**Содержание**

Введение

1. Характеристика и анализ деятельности предприятия

1.1 Общая характеристика предприятия

1.2 Анализ внешней среды предприятия

1.2.1 Анализ рынка

1.2.2 Анализ потребителей

1.2.3 Анализ конкурентов

1.3 Анализ внутренней среды предприятия

1.3.1 Анализ организации управления предприятием

1.3.2 Анализ товарной политики предприятия

1.3.3 Анализ сбытовой политики предприятия

1.3.4 Анализ коммуникационной политики предприятия

1.4 Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия

1.5 Ценовая политика организации

2. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности на предприятии

2.1 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятием

2.2 Разработка маркетинговой программы предприятия

2.2.1 Определение направлений совершенствования маркетинговой программы

2.2.2 Разработка маркетинговых целей предприятия

2.3 Стратегия предприятия и мероприятия по ее реализации

2.3.1 Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики

2.3.2 Мероприятия по совершенствованию сервисной политики предприятия

2.3.3 Мероприятия по совершенствованию ценовой политики

2.3.4 Мероприятия по совершенствованию коммуникационной политики предприятия

3. Экономическая часть

3.1 Расчет влияния показателей эффективности предложенных мероприятий на финансово-экономические результаты хозяйственной деятельности предприятия

3.2 Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия

4. Вопросы охраны труда и природной среды

Заключение

Список литературы

Приложения

## Введение

Трудности, возникающие перед компаниями в связи с переходом к рынку, во многом связаны с тем, что менеджмент компаний не знает законов рынка и механизмов его действия. Ситуация ставит перед менеджментом новые задачи: рационально планировать свою деятельность, поднять качество и конкурентоспособность товаров и фирмы, как обеспечить эффективный сбыт продукции.

Достигнуть этого возможно при значительном повышении уровня организации деятельности компании. Важную роль в этом в рыночных условиях играет использование принципов маркетинга, получивших широкое распространение в мировой практике.

Маркетинг уже давно находится на вооружении предприятий зарубежных стран, имеет он и применение в России. Важно отметить, что маркетинг постоянно развивается и не является чем-то догматическим.

Термин маркетинг означает "рыночный" и представляет собой систему организации и управления всеми сторонами деловой активности хозяйственной единицы. Маркетинг требует творческого подхода.

"Не существует единой универсальной формулы для организации работы на основе принципов маркетинга, равно как и нет единой схемы построения маркетинговой работы на уровне предприятия. Главное при маркетинговом подходе - целевая ориентация всей совокупности намеченных мер». [7, c. 112]

Сегодня маркетинговый подход заставляет менеджмент уделять таким сферам как реализация, и сбыт продукции, увеличению доходов и улучшению финансового положения компании куда больше внимания, чем управлению производством с целью снижения издержек.

Сегодня в информационную эпоху, когда запросы и нужды потребителей быстро распространяются по миру, структуры рынков крайне разнообразны.

Маркетинг обеспечивает успех развития фирмы.

Сегодня задача фирмы стремящейся к лидерству дать потребителю товар более высокого качества и значимости для потребителя, чем ранее и за ту же цену.

Маркетинг сегодня рассматривается как рыночная концепция управления фирмой, он становится основополагающей, целевой функцией, определяющей все аспекты деятельности фирмы, а поэтому превращается из обычной хозяйственной функции в само содержание, сущностную черту функционирования фирмы, стремящейся к получению максимальной прибыли.

Маркетинг - это координирование действия предприятия на рынке, для него характерными чертами являются системность и комплексность.

Таким образом, маркетинговая деятельность - это основа комплексного решения своих задач: поиск потребителя, определения собственных возможностей, оценка уровня конкурентоспособности фирмы и продукции.

Маркетинг сегодня обеспечит минимальные потери и максимальные прибыли на пути к успеху компании.

Игнорирование маркетинга менеджментом предприятия в современных условиях может стоить очень дорого вплоть до выхода из бизнеса.

В настоящее время данная проблема очень актуальна для менеджмента компании «Сан-Интербрю», которая и является, наравне с исследованием маркетинговой деятельности предприятия, объектом исследования данного дипломного проекта.

Цель работы – исследование маркетинговой политики предприятия и пути ее совершенствования.

Объект исследования – ОАО «Сан Интребрю».

Предмет исследования – маркетинговая политика ОАО «Сан Интребрю».

В работе поставлены следующие задачи:

* Проанализировать деятельность предприятия;
* Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности на предприятии;
* Провести расчет и оценку влияния показателей эффективности предложенных мероприятий на финансово-экономические результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Работа состоит из четырех разделов. В первом разделе анализируется маркетинговая политика предприятия, во втором разделе даны рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности, в третьей разделе произведен расчет экономической эффективности мероприятий. В четвертом разделе решены вопросы охраны труда и природной среды.

## 1. Характеристика и анализ деятельности предприятия

## 1.1 Общая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «САН Интербрю», именуемое в дальнейшем «Общество», образовалось весной 1999 года в результате слияния двух крупных производителей пива: САН Брюинг и Интербрю Россия.

Каждая из сторон владеет по 34% голосующих акций компании. Доля акций компании в свободном обращении – 32%.

В 1992 году Группа САН (SUN Brewing), которая стала одним из значимых игроков российского пивоваренного бизнеса, особенно сильным в регионах. К 1999 году компании принадлежали 6 пивоваренных комбинатов, а также разветвленная сеть дистрибьюторских центров.

В портфеле компании было около 40 различных марок пива. Некоторые из них производятся и по сей день: «Толстяк», «Премьер», «Рифей», «Пикур», «Волжанин».

К 1999 году территории России компании Интербрю пранадлежали два пивоваренных завода: «Клинский Пивоваренный комбинат» (город Клин, Московской области) и «РОСАР» (город Омск).

Общество является крупнейшей в мире пивоваренной компанией, которой принадлежит 13% мирового рынка пива.

В состав Общества входят 8 заводов (Клин, Иваново, Саранск, Курск, Волжский, Новочебоксарск, Пермь, Омск) и 19 торговых филиалов на территории России (Санкт-Петербург, Иваново, Москва, Саранск, Нижний Новгород, Воронеж, Ростов-на-Дону, Волжский, Самара, Пермь, Уфа, Екатеринбург, Челябинск, Тюмень, Омск, Кемерово, Новосибирск, Иркутск, Хабаровск). Также компании принадлежат 3 завода в Украине (Чернигов, Николаев, Харьков).[25]

Общество имеет представительства на территории Российской Федерации в следующих городах: Волжский (Волгоградская область), Курск, Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Омск, Пермь, Самара.

Место нахождения Общества: 141600, Российская Федерация, Московская область, г. Клин, ул. Московская, д.28.

В дипломной работе будет рассмотрено представительство ОАО «САН Интербрю» в городе Новосибирске. Место нахождения: Россия, 630052, г. Новосибирск, Толмачевское шоссе, 43/4, оф. 223.

Целью деятельности Общества является осуществление хозяйственной деятельности в целях получения прибыли и максимального удовлетворения потребностей населения РФ в товарах и услугах, производимых и оказываемых Обществом.

Видами деятельности Общества являются:

- производство пищевой продукции, включая пиво, безалкогольные напитки, квас, солод, продукты из зерна, солода и других сельскохозяйственных продуктов;

- оптовая торговля, пищевой продукцией включая пиво, безалкогольные напитки, квас, солод, продукты из зерна, солода и другими сельскохозяйственными продуктами;

- оказание услуг в области рекламы и маркетинга;

- производство тары и упаковочных материалов;

- оптовая торговля тарой и упаковочными материалами;

- все виды внешнеэкономической деятельности;

- осуществление любых иных видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

В перспективе Общество планирует покупку локальных производств, инвестирование значительного капитала в развитие местного производства, марок и дистрибьюции, а также строительство пивоваренных заводов на Востоке.

Цель компании – сделать каждую приобретенную марку еще более сильной.

Только после того, как выстроена «платформа» из сильных локальных марок, компания выводит на рынок свои международные марки, такие как Хугарден, Леффе, Белль-Вю, Стела Артуа, Бекс, Старопрамен.

Ценности компании: все внимание потребителю, забота о сотрудниках, качество во всем, творческий подход и инновации.

«САН Интербрю» в своей деятельности руководствуется следующими принципами:

- не участвовать в политических движениях и не оказывать индивидуальную или финансовую помощь органам власти;

- не финансировать проекты военных организаций;

- не участвовать в проектах для несовершеннолетних.

Кроме того, компания выступает против злоупотребления алкоголем, не участвует в поддержке агрессивных и экстремальных видов спорта, а также в мероприятиях, связанных с авто- и мототранспортом.

## 1.2 Анализ внешней среды предприятия

## 

## 1.2.1 Анализ рынка

В настоящее время послекризисный рост сменился стабилизацией новосибирского рынка пива. Так, в 1999-2001 годах быстрое увеличение числа покупателей вместе с ростом цен сопровождалось увеличением объемов рынка в натуральном и стоимостном выражениях. Однако существенное замедление роста рынка в 2002-2005 годах привело к обострению конкуренции. При этом следует заметить, что рост средней цены - а к июлю 2005 года по сравнению с июнем 1999-го она выросла с 11,1 до 32,9 рубля за литр - связан не только с объективным ростом цен на продукцию, но и со смещением, особенно в последние годы, предпочтений покупателей в сторону более дорогих марок. [20, c. 20]

Анализируя данные различных маркетинговых исследований, проводимых в г. Новосибирске, можно отметить следующее: по ситуации на июль 2005 года, количество покупателей пива в Новосибирске оценивается в 635 тысяч человек, что составляет 62% от числа населения в возрасте 16-65 лет, покупавшего пиво в течение месяца до опроса хотя бы однажды (рис. 1).



Рисунок 1. Количество покупателей пива в г. Новосибирске

Объем рынка пива, согласно данным маркетинговых исследований, в натуральном выражении оценивается в 16 млн литров, а в стоимостном - в 526 млн рублей (рис. 2).

Бурный рост рынка в 1999-2001 годах к 2002-му сменился стабилизацией и даже наметилась тенденция к некоторому снижению. В результате насыщения рынка перед производителями особенно остро встала задача удержать свой сегмент рынка. Ведь для многих производителей общий рост рынка делал как бы незаметным снижение собственной доли в структуре рынка, поскольку объемы производства оставались прежними.



Рисунок 2. Динамика объема рынка пива

В 2004-2005 годах тенденция снижения объема рынка пива укрепилась - как на общероссийском уровне, так и на рынке Новосибирска. Так, в Новосибирске в период с июня 2004 года по июль 2005 года объем рынка пива в натуральном выражении сократился с 18,2 до 16,0 млн. литров и с 558,8 до 526,1 млн. рублей в стоимостном. Анализ спроса на пиво в г. Новосибирске можно проиллюстрировать следующей табл. 1.

Таблица 1 Спрос на пиво в г. Новосибирске в день

|  |  |
| --- | --- |
| Цена за единицу товара А (бутылка пива, 0,5 л) в денежном выражении (Р), руб. | Спрос Q на товар, т.е. количество проданного товара А (бутылка пива, 0,5 л) по цене Р, тыс. л |
| 15 | 45 |
| 18 | 42 |
| 25 | 41 |



Рисунок 3. Кривая спроса на бутылочное пиво

Как видно из рис. 3, спрос на пиво в г. Новосибирске является эластичным, т.е. с увеличением стоимости спрос на пиво снижается.

## 1.2.2 Анализ потребителей

Сегментацию рынка пива г. Новосибирска можно провести, используя следующие данные. Зависимость интенсивность потребления пива от пола представлена на рис. 4.

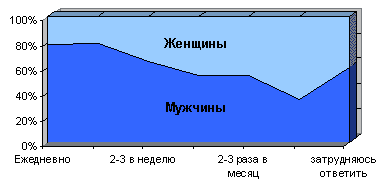


Рисунок 4. Зависимость интенсивность потребления пива от пола

Как видно из рис. 4, потребителями пива являются как мужчины, так и женщины. Мужчины потребляют пиво ежедневно чаще чем женщины, большинство женщин потребляет пиво от 2-3 раз в неделю до 2-3 раз в месяц. Большинство мужчин потребляет пиво до 2-3 раз в неделю.

Зависимость интенсивности потребления пива от возраста представлена на рис. 5.

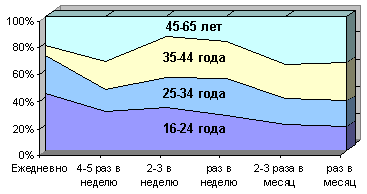


Рисунок 5. Зависимость интенсивности потребления пива от возраста

Как видно из рис. 5, основной сегмент потребителей пива находится в возрасте от 16 до 24 лет. Люди в возрасте 25-34 лет потребляют пиво реже, чем более молодые. Люди в возрасте 35-44 лет чаще всего потребляют пиво от 1 до 2-3 раз в неделю. Интересно, что с возрастом потребление пива не уменьшается, а наоборот, увеличивается. Так, люди в возрасте 45-65 лет потребляют пиво часто – 4-5 раз в неделю и более.

Зависимость интенсивности потребления пива от дохода (в расчете на одного члена семьи) представлена на рис. 6.



Рисунок 6. Зависимость интенсивности потребления пива от дохода (в расчете на одного члена семьи)

Из рис. 6 можно увидеть, что основными потребителями пива являются люди с доходом 2001-3000 рублей на одного члена семьи и выше.

Для оценки позиций марок, представленных на новосибирском рынке пива, можно использовать рейтинги top-of-mind, спонтанной известности, марочных предпочтений (на основе покупок в течение месяца до опроса), представленных в отчетах по маркетинговым исследованиям ведущих маркетинговых агентств г. Новосибирска. Пятерку лидеров в рейтингах top-of-mind и спонтанной известности составляют "Балтика" (ОАО "Пивоваренная компания "Балтика", Санкт-Петербург), "Клинское", "Сибирская корона", "Толстяк" (все 3 марки принадлежат компании SUN Interbrew) и Miller (ООО "Калужская пивоваренная компания").

На протяжении всего рассматриваемого периода - с июля 2001 года по июль 2005-го - самой узнаваемой маркой остается "Балтика". Хотя за последний год она несколько утратила позиции в рейтинге top-of-mind, практически вернувшись к уровню 2002 года (рис. 7). "Сибирская корона", долгое время занимавшая 2-е место, в этом году уступила 1% "Толстяку", чья популярность продолжает неуклонно расти. Miller также несколько улучшил свои позиции за последний год, однако наиболее заметным стал прорыв марки "Клинское" - ее показатели top-of-mind выросли более, чем в 2 раза.

В рейтинге спонтанной известности летом 2005 года вся лидирующая пятерка марок улучшила свои показатели по сравнению с летом прошлого года (рис. 8). Однако и здесь наиболее показательна ситуация с "Клинским". Можно предположить, что столь значительный рост обусловлен активной рекламной политикой производителей продукции ОАО «Сан Интербрю».



