маркетинговых исследований

Группа экономического анализа и ценовой политики

Группа рекламы и стимулирования сбыта

Группа управления товарными марками

Рисунок 14 - Организация службы маркетинга ООО "Фирма"Омега-97"

Рассмотрим подробнее предложенную структуру, а также функции групп, функциональные обязанности сотрудников и связь с другими подразделениями компании.

Основные принципы, которые предлагается заложить при создании службы маркетинга, следующие:

* служба маркетинга организуется в виде самостоятельного подразделения (департамента);
* департамент маркетинга имеет в своем составе группы (отделы), которые планируют, организуют и контролируют выполнение определенных маркетинговых функций компании;
* в процессе своей деятельности департаменту маркетинга в специальном (функциональном) отношении подчиняются соответствующие подразделения компании; т.е. департамент маркетинга выполняет роль своеобразного «интеллектуального штаба» компании.

Директор по маркетингу руководит департаментом маркетинга компании, организует и управляет всей деятельностью компании в сфере маркетинга, рекламы и стимулирования сбыта. Он является первым заместителем генерального директора и в его отсутствие выполняет его функции. Функционально он входит в состав совета директоров компании и подчиняется непосредственно генеральному директору. Ему напрямую подчинены руководители групп департамента маркетинга, а в специальном отношении – директора департаментов, подразделений и служб, выполняющие маркетинговые функции и задачи в компании.

*Группа маркетингового планирования и контроля* отвечает за стратегическое и текущее планирование маркетинговой деятельности компании. Специалисты этой группы осуществляют контроль выполнения маркетинговых функций подразделениями компании, которые структурно не входят в состав департамента маркетинга. На них же возложена задача периодической ревизии организации системы маркетинговой деятельности на предприятии.

*Группа маркетинговых исследований* отвечает за планирование, организацию, сбор информации и обработку результатов маркетинговых исследований, проводимых департаментом маркетинга. При этом, сферой исследований может выступать любой элемент как внешней та и внутренней маркетинговой среды предприятия. При необходимости, специалисты данной группы могут привлекать внешние ресурсы (компании) к проведению маркетинговых исследований. Также занимаются изучением новинок.

*Группа экономического анализа и ценовой политики* осуществляет анализ экономических показателей деятельности предприятия. При этом в задачу группы не входят задачи финансового анализа и планирования деятельности. Специалисты этой группы определяют ценовую политику компании, политику скидок, составляют прайс-листы компании.

*Группа рекламы, и стимулирования сбыта* предназначена для планирования, организации и контроля рекламной деятельности компании, деятельности в области продвижения товаров и стимулирования сбыта. На эту же группу возлагаются обязанности по поддержанию общественных связей компании.

*Группа управления товарными марками* состоит из менеджеров по товарным маркам (бренд-менеджеров), которую можно сформировать из имеющихся на предприятии категорийных менеджеров, в задачи которых входит координирование всего комплекса маркетинга своей торговой марки и определение товарной политики компании по каждой товарной марке. Менеджеры этой группы могут оперативнее реагировать на малейшие изменения ситуации на рынке, они лучше других сотрудников департамента маркетинга знают особенности своего рыночного сегмента и своего продукта (товарной марки).

Предложенная структура службы маркетинга и уровень полномочий его сотрудников максимально адаптированы к особенностям и потребностям ООО "Фирма"Омега-97" на данном этапе деятельности. Не исключено, что в процессе внедрения данного предложения, понадобится пересматривать функции отдельных подразделений или вводить дополнительные группы в сам департамент.

При создании нового подразделения руководству предприятия всегда необходимо знать какие расходя это за собой повлечет. Первоначальные затраты на создание департамента маркетинга и затраты на поддержание деятельности департамента в течении 2007 года приведены в таблице 10.

Таблица 10 - Расчет бюджета затрат на создание поддержание единой службы маркетинга в ООО "Фирма"Омега-97"

| Статьи затрат | Сумма, руб. |
| --- | --- |
| **Разовые затраты при формировании департамента** | |
| Аренда и ремонт помещения | 79 800,00 |
| Мебель | 7 448,46 |
| Вычислительная и офисная техника | 34 048,10 |
| Средства связи | 5 958,40 |
| Транспортные средства | 18 758,32 |
| **Всего** | **146 013,28** |
| **Годовые затраты операционной деятельности** | |
| Палата за аренду помещений | 9 576,36 |
| ГСМ | 14 236,98 |
| Запчасти и ремонт автотехники | 563,00 |
| Затраты на персонал (зарплата, страхование, командировки, обучение) | 44 156,00 |
| Канцтовары и офисная бумага | 1 170,40 |
| Хозтовары | 456,00 |
| Услуги связи , интернет | 23 620,80 |
| Обслуживание и ремонт основных средств | 1 915,20 |
| Эксплуатационные и коммунальные услуги | 3 192,00 |
| Представительские расходы | 6 584,00 |
| **Всего** | **111 854,74** |
| **Итого** | **257 868,02** |

*План программы продвижения товара.*

Продвижение - совокупность мероприятий по доведению необходимой информации до целевых рынков с целью побуждения у них ответной реакции. Комплекс продвижения или коммуникаций осуществляется в последовательности: идентифицируется целевая аудитория; определяется её ответная реакция; выбирается содержание и форма обращения; выбираются коммуникационные каналы; проводится обращение; устанавливается обратная связь с целевой аудиторией.