Рисунок 7. Динамика показателей ведущих марок на рынке пива в 2001-2005 гг в рейтинге top-of-mind, % от числа опрошенных



Рисунок 8. Динамика показателей ведущих марок на рынке пива в 2001-2005 гг в рейтинге спонтанной известности, % от числа опрошенных

На рынке пива показатели спонтанной известности, и в частности рейтинг top-of-mind, очень тесно связаны с показателями потребительских предпочтений в отношении тех или иных марок. По итогам исследований, наиболее востребованным является пиво "Балтика" - его хотя бы 1 раз за месяц приобретали 22% от общего числа покупателей пива. Вторую позицию занимает "Сибирская корона" с показателем 17%, далее следуют "Толстяк" и Miller, набравшие по 15% голосов покупателей и замыкает пятерку "Клинское" оно в июле этого года пользовалось спросом у 14% новосибирцев, потребляющих пиво (табл. 2).

При этом наибольший рост популярности наблюдался, опять же, у марки "Клинское": если в прошлом году это пиво приобретали только 5% от общего числа покупателей, то в 2005-м их доля увеличилась до 14%, т.е. почти в 3 раза.

Улучшила свое положение и продукция марок "Толстяк" - с 13 до 15% за рассматриваемый год, и "Большое пиво" (ОАО "Томское пиво") - с 5 до 8%. Остались прежними или несколько ослабли, т.е. разница между показателями 2004 и 2005 годов составляет не более 3%, позиции марок "Балтика", "Сибирская корона", Miller, Bagbier (ЗАО "Омская пивоваренная компания "Росар"), "Жигулевское" (разных производителей), "Старый мельник" (ЗАО "Пивоварня "Эфес-Москва").

Таблица 2 Динамика предпочтений покупателей пива 10 лидирующих на новосибирском рынке марок в 2001-2005 годах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Марки | 2001 год | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| «Балтика» | 28 | 28 | 17 | 23 | 22 |
| «Сибирская корона» | 28 | 22 | 21 | 20 | 17 |
| «Толстяк» | 7 | 10 | 15 | 13 | 15 |
| «Миллер» | 2 | 6 | 11 | 16 | 15 |
| «Клинское» | 2 | 6 | 2 | 5 | 14 |
| «Bag Bir» | 11 | 16 | 17 | 11 | 9 |
| «Жигулевское» | 38 | 24 | 16 | 12 | 9 |
| «Большое пиво» | - | - | 2 | 5 | 8 |
| «Старый мельник» | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| «Holsten» | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 |

Отдельно стоит отметить провалы марок Sobol (Sobol Beer/Hieneken) и "Красный Восток" (ОАО "Красный Восток", Казань, Татария), производственные мощности производителей которых находятся в Новосибирске. Если в 2004 году доля покупателей пива Sobol еще составляла 8%, то в 2005 году она снизилась до 0,5%. Несмотря на то что Heineken оставила эту марку в своем "портфеле", особых шагов по ее продвижению или хотя бы удержанию прежних позиций не предпринимается. Доля покупателей пива "Красный Восток" снизилась с 3 до 0,5%.  
 По объему совершаемых за месяц покупок лидируют "Балтика" - доля этого пива составляет 13% в общем числе ежемесячных покупок, и "Сибирская корона" - 10%. Однако такое пиво новосибирцы покупают преимущественно в 0,5-литровых стеклянных бутылках или алюминиевых банках - на эту тару приходится 75% всех покупок пива этих марок. Таким образом, "Балтика" и "Сибирская корона" в структуре рынка по маркам в натуральном выражении проигрывают продукции конкурирующих марок, представленной только в ПЭТ-упаковке или пользующихся популярностью именно из-за ПЭТ-тары. Так, 91% совокупных продаж пива марок BagBier, "Большое пиво" и "Толстяк" приходится на ПЭТ-тару, и средний объем разовой покупки составляет 4,5 литра. В результате, в структуре рынка в натуральном выражении лидируют марки BagBier с долей рынка 21%, "Толстяк" - 14% и "Большое пиво" - 11%. И только потом идут "Балтика", удерживающая 9% рынка в натуральном выражении, и "Сибирская корона" - около 7% (рис. 9).



Рисунок 9. Структура рынка пива по маркам, в натуральном выражении, %

По сравнению с ситуацией 2004 года позиции марок "Балтика" и "Сибирская корона" практически не изменились, тогда как доля марок BagBier и "Большое пиво" на рынке увеличилась: с 9 до 21% для BagBier, с 4 до 11% - для "Большого пива". Позиции марки "Толстяк", напротив, пошатнулись - ее доля в общем объеме покупок сократилась с 19 до 14%. При пересчете объема рынка в стоимостные единицы структура рынка меняется, появляются другие лидеры: Miller - ему принадлежат 14% рынка в денежном выражении, "Балтика" и BagBier - занимают по 12%, "Толстяк" - 9% и "Большое пиво" - 8% (рис. 10).



Рисунок 10. Структура рынка пива по маркам в стоимостном выражении, %

Такой фактор, как "патриотичность" по отношению к местным производителям (и это касается не только новосибирского рынка пива), потерял влияние на выбор покупателей. Для современного потребителя абсолютно не важно, где произведено пиво, если оно удовлетворяет его по вкусовым качествам и цене.

**1.2.3 Анализ конкурентов**

В условиях острой конкурентной борьбы производители стремятся создавать такой портфель марок, чтобы занять более сильные позиции на рынке. Крупные производители продвигают на рынке не менее 3-4 марок.

Основными конкурентами компании «САН Интербрю» на рынке г. Новосибирска являются ОАО «Балтика», ОАО «Пит», ОАО «Винап».

Проанализируем положение компании «САН Интербрю» на рынке пива г. Новосибирска.

По данным публикаций, в крупнейших розничных сетях Новосибирска («Холидей Классик», «Сибириада» и «Быстроном») доля продукции «САН Интербрю» составляет от 39 до 52% от общего объема продаж пива. [39]

Общая структура рынка пива г. Новосибирска представлена на рис. 11.



Рисунок 11. Структура рынка пива г. Новосибирска по производителям (в натуральном выражении)

Структура рынка пива г. Новосибирска по производителям (в стоимостном выражении) представлена на рис. 12.



Рисунок 12. Структура рынка пива г. Новосибирска по производителям (в стоимостном выражении)

Как видно из рис. 11 и 12, компания «САН Интербрю» занимает лидирующее положение на рынке г. Новосибирска. Доля «САН Интербрю» на рынке составляет 53% рынка в натуральном выражении и 38% - в стоимостном. По данным публикаций доля этого производителя по сравнению с 2004 годом увеличилась: тогда она составляла 37 и 29% в натуральном и стоимостном выражениях соответственно.[18] На примере Sun Interbrew подтверждается тенденция эффективности продвижения марок в ПЭТ-таре больших объемов, поскольку существенный прирост показателей этой компании произошел в основном благодаря такой продукции. Baltic Beverages Holding AB (BBH) практически не изменил свои позиции на рынке по сравнению с прошлым годом: сейчас на долю марок этого производителя приходится 12% общего объема купленного пива, 18% - от общей суммы затрат на покупку пива. В отличие от ВВН, South African Breweries (SAB) в натуральном выражении несколько увеличил свое присутствие на рынке с 5% в 2004 году до 8% в 2005-м. За счет продвижения и вывода на рынок новых более дорогих марок, доля этого производителя в структуре рынка в стоимостном выражении увеличилась с 13 до 18%. Еще один сильный игрок на рынке Новосибирска - компания "Томское пиво" (ТМ "Большое пиво"), удачно занявшая место ОАО "ВИНАП" (Новосибирск), потерявшего свои позиции. По результатам исследования 2005 года доля "Томского пива" в структуре рынка составляет 12% в натуральном выражении и 9% - в стоимостном. **Вывод:** компания ОАО «Сан Интербрю» имеет довольно сильных конкурентов на рынке в лице фирм "Томское пиво", Baltic Beverages Holding (BBH), Sould African Brewerles, Москва-Эфес. Однако неоспоримым конкурентным преимуществом ОАО «Сан Интербрю» на рынке является большая доля рынка (38 %). Компания является лидером рынка в области пива.

## 

## 1.3 Анализ внутренней среды предприятия

## 1.3.1 Анализ организации управления предприятием

Организационная структура предприятия представлена в Приложении.

Согласно Положению о представительстве ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске, которое приведено в Приложении,

Управление Представительством осуществляется Главой Представительства, который назначается на должность и освобождается от должности Президентом Общества и действует на основании настоящего Положения, доверенности, выданной ему Президентом Общества, а также других решений Общества.

Глава Представительства:

-по доверенности действует от имени Общества в пределах своих полномочий, определяемых также настоящим Положением и другими решениями Общества;

-осуществляет оперативное руководство деятельностью Представительства;

-распоряжается средствами Представительства в пределах предоставленных ему прав,

-совершает сделки в рамках предмета деятельности Представительства;

-в пределах имеющихся полномочий издает приказы и указания, обязательные для всех работников Представительства; принимает на работу и увольняет с работы работников Представительства в соответствии со штатным расписанием, применяет к ним меры поощрения и наложения на них взысканий в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

-заключает коллективный договор в Представительстве;

-открывает/закрывает расчетные счета Представительства Общества в банковских учреждениях;

-совершает иные действия, необходимые для достижения целей и задач Общества. Представительство отчитывается перед Обществом о проделанной работе в соответствии с требованиям об отчетности, устанавливаемыми Обществом. Глава Представительства песет ответственность за своевременность предоставления и достоверность сведений о деятельности Представительства.

Проверка финансово-хозяйственной и правовой деятельности Представительства осуществляется аудиторами, назначаемыми или привлекаемыми Обществом в случае необходимости. Аудиторы вправе требовать от должностных лиц Представительства предоставления им всех необходимых материалов, бухгалтерских или иных документов и личных объяснений.

Результаты проведенных аудиторами проверок направляются Президенту Общества. Итоги деятельности Представительства отражаются в годовом отчете Общества.

Организационно-штатная структура Представительства и его штатное расписание утверждаются Президентом Общества. Штатное расписание ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске представлено в табл. 3.

Таблица 3 Штатное расписание ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Грейд | Код должности | Отдел | Кол-во | Оклад |
|  |  | Продажи общие |  |  |
| 6 | RSD | Региональный директор по продажам | 1 | 60 000,00 |
| 5 | RSM | Региональный менеджер по продажам | 5 | 40 000,00 |
| 4 | ASM | Территориальный менеджер по продажам | 13 | 25 000,00 |
| 3 | SSV | Супервайзер по продажам | 50 | 20 000,00 |
| 2 | SR | Торговый представитель | 800 | 10 000,00 |
| 1 | MCH | Мерчандайзер | 100 | 5 000,00 |
| 2 | SC | Координатор по продажам | 5 | 10 000,00 |
| 4 | RTM | Региональный тренер | 1 | 25 000,00 |
| 4 | RFC | Финансовый контролер | 1 | 25 000,00 |
| 2 | RS | Специалист по отчетности | 1 | 10 000,00 |
| 2 | MTC | Координатор по АХЧ и транспорту | 1 | 10 000,00 |
| 2 | OM | Офис-менеджер | 1 | 10 000,00 |
| 4 | КHRМ | Региональный менеджер по работе с персоналом | 1 | 25 000,00 |
|  |  | Продажи в ключевом секторе |  |  |
| 5 | RKAM | Региональный менеджер по продажам КК | 1 | 40 000,00 |
| 4 | AKAM | Территориальный менеджер по продажам КК | 5 | 25 000,00 |
| 3 | KASV | Супервайзер по продажам ключевым клиентам | 10 | 20 000,00 |
| 2 | KASR | Торговый представитель по ключевым клиентам | 100 | 10 000,00 |
| 1 | MCH | Мерчандайзер | 30 | 5 000,00 |
|  |  | Группа развития бизнеса |  |  |
| 5 | RSSM | Рег. менеджер по поддержке бизнеса | 1 | 40 000,00 |
| 3 | BDS | Специалист по развитию бизнеса | 1 | 20 000,00 |
| 3 | RSA | Региональный аналитик первичных продаж | 1 | 20 000,00 |
| 3 | RSA | Региональный аналитик вторичных продаж | 1 | 20 000,00 |
| 2 | STS | Специалист по технической поддержке | 5 | 10 000,00 |
| 2 | CES | Координатор по торговому оборудованию | 1 | 10 000,00 |
|  |  | Продажи в точках немедленного потребления |  |  |
| 5 | ROTM | Региональный менеджер по продажам в точках НП | 1 | 40 000,00 |
| 4 | AOTM | Территориальный менеджер по продажам в точках НП | 5 | 25 000,00 |
| 3 | OTSV | Супервайзер по продажам в точках НП | 10 | 20 000,00 |
| 3 | KAOTSV | Супервайзер по продажам КК в точках НП | 1 | 10 000,00 |
| 2 | OTSR | Торговый представитель по продажам в точках НП | 100 | 10 000,00 |
| 1 | MCH | Мерчандайзер | 30 | 5 000,00 |
|  |  | Торговый маркетинг |  |  |
| 5 | RTMM | Региональный менеджер по торг. маркетингу | 1 | 40 000,00 |
| 4 | ATMM | Территориальный менеджер по ТМ | 5 | 25 000,00 |
|  |  |  |  |  |
|  |  | Всего | 1289 |  |

Представительство имеет право нанимать сотрудников, как по трудовым, так и по гражданско-правовым договорам.

Отношения работников и Представительства, возникшие на основе трудового договора (контракта) или гражданско-правового договора регулируются действующим российским законодательством.

Охрана труда и социальное страхование регулируются действующим законодательством и внутренними положениями Общества.

Рассмотрим основные должностные обязанности сотрудников ОАО ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске в табл. 4.

Таблица 4 Основные должностные обязанности сотрудников ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Обязанности |
| Региональный директор по продажам | директор представительства |
| Региональный менеджер по продажам | управляет определенной территорией, отвечает за продажи на ней |
| Территориальный менеджер по продажам | отвечает за один город |
| Супервайзер по продажам | отвечает за какой-то район города |
| Торговый представитель | торговый агент, осуществляет продажи в розницу |
| Мерчандайзер | отвечает за выкладку товара на полки, в холодильники, размещает рекламу в торговых точках |
| Координатор по продажам | помощник регионального менеджера |
| Региональный тренер | обучает персонал |
| Финансовый контролер | контролирует движение финансовых потоков |
| Специалист по отчетности | помощник финансового контролера |
| Координатор по АХЧ и транспорту | завхоз |
| Офис-менеджер | делопроизводство, прием звонков, почты |
| Региональный менеджер по работе с персоналом | прием и увольнение персонала |
| Рег. менеджер по поддержке бизнеса | аренда офисов, покупка компьютеров и т.д. |
| Специалист по развитию бизнеса | запуск новых площадок |
| Региональный аналитик первичных (вторичных) продаж | владеет информацией по продажам со всего региона |
| Специалист по технической поддержке | отвечает за техническое состояние холодильного и разливного оборудования |
| Координатор по торговому оборудованию | заказывает оборудование |
| Региональный менеджер по торг. маркетингу | отвечает за маркетинговые мероприятия по всему региону |
| Территориальный менеджер по ТМ | отвечает за маркетинговые мероприятия по городам |

К основным требованиям, предъявляемыми к персоналу ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске, относятся:

1. Образование: высшее

2. Опыт работы: стаж работы в области продаж не менее двух лет

3. Знания, умения и навыки:

- знание первичных и финансовых документов

- знание стандартов продаж и маркетинга

- умение анализировать статистическую и финансовую информацию

- навыки управления людьми и планирования

- лидерские и мотивационные качества.