В комплекс продвижения входят следующие инструменты маркетинга: реклама, пропаганда, стимулирование сбыта, личная продажа. Их соотношение и сила воздействия на целевые аудитории зависят от различных факторов внутренней и внешней маркетинговой среды предприятия.

Продвижение должно сформировать у потребителей определенный уровень знаний о продукции ООО "Фирма"Омега-97", побудить потребителей обратиться за покупкой трикотажных изделий именно в супермаркет "Патерсон", стимулировать сбыт изделий, сделать из потенциальных покупателей постоянных клиентов предприятия и др.

Таблица 11 – План программы продвижения товаров для ООО "Фирма"Омега-97"

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | | | | **Инструмент продвижения** | | | **Примечание** | | | | **Продолж**  **ительность, мес.** | | | | **Сумма в**  **месяц, руб.** | | | | |
| **1** | | | | ***Мобильный маркетинг*** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **А** | | | | ***SMS-рассылка*** | | | Покупателям будет разослано СМС-сообщение с информацией о проводимой акции, суть которой заключается в следующем: совершив покупку на сумму не менее 300 рублей, на следующий день покупатель получит бонус в размере 5% от совершенной покупке на свой счет. Для этого покупателю необходимо написать фамилию и контактный телефон на чеке и опустить в специальный ящик, который будет находится около каждой кассы. Из этих ящиков сотрудники универсама каждый вечер будут изымать накопившиеся чеки, сортировать их и заносить в специальную таблицу. | | | | 1 | | | | Абонентская плата номера: 3000; рассылка СМС-сообщений: 4 500;  общая сумма на номере для отчислений по 2% от 36 000 до 50 000. | | | | |
| **2** | | | | ***Промоушен*** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **А** | | | | ***Дегустация собственного производства*** | | | Место: торговый зал, 3 дня в неделю, 4 недели, 1 промоутер, 3 часа с 17:00 до 20:00. | | | | 3 | | | | 6 300 | | | | |
| **Б** | | | | ***Акция*** | | | Место: входная зона универсама, место выкладки каталогов, количество промоутеров -1 человек на каждый вход, время работы: 17:00 до 19:00 чч., 3 дня в неделю. Промоуторы будут раздавать листовки с указанием действующих акций. | | | | 3 | | | | 5 800 | | | | |
| **3** | | | | ***Наружная реклама*** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **А** | | | | ***Размещение стикеров А4 в салонах маршрутных такси*** | | | Большая часть населения для передвижения по городу пользуется маршрутными такси (ГАЗель), в связи с этим предлагается разместить стикеры "Всегда низкая цена" в салонах с указанием товаров из действующей акции и информации о стоимости проезда (8 руб.). Охват: 50 машин маршрутов. | | | | 2 | | | | Аренда площади А4: 7 000;  печать самоклеющихся стикеров А4: 3 000;  монтаж стикеров -1 000. | | | | |
| **Б** | | | | ***Навигация*** | | | Задействовать дорожные столбы в качестве указателей (10 шт.) | | | | 2 | | | | Аренда: 10 000  изготовление: 1 000. | | | | |
| **В** | | | | ***Щиты 3x6 (3 шт)*** | | | Увеличить количество рекламных поверхностей 3\*6 с 4 до 7, по следующим адресам: ул.Советская (по движению к у-му на М.Жукова); ул. 45-я параллель (в районе супермаркета "Рамстор"); ул.Доваторцев (около магазина "Гросмарт"). На банере товары по акции "время платить меньше". Обновлять каждые 2 недели | | | | 2 | | | | Аренда в мес.:  21 000 Изготовление постеров 3 шт.:  11 000; монтаж/демонтаж: 4 500. | | | | |
| **4** | | ***Полиграфия*** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **А** | | ***Рассылка ТОП листовки*** | | | Печать листовки нового дизайна А5 (двухсторонняя), адресная рассылка, тираж 15000 экз. | | | | 2 | | | | | | Изготовление:  11 550;  Распространение: 4 500. | | |
| **Б** | | ***Каталог*** | | | Увеличить тираж каталога с 6000 экз. до 7000 экз., с целью распространять по офисным зданиями | | | | 2 | | | | | | Изготовление: 2 000;  Распространение: 1 280. | | |
| **5** | | ***Анкетный опрос*** | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | ***Анкетирование посетителей торгового зала "Патэрсон"*** | | | С целью выявления предпочтений жителей близлежащих районов к универсаму Патэрсон и улучшения программ лояльности провести анкетирование. Выборка составится на основании численности жителей выбранных районов, их демографических характеристик | | | | 2 | | | | Привлечение интервьюеров:  5 000. | | | | |
| **6** | | ***СМИ*** | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | ***ТВ*** | | | | | АТВ-СТС: спонсорство рубрики "Потребитель" в ежедневной информационно-развлекательной программе "Проспали". Выход с 7:30 до 8:30 чч. с понедельника по пятницу | | | | | 1 | | | 100 000. | | |
| **Б** | | ***Русское радио*** | | | | | Спонсорство интерактивной передачи на радиостанции "Русское Радио" ("Стол заказов" выход -обед), розыгрыш призов. Механика: в розыгрыше участвуют только чеки на сумму не менее 500 руб., делается копия чека и на нем кассиры пишут ФИО покупателя и контактный телефон. Каждый день ди-джей выбирает (как лотерея) чек и в эфире объявляет победителя. | | | | | 1 | | | 25 000. | | |
| **7** | | | ***Программы лояльности*** | | | | | | | | | | | | | |
| **А** | | | ***Бонусы*** | | | | При совершении покупки свыше 1000 рублей, покупатель получает дисконтную карту, по которой он может совершить 10 покупок со скидкой 3%. При совершении покупки свыше 2000 рублей, покупатель получает на свой выбор дисконтные карты, по которым он может совершить либо 5 покупок со скидкой 12%, либо 10 покупок со скидкой 6%, либо 15 покупок со скидкой 4%, либо 20 покупок во скидкой 3%. | | | 2 | | | | | | 10 000. |
| **Б** | | | ***Подарок за покупку*** | | | | При совершении покупки свыше 200 рублей, покупатель получает сувенир с логотипом супермаркета Патерсон | | | 2 | | | | | | Изготовление: 10 200. |
| Итого единовременных затрат (изготовление рекламной продукции длительного пользования, изготовление расходной рекламной продукции (короткий срок пользования), ежемесячная аренда, ежемесячная оплата труда). | | | | | | | | | | | | | | | | 414 760 |
| Итого затрат за год (изготовление расходной рекламной продукции (короткий срок пользования), ежемесячная аренда, ежемесячная оплата труда). | | | | | | | | | | | | | | | | 106 730 |
| Всего | | | | | | | | | | | | | | | 628 220 | |