Кадровая политика ОАО «САН Интербрю» несовершенна. Это подтверждается высокой текучестью кадров на предприятии.

Динамика численности персонала и коэффициенты текучести за период с 2003 по 2005 года представлена в табл. 5

Таблица 5 Динамика численности персонала ОАО «САН Интербрю»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
| 2003 | 2004 | 2005 |
| Численность персонала | 1505 | 1244 | 1289 |
| Число уволенных (принятых) по причинам текучести | 218 | 314 | 208 |
| Коэффициент текучести, % | 14,48 | 25,24 | 16,13 |

Нормальным значением коэффициента текучести считается значение до 10%. Можно сделать вывод о высокой текучести кадров на предприятии.

Рассмотрим процесс стимулирования кадров на предприятии.

В табл. 6 приведены значения материальных поощрительных выплат работникам предприятия в зависимости от должности. При принятии решения о стимулировании сотрудников учитывается такой показатель как грейд. Грейд – числовой показатель, условно выражающий ценность должностей руководителей и специалистов, отражает принадлежность должности работника к группе должностей с определенным уровнем оплаты труда. В ОАО «Сан Интербю» применяются:

1. Бонусы (премирование) ежемесячно 20% от оклада
2. Премия выплачивается в соответствии с выполнением планов, которые выставляются ежемесячно
3. При приеме на работу в течение испытательного срока выплачивается минимальный уровень заработной платы
4. После испытательного срока – средний уровень
5. Через 2 месяца после приема возможен пересмотр заработной платы

Таблица 6 Условия материального стимулирования работников предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| grade | минимальный уровень з/п | средний уровень з/п | максимальный уровень з/п |
| 6 | 48 000,00 | 60 000,00 | 75 000,00 |
| 5 | 32 000,00 | 40 000,00 | 50 000,00 |
| 4 | 20 000,00 | 25 000,00 | 31 250,00 |
| 3 | 16 000,00 | 20 000,00 | 25 000,00 |
| 2 | 8 000,00 | 10 000,00 | 12 500,00 |
| 1 | 4 000,00 | 5 000,00 | 6 250,00 |
|  | минимальный уровень з/п | средний уровень з/п | максимальный уровень з/п |

Можно отметить, что политика стимулирования работников предприятия недостаточно эффективна. Премирование работников осуществляется по итогам выполнения плана. Однако на предприятии не предусмотрено стимулирование и поощрение работников за выслугу лет. Работник может получить высокую заработную плату только при выполнении планового объема продаж. Однако при этом не учитывается фактор сезонности продаж.

## 1.3.2 Анализ товарной политики предприятия

«САН Интербрю» производит и светлые, и темные сорта пива, занимающие весь вкусовой спектр от сладковатого до терпко-горького. Ассортимент сортов пива постоянно расширяется.

Брэнды, производимые ОАО «САН Интербрю»: «Толстяк», «Клинское», «Сибирская корона», «Волжанин», - очень популярны на российском рынке. Также ОАО «САН Интербрю» выпускает знаменитое бельгийское пиво «Стелла Артуа», уже завоевавшее признание в России. На Украине любят марки ОАО «САН Интербрю» «Черниговское» и «Таллер».

Проведем характеристику основных марок пива в табл. 7.

Таблица 7 Характеристика основных марок пива «САН Интербрю»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название | Содержание алкоголя, плотность | Сорт, вкус | Упаковка | Цена за бутылку, руб. |
| «Stella Artois®» («Стелла Артуа») | плотность – 12%, содержание алкоголя – 5,2 % | классическое светлое пиво низового брожения | стеклянные бутылки 0,33 и 0,5 л, алюминиевые бутылки 0,5 л и кеги 30 л. | 30 |
| Brahma® («Брама») | Плотность - 11%, содержание алкоголя - 4,6%. | пиво категории «премиум» | прозрачные стеклянные бутылки оригинальной формы с четкими линиями и изящными изгибами емкостью по 0,33л и 0.5 л. | 27 |
| Beck’s® («Бекс») | Плотность – 11%, алк. – не менее 4,8%. | Светлое пиво | стеклянные бутылки емкостью 0,5 л и 0,33 л, алюминиевые бутылки 0,5 л. Для Beck’s® создана специальная картонная упаковка (на 20 бутылок 0,5 л и на 24 бутылки 0,33 л), которая служит дополнительным носителем информации для потребителя. Beck’s® также разливается и в 30-литровые кеги. | 30 |
| «Хугарден» (Hoegaarden®) | алкоголь 4,6 %, плотность 11,7%. | светлое нефильтрованное пиво с характерным дымчатым видом | стеклянная темную бутылку специальной формы емкостью 0,33 литра | 30 |
| «Тинькофф Платиновое» | плотность – 12,5%, алкоголь – 5,0%) | светлое пиво, имеет характерный пивной аромат и сбалансированную хмелевую горечь | стеклянные бутылки 0, 33 и 0,5 л, алюминиевые банки 0,5 л, упаковку ПИВОПАК 1 л и 1,5 л, кеги 30 л и 50 л. | 25 |
| «Тинькофф Золотое» | плотность - 14%, алкоголь - 5,5% | светлое пиво с ярко выраженной хмелевой горечью | 25 |
| «Тинькофф Белое» | плотность - 13%, алкоголь – 5,2%) | нефильтрованное светлое пиво с мягким вкусом и легкой хмелевой горечью | 25 |
| «Тинькофф Лайт» | плотность - 10%, алкоголь - 4,0% | Светлое пиво с легким тонизирующим вкусом и небольшой хмелевой горе |  | 25 |
| «Тинькофф Темное» | плотность - 14%, алкоголь - 6,0% | темное фильтрованное пиво | 25 |
| «Staropramen®» | плотность - 10,0%, содержание алкоголя - 4% | чешский сорт светлого пива высочайшего качества | Выпускается в эксклюзивных зеленых стеклянных бутылках емкостью 0,5 и 0,33 литра, банках 0,5 л и кегах 30 л. | 30 |
| «Текиза» | плотность – 11,5%, алкоголь 3,5% | – уникальный коктейль с легким и свежим вкусом, приготовленный на основе светлого сорта пива «Тинькофф Золотое» с добавлением текилы и натуральных ароматизаторов лайма |  | 30 |
| "Lowenbrau"® | крепость составляет 5,2%, плотность 12% | классическое баварское пиво | стеклянные бутылки емкостью 0,5 л, банки 0,5 л и кеги 30 л | 20 |
| «Сибирская корона Классическое» | плотность - 12%, алкоголь - 5% | светлое пиво | стеклянные бутылки 0,5 л, алюминиевые банки 0,5 л, упаковку ПИВОПАК 1 л и 1,5 л и кеги 30 л и 50 л. | 1 |
| «Сибирская корона Золотистое» | плотность - 11%, алкоголь - 4,3% | легкое пиво, имеющее свежий аромат и солнечный оттенок | 17 |
| «Сибирская корона Праздничное» | плотность - 14%, алкоголь - 5,5% | более плотный охмеленный сорт с мягким сбалансированным вкусом | 17 |
| «Сибирская корона Рубиновое» | плотность - 14%, алкоголь 5,8% | полутемное пиво типа "лагер" янтарно-красного цвета, со сладковатым вкусом и богатой пеной |  | 17 |
| «Сибирская корона Янтарное» | плотность - 15%, алкоголь - 6% | светлое пиво, приготовленное с использованием верховых дрожжей | 17 |
| «Сибирская корона Белое» | плотность - 12%, алкоголь - 5% | светлое пиво, приготовленное с использованием пшеницы | 17 |
| «Сибирская корона Светлое» | плотность - 11%, алкоголь 4,7% | светлое пиво | 17 |
| «Сибирская корона Оригинальное» | плотность - 11%, алкоголь - 4,4% | вкус и аромат солодового напитка с приятной хмелевой горечью | 16 |
| «Клинское Ультра» | плотность - 10%, алкоголь - 4,3% | легкое светлое пиво | стеклянные бутылки 0, 33 и 0,5 л, алюминиевые банки 0,5 л, упаковку ПИВОПАК 1 л и 1,5 л, кеги 30 л и 50 л. | 17 |
| «Клинское Светлое» | плотность - 11%, алкоголь – 4,5% | светлое пиво | 16 |
| «Клинское Золотое» | плотность -11%, алкоголь - 4,5% | гармоничный вкус и аромат хмеля без горчинки | 16 |
| «Клинское Люкс» | плотность - 12%, алкоголь - 5% | светлое пиво | 16 |
| «Клинское Redкое» | плотность – 14%, алкоголь – 5,8% | красноватый цвет и легкий вкус карамели, присущий маркам пива, производимым в Ирландии | 17 |
| «Клинское Самурай» | плотность – 11%, алкоголь – 4,9%) | светлое пиво с более длительным, чем обычно, периодом брожения для достижения освежающего вкуса |  | 18 |
| «Клинское Аррива» | плотность – 11%, алкоголь – 4,5% | легкое светлое пиво, сваренное с применением метода холодной фильтрации | 16 |
| «Толстяк Доброе» | плотность 12%, алкоголь - 5% | классическое светлое пиво с мягким вкусом и приятной хмелевой горечью | стеклянные бутылки 0,5 л, бутылки ПЭТ объемом 1 л, 1,5 л, 2 л и 2,5 л, жестяные банки 0,5 л, кеги 50 л. | 15 |
| «Толстяк Светлое» | плотность 11%, алкоголь - 4,5% | великолепное легкое пиво, освежающее и хорошо утоляющее жажду | 16 |
| «Толстяк Забористое» | плотность 14%, алкоголь - 5,8% | ароматное светлое пиво повышенной крепости, с насыщенным вкусом | 15 |
| «Толстяк Крепкое» | плотность 16%, алкоголь - 8,2% | - крепкое пиво с неповторимым вкусом | 15 |
| «Толстяк Пшеничное | плотность - 12%, алкоголь - 4,5% | - светлое нефильтрованное пиво, сваренное с добавлением пшеницы и кориандра, обладающее | 14 |

Как видно из табл. 5, ОАО «САН Интербрю» производит и реализует в основном светлые сорта пива, много марок нефильтрованного пива, практические все марки пользуются популярностью.

Количественные характеристики ассортимента продукции ОАО «САН Интербрю» представлены в табл. 8.

Таблица 8 Показатели ассортимента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели товарного ассортимента | Ед. измерения | Значение |
| Широта исследуемого ассортимента | Ед. | 11 |
| Насыщенность ассортимента | Ед. | 32 |
| Глубина предложения | Ед. | 5 |
| Доля импортных товаров в общем предложении | Ед. | 6 |

Для выявления «проблемных» марок, построим матрицу BCG (БКГ), для продукции ОАО «САН Интербрю».

Темные лошадки

Stella Artois, Brahma, Beck’s, Lowenbrau, Staropramen

Звезды

Толстяк, Сибирская корона

Собаки

Тинькофф

Дойные коровы

Клинское

Высокий

*Темп роста отрасли*

Низкий

###### Доля рынка

Рисунок 13. Матрица BCG для продукции ОАО «САН Интербрю»

Звезды (Толстяк, Сибирская корона) - это товары с высокой долей рынка в быстро растущих отраслях. Они требуют значительных инвестиций, но в то же время приносят большой доход.

Дойные коровы (Клинское) - это товары, имеющие высокую долю рынка в медленно растущих отраслях. Данные товары не требуют дополнительных вложений, они регулярно приносят достаточную стабильную прибыль.

Собаки (Тинькофф) - не требуют финансовых вложений, но и не приносят прибыли.

Темные лошадки (Stella Artois, Brahma, Beck’s, Lowenbrau, Staropramen) - обещают высокие темпы роста, но имеют небольшую долю рынка. Поэтому менеджеры ОАО «САН Интербрю» должны пытаться с помощью наступательных стратегий и больших инвестиций добиться увеличения доли рынка. Поддержка этих продуктов необходима потому, что в будущем нужны продукты, приносящие большую прибыль.

## 

## 1.3.3 Анализ сбытовой политики предприятия

Сбытовая политика предприятия осуществляется через построенную региональную торговую сеть ОАО «САН Интербрю». Компания продает продукцию через представительства в регионах, которые в свою очередь поставляют продукцию в области, города, районы. Основными средствами стимулирования сбыта ОАО «САН Интербрю», являются: акции, скидки, подарки потребителям. В настоящее время ОАО «САН Интербрю» находится в стадии зрелости (рис. 14 )

Прибыльность Эффективность

рождение

детство

ююность

зрелость

старение

смерть

возрождение

Позиция ООО «Сан Интербрю

Рисунок 14. Жизненный цикл ОАО «Сан Интербю»

Рассмотрим факторы, определяющие сбытовую политику ОАО «Сан Интербю» (табл. 9 ).[33]

Таблица 9 Факторы, определяющие сбытовую политику ОАО «Сан Интербю»

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы, определяющие сбытовую политику ОАО «Сан Интербю» | Краткая характеристика фактора |
| Особенности конечных потребителей | Количество, степень концентрации, величина базовой разовой покупки, уровень средних доходов, особенности покупательского поведения |
| Возможности фирмы | Конкурентоспособность товара и фирмы, рыночная стратегия фирмы, масштабы ее деятельности, наличие и степень использования ресурсов |
| Характеристика товара | Вид, уровень цен, сезонность производства и потребления, требования к техническому обслуживанию, сроки хранения |
| Уровень конкуренции и сбытовая политика конкурентов | Число конкурентов, их концентрация, местоположение, сбытовые стратегии и тактика, взаимоотношения в системе сбыта. |
| Характеристика и особенности рынка | Потенциальная и фактическая емкость, обычаи и торговая практика, плотность торговой сети и распределения покупателей |

Оценим сбытовую политику ОАО «САН Интербрю».

Для оценки факторов сбытовой политики автором было проведено исследование потребителей пива в г. Новосибирске. Для этого был проведен опрос потребителей в одном из магазинов торговой сети алкогольной продукции («Крепость», ЧП «Кожемякин»). Размер выборки составлял [33]:

n = (t2 \* σ2 \* N ) / (N\*∆2 + t2 \* σ2)

t – коэффициент, связанный с вероятностью (ρ) гарантирующей результат при ρ = 0,954, t = 2

Зависимость нормативного отклонения оценки (t) от вероятности получения результата (ρ) приведена в табл.

Таблица 10 Зависимость нормативного отклонения оценки (t) от вероятности получения результата (ρ)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Р, % | 60 | 70 | 80 | 85 | 90 | 95 | 97 | 99 | 99,7 |
| t | 0,84 | 1,03 | 1,29 | 1,44 | 1,65 | 1,96 | 2,18 | 2,58 | 3,00 |

σ2 – общая дисперсия признака: для относительной величины признака принимают максимальную величину 0,25;

∆ - предельная ошибка выборки, которая составляет 10 %;

N – объем генеральной совокупности - 70 % взрослого населения г. Новосибирска, т.е. по статистическим данным ОАО «САН Интербрю» - около 500 тыс. чел.

n = (t2 \* σ2 \* N ) / (N\*∆2 + t2 \* σ2) = (22\*0,9542\*500 000)/(500 000\*0,12 + 22\*0,252) = 364 человека.

Автором было опрошено 365 человек.

При проведении опроса был использован устный опрос: потребителям задавались вопросы. В результате были получены следующие сведения:

Разовая покупка пива одним покупателем составляет около 50 рублей.

Уровень средних доходов покупателей – 7500 руб. на человека.

При оценке эффективности каналов товародвижения составим табл. 12

Таблица 12 Оценке эффективности каналов товародвижения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии эффективности | Каналы товародвижения | | | |
| Нулевого уровня | Одноуровневый | Двухуровневый | Многоуровневый |
| Количество участников |  |  |  | 5 |
| Объем реализации, тыс. руб. |  |  |  | 2033141 |
| Уровень издержек обращения, % |  |  |  | 59 |
| Скорость товародвижения |  |  |  | Высокая |
| Управляемость каналом |  |  |  | Канал частично управляемый |
| Степень охвата потребителей |  |  |  | Высокая |

Оценка уровня издержек товародвижения приведена в табл. 13

Таблица 13 Оценка уровня издержек товародвижения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап товародвижения | Содержание затрат | Затраты на единицу, руб. | Всего затрат | Альтернативный вариант |
| Обработка заказов | Заработная плата сотрудникам, канцелярские расходы, | 1,77 | 119955 | 1,5 |
| Поддержание уровня запасов товара | Заработная плата снабженцам | 2,65 | 179932 | 2,5 |
| Складирование и хранение | Затраты на заработную плату складскому персоналу, содержание склада | 4,42 | 299888 | 4,4 |
| Транспортировка | Затраты на автомобили, топливо, заработную плату водителей | 5,31 | 359865 | 5,0 |
| Административно-управленческие | Расходы на автомобили, питание, содержание аппарата управления | 3,54 | 239910 | 3,5 |

Анализ услуг и льгот оптовой и розничной торговли представлен в табл. 14

Таблица 14 Анализ услуг и льгот оптовой и розничной торговли

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предпродажные услуги | Продажные и послепродажные услуги | Дополнительные услуги |
| Прием заказов по телефону |  |  |
|  | Упаковка и тара |  |
| Оборудование витрин |  | Предоставление кредита |

Как видно из табл. , перечень дополнительных услуг, предоставляемый ОАО «Сан Интербрю» оптовым покупателям (магазины, частные предприниматели) довольно скуден. Для совершенствования сбытовой политики компании рекомендуется совершенствование сервисной политики.

## 1.3.4 Анализ коммуникационной политики предприятия

За коммуникационные связи ОАО «САН Интербрю» отвечает служба маркетинга предприятия.

Структура службы маркетинга представлена на рис. 15.

***Служба маркетинга***

Начальник отдела маркетинга в Новосибирске

Менеджер по маркетингу

(Новосибирск)

Менеджер по маркетингу

(Кемерово)

Менеджер по маркетингу

(Красноярск)

Менеджер по маркетингу

(Иркутск)

Менеджер по маркетингу

(Хабаровск)

Рисунок 15. Структура службы маркетинга ОАО «САН Интербрю»

К основным функциям службы маркетинга относятся:

- изготовление и распространение POSM-материалов (рекламные плакаты, вывески, холодильники, брендинг);

- разработка рекламных акций для потребителей в торговых точках;

- разработка новых видов упаковки;

- непосредственное размещение рекламы.

Инновационная политика ОАО «САН Интербрю» сводится к запуску новых пивных брендов и упаковки, организации дополнительных торговых мест. Также компания планирует открытие на европейской части России ресторанов «Сибирская корона», «Beck`s» и «Belgian Beer Café». В восьми городах России запланировано проведение новой акции «Stella Artois и мир кино», в ходе которой у покупателей пива «Stella Artois» есть возможность получить фирменные подарки от компании. Главный приз – поездка на Каннский кинофестиваль.

Также в компании разработан проект «Патентное Бюро». Это проект по стимулированию инноваций. Каждая инновация участвует в конкурсе за патент, участие в проекте дает шанс повысить свой грейд, за лучшие инновации выплачивается премия, а за утверждение инновации выдается патент.

Основными элементами коммуникационной политики ОАО «САН Интербрю» являются:

- реклама (телевидение, СМИ, уличные плакаты и стенды);

- размещение фирменных холодильников в торговых точках;

- дополнительные места продаж;

- акции, ориентированные на улучшение контактов с потребителями.

Весь документооборот внутри компании осуществляется в электронном виде (электронная почта, информационная система продаж). Схема взаимодействия заводов, дистрибьюторов, торговых точек с компанией ОАО «САН Интербрю» компанией выглядит следующим образом:

Торговые представители ОАО «САН Интербрю» собирают заявки на поставку пива от торговых точек и вечером компания отсылает эти заявки дистрибьюторам (Юнисан, Крепость). В свою очередь, дистрибьюторы получают от заводов заказанные партии пива и поставляют его в торговые точки и т.д. Заявка, поданная торговым представителем компании может быть двух видов:

1.Электронная - у каждого торгового представителя есть при себе карманный компьютер (PDA);

2.Бумажная - используется, когда нет возможности воспользоваться карманным компьютером (например, сильные морозы или по другим причинам).

Схема движения заявки ОАО «САН Интербрю» представлена на рис. 16.

**Торговый представитель**

**САН Интербрю**

Заявка

Заявка

Заявка

Счета

**Торговая точка**

**Дистрибьютор**

Рисунок 16. Схема движения заявки ОАО «САН Интербрю»

## 1.4 Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия

Основные результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия представлены в табл. 15.

Таблица 15 Основные результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные показатели | Значение показателя, тыс. руб. | | |
| 2003 | 2004 | 2005 |
| Выручка от продаж (за вычетом НДС и акцизов) | 1273444 | 1589135 | 2033141 |
| Себестоимость | 741000 | 958256 | 1210053 |
| Валовая прибыль | 532444 | 630879 | 823088 |
| Прибыль от операционной деятельности | 67776 | 148294 | 245056 |
| Налог на прибыль | 9224 | 17629 | 29303 |
| Чистая прибыль | 10635 | 62668 | 148232 |
| Балансовая прибыль | 135553 | 296588 | 490112 |
| Коммерческие расходы | 372526 | 408200 | 480426 |
| Управленческие расходы | 92141 | 74385 | 97606 |
| Прибыль от продаж | 67777 | 148294 | 245056 |
| Рентабельность общая, % | 5,3 | 9,3 | 12,1 |

Более наглядно результаты финансово-хозяйственной деятельности можно отобразить на рис. 16.



Рисунок 16. Результаты финансово-хозяйственной деятельности ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске

Как видно, в 2003-2005 гг. наблюдается устойчивый темп роста выручки и прибыли предприятия. Затраты на изготовление продукции ОАО «САН Интербрю» растут пропорционально выпуску продукции.

Динамика общей рентабельности предприятия представлена на рис. 17.

Таким образом, можно увидеть, что деятельность ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске за рассматриваемый период является прибыльной и рентабельной.



Рисунок 17. Динамика общей рентабельности предприятия

## 1.5 Ценовая политика организации

ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске ведет гибкую ценовюу политику, производя пиво для всех сегментов потребителей.

По цене рынок можно разделить на 4 основных сегмента:

1.Супер премиум (Хугарден, Леффе)

2.Премиум (Стелла Артуа, Бекс, Старопрамен, Сибирская корона)

3.Основной (Клинское, Толстяк)

4.Недорогой (Баг Бир)

В свою очередь потребителей компании можно разделить на две большие группы:

1.Ключевые клиенты – гипермаркеты, супермаркеты, магазины, киоски (Квартал, Гигант, Быстроном, Пятерочка, Столичный и т.д.). Внутри компании этой группе клиентов присвоено название *OFF-TRADE.*

2.Точки немедленного потребления (ХоРеКа) – бары, рестораны, кафе, кинотеатры. Внутри компании этой группе клиентов присвоено название *ON-TRADE.*

Проведем анализ розничных цен на продукцию (табл. 18).

Таблица 18 Анализ розничных цен на пивную продукцию

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование ассортиментной группы | Цена за штуку, руб. | | Размах вариации | Цена, чаще всего встречающаяся в магазинах | Коэффициент опережения (2/3) |
| Максимальная | Минимальная |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| «Stella Artois®» («Стелла Артуа») | 33 | 30 | 3 | 32 | 1,1 |
| Brahma® («Брама») | 31 | 27 | 4 | 28 | 1,15 |
| Beck’s® («Бекс») | 34 | 30 | 4 | 33 | 1,13 |
| «Хугарден» (Hoegaarden®) | 34 | 30 | 4 | 33 | 1,13 |
| «Тинькофф | 27 | 25 | 2 | 26 | 1,08 |
| «Staropramen®» | 33 | 30 | 3 | 32 | 1,1 |
| «Текиза» | 33 | 30 | 3 | 32 | 1,1 |
| "Lowenbrau"® | 24 | 20 | 4 | 22 | 1,2 |
| «Сибирская корона» | 19 | 17 | 2 | 18 | 1,1 |
| «Клинское» | 19 | 17 | 2 | 18 | 1,1 |
| «Толстяк» | 17 | 15 | 2 | 16 | 1,13 |

Как видно из табл. 7, стоимость пива за бутылку (стекло, 0,5 л) колеблется от 15 руб. («Толстяк») до 34 рублей (Brahma® («Брама»), Beck’s® («Бекс»), «Хугарден» (Hoegaarden®)).

Таблица 19 Соответствие цен и ценовой политики ценовой стратегии фирмы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ценовая политика | Намеченные цели | Типичные цены |
| Краткосрочная | Выживание (или сохранение на рынке) | Предельно низкие |
| Краткосрочная | Максимизация текущей прибыли | Наиболее высокие |
| Долгосрочная | Завоевание лидерства по доле рынка | Относительно низкие |
| Долгосрочная | Завоевание лидерства по показателям | Высокие, престижные |

Для установления соответствия уровня цен и ценовой стратегии фирмы можно воспользоваться данными табл. 19. [33] Известно, что долгосрочной стратегией фирмы является завоевание еще большей доли рынка. То есть ценовая политика организации должна быть направлена на установление относительно низких цен. Фактически же цены на продукцию ОАО «Сан Интербрю» относительно высокие.

Это можно объяснить тем, что вследствие того, что заводы-производители продукции удалены от массового потребителя, увеличиваются затраты на доставку, транспортировку, хранение товаров. Это вызывает невозможность компании установления низких цен. Кроме того, сорта пива, производимые ОАО «Сан Интербю» - в основной «престижные» (чешское, баварское, ирландское), что также играет свою роль в установлении высоких цен на продукцию.

В заключение данного раздела подведем итоги, составив матрицу SWOT и оценив конкурентоспособность ОАО «САН Интербрю» (табл. 20 и табл. 21-22).

Таблица 20 SWOT-анализ ОАО «САН Интербрю»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (Strengths)  Агентский проект – работа с дистрибьюторами, эксклюзивная команда торговых представителей, трудоустроенных на базе дистрибьютора.  Широкий ассортимент выпускаемой продукции.  Сегментация рынка по уровню доходов потребителей.  Большой опыт пивоварения.  Возможности для персонала (карьерный рост, обучение).  Консигнационные склады на базе дистрибьютора. | Слабые стороны (Weaknesses)  Удаленность от заводов производителей.  Следовательно, удорожание логистики.  Дефицит продукции в сезон.  Текучесть кадров.  «Черный» пиар. |
| Возможности (Opportunities):  Покупка (строительство) новых заводов.  Разработка мотивационных программ для персонала (например, доплата за стаж).  Улучшение условий оплаты труда. | Угрозы (Threats):  Перекупка дистрибьюторов конкурентами.  Переманивание наших кадров конкурентами.  Строительство заводов-конкурентов.  Покупка конкурентами мелких пивоварен. |

Таблица 21 Оценка конкурентоспособности ОАО «САН Интербрю»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | ОАО «САН Интербрю» | Основные конкуренты | | |
| Балтика | Heineken | Томское пиво |
| Качество продукции | Высокое | Высокое | Высокое | Среднее |
| Уровень цен | Выше среднего | Выше среднего | Выше среднего | Выше среднего |
| Ассортимент продукции | Очень широкий | Очень широкий | Средний | Маленький |
| Репутация, известность среди покупателей | Средняя | Высокая | Средняя | Низкая |
| Частота проведения промо-акций | Очень часто | Часто | Достаточно редко | Редко |

Расчет конкурентоспособности представлен в табл. 22

Таблица 22 Расчет конкурентоспособности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Весомость параметра а | ОАО «САН Интербрю» | | Балтика | | Heineken | | Томское пиво | |
| Рейтинг р | а\* р | Рейтинг р | а\* р | Рейтинг р | а\* р | Рейтинг р | а\* р |
| Качество продукции | 0,3 | 0,9 | 0,27 | 0,9 | 0,27 | 0,9 | 0,27 | 0,5 | 0,15 |
| Уровень цен | 0,2 | 0,7 | 0,14 | 0,7 | 0,14 | 0,7 | 0,14 | 0,7 | 0,14 |
| Ассортимент продукции | 0,25 | 0,1 | 0,25 | 0,1 | 0,25 | 0,6 | 0,15 | 0,3 | 0,075 |
| Репутация, известность среди покупателей | 0,15 | 0,6 | 0,09 | 0,8 | 0,12 | 0,6 | 0,09 | 0,2 | 0,03 |
| Частота проведения промо-акций | 0,1 | 0,5 | 0,05 | 0,4 | 0,04 | 0,3 | 0,03 | 0,1 | 0,01 |
| Суммарный коэффициент конкурентоспособности | 1,00 |  | 0,8 |  | 0,82 |  | 0,68 |  | 0,405 |

Как видно из табл. 22, наиболее конкурентоспособными производителями являются «Балтика» и ОАО «САН Интербрю».

Вывод: ОАО «САН Интербрю» конкурентоспособна относительно конкурентов и занимает лидирующую продукцию на рынке г. Новосибирска. В ассортименте компания – лучшие марки и сорта пива (чешские, немецкие, бельгильские, бразильские и др.). ОАО «САН Интербрю» ведет гибкую ценовую политику, делаю свою продукцию доступной для всех слоев населения.

В процессе анализа в компании выявлены следующие слабые стороны: удаленность представительств компании от заводов производителей, удорожание логистики, дефицит продукции в сезон, текучесть кадров, «Черный» пиар.

Основные направления совершенствования деятельности ОАО «САН Интербрю» представлены в последующих разделах.