Согласно таблице 11 рассчитаем единовременные затраты и затраты за год:

* итого единовременных затрат (изготовление рекламной продукции длительного пользования, изготовление расходной рекламной продукции (короткий срок пользования), ежемесячная аренда, ежемесячная оплата труда:

(3000+4500+36000)+6300\*3+5800\*3+(7000+3000+1000)\*2+(10000+1000)\*2+(21000+11000+4500)\*2+(11550+4500)\*2+(2000+1280)\*2+5000\*2+100000+25000+10000\*2+10200\*2=414760.

итого затрат за год (изготовление расходной рекламной продукции (короткий срок пользования), ежемесячная аренда, ежемесячная оплата труда):

6300\*2+5800\*2+7000+10000+21000+(11550+4500)+(2000+1280)+5000+

+10000+10200=106730.

#### Кратко осветим основные методы формирования бюджета продвижения:

1. Метод исчисления от имеющихся средств (или «все, что вы можете себе позволить»);
2. Метод расчета от достигнутого уровня;
3. Метод отчисления доли от продаж;
4. Метод конкурентного паритета;
5. Метод увязывания целей и задач.

При методе исчисления от имеющихся средств фирма сначала определяет общий маркетинговый бюджет, а затем в его рамках определяет расходы на все составляющие комплекса маркетинга, причем средства на продвижение выделяются по остаточному принципу.

Достоинство метода: простота расчетов.

Недостаток метода: частая нехватка средств на решение тех или иных задач продвижения в силу неустойчивости размера бюджета.

При методе расчета от достигнутого фирма определяет размеры бюджета будущего периода в зависимости от бюджета периода прошедшего, например, на 3 или 10% больше, чем в прошлом году.

Достоинство метода: наличие точки отсчета, легкость подсчетов, учет некоторых тенденций в рыночном положении фирмы.

Недостаток метода: довольно велика роль интуиции в определении процента увеличения бюджета.

При методе доли от продаж увязывается объем бюджета продвижения со сбытовой выручкой. Обычно размер бюджета устанавливается в процентах к сумме продаж (текущих или ожидаемых) в денежном выражении.

Достоинство метода: метод весьма прост в применении, здесь имеется базовая точка отсчета, четко прослеживается связь объема бюджета с динамикой продаж.

Недостаток метода: продвижение следует за сбытом, а не предшествует ему; хороший сбыт приводит к слишком большим расходам на продвижение, хотя на деле существует обратная зависимость.

При методе конкурентного паритета учитывается, то что фирма устанавливает свои расходы на продвижение в зависимости от соответствующих затрат конкурентов.

Достоинство метода: уровень затрат конкурентов выступает объективным критерием требований рынка, он дает фирме важную точку отсчета и ставит четке пределы увеличению расходов на продвижение.

Недостаток метода: фирма добровольно ставит себя в зависимое положение по отношению к конкуренту, отдает ему роль лидера, копирует его действия. При этом методе невольно преувеличивается сходство фирм-конкурентов между собой, а имеющиеся различия, порой весьма важные, затушевываются.

При методе увязывания целей и задач фирма четко определяет свои цели и задачи в продвижении и определяет объем средств, необходимых для решения каждой задачи, достижения каждой цели. Общая сумма этих средств дает ориентировочные размеры бюджета на продвижение в целом.

Достоинство метода: наиболее научный и точный.

Недостатки метода: высокая трудоемкость, сложность определения целей и задач продвижения.