## 2. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности на предприятии

## 2.1 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятием

Анализ структуры управления ОАО «САН Интербрю» показал, что все планы и цели предприятия исходят от вице-президента и спускаются далее до директора, регионального менеджера, территориального менеджера и т.д. на основании планирования по продажам определяются планы по производству пива. Для профилактики производство закрывается на месяц, чтобы избежать дефицита делаются стратегические запасы продукции на сезон (лето). Из планов по продажам вытекают, и планы по найму персонала и т.д.

Основная трудность предприятия – это текучесть кадров, так как основная работа персонала представительства ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске связана с постоянными разъездами, командировками, налаживании хозяйственных связей. Найм новых сотрудников вызывает затруднения для компании вследствие необходимости обучения, испытательного срока, «проверки» сотрудников. Поэтому наилучшим вариантом в данном направлении являются мероприятия по снижению текучести в ОАО «САН Интербрю». Здесь можно рекомендовать улучшение условий труда сотрудников ОАО «САН Интербрю».

В качестве данных мероприятий можно предложить:

1) Доплата за стаж работы в компании;

2) Покупка корпоративных автомобилей;

3) Обеспечение социальных гарантий персонала: обязательное медицинское страхование, оплата больничного листа;

4) Материальное стимулирование персонала: выплата премий, оплата по результатам;

5) Нематериальное стимулирование персонала: корпоративные праздники, бесплатные обеды за счет компании

6) Аренда спортивных залов, бассейнов для персонала.

ОАО «САН Интербрю» можно рекомендовать использовать опыт зарубежных компаний, устанавливая премию сотрудникам за выслугу лет. Доплаты за выслугу лет можно представить следующим образом (табл. 23): [37]

Таблица 23 Премия за выслугу лет

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Работа на предприятии, полных лет | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Надбавка, % к заработной плате | 3 | 7 | 10 | 13 | 15 | 17 | 19 | 21 | 23 | 25 |

Проведем расчет возможной премии за выслугу лет всем сотрудникам представительства ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске, предполагая, что средний стаж каждого работника составляет не менее 5 лет работы в компании (табл. 24).

Таблица 24 Расчет премии за выслугу лет

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Грейд | Код должности | Отдел | Кол-во | Оклад, руб. | Премия за выслугу лет, руб. |
|  |  | Продажи общие |  |  |  |
| 6 | RSD | Региональный директор по продажам | 1 | 60 000,00 | 9000 |
| 5 | RSM | Региональный менеджер по продажам | 5 | 40 000,00 | 6000 |
| 4 | ASM | Территориальный менеджер по продажам | 13 | 25 000,00 | 3750 |
| 3 | SSV | Супервайзер по продажам | 50 | 20 000,00 | 3000 |
| 2 | SR | Торговый представитель | 800 | 10 000,00 | 1500 |
| 1 | MCH | Мерчандайзер | 100 | 5 000,00 | 750 |
| 2 | SC | Координатор по продажам | 5 | 10 000,00 | 1500 |
| 4 | RTM | Региональный тренер | 1 | 25 000,00 | 3750 |
| 4 | RFC | Финансовый контролер | 1 | 25 000,00 | 3750 |
| 2 | RS | Специалист по отчетности | 1 | 10 000,00 | 1500 |
| 2 | MTC | Координатор по АХЧ и транспорту | 1 | 10 000,00 | 1500 |
| 2 | OM | Офис-менеджер | 1 | 10 000,00 | 1500 |
| 4 | КHRМ | Региональный менеджер по работе с персоналом | 1 | 25 000,00 | 3750 |
|  |  | Продажи в ключевом секторе |  |  |  |
| 5 | RKAM | Региональный менеджер по продажам КК | 1 | 40 000,00 | 6000 |
| 4 | AKAM | Территориальный менеджер по продажам КК | 5 | 25 000,00 | 3750 |
| 3 | KASV | Супервайзер по продажам ключевым клиентам | 10 | 20 000,00 | 3000 |
| 2 | KASR | Торговый представитель по ключевым клиентам | 100 | 10 000,00 | 1500 |
| 1 | MCH | Мерчандайзер | 30 | 5 000,00 | 750 |
|  |  | Группа развития бизнеса |  |  |  |
| 5 | RSSM | Рег. менеджер по поддержке бизнеса | 1 | 40 000,00 | 6000 |
| 3 | BDS | Специалист по развитию бизнеса | 1 | 20 000,00 | 3000 |
| 3 | RSA | Региональный аналитик первичных продаж | 1 | 20 000,00 | 3000 |
| 3 | RSA | Региональный аналитик вторичных продаж | 1 | 20 000,00 | 3000 |
| 2 | STS | Специалист по технической поддержке | 5 | 10 000,00 | 1500 |
| 2 | CES | Координатор по торговому оборудованию | 1 | 10 000,00 | 1500 |
|  |  | Продажи в точках немедленного потребления |  |  |  |
| 5 | ROTM | Региональный менеджер по продажам в точках НП | 1 | 40 000,00 | 6000 |
| 4 | AOTM | Территориальный менеджер по продажам в точках НП | 5 | 25 000,00 | 3750 |
| 3 | OTSV | Супервайзер по продажам в точках НП | 10 | 20 000,00 | 3000 |
| 3 | KAOTSV | Супервайзер по продажам КК в точках НП | 1 | 10 000,00 | 1500 |
| 2 | OTSR | Торговый представитель по продажам в точках НП | 100 | 10 000,00 | 1500 |
| 1 | MCH | Мерчандайзер | 30 | 5 000,00 | 750 |
|  |  | Торговый маркетинг |  |  |  |
| 5 | RTMM | Региональный менеджер по торг. маркетингу | 1 | 40 000,00 | 6000 |
| 4 | ATMM | Территориальный менеджер по ТМ | 5 | 25 000,00 | 3750 |
|  |  |  |  | 670000,00 | 100500 |
|  |  | Всего | 1289 |  |  |

Из табл. 24 видно, что разница между должностными окладами и окладами с учетом суммы премиальных выплат составляет 100500 руб. Причем премии (в расчете на 5-летний стаж работников) составляют от минимальной суммы 750 рублей для мейчендайзера до 9000 рублей для регионального представителя.

Безусловно, это потребует дополнительных инвестиций от компании, однако может принести ощутимую пользу при реализации мероприятий по снижению текучести кадров.

Материальное стимулирование мерчендайзеров, супервайзеров, агентов по продажам должно проводиться по результатам работы на еженедельной, ежемесячной и ежегодной основе:

Лучшего ТП и мерчендайзера (по городу)

Лучшего супервайзера и команду (по зоне)

Для чего это нужно:

Мотивация на достижение сверх-результатов;

Создание конкуренции внутри команды;

Снижение процента ротации за счет увеличения удовлетворенности персонала компании.

Возможные призы:

Еженедельно: бокалы, футболки, кепки, ручки, пепельницы и т.п.;

Ежемесячно: денежные вознаграждения, карта на телефон, билеты в кино, участие в тренингах;

Ежегодно: бытовая техника, денежные вознаграждения, поездка на завод.

Покупка корпоративных автомобилей потребует значительных единовременных инвестиций от ОАО «Сан Интербрю» в размере до 1 000 000 рублей. Однако это также может принести ощутимую пользу, так как значительно улучшить условия труда персонала.

Наименьших инвестиций от ОАО «Сан Интербрю» потребует обеспечение социальных гарантий персонала: обязательное медицинское страхование, оплата больничного листа и нематериальное стимулирование персонала. Однако конечная цель – снижение текучести кадров также может быть не достигнута.

Оценка экономической эффективности от внедрения данных мероприятий будет проведена в следующем разделе дипломной работы.

## 2.2 Разработка маркетинговой программы предприятия

## 2.2.1 Определение направлений совершенствования маркетинговой программы

В качестве основных направлений совершенствования маркетинговой политики предприятия можно рекомендовать:

1) Совершенствования товарной политики предприятия.

Анализ товарной политики предприятия показал, что в ассортиментом портфеле предприятия есть марки пива, которые пользуются большой популярностью и требуют значительных инвестиций, например, в части рекламы (Толстяк, Сибирская корона), марки, которые приносят предприятию стабильную прибыль (Клинское), марки, которые не требуют финансовых вложений, но и не приносят стабильной прибыли (Тинькофф), а также марки пива, которые обещают высокие темпы роста, но в настоящее имеют небольшую долю рынка (Stella Artois, Brahma, Beck’s, Lowenbrau, Staropramen).

В связи с этим, для совершенствования товарной политики ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске можно рекомендовать снизить объем продаж марок пива, которые не приносят значительной прибыли для предприятия, в то же время необходима поддержка таких марок, которые и в настоящее время и в перспективе являются наиболее прибыльными.

Для этого можно рекомендовать:

1) усиленное рекламирование следующих марок пива: Клинское, Stella Artois, Brahma, Beck’s, Lowenbrau, Staropramen;

2) Снижение поставок пива Тинькофф в магазины г. Новосибирска;

3) Налаживание связей с наиболее престижными и известными торговыми сетями г. Новосибирска в части поставки им более полного ассортимента таких марок пива, как Клинское, Stella Artois, Brahma, Beck’s, Lowenbrau, Staropramen;

4) Проведение скидок и акций на популярные марки пива;

5) Гибкая ценовая политика для магазинов;

6) Личные продажи (в качестве покупателей могут выступать частные предприниматели)

## 2.2.2 Разработка маркетинговых целей предприятия

Маркетинговые цели – это установления стратегии развития предприятия на предстоящий период. Основные маркетинговые цели ОАО «САН Интербрю» на 2006 год – увеличение объема продаж.

Прогноз объема продаж ОАО «Сан Интербрю» производится методом тренда (рис. 18). Из рис.



Рисунок 18. Прогноз объема продаж

Из рис. 18 видно, что на плановой период объем продаж ОАО «Сан Интербрю» может составить 2400000 тыс. руб. В ОАО «Сан Интербрю» плановый объем продаж на 2006 год установлен в размере 2250000 тыс. руб.

Достичь планового объема продаж ОАО «Сан Интербрю» возможно при совершенствовании маркетинговой политики.

Таблица 25 Цели ОАО «САН Интербрю» в области продаж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Объемы продаж в отчетный период (2005) | | Объемы продаж в планируемый период (2006) | |
| шт. | тыс. руб. | тыс. шт. | тыс. руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Толстяк, Сибирская корона | 2033 | 81356 | 2332 | 93559 |
| Клинское | 2033 | 40662,8 | 3535 | 23380 |
| Тинькофф | 5082 | 101657 | 2032 | 40000 |
| Stella Artois | 3366 | 101000 | 3870 | 116150 |
| Brahma | 3410 | 102314 | 3965 | 117661 |
| Beck’s | 3378 | 101357 | 4225 | 126696 |
| Lowenbrau | 3399 | 101957 | 3580 | 122348 |
| Staropramen | 4067 | 101657 | 4567 | 121998 |
| Итого | 24735 | 2033141 | 19559 | 2250000 |

Таким образом, можно говорить о том, что основная маркетинговая цель ОАО «САН Интербрю» - увеличение объема продаж на 10 %, в то же время компания планирует увеличить долю рынка на 5 %.

## 2.3 Стратегия предприятия и мероприятия по ее реализации

## 2.3.1 Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики

Для повышения уровня сбытового потенциала предприятия ОАО «САН Интербрю» может быть предложен соответствующий алгоритм повышения уровня сбытового потенциала предприятия (рис. 19).

Прогнозирование сбыта

Повышение квалификации, обучение сбытового персонала

Разработка стратегии сбытовой деятельности

Оценка влияния сбытовой политики на объем продаж

Рис. 19. Алгоритм повышения уровня сбытового потенциала

Используемые предприятием в полной мере индикаторы подсистемы маркетинговых коммуникаций опосредованного влияния, в частности разработка и внедрение программ рекламной деятельности и проведение мероприятий по паблик рилейшнз, обеспечат ОАО «САН Интербрю» конкурентные преимущества в сбыте продукции. Кроме того, в качестве направлений совершенствования сбытовой политики можно рекомендовать совершенствование мерчейдазинга.

Таблица 26 Принятие решения о покупке товара

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование товаров народного потребления | Принятие решения о покупке | | | |
| Перед походом в магазин | В магазине | Около полки | Не купили |
| Чай/кофе | 67 | 14 | 19 | 0 |
| Молочные продукты | 62 | 12 | 26 | 0 |
| Пиво | 50 | 16 | 24 | 10 |
| Соки | 37 | 22 | 40 | 1 |
| Шоколадные изделия | 34 | 24 | 42 | 0 |
| Газированные напитки | 32 | 27 | 41 | 0 |

По исследованиям компании AC Nielsen [38] настоящая борьба за покупателей разворачивается непосредственно в точке продаж, так как около 70 % решений о покупке товаров народного потребления принимается в торговой точке (табл. 26).

Как видно из табл. 10, 40 % потребителей принимают решение о покупке пива в магазине и непосредственно около полки. Поэтому грамотная политика в области мерчендайзинга здесь играет определяющую роль.

Производители могут получить конкурентное преимущество на месте продаж за счет ассортимента, новых товаров и рекламы товара в магазине. Поэтому задачи производителей при решении проблемы продаж через магазины сводятся к составлению полного сбалансированного портфеля продуктов, снижения и предотвращения нехватки товара, повышения прибыльности и рентабельности портфеля и получения наилучшего места на полках.

Освещение магазинов должно быть с хорошей цветопередачей, чтобы этикетки смотрелись ярко.

Следует размещать рекламу для привлечения внимания покупателей в горячих точках «торговых» залов магазинов. Особенно необходимо привлечение внимания к продукции ОАО «Сан Интербрю» в летний период – в сезон. Горячие точки торгового зала – входы, выходы, кассы, углы, места, где меняется направление движения покупателей, рядом с выкладкой продукта, на уровне глаз, рядом с продуктами импульсивного спроса.

Продукцию ОАО «САН Интербрю» целесообразно размещать, соблюдая следующие принципы:

1. продукция должна быть выложена таким образом, чтобы поиск нужного товара был максимально облегчен. Для этого на полках необходимо создать видимые блоки по марке, упаковке, продуктовой группе;
2. нецелесообразно размещение продукции на нижних полках (в супермаркетах на них приходится лишь 5 % от всей точки продаж)

Большую роль играет планировка торговых залов магазинов, привлекающая покупателей.

Автором были обследованы две торговые точки продукции ОАО «Сан Интербрю» г. Новосибирска.

1. Супермаркет «Под строкой» ост. «Магазин Альянс» (рис. 21). Описание магазина: универсальный магазин с широким ассортиментом товаров, площадь 600 кв. м., режим работы круглосуточный, способ продаж — самообслуживание, высокая оснащенность торгового зала. Пол — плитка-линолеум, рисунок — чередование белых и светло-серых плиток. Освещение — искусственное, так как практически все окна закрыты витринами или рекламой. Вход и выход не совмещены — разделены боковым прилавком. Расстояние между параллельно расположенными прилавками — 1,8 метра, что является оптимальным для магазина с такой торговой площадью. Очень маленькое пространство, от стеллажей до касс — 2 м, что вызывает излишнее скопление покупателей.

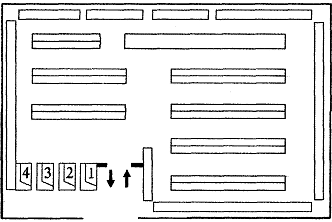


Рисунок 21. Планировка супермаркета «Под строкой»

2. Один из магазинов сети «Сибириада», находящийся у станции метро «Площадь Ленина» (рис. 22).

Описание магазина: универсам с 13 000 наименований, торговая площадь — 1 500 кв. м. Круглосуточный режим работы, метод самообслуживания. Очень высокая оснащенность торгового зала. Пол — белая керамическая плитка. Преимущественно искусственное освещение. Вход-выход в торговый зал совмещены. Расстояние между стеллажами очень маленькое — менее 2 метров, что для такого большого магазина недостаточно. В проходах две тележки параллельно проходят с большим трудом. Еще меньшее пространство около касс, где постоянно скапливаются тележки. Т.е. чтобы пройти к другой кассе, приходится либо протискиваться сквозь стоящую очередь, либо обходить через центр торгового зала. За счет того, что между стенами и стеллажами промежуток заполнен товарами, лежащими в коробках (соки, йогурты), ширина проходов между ними вообще ничтожна. Даже если в магазине среднее количество народа, создается впечатление некоторой тесноты. Как во всех магазинах сети «Эконом» покупателей привлекает запах свежего хлеба.

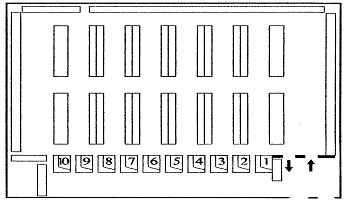


Рисунок 22. Планировка супермаркета «Сибириада»

Линейная планировка торгового зала позволяет четко формировать потоки движения покупателей, создает лучшие условия для группировки и размещения товаров, обеспечивает лучший просмотр торгового зала. В условиях линейной планировки покупатели наиболее эффективно воспринимают информацию о товарах. Изменением длины линий регулируется сосредоточение покупателей на различных участках торгового зала. Также к преимуществам линейной планировки следует отнести более эффективное использование площади торгового зала. В торговых залах прямоугольной конфигурации шириной от 7 до 12 м целесообразно применять линейную расстановку с продольным размещением оборудования. В магазинах, ширина торгового зала в которых превышает 24 м, более эффективной оказывается смешанная расстановка оборудования. Причем комбинация линейного продольного и линейного поперечного размещения требует учета многих факторов и определенного искусства. Рекомендуется использовать длину линий островных горок не более 20 м, поскольку большая их длина приведет к избыточному увеличению в магазине потоков покупателей и, тем самым, затруднит их движение в торговом зале. При размещении торгового оборудования следует учитывать расположение имеющихся в помещении колонн, с тем, чтобы они находились в пределах линий и не мешали движению покупателей.

Наиболее эффективным инструментом представления пива для ОАО «САН Интербрю» является размещение пива в холодильниках.

Проведение исследования методом наблюдения в магазинах г. Новосибирска показало, что в основном пиво производства компании ОАО «САН Интербрю» в торговых точках хранится одно-, двух-, 1,5-створчатых холодильниках, холодильниках Регал, «Улица Фригорекс».

Грамотное использование мерчендайзина в целях фирмы может принести дополнительную прибыль. К примеру, заключив договора с производителями такой продукции как чипсы, соленые орешки, сушеную и вяленую рыбу, и размещая данную продукции в непосредственной близости от продукции «САН Интербрю» можно увеличить объем продаж фирм, производящих чипсы, соленые орешки, сушеную и вяленую рыбу. Ожидаемое увеличение объемов продаж может составить до 5 % в сезон.

Конкретными мерами совершенствования сбытовой политики могут быть:

1) рекламная деятельность ОАО «САН Интербрю» в Новосибирске (рекламные буклеты, использование рекламы в прессе, по радио, телевидению и т.п.);

2) создание и регулирование коммерческих связей через посредников, дилеров, агентов и пр.;

3) организацию и участие в ярмарках, выставках;

4) использование кредита в различных формах, продажу в рассрочку, лизинг;

5) презентация продукции специально для потенциальных потребителей.

Внедрение рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности производителя препаратов позволит оптимизировать работу по планированию и эффективной организации системы сбыта продукции.

## 

## 2.3.2 Мероприятия по совершенствованию сервисной политики предприятия

Сервисная политика ОАО «САН Интербрю» должна включать предпродажный сервис и послепродажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой продукции.

Для изучения спроса и предпочтений потребителей могут применяться различные методы, например, анкетирование потребителей. Это может проводится в крупных супермаркетах города (Под строкой) и торговых сетях (Сибириада, Быстроном, Крепость, Стандарт).

В результате изучения предпочтений потребителей могут быть выявлены недостатки как в ценовой, так и в товарной политике, которые нужно будет усовершенствовать.

Послепродажный сервис предусматривает комплекс работ по послепродажному обслуживанию. В данном случае это может быть поставка продукции в магазины за счет ОАО «САН Интербрю».

## 2.3.3 Мероприятия по совершенствованию ценовой политики

Цена является постоянным элементом маркетинга и ее роль по отношению к другим элементам маркетинга особенно возрастает в условиях растущей инфляции. Обязательным условием экономической свободы предпринимателя является самостоятельность разработки и реализации политики цен. В рыночной экономике навязываемые сверху хозяйствующим субъектом правила и модели поведения нежизнеспособны, так как не могут безусловно соответствовать реальным условиям каждого предпринимателя. С другой стороны, предприниматель не может действовать шаблонными приемами, так как он вынужден решать индивидуальные проблемы конкретного производства.

При разработке мероприятий по совершенствованию ценовой политики предприятия необходимо учитывать издержки производства, цены конкурентов, конъюнктуру рынка, затраты на рекламу и стимулирование сбыта и т.д.

Правильное определение цены товара самым прямым образом влияет на успешность бизнеса компании и, наряду с другими компонентами маркетинга, является чрезвычайно ответственным этапом маркетинговой программы. Определение цены обуславливает объем денежных доходов и является главным элементом для расчета точки безубыточности бизнеса, рентабельности, финансового плана проекта и планирования сбыта.

В зависимости от выбранной стратегии, компания может по-разному формировать цены на свою продукцию. Основными факторами, влияющими на назначение цены, являются:

* уровень издержек производства
* степень конкуренции на рынке
* вид товара или услуги
* имидж компании
* соотношение спроса и предложения на рынке

В задачи ценообразования входит обеспечение необходимого объема реализации, достаточного для выполнения основных целей компании. Существуют три основные вида ценообразования для определения «базового» уровня цен на продукцию компании:

* с учетом издержек производства (постоянные и переменные издержки плюс наценка)
* на основе цен конкурентов (на уровне цен конкурентов, ниже, выше их цен)
* на основе платежеспособного спроса потребителей
* сочетание указанных видов

Для ОАО «Сан Интербрю» существуют реальные возможности для сбыта продукции, однако присутствует достаточно большое количество конкурентов. При формировании ценовой политики на производимую продукцию следует учитывать отношение потребителей к новым сортам пива и имеющаяся практика вывода на рынок новых товарных марок пива. В этой связи, ценообразование на продукцию ОАО «Сан Интербрю» может быть выбрано с учетом существующих цен конкурентов. Предполагается, что при этом, уровень цен будет соответствовать выбранному имиджу производимой продукции: качественного и одновременно доступного пива для массового потребителя.

Также для ОАО «Сан Интербрю» можно предложить ведение единой ценовой политики.

В рамках единой ценовой политики для ОАО «Сан Интербрю» предлагается рекомендованная отпускная цена, соответствие которой контролируется ее представителями.

## 2.3.4 Мероприятия по совершенствованию коммуникационной политики предприятия

В рамках коммуникационной политики предприятие планирует достижение двух основных целей: совершенствования и корректировки положительного имиджа организации у потребителей на основных целевых рынках, что будет способствовать продвижению предлагаемой организацией ОАО «Сан Интербрю» продукции на соответствующих целевых сегментах. Для достижения этих целей компании необходимо разработать и осуществить ряд связанных между собой мероприятий в области корпоративной и продуктовой рекламы, а также подготовки сотрудников и реализации системы их профессиональной поддержки.

Последовательность разработки рекламной компании представлена на рис. 23 [33, c. 23]

Исследование рынка: изучение потребителей, товаров, анализ рынка

Постановка задач рекламной компании

Определение расходов на рекламу с учетом возможного использования рекламных средств

Разработка рекламного обращения, формирование идей обращения, исполнение обращения, оценка и выбор вариантов обращения

Выбор средств распространения рекламы, конкретные носитель рекламы, график использования средств распространения рекламы

Оценка эффективности программы рекламной деятельности

Рисунок 23. последовательность разработки рекламной кампании

На первом этапе ОАО «Сан Интербрю» необходимо провести анализ рынка. Для этого необходимо разработать метод изучения спроса и потребительских предпочтений. Автор предлагает использовать метод опроса с помощью анкетирования потребителей. Анкета приведена в Приложении. Анкета содержит 13 вопросов, включая как открытые, так и закрытые вопросы. Вступительная часть анкеты содержит вопросы о вкусах и предпочтения покупателей, основная часть анкеты имеет целью сбор сведений об отношении покупателей к рекламе, заключительная часть анкеты содержит вопрос, имеющие целью сбор сведений о покупателях.

Цели рекламной кампании ОАО «Сан Интербрю» - напоминающая реклама в целях повышения объема продаж пива.

Возможные затраты на рекламу ОАО «Сан Интербрю» в 2006 году можно определить следующим образом: [33, c. 23]

Е1 = Е0 (100 + δ)/100

Где Е1 – бюджет продвижения предстоящего года

Е0 – бюджет продвижения текущего года;

δ – прирост объема продаж по сравнению с прошедшим годом, %.

Е1 = 480426 (100 + 10,66)/100 = 531639,4 тыс. руб.

При выборе средств распространения рекламы, конкретные носитель рекламы, график использования средств распространения рекламы воспользуемся таблицей 24:

Таблица 27 Структура затрат при использовании различных каналов размещения рекламы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид канала распространения рекламы | Структура затрат | | | | | | | | | | | |
| Планирование | Эскиз | Рисунок | Фотография | Монтаж | Набор | Клише | Печать | Материалы | Оснащение | Распространение | контроль |
| Листовка | + | 0 | 0 | 0 | 0 | + | 0 | + | + | - | + | + |
| Проспект | + | + | + | 0 | 0 | + | 0 | + | + | 0 | 0 | 0 |
| Каталог | + | + | + | 0 | 0 | + | 0 | + | + | х | + | х |
| Брошюра | + | + | 0 | 0 | 0 | + | 0 | + | + | + | + | 0 |
| Рекламная книга | + | + | 0 | 0 | 0 | + | 0 | + | + | + | + | 0 |
| Календарь | 0 | 0 | 0 | + | + | 0 | + | 0 | 0 | + | + | # |
| Рекламный циркуляр | + | 0 | # | 0 | 0 | + | 0 | + | + | - | + | 0 |
| Рекламный журнал | + | + | + | + | 0 | + | + | + | + | 0 | х | 0 |
| Рекламная газета | + | + | 0 | х | # | + | + | + | + | - | 0 | 0 |
| Афиша | 0 | 0 | 0 | # | 0 | 0 | 0 | + | + | - | 0 | + |
| Рекламный щит | + | + | + | # | # | # | - | + | + | - | + | - |
| Постоянный плакат | + | + | + | # | # | # | # | # | + | # | + | - |
| Световая реклама | + | + | 0 | - | # | - | - | - | + | - | 0 | # |
| Объявления | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | + | - | + | х |
| Приложения | + | + | + | 0 | 0 | + | 0 | + | + | 0 | + | x |

Условные обозначения:

«+» - безусловно, связано с расходами;

«х» – в большинстве случаев связано с расходами;

«0» – иногда связано с расходами;

«#» - редко связано с расходами;

«-» - никогда не связано с расходами.

Можно рекомендовать использовать рекламные средства как связанные с большими расходами, так и требующие минимальных затрат.

При планировании рекламной кампании одним из важнейших этапов является разработка медиаплана.

Рассмотрим возможный медиаплан рекламной кампании для «Сан Интербрю» продолжительностью 3 месяца.

Для ОАО «Сан Интербрю» можно рекомендовать следующие медианосители:

- Реклама на Центральном телевидении

Согласно рейтингу наиболее популярных программ (табл. 25) в г. Москве в пятерку лучших входят:

сериал «Две судьбы» (ОРТ), «Время» (ОРТ), «Однако» (ОРТ), «Остаться в живых» (ОРТ), «Время. Информационно-аналитическая программа» (ОРТ). Исходя из этого, согласно рекламному прайс-листу на ОРТ, выбираем расценки:

Таблица 28 Рейтинг наиболее популярных программ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | День | Нач. | Оконч. | Программа | Канал | Доля,% | Рейт.% |
| 1 | Пн | 21:31 | 22:34 | "Две судьбы-2. Голубая кровь" сериал. | ПЕРВЫЙ КАНАЛ | 32,6 | 13,2 |
| 2 | Чт | 21:00 | 21:30 | Время. | ПЕРВЫЙ КАНАЛ | 25,2 | 10,1 |
| 3 | Вт | 21:29 | 21:35 | Однако. | ПЕРВЫЙ КАНАЛ | 26,9 | 9,6 |
| 4 | Вс | 19:19 | 20:59 | "Остаться в живых" сериал. | ПЕРВЫЙ КАНАЛ | 26,9 | 9,5 |
| 5 | Вс | 21:00 | 21:58 | Время. Информационно-аналитическая программа. | ПЕРВЫЙ КАНАЛ | 23,3 | 9,5 |
| 6 | Вс | 21:53 | 24:26 | "Брат 2" х/ф. | РОССИЯ | 26,3 | 8,8 |
| 7 | Ср | 22:33 | 23:38 | "Рублевка" д/ф. | ПЕРВЫЙ КАНАЛ | 26,2 | 8,7 |
| 8 | Пт | 21:29 | 23:47 | "Мумия" х/ф. | ПЕРВЫЙ КАНАЛ | 25,6 | 8 |
| 9 | Вт | 18:44 | 19:43 | "Исцеление любовью" сериал. | РОССИЯ | 26,7 | 8 |

«Две судьбы» время показа 21.31 – 22.34 (Московское время), стоимость 1 сек рекламного времени – 500 руб. Частота показа 5 раз в неделю.

«Время» время показа 21.00 – 21.30 (Московское время), стоимость 1 сек рекламного времени – 500 руб. Частота показа – 5 раз в неделю.

«Однако» время показа 21.29 – 21.35 (Московское время), стоимость 1 сек рекламного времени – 500 руб. Частота показа- 1 раз в неделю.

«Остаться в живых» время показа 19.19 – 20.59 (Московское время), стоимость 1 сек рекламного времени – 500 руб. Частота показа – 5 раз в неделю.

«Время. Информационно-аналитическая программа» 21.00-21.58 (Московское время), стоимость 1 сек рекламного времени – 300 руб. Частота показа – 1 раз в неделю.