На наш взгляд в сложившейся ситуации на предприятии необходимо применять метод формирования бюджета продвижения основанный на увязывании целей и средств.

*Применение методики эффективного управления ассортиментом товарной группы как средство увеличения продаж*

Ассортимент магазина, на наш взгляд способен активно влиять на уровень продаж товара. Широкий ассортимент товара, может удовлетворить самые неожиданные запросы покупателей, однако неоправданное расширение ассортимента может привести к оседанию товара в магазине, снижению оборачиваемости средств, а то и вовсе к "замораживанию" денег. В Приложении М на графике изображена кривая эластичности спроса на пиво, реализуемое исследуемым предприятием. На горизонтальной оси ординат отложена цена. На вертикальной оси обычно откладывают проценты. Но в данном случае, для лучшей иллюстрации мы отложим количество совершенных покупок. Как известно произведение цены на количество проданного товара, является не чем иным как доходом. Из графика ясно видно, что наибольший доход дает продажа недорогих товаров. Однако, совокупный доход, который составляет сумму, выделенных на графике площадей значительно больше. Естественно желание каждого продавца охватить весь ценовой спектр, что бы удовлетворить потребности всех категорий покупателей, однако при этом возникает ряд проблем, связанных с нехваткой рабочего пространства витрин, стеллажей и прилавков.

Вторым неудовлетворительным фактором является то, что в часы пиковых нагрузок, превышающих пропускную способность магазина, возникают очереди не только у касс, но и у стеллажей с товарами (Приложение Н). Возможно так же временное отсутствие товара в продаже, не из-за того, что его нет в магазине, а из-за того, что ограниченное пространство не позволяет выложить товар в необходимом количестве. Обычно в утренние часы ощущается нехватка товаров дешевого ассортимента, а в вечернее время более дорогих, данные о распределение покупателей по уровню дохода и времени совершения покупки приведены в Приложении П. Отсутствие товара в зале это упущенная выгода и элемент недовольства со стороны покупателей. Существуют некоторые способы управления потоком покупателей и их уже применяют некоторые предприятия - это, например, предоставление скидок в утренние часы, когда в магазине не так много покупателей, таким образом, снижается наплыв покупателей в пиковые часы, при сохранении общего количества покупателей. Способ неплохой и имеет только один минус для продавцов это скидки, а любая скидка это недополученные деньги. Выход есть и из этой ситуации.

Мы предлагаем другой менее затратный способ.

Проанализировав работу нескольких магазинов различных форматов г. Ставрополя, мы обратили внимание на то, что люди с различными уровнями доходов не только посещают магазины в разное время, но и совершаемые ими покупки товаров в одной товарной группе относятся к разным частям ценового спектра. Учитывая эти факты, можно с большой долей уверенности сказать, что товары дешевого ассортимента будут лучше продаваться в утренние и дневные часы. Товары средней ценовой группы в дневное и вечернее время, а дорогие товары в вечернее время.

Исходя из этого, можно формировать ассортимент каждой товарной группы исходя из времени суток, как показано в Приложении Р, что позволит максимально эффективно использовать имеющиеся торговые площади и максимально удовлетворить потребности покупателей. Но это вовсе не значит, что какой то товар будет вообще отсутствовать в продаже. В продаже присутствует весь ценовой спектр товарной группы, однако центр тяжести его смещается в зависимости от времени работы магазина и спроса покупателей.

*Применение практических методов разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации (на основе классической матрицы БКГ)*

Приведем причины по которым будет использоваться именно модифицированная матрица, а не классическая матрица БКГ:

* отсутствие стратегического планирования на предприятии;
* дефицит достоверной рыночной информации (объема рынка), т.к. большинство информации скрывается; Крайний дефицит достоверной рыночной информации делает систему координат, в которой традиционно строится матрица БКГ, доступной для оценки в лучшем случае на качественном уровне. В самом деле, категория “доля рынка” предполагает, как минимум, знание общего объема рынка (хотя бы регионального) по заданному виду продукта. Для современной украинской экономики с огромным (от 50% до 70% по разным оценкам) теневым сектором, получение такой информации из доступных официальных источников невозможно, а проведение собственными силами полевых исследований потребует непомерных затрат. Данные об объеме рынка ближайших конкурентов также чрезвычайно труднодоступны, даже если предположить, что эти конкуренты достаточно точно определены.

Предлагаемая ниже методика позволяет модифицировать матрицу БКГ таким образом, чтобы, с одной стороны, сохранить ее основные достоинства, включая простоту визуального восприятия и привычную терминологию, а с другой стороны - использовать при ее построении количественную информацию, которая абсолютно всегда доступна, точна и достоверна, а именно - внутреннюю информацию предприятия.

При этом изначально принимаем ряд существенных допущений:

1. Предприятие не является “монокультурным”, т.е. в некоторой степени диверсифицировано. Таковыми в настоящий момент является подавляющее большинство крупных отечественных предприятий.
2. Предприятие ведет хозяйственную деятельность достаточно долго, т.е. имеется требуемый массив информации для анализа.
3. Предприятие достаточно аккуратно ведет учет своей деятельности, по крайней мере в части регистрации каждого факта реализации товаров и услуг. Как правило, система складского и бухгалтерского учета обеспечивает такую регистрацию.
4. Предприятие не закупает и не реализует заведомо убыточных продуктов, либо эта убыточность может быть нивелирована путем перераспределения (в пределах возможного) общих накладных расходов.
5. В течение периода анализа не происходило (и не предвидится) резких всплесков инфляции.

Теперь определим базовую единицу для дальнейшего рассмотрения и анализа. В качестве таковой введем ключевое понятие “группа продукта”, под которым будем подразумевать часть линии продукта (товара или услуги), ориентированную, с одной стороны, на удовлетворение схожей по природе потребности, а с другой стороны - рассчитанную на потребление достаточно определенным сегментом рынка.

В качестве характеристики каждой группы продукта (горизонтальной оси модифицированной матрицы) предлагается параметр К - “удельный вес группы продукта в общем объеме сбыта предприятия” в течение базового периода (наиболее характерный период - 1 год). В качестве обоснования выдвинем следующие соображения:

1. как указывалось выше, численно и достаточно точно рассчитать долю рынка (даже регионального) в настоящее время чрезвычайно трудно, если вообще возможно;
2. объем сбыта предприятия фактически и является объемом его (предприятия) рынка в каждый конкретный период;
3. для каждого предприятия ключевой задачей является абсолютный рост собственных объемов сбыта, даже если при этом доля рынка сокращается (что, в принципе, возможно);
4. в условиях динамичных и не всегда предсказуемых изменений объемов рынка возможна ситуация, когда доля рынка может расти при падении объемов сбыта.

Параметр К как раз и лишен указанных выше недостатков, что делает его вполне пригодным для среднесрочного стратегического анализа значимости групп продукта в общем ассортименте продукции предприятия.

Для каждой группы продукта параметр К вычисляется по формуле:

(5)

Кi = Yi /Y0 \* 100%,

где Y 0 - суммарный объем сбыта за базовый период, руб.;

Y i - объем сбыта продуктов i -ой группы за тот же период, руб.

В качестве второй характеристики группы продукта (вертикальной оси матрицы) предлагается параметр Т - “удельный вес группы продукта в темпе изменения объемов сбыта предприятия” в течение базового периода по линейному тренду.

В Приложении С наглядно показана товарная структура ООО "Фирма "Омега-97" в 2006 году. В Приложении Т приведены данные для составления модифицированной матрицы БКГ для исследуемого предприятия.

Получившаяся матрица приведена в Приложении У, квадранты получены путем разделения поля по значениям Т и К, равным 20%. При таком делении, сохраняется терминология БКГ.

В группу «Звезды» не попала ни одна из присутствующих групп, также как и в группу «вопросы», так как темпы прироста у всех групп примерно равны, а для того чтобы попасть в эту группу необходимо, чтобы они имели значительно более высокие темпы чем у всех остальных групп.

«Дойные коровы» – это алкогольная продукция. Это подразделение имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам их сложно переманить. Поскольку реализация стабильна «Дойная корова» дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, наличных средств.

В группу «Собаки» попали все остальные группы товаров. Это группы товаров с ограниченным объемом сбыта.

С другой стороны возможно правильнее было бы разбить матрицу на квадранты по линии К=10%, что дополняет стадо “коров” группами гастрономия молочная и гастрономия рыбная имеющими в совокупности 7% в общей доли тренда, но дающие в сумме 27% объемов сбыта.

Повторное составление матрицы через определенный период времени (после выполнения тактических мероприятий маркетинга) позволяет проследить “дрейф” каждой группы по квадрантам или кластерам, оценить эффективность принятых решений и действий, а также вовремя уловить позитивные и негативные тенденции развития для каждой группы продукта. Другими словами, применение модифицированной матрицы может быть полезным в процессе контроллинга.

Таким образом, из данных полученных с помощью модифицированной матрицы БКГ можно сделать заключение о том, что предприятию следует поддерживать категорию "дойных коров" и придерживаться стpaтeгии, нaпрaвлeнной на длитeльнoe пoддeржaниe cyщecтвyющeгo пoлoжeния. Оcнoвныe зaдaчи группы товаров, относящихся к "дойным коровам" cвoдятcя к пpeдлoжeнию нoвыx мoдeлeй тoвapoв c цeлью cтимyлиpoвaния лoяльныx клиeнтoв к пoвтopным пoкyпкaм, пepиoдичecкoй "нaпoминaющeй peклaмe" и цeнoвым cкидкaм. Также предприятию необходимо развивать создать категорию "звезд", за счет которых предприятие будет получать прибыль гораздо большую, чем затраты на продукцию этой группы. Такими товарами могут являться всевозможные новинки или товары хорошо рекламируеые, в том числе и самим рассматриваемым предприятием. Также предприятию необходимо более тщательно рассмотреть все группы "собак", для чего необходимо в разрезе каждой группы построить такую же матрицу, какая использовалась для анализа всего товарооборота, и после этого диффиринцированно подбирать стратегию для каждой вновь созданной группы.

**3.3 Эффективность совершенствования маркетинговой деятельности торгового предприятия**

Как и любое изменение в функционировании системы нуждается в обоснованности, так и изменения в системе управления предприятием должны быть не только обоснованными, но и экономически эффективными, что говорит о необходимости и правильности применения этих преобразований.