Планируя 20-секундный рекламный ролик, затраты на рекламу составят 10 000 руб. за 1 выход, планируемая частота выходов – 17 раз в неделю на протяжении трех месяцев.

Итого, расходы на рекламу составляют 2040000 руб.

- Реклама в печатных СМИ

Согласно рейтингу наиболее популярными печатными изданиями являются издания, представленные в табл. 29:

Таблица 29 Рейтинг наиболее популярных печатных изданий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Издание | Аудитория, тыс. чел. | % |
| выходят 1 раз в неделю | | |
| Аргументы и факты | 1113 | 14.2 |
| Экстра М | 1556 | 19,9 |
| МК-Воскресенье | 989 | 12.7 |
| Комсомольская правда (толстушка) | 565 | 7.2 |
| Мир новостей | 521 | 6.7 |
| Округа | 462 | 5.9 |
| МК Бульвар | 334 | 4,3 |
| Товары и цены | 308 | 3,9 |
| Ващ досуг | 218 | 2,8 |
| Отдохни | 213 | 2.7 |
| Мегаполис-Экспресс | 201 | 2.6 |
| Досуг в Москве | 117 | 1,5 |
| Услуги и цены | 92 | 1,2 |
| Из первых рук | 82 | 1,1 |
| Коммерсантъ Weekend | 41 | 0,5 |
| Ежедневные газеты | | |
| МК (кроме воскресной) | 1319 | 16.9 |
| Жизнь | 633 | 8.1 |
| Комсомольская правда | 581 | 7.4 |
| Метро | 322 | 4.1 |
| Вечерняя Москва | 302 | 3.9 |
| Коммерсантъ | 176 | 2.3 |
| Известия | 175 | 2.2 |
| Все для Вас | 79 | 1.0 |

Из представленных изданий выбираем наиболее подходящие: еженедельные издания - «Аргументы и факты», «МК-Воскресенье», «Комсомольская правда (толстушка)», «Округа», «МК Бульвар», «Товары и цены», «Ващ досуг», «Мегаполис-Экспресс», «Услуги и цены», и ежедневные издания – «Московский комсомолец», «Жизнь», «Комсомольская правда», «Метро», «Вечерний Новосирск», «Коммерсантъ», «Известия», «Все для Вас».

Планируя размещать рекламу внутри издания, выбираем наиболее подходящие издания и считаем затраты на рекламу (табл. 30):

Таблица 30 Характеристика печатных изданий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Издание | Площадь, см2 | Тираж, экз. | Количество выходов в неделю | Цена, руб. |
| Аргументы и факты | 25 | 2993500 | 1 | 32879 |
| МК Воскресенье | 25 | 320000 | 1 | 5016 |
| Комсомольская правда (толстушка) | 25 | 731069 | 1 | 12792 |
| Округа | 16 | 200000 | 1 | 3823 |
| МК Бульвар | 25 | 320000 | 1 | 5016 |
| Товары и цены | 11 | 130000 | 1 | 5000 |
| Мегаполис-экспресс | 24 | 400000 | 1 | 3917 |
| Услуги и цены | 24 | 150000 | 1 | 3047 |
| «Московский комсомолец» | 27 | 750000 | 4 | 15035 |
| Жизнь | 21 | 2100000 | 4 | 9524 |
| Комсомольская правда | 25 | 131804 | 4 | 6480 |
| «Метро» | 16 | 500000 | 2 | 7735 |
| «Вечерний Новосибирск» | 28 | 300000 | 4 | 7293 |
| «Коммерсантъ» | 27 | 122000 | 4 | 14473 |
| Известия | 32 | 234500 | 5 | 10905 |
| Все для Вас | 12 | 100000 | 3 | 480 |

Итак, при размещении рекламы в течение квартала в каждом из изданий, затраты на рекламу составят:

32879\*12+5016\*12+12792\*12+3823\*12+5016\*12+5000\*12+3917\*12+3047\*12+15035\*4\*12+9524\*4\*12+6480\*4\*12+7735\*2\*12+7293\*4\*12+14473\*4\*12+10905\*5\*12+480\*3\*12=394548+60192+153504+45876+60192+60000+47004+36564+721680+457152+311040+185640+350064+694704+654300+17280 = 4249740 руб.

Согласно рейтингу радиостанций (табл. 31) наиболее популярными являются «Динамит FM», «Европа Плюс», «Русское Радио», «Наше Радио».

Таблица 31 Рейтинг радиостанций

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Аудитория | AQH | AQH % | Reach Dly | Reach % Dly | Reach | Reach % | TSL Dly | TSL | AQH Share | Index T/U Dly |
| Динамит FM | 13.5 | 1.5 | 171.3 | 18 | 388 | 41.6 | 113.0 | 350 | 12 | 246 |
| Европа Плюс | 11.0 | 1.2 | 160.2 | 17 | 386 | 41.4 | 98.0 | 286 | 9 | 173 |
| Русское Радио | 11.4 | 1.2 | 142.2 | 15 | 359 | 38.5 | 116.0 | 321 | 10 | 110 |
| Ультра | 9.7 | 1.0 | 136.7 | 15 | 300 | 32.2 | 102.0 | 326 | 8 | 321 |
| Наше Радио | 11.3 | 1.2 | 128.0 | 14 | 274 | 29.4 | 127.0 | 414 | 10 | 251 |
| Энергия 104.2 FM | 10.5 | 1.1 | 123.3 | 13 | 263 | 28.2 | 123.0 | 403 | 9 | 263 |
| Первое Популярное Радио (Попса) | 9.1 | 1.0 | 113.8 | 12 | 254 | 27.3 | 116.0 | 363 | 8 | 234 |
| Maximum | 7.8 | 0.8 | 112.5 | 12 | 268 | 28.7 | 99.0 | 292 | 7 | 239 |
| Love Радио | 6.8 | 0.7 | 110.4 | 12 | 278 | 29.8 | 89.0 | 247 | 6 | 185 |
| Хит FM | 3.4 | 0.4 | 61.2 | 7 | 182 | 19.6 | 81.0 | 190 | 3 | 186 |
| Радио Шансон | 3.4 | 0.4 | 48.9 | 5 | 118 | 12.7 | 99.0 | 287 | 3 | 62 |
| Авторадио | 2.4 | 0.3 | 40.3 | 4 | 123 | 13.2 | 86.0 | 197 | 2 | 43 |

Наибольшей стоимостью рекламного ролика имеет радиостанция Русское радио, наименьшую – Наше Радио. В силу этого, планируем размещение рекламы на радио на трех радиостанциях в различное время:

Динамит FM – с 9-00 до 10-00, стоимость 12750 руб. за ролик. Планируем количество выходов – 7 раз в неделю, на протяжении 3 месяцев.

Европа плюс – с 10-00 до 11-00, стоимость 24750 руб. за ролик. Планируем количество выходов – 7 раз в неделю, на протяжении 3 месяцев.

Наше радио – с 11-00 до 12-00, с 15-00 до 16-00 стоимость 200 + 200 руб., количество выходов – 7 раз в неделю на протяжении 3 месяцев.

Тогда затраты на рекламу на радио составят: 12750\*7\*4\*3 + 24750\*7\*4\*3 + 12000\*7\*4\*3= 4158000 руб.

Итого, рекламный бюджет составляет: 2040000 руб. + 4249740 руб. + 4158000 руб. = 10447740 руб., что составляет около 2 % рекламного бюджета.

При продолжительности рекламной кампании до 1 года средства могут возрасти до 10 % рекламного бюджета.

Значительную часть средств при планировании рекламной кампании можно направить на проведение промо-акций (до 50 %).

Рассмотрим технику проведения промо-акции:

1. Один промоутер работает около выкладки пивной продукции, объявляя предложение акции (его главная задача, добиться покупки продаваемого товара).

2. Другой работает за дэмплинговой стойкой (стол для показа образцов, проведения дегустаций), которая расположена между касс и входом, но не ближе 4 м от входа: выдает призы за покупку в обмен па чек (разрешается принимать чеки других магазинов, при условии подробной расшифровки покупки кассовым аппаратом). При отсутствии пива в продаже - работа в точке прекращается.

В связи с выходом закона «Об ограничении употребления (распития) пива и напитков, изготовляемых на его основе в общественных местах дегустация пива не проводится».

Около стола и на входе в торговую точку супервайзер размещает (па скотч) плакат формата А2. Около места продажи супервайзер размещает воблер (небольшой рекламный плакат па липучке, размещаемый только в супермаркетах, на боковых стойках или над пивной секцией). В данной акции методом стимулирования было выбрана премия при упаковке. Так при покупке емкости пива производства «САН Интербрю» каждый автоматически становился участником розыгрыша главного приза - один из восьми сумок-холодильников Indcsil. Все остальные участники акции получили поощрительные призы от ОАО «САН Интербрю».

Возможные призы (в обмен па этикетки):

- бокал для пива;

- пивная кружка;

- футболка с логотипом ОАО «САН Интербрю»;

- авторучки, блокноты.

Ожидаемый объем дополнительных продаж от проведения промо-акций составляет 20 %.

Затраты на проведение промо-акций составляют 52238700 рублей в год.

В качестве информационных источников для потребителей можно рекомендовать выпуск каталогов, рассказывающих о пользе умеренного потребления пива, содержащих краткую характеристику ассортимента ОАО «Сан Интербрю». Это потребует затрат в размере до 20 % рекламного бюджета.

Значительные расходы из рекламного бюджета потребует предварительное проведение рынка, планирование рекламы, контроль за исполнением медиаплана – до 20 %.

## 3. Экономическая часть

## 3.1 Расчет влияния показателей эффективности предложенных мероприятий на финансово-экономические результаты хозяйственной деятельности предприятия

В данном разделе необходимо оценить эффективность предложенных мероприятий на финансово-экономические результаты хозяйственной деятельности предприятия

Первым предложенным мероприятием являлись меры по совершенствованию кадровой политики ОАО «Сан Интербрью». Рассмотрим экономическую эффективность некоторых предложенных рекомендаций по снижению текучести кадров.

1. Доплаты сотрудникам за выслугу лет

Для расчет экономической эффективности данного мероприятия рассмотрим стаж сотрудников ОАО «Сан Интербрю» (табл. 32).

Так как ОАО «Сан Интербрю» образовалось весной 1999 года, максимальный стаж работы в компании составляет 7 лет.

Доплаты, которые полагаются работникам предприятия, представлены в табл. 32

Таблица 32 Доплаты работникам

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Грейд** | **Код должности** | **Отдел** | **Кол-во** | **Средний стаж работников, лет** | **Оклад** | **% доплаты за выслугу лет** | **Сумма доплат** |
|  |  | **Продажи общие** |  |  |  |  |  |
| 6 | RSD | Региональный директор по продажам | 1 | 6 | 60 000,00 | 18 | 19440 |
| 5 | RSM | Региональный менеджер по продажам | 5 | 7 | 40 000,00 | 19 | 38000 |
| 4 | ASM | Территориальный менеджер по продажам | 13 | 5 | 25 000,00 | 15 | 48750 |
| 3 | SSV | Супервайзер по продажам | 50 | 4 | 20 000,00 | 13 | 130000 |
| 2 | SR | Торговый представитель | 800 | 5 | 10 000,00 | 15 | 7500 |
| 1 | MCH | Мерчандайзер | 100 | 2 | 5 000,00 | 7 | 700 |
| 2 | SC | Координатор по продажам | 5 | 3 | 10 000,00 | 10 | 3000 |
| 4 | RTM | Региональный тренер | 1 | 5 | 25 000,00 | 15 | 18750 |
| 4 | RFC | Финансовый контролер | 1 | 5 | 25 000,00 | 15 | 18750 |
| 2 | RS | Специалист по отчетности | 1 | 5 | 10 000,00 | 15 | 7500 |
| 2 | MTC | Координатор по АХЧ и транспорту | 1 | 5 | 10 000,00 | 15 | 7500 |
| 2 | OM | Офис-менеджер | 1 | 5 | 10 000,00 | 15 | 7500 |
| 4 | КHRМ | Региональный менеджер по работе с персоналом | 1 | 5 | 25 000,00 | 15 | 18750 |
|  |  | **Продажи в ключевом секторе** |  |  |  |  |  |
| 5 | RKAM | Региональный менеджер по продажам КК | 1 | 5 | 40 000,00 | 15 | 30000 |
| 4 | AKAM | Территориальный менеджер по продажам КК | 5 | 4 | 25 000,00 | 13 | 13000 |
| 3 | KASV | Супервайзер по продажам ключевым клиентам | 10 | 2 | 20 000,00 | 7 | 2800 |
| 2 | KASR | Торговый представитель по ключевым клиентам | 100 | 1 | 10 000,00 | 3 | 300 |
| 1 | MCH | Мерчандайзер | 30 | 2 | 5 000,00 | 7 | 700 |
|  |  | **Группа развития бизнеса** |  |  |  |  |  |
| 5 | RSSM | Рег. менеджер по поддержке бизнеса | 1 | 5 | 40 000,00 | 15 | 30000 |
| 3 | BDS | Специалист по развитию бизнеса | 1 | 5 | 20 000,00 | 15 | 15000 |
| 3 | RSA | Региональный аналитик первичных продаж | 1 | 5 | 20 000,00 | 15 | 15000 |
| 3 | RSA | Региональный аналитик вторичных продаж | 1 | 5 | 20 000,00 | 15 | 15000 |
| 2 | STS | Специалист по технической поддержке | 5 | 5 | 10 000,00 | 15 | 7500 |
| 2 | CES | Координатор по торговому оборудованию | 1 | 4 | 10 000,00 | 13 | 5200 |
|  |  | **Продажи в точках немедленного потребления** |  |  |  |  |  |
| 5 | ROTM | Региональный менеджер по продажам в точках НП | 1 | 5 | 40 000,00 | 15 | 30000 |
| 4 | AOTM | Территориальный менеджер по продажам в точках НП | 5 | 3 | 25 000,00 | 10 | 75000 |
| 3 | OTSV | Супервайзер по продажам в точках НП | 10 | 2 | 20 000,00 | 7 | 28000 |
| 3 | KAOTSV | Супервайзер по продажам КК в точках НП | 1 | 2 | 10 000,00 | 7 | 14000 |
| 2 | OTSR | Торговый представитель по продажам в точках НП | 100 | 1 | 10 000,00 | 3 | 30000 |
| 1 | MCH | Мерчандайзер | 30 | 1 | 5 000,00 | 3 | 15000 |
|  |  | **Торговый маркетинг** |  |  |  |  |  |
| 5 | RTMM | Региональный менеджер по торг. маркетингу | 1 | 5 | 40 000,00 | 7 | 14000 |
| 4 | ATMM | Территориальный менеджер по ТМ | 5 | 6 | 25 000,00 | 17 | 25500 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Всего** | 1289 |  |  |  | 692140 |

Таким образом, видно, что дополнительные затраты на премию за выслугу лет составляют 692140 тыс. руб. в месяц. Или 536,9 рублей на одного сотрудника в месяц (6442,8 рублей на одного сотрудника в год).

Затраты на найм, обучение и подготовку новых сотрудников представлены в табл. 33.