Единой общепризнанной и научно доказанной методологии по расчету влияния изменений в управлении предприятием на итоговые показатели работы не существует, однако на основании исследований отечественных и зарубежных ученных был сделан вывод о том, что совершенствование системы управления предприятием в общем счете дает прирост прибыли около 30 процентов; совершенствование же маркетинговой деятельности ведет к увеличению прибыли в среднем на 10 процентов. Именно от этого показателя мы и будет в дальнейшем вести расчеты.

Для того, чтобы рассчитать эффект, который будет произведен после совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии и маркетинговых мероприятий, которые в последствии будут реализованы, рассчитаем во-первых величину планируемой выручки и затраты на проведение планируемых маркетинговых мероприятий.

Расчет выручки от реализации после проведения маркетинговых мероприятий производится согласно формуле (6).

Вр = (Врп + (Врп \* ((Прв + Срв)/100)))

(6)

где Вр - выручка от реализации после проведения маркетинговых мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной маркетинговой программы, %;

Срв - среднегодовой прирост выручки от реализации до реализации предлагаемых маркетинговых мероприятий, %.

(7)

Срв = ((Ви / Вб) \* 100) – 100

где Срв - среднегодовой рост выручки от реализации до реализации предлагаемых маркетинговых мероприятий, %;

Ви – выручка последнего периода сравнения, руб.;

Вб – выручка базового периода сравнения, руб.

Среднегодовой рост выручки от реализации до реализации предлагаемых мероприятий рассчитаем по формуле (7), за выручку последнего периода сравнения возьмем показатель выручки за 2006 год, а за выручку базового периода сравнения возьмем показатель выручки за 2005 год:

((79766800 / 66471400) \* 100) – 100 = 20

Рассчитаем выручку от реализации после проведения маркетинговых мероприятий согласно формуле (6):

(79766800 + (79766800 \* ((10 + 20)/100))) = 103696840

Таблица 12 - Смета затрат на проведение предлагаемых маркетинговых мероприятий, руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Расходы на рекламу и продвижение товара | 628 220 |
| Расходы на создание единой маркетинговой службы | 257 868 |
| Расчет суммы возможных затрат на маркетинг всего | 886 088 |

Данные о стоимости и средствах рекламы были получены на основе изученных планов рекламных мероприятий отдела маркетинга на 2006 г., маркетинговых исследований рекламного агентства «СОФИпромохауз» в области рекламы на радио, а также тарифов на размещение рекламной информации на канал АТВ и радиостанции "Русское радио", предоставленных руководством канала и радиостанции для ООО "Фирма "Омега-97".

Таким образом, вышепредставленный план рекламных мероприятий, способствует более эффективному проведению маркетинговой стратегии предприятия, поскольку правильно выбранная и четко сформулированная цель маркетинговой деятельности, период осуществления даже при умеренном вложении средств в данные мероприятия, улучшает имидж фирмы, стабилизирует сбыт и, наконец, приносит дополнительную прибыль.

Расчет экономического эффекта

Экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий – это разница межу планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми маркетинговыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

(8)

Э = (Пв – Зр) – Врп

где Э – экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации маркетинговых мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию маркетинговых мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

(9)

Пв = (Врп + (Врп \* (Прв /100)))

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации маркетинговых мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной маркетинговой программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации маркетинговых мероприятий и только под их влиянием по формуле (9):

79766800 + (79766800 \* (10/100))) = 87743480

Рассчитаем экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий по формуле (8):

(87743480 - 886088) – 79766800 = 7090592

Экономический эффект маркетинговых мероприятий может быть: положительным – затраты на маркетинговые мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным – затраты на маркетинговые мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными – затраты на маркетинговые мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на маркетинговые мероприятий в 886088 рублей увеличили товарооборот на 7090592 рублей.

Расчет рентабельности предлагаемых маркетинговых мероприятий

Эффективность затрат на рекламу может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых маркетинговых мероприятий:

(10)

Р = (Э / Зр)\*100%

где Э – экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации маркетинговых мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию маркетинговых мероприятий, руб.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых маркетинговых мероприятий по формуле (10):

(7090592 / 886088) \* 100% = 800%

Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки (самоокупаемость).



(11)

где В – время окупаемости затрат на маркетинг за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Зр – затраты на реализацию маркетинговых мероприятий, руб.;

Э – экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, руб.



Следовательно затраты на совершенствование маркетинговой деятельности очень быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать. Осуществляемые затраты окупятся за чуть более чем за месяц и на один вложенный рубль в проведение намеченных маркетинговых мероприятий предприятие получит восемь рублей выручки.

**Заключение**

Предприятие может строить свое управление исходя из разных концепций – финансовой, просчитывая наиболее оптимальные сферы расходов и инвестиций; конкурентной, вытесняя любыми способами конкурента с рынка; товарной, улучшая качественные показатели своей продукции, и др. однако в настоящее время, по многочисленным исследованиям ученых и практических подтверждений работающих предприятий, наибольший эффект в управлении дает маркетинговая концепция, ориентированная на выяснение и удовлетворение запросов потребителей определенного целевого рынка.

В основу управления маркетинговой деятельностью на предприятии входят: планирование маркетинговой деятельности, организационное построение служб маркетинга предприятия, реализация намеченных маркетинговых решений, оценка их результативности, контроль и корректировка.

Сложившаяся экономическая ситуация вынуждает российские предприятия начинать использовать маркетинговую информацию при формировании планов производства для предприятий-производиетлей и планов закупки и реализации для предприятий, работающим в сфере торговли, таким как ООО "Фирма "Омега-97". Последовательная реализация методики маркетингового планирования задает условия для перехода на маркетинговые принципы управления.

Маркетинг – новая философия управления предприятием. Главное в маркетинге – двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, ориентация на них производства, адресности выпускаемой продукции. С другой – активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений, а главное наиболее полное удовлетворение запросов покупателей.

Как объект исследования в данной работе было выделено предприятие ООО "Фирма "Омега-97". Предприятие функционирует на рынке с 2004 года и осуществляет продажу продуктов питания, бытовой химии и сопутствующих товаров, действуя в формате супермаркета.

В процессе решения задач, которые были определены в начале данной работы, было установлено, что:

1. ООО "Фирма "Омега-97" динамично развивающееся предприятие; так например балансовая прибыль в период с 2004 по 2006 гг. была увеличена в три раза, а чистая прибыль увеличилась вдвое ( Приложение И);
2. предприятие вышло из ряда убыточных и нерентабельных, планомерно повышая свои доходы и рентабельность (Приложение Ж)
3. предприятие эффективно распоряжается своими оборотными средствами (таблица 4)
4. основной группой покупателей исследуемого предприятия являются молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет (Приложение К)
5. у данного предприятия, как и его конкурентов не существуют доминирующего положения ( Приложение Л);
6. на основании расчета ИК, супермаркет «Патерсон», принадлежащий ООО "Фирма "Омега-97", занимает второе место по уровню конкурентоспособности
7. на рынке розничной продажи продуктов питания и сопутствующих товаров конкуренция очень напряженная
8. ценовая политика предприятия определяется стремлением уменьшить количество промежуточных звеньев между ним и производителями продукции
9. проведенное исследование с помощью метода SWOT – анализ показало, что предприятию следует придерживаться стратегии массового маркетинга (таблица 7);

Для перспективного развития компании на рынке и увеличению роста продаж было предложено разработать и реализовать четыре пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью:

1. Создание единой маркетинговой службы;
2. Программа продвижения товара;
3. Применение методики эффективного управления ассортиментом товарной группы как средство увеличения продаж;
4. Применение практических методов разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации (на основе классической матрицы БКГ).

Создание маркетинговой службы поможет предприятию самостоятельно выбирать курс своего развития и оперативно реагировать на все рыночные изменения. Программа продвижения товара направлена на стимулирование сбыта продукции и включает в себя sms-рассылки с информацией об акциях, промоушен, наружную рекламу, навигацию, полиграфию, работу со СМИ, программы лояльности. Методика эффективного управления ассортиментом товарной группы позволяет формировать ассортимент товара в зависимости от покупательского спроса в течении рабочего дня, то есть таким образом формировать ассортимент предлагаемого товара, чтобы наиболее полно охватить весь целевой рынок во всех ценовых категориях. Модифицированная матрица БКГ может использоваться в процессе стратегического анализа и планирования продуктовой программы (товарного ассортимента), а также в процессе контроллинга.

Необходимо отметить, что для удержания своих позиций на рынке предприятию необходимо поддерживать широкий ассортимент предлагаемой продукции, вести тщательно обдуманную ценовую политику, выбирать наиболее оптимальных поставщиков и, конечно же, применять все возможные методы формирования и стимулирования спроса покупателей.

При использовании рекомендаций предложенных в данной работе предприятие получит максимальную прибыль, и возможности для дальнейшего развития, что просто необходимо в рыночных условиях.

**Список использованных источников**

1 Дорошев, В. И. Введение в теорию маркетинга / В. И. Дорошев. – М.: ИНФРА, 2005.- 258с.

2 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер - М.: Прогресс, 2005. – 734 с.

3 Дихтль, Е. А. Практический маркетинг. Учебное пособие / Е. А. Дихтль, С. М. Ервин, Х. В. Херагин – М.: Высшая школа, 2002. – 140 с.

4 Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры / Е.П. Голубков – М.: Дело, 1995. – 318 с.

5 Хлусов, В.П. Основы маркетинга / В.П. Хлусов - М.: "Издательство ПРИОР", 2003. – 260 с.

6 Эрмашвили, Н.Д. Маркетинг: Учебник для ВУЗов. / Н.Д. Эрмашвили - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004 - 623 с.

7 Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер – СПб.: Издательство "Питер", 2005. - 400 с.

8 Уткин, Э.А. Маркетинг / Под. Ред. проф Э.А. Уткина – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 2002 – 320 с.

9 Сергеева, С.Е. Эффективный маркетинг - ключ к успеху компании / С.Е. Сергеева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - № 2. - С.114-120.

10 Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко – М.: Финансы и статистика, 2004. – 327 с.

11 Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев – СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2006. – 240 с.

12 Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху / А. Вайсман пер. с нем. - М.: АО “Интерэксперт”, Экономика, 2003. – 344 с.

13 Федько, В.П. Основы маркетинга: 100 экзаменационных ответов / В.п. Федько, Н.Г. Федько - Ростов н/Д: Издательский центр “МарТ”, 2005. – 448 с.

14 Бейти, В. Агрессивный маркетинг или партизанская война в малом бизнесе: Сборник по материалам американских авторов: В. Бейти, Г. Дайбла, П. Гленн - Самара: Самарский дом печати, 2002. – 280 с.

15 Завьялов, П.С. Формула успеха: маркетинг / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов - М.: ЮНИТИ, 2003. -387 с.

16 Голубков, Е.П. Маркетинг. Учебное пособие / Е.П. Голубков – М.: Изд. дом "Дриада", 2000. – 262 с.

17 Котлер, Ф. Управление маркетингом: анализ, планирование и контроль / Ф. Котлер – М.: ИНФРА-М, 2004. – 434 с.

18 Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы / М.П. Афанасьев – М.: Издательский центр "Книга", 2005. – 304 с.

19 Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е.П. Голубков – М.: Издательско-торговый дом "Русская Редакция", 2005. – 261 с.

20 Хайем, А. Маркетинг для "чайников": Пер. с англ / А. Хайем – Киев: КiевПрес, 2006. – 258 с.

21 Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген – М.: Высшая школа, 2005. – 369 с.

22 Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий – М.: ИНФРА-М, 2000. – 436 с.

23 Соловьев, Б.А. Маркетинг / Б.А. Соловьев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с.

24 Лазурко, Н.В. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Н.В. Лазурко – М.: Владос, 2006. - 272 с.

25 Градов, А.П. Организационная структура и функции службы маркетинга предприятия: Учебное пособие / А.П. Градов – СПб.: ИК "Невский проспект", 2006. – 92 с.

26 Завьялов, П.С. маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие / П.С. Завьялов – М.: ИНФРА-М, 2000. – 327 с.

27 Маркетинг: выбор лучшего решения / Е.П. Голубков и [др]. – М.: Экономика, 2003. – 372 c.

28 Акулич, И.Л. Основы маркетинга / И.Л. Акулич, Е.В. Демченко. - 2-е изд., испр. - М.: Высшая школа, 1999. – 236 с.

29 Календжяна, С.О. Как составить план по маркетингу торговой компании: Пер. с англ. / Календжяна С.О. - М.: Дело, 2007. - 80 с.

30 Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ, 2000. – 486 с.

31 Любанова, Т.П. Знакомьтесь, маркетинг! / Т.П. Любанова, Н.А. Калашникова - Ростов н/Д: РО ВОИВТ, 2005. - 170 с.

32 Основы маркетинга / Ф. Котлер и [др]. - Второе европейское издание. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 652 с.

33 Аникеев, С.Н. Методика разработки плана маркетинга / С.Н. Аникеев - М.: Фолиум, 2006. – 131 с.

34 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб.: Питер, 2005. – 329 с.

35 Шкардун, В. А. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / В.А, Шкардун, Т.И. Ахтямов // Маркетинг. – 2001. – № 3. – С.23-26

36 Рыбальченко, И.А. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации - Данные сайта http://[www.cfin.ru/marketing. - 2006](http://www.cfin.ru/marketing.%20-%202006)

37 Герчикова, М.А. Практический менеджмент / М.А. Герчикова - М.: ИНФРА-М, 2000. – 250 с.

38 Ковалев, А.И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалев, В.В. Войленко -М.: Центр экономики и маркетинга 2004. – 176 с.

39 Генри, А. Маркетинг: Принципы и стратегия. Учебник для вузов / А. Генри - М.: ИНФРА-М., 2005. – 273 с.

40 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2001. - 655 с.

41 Буров, В.П. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример / В.П. Буров, В.А. Морошкин, О.К. Новиков – М.: Издательствово ЦИПКК АП, 2001. – 193 с.

42 Пешкова, Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е.Н. Пешкова – М.: Ось-89, 2006. – 368 с.

43 Ромат, Е.В. К вопросу об оценке эффективности рекламы / Е.В. Ромат // Маркетинг и реклама. – 2001. – № 53. – С.48-49

44 Быкова, Е.В. Финансовое искусство коммерции / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова - М.: Перспектива, 2005. – 154 с.

45 Андреев, С. И. Принятие решений в маркетинговых ситуациях / С.И. Адреев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - №1. - С.28-36.

46 Голубков, Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2005. – 342 с.

47 Большаков, А.С. Менеджмент: Учебное пособие / А.С. Большаков - Спб.: Питер, 2004. – 160 с.

48 Уткин, Э.А. Управление фирмой / Э.А. Уткин - М.: Акалис, 2006. – 516 с.

49 Горяев, И.П. Маркетинг: Словарь-справочник / И.П. Горяев - М.: Кимр, 2006. – 208 с.

50 Голубков, Е.П. Маркетинг как концепция рыночного управления / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - № 2. - С.95-113.

51 Барышева, А.В. Лицом к клиенту / А.В. Барышева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2007. № 3. - С.72-83.

52 Капустина, Н.Е. Теория и практика маркетинга в США / Н.Е. Капустина – М.: Дело, 2007. – 277 с.