Таблица 33 Затраты на найм, обучение новых сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма затрат, руб./ год |
| Реклама (поиск новых сотрудников) | 50000 |
| Единовременные затраты на обучение (на одного сотрудника) | 20000 |
| Затраты на подготовку персонала (ежемесячно в течение первого года) | 20000 |

Учитывая, что ежегодно в компании ОАО «Сан Интербрю» принимается и увольняется до 300 человек (коэффициент текучести 23,3 %), то сумма затрат на прием и обучение новых кадров составляет 4290000 рублей в год или 21450 рублей/чел.

Предполагая, что внедрение данного мероприятия позволит снизить текучесть в два раза (т.е. до 10 %)

Экономическая эффективность от внедрения доплаты за выслугу лет составляет:

(21450 – 6442,8)\*100 = 1500720 рублей в год.

2. Закупка корпоративных автомобилей

Компания ОАО «Сан Интербрю» может улучшить условия труда работников, закупив корпоративные автомобили. Предположим, что закупка 10 новых автомобилей позволит снизить текучесть кадров на 25 %.

Инвестиции, необходимые для закупки автомобилей составляют (расчет для марки «Волга», стоимость одного автомобиля 100000 рублей).

Затраты в расчете на одного сотрудника:

1000000/50 = 20000 рублей на одного сотрудника

Экономическая эффективность от внедрения данного мероприятия:

(21450 – 20000)\*50 = 72500 рублей в год.

1. Аренда бассейнов, спортивных залов для сотрудников

Стоимость аренды бассейнов и спортивных залов составляет 50000 рублей в месяц или 600 000 рублей в год. Предположим, что внедрение данного мероприятия позволит снизить текучесть кадров на 25 %. Затраты на одного сотрудника составляют:

600 000 /50 = 3000 рублей / человека.

Экономическая эффективность от внедрения данного мероприятия:

(21450 – 30000)\*50 = 922500 рублей в год.

В качестве мероприятий по совершенствованию маркетинговой политики было предложено

- усиленное рекламирование следующих марок пива: Клинское, Stella Artois, Brahma, Beck’s, Lowenbrau, Staropramen;

- снижение поставок пива Тинькофф в магазины г. Новосибирска;

- налаживание связей с наиболее престижными и известными торговыми сетями г. Новосибирска в части поставки им более полного ассортимента таких марок пива, как Клинское, Stella Artois, Brahma, Beck’s, Lowenbrau, Staropramen;

- проведение скидок и акций на популярные марки пива;

- гибкая ценовая политика для магазинов;

- личные продажи (в качестве покупателей могут выступать частные предприниматели)

4. Рассмотрим потенциальную экономическую эффективность от внедрения мерчейдайзинга. Дополнительные объемы продаж фирм, продукция которых будет размещена в вблизи от продукции «САН Интербрю» в сезон могут достичь 5 % от обычных объемов продаж.

К примеру заключив договор на летний сезон с представительством компании BINGRAE CO в Новосибирске договор и обговорив в договоре следующие условия: фирма BINGRAE CO оплачивает «САН Интербрю» 15 % своей дополнительной выручки от дополнительных продаж чипсов и подобной продукции. Известно, что объем продаж BINGRAE CO в Новосибирске составляет 2033 тыс. рублей в месяц.

Дополнительное увеличение объемов продаж от внедрения данного мероприятия составит:

2033\*1,05 = 2134,65 тыс. руб.

Выплаты компании BINGRAE CO компании ОАО «САН Интербрю» составят:

0,15\*(2134,65 – 2033) = 15,2 тыс. руб. или 45,7 тыс. руб. в летний сезон

Рассмотрим экономическую эффективность данных предложенных мероприятий.

Ожидаемые затраты и объем продаж от внедрения данных мероприятий представлены в табл. 34.

Таблица 34 Ожидаемые затраты и прибыль от внедрения мероприятий по совершенствованию маркетинговой политики

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Ожидаемые затраты, тыс. руб. в год | Ожидаемый доход, тыс. руб. в год | Экономический эффект, тыс. руб. (4=3-2 ) | Примечание |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Реклама | 1200 | Повышение объема продаж на 15%, т.е.  0,1 \*2033141 = 304971 | 304971-1200 = 303771 | Высокая эффективность |
| Налаживание связей с торговыми сетями | 100 | Повышение объема продаж на 15%, т.е. 0,15 \*2033141 = 304971 | 304971-100 = 304871 | Высокая эффективность |
| Проведение скидок и акций на популярные марки пива | 100– на проведение одной акции, планируется провести 100 акций | Повышение объема продаж от 100 акций – 5 %, т.е. 0,05\*2033141 = 101657 | 101657-10000 = 91657 | Высокая эффективность |
| Гибкая ценовая политика для магазинов | Скидки для магазинов составляют 5 % от отпускной цены, т.е. 0,05\*2033141 = 101657 | Повышение объема продаж на 5 %, т.е.  0,05 \*2033141 =101657 | 101657-101657 = 0 | Нет эффективности |
| Личные продажи | Затраты 50 тыс. руб. в месяц или 600 тыс. руб. в год | Повышение объема продаж на 1 %, т.е.  0,01\*2033141 =20331,4 | 20331,4-600 = 19731 | Средняя эффективность |
| Мерчендайзинг | Нет дополнительных затрат | 45,7 | 47,5 | Средняя эффективность |
| Промо-акции | 52238,7 тыс. руб. в год | Повышение объема продаж на 20 %, т.е.  0,2 \*2033141 =406628,2 | 406628,2 - 52238,7 = 354389,5 | Высокая эффективность |

Для совершенствования сервисной политики предложено изучение спроса. Затраты на проведение маркетинговых исследований, включая разработку опроса, найм маркетологов, составляют 1000000 рублей. Ожидаемый доход от внедрения данного мероприятия составляет 5 % от объема продаж: 0,05 \*2033141 =101657. Ожидается, что в результате изучения спроса и совершенствования маркетинговой политики доход увеличится на 10 % в год.

0,1 \*2033141 =203314,1 тыс. рублей.

Экономическая эффективность от внедрения:

203314,1 – 101657 = 101657 тыс. рублей в год

Ожидаемый эффект от рекламной кампании – повышение объема продаж на 20 %, т.е. 0,2\*2033141 = 406628,2 тыс. рублей.

Затраты на рекламную кампанию составляют 531639,4 тыс. руб.

Экономический эффект составляет:

406628,2 - 531639,4 = -125011,2 тыс. рублей.

Вывод: затраты на рекламу больше чем ожидаемый доход, следовательно, данное мероприятий не эффективно.

## 3.2 Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия

Проведем оценку предложенных мероприятий (табл. 35).

Таблица 35

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование мероприятия | Экономический эффект, тыс. руб./год |
| 1 | внедрение доплаты за выслугу лет | 1500 |
| 2 | закупка корпоративных автомобилей | 72,5 |
| 3 | аренда бассейнов, спортзалов | 922,5 |
| 4 | Реклама отдельных марок пива | 303771 |
| 5 | Налаживание связей с торговыми сетями | 304871 |
| 6 | Проведение скидок и акций на популярные марки пива | 91657 |
| 7 | Гибкая ценовая политика для магазинов | - |
| 8 | Личные продажи | 19731 |
| 9 | Изучение спроса | 101657 |
| 10 | Рекламная кампания | -125011,2 |
| 11 | Мерчендайзинг | 47,5 |
| 12 | Промо-акции | 354389,5 |

Более наглядно наиболее и наименее эффективные мероприятия по совершенствованию маркетинговой политики представлены на рис. 20.

## 



Рисунок 24 – Наиболее и наименее эффективные мероприятия по совершенствованию маркетинговой политики ООО «Сан Интербрю»

Таким образом, подводя итоги проведенному анализу по совершенствованию маркетинговой политики предприятия можно сделать следующие выводы: Проведение отдельных мероприятий не позволяет добиться значительного экономического эффекта. Наиболее целесообразно проводить комплекс мероприятий. Расчеты показали, что более рентабельными и экономически эффективными являются следующие мероприятия:

* Промо-акции
* Реклама отдельных марок пива
* Налаживание связей с торговыми сетями
* Проведение скидок и акций на популярные марки пива
* Гибкая ценовая политика для магазинов
* Личные продажи
* Изучение спроса

## 4. Вопросы охраны труда и природной среды

Решая вопросы охраны природной среды на предприятии, проведем расчет загрязняющих выбросов при производстве пива.

В данном разделе проведем расчет ПДВ конкретных загрязняющих компонентов от нагретого источника, определить их фактический выброс, необходимость установки улавливающего оборудования, плату за выброс.

Исходные данные для расчета

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Горячий источник выброса | Вид топлива | Расход топлива, т/год | Время работы в год, ч/год | Температура, º С | | Н,м | D,м | Вид и концентрация загрязняющего вещества | | |
| Газо-воздушной смеси | Наружного воздуха | Наименование | Сmax, мг/м3 | Сф, мг/м3 |
| Котельная завода | Мазут | 5000 | 8500 | 220 | -5 | 25 | 1,5 | СО, гексан | 7,5  50,4 | 0,5  0,3 |

Рассчитываем ПДВформал по формуле:

ПДВi = (ПДКмр i- Сф i)H2 3√V ∆Т /А F m n 1000

где ПДКмр i - максимально-разовая предельно допустимая концентрация i – го компонента, мг/м3, Сф i – фоновая концентрация i - го компонента, мг/м3 ; (ПДКмр i - Сф i ) – максимальная приземная концентрация загрязняющего вещества при выбросе нагретой газовоздушной смеси из исследуемого источника, мг/м3; Н – высота выброса над уровнем земли, м; ∆Т – разность между температурой смеси и температурой окружающей среды, ºС; А – коэффициент, зависящий от температурной стратификации атмосферы и определяющий условия горизонтального и вертикального рассеивания атмосферных примесей; F – безразмерный коэффициент, учитывающий скорость оседания вредных веществ в атмосфере (для газообразных веществ и мелкодисперсных аэрозолей F = 1; для крупнодисперсной пыли и золы при очистке до 75% - 2.5, при полном отсутствии очистки для крупнодисперсной пыли - 3); m, n – безразмерные коэффициенты, учитывающие условия выхода газовоздушной смеси из устья источника выброса, рассчитываются по ряду формул:

m = 1/ (0,67 + 0,1√*f* + 0,34 3√*f* )

*f =* 103 W20 D / H2 ∆T

где W0 – скорость выхода газовоздушной смеси, м/с; D – диаметр (или приведенный диаметр) устья трубы, м

ПДКмр СО = 6,0 мг/м3

ПДКмр гексан = 60 мг/м3

Рассчитаем объем газовоздушной смеси продуктов сгорания V, м3/с по формуле (13):

V = Q V0 \* 103 / τ

где Q – расход топлива, т/год (для твердого или жидкого топлива); м3 /год (для газообразного); V0 – расход воздуха, необходимого для сгорания 1 кг или 1 м3 топлива (для угля V0 = 5,5 м3/кг, мазута = 8,4 м3/кг, дизельного топлива = 10,8 м3/кг, газа = 10 м3/м3), τ – время работы установки в год, с/год.

V = 5000\* 8,4 \* 103 / 8500\*3600 = 1,37 м/с

Скорость выхода газовоздушной смеси W0, м/с рассчитаем по формуле (14)

W0 = 4 V / π D2

W0 = 4 \* 1,37 / 3.14 \* 1,52 = 0,77 м/с

∆T = 220 –(-5) = 225

A = 200; F = 1(для СО и для гексана)

Рассчитаем коэффициенты m и *f* по формулам (11), (12):

*f* = 103 \* 0,772 \* 1,5 / 252 \* 225 = 0,0063

m = 1/ (0,0063 + 0,1√0,0063 + 0,34 3√0,0063 ) = 13,26

Величины Vm и n определяем по формуле

Vm = 1,3\* W0 D / Н

при Vm < 0.3; n = 3

при 0,3 < Vm < 2.0; n = √ (Vm – 0.3) \* (4.36 - Vm )

при Vm > 2 ; n = 1

Vm = 1.3 \*0,77 \* 1,5 / 25 = 0,06, так как Vm < 0.3; n = 3

ПДВСО =(5,0 -0,5) \* 252 3√ 1,37 \* 225 / 200 \*1\*13,26\* 3\*1000 = 0,088 г/с

ПДВгексан = (60 - 0,3) \* 252 3√ 1,37 \* 225 /200\*1\*13,26\*3\*1000 =1,23 г/с

Фактический выброс mСО и mгексан определим по формуле

mi = Cmax i V Xi / 1000

где Cmax i – максимальная концентрация загрязняющего вещества на выходе из источника, мг/м3, (определяется экспериментально); V – объем газовоздушной смеси продуктов сгорания, м3 / с, рассчитывается по формуле (13); Х – число однотипных источников.

mСО = 7,5 \* 1,37 / 1000 = 5,47 г/с

mгексан = 60,4 \* 1,37 / 1000 = 0,083 г/с

Плату за годовой выброс, руб./год, рассчитаем по формулам:

П1 = ∑ Сi mi τ / 106

где Сi – ставка платы, руб.; mi – фактический выброс данного загрязняющего компонента, г/с (если mi > ПДКi , то в формулу подставляют значение ПДКi ); τ – время работы источника в течение года, с.

Сi = Нi \* К

где Нi - базовый норматив платы за выброс 1 т загрязняющего вещества в пределах допустимых выбросов, руб.; К – коэффициент экологической ситуации данного региона по атмосферному воздуху

Плата за сверхлимитные выбросы П2, руб./год, рассчитывается по формуле:

П2 = 5 ∑ Сi`(mi - ПДВi) τ / 106

где Сi`- ставка платы при сверхлимитных выбросах, руб.

Сi`= Нi`\* K

где Нi`- базовый норматив платы за выброс 1 т загрязняющего вещества при сверхлимитных выбросах, руб.; К = 0,8

Общая плата за выброс П рассчитывается по формуле:

П = П1 + П2

П1 = (0,4\* 0,114 + 0,032 \*0,083) \*8500 \* 3600 / 106 = 1,47

П2 = 5 \*( 2 \* 0,8 (5,47-0,114)+ (0,16 \* 0,8 (0,083 -1,23)\* 8500\* 3600) / 106 = 1288,68 П = 1,47+1288,68 = 1290,15 руб./год

Таким образом, плата за выброс от выброса загрязняющих веществ от котельной завода составляет 1290,15 руб./год.

## Заключение

Анализ маркетинговой политики предприятия показал

ОАО «САН Интербрю» конкурентоспособна относительно конкурентов и занимает лидирующую продукцию на рынке г. Новосибирска. В ассортименте компания – лучшие марки и сорта пива (чешские, немецкие, бельгильские, бразильские и др.). ОАО «САН Интербрю» ведет гибкую ценовую политику, делаю свою продукцию доступной для всех слоев населения.

В процессе анализа в компании выявлены следующие слабые стороны: удаленность представительств компании от заводов производителей, удорожание логистики, дефицит продукции в сезон, текучесть кадров, «Черный» пиар.

Первым предложенным мероприятием являлись меры по совершенствованию кадровой политики ОАО «Сан Интербрью».

Анализ товарной политики предприятия показал, что в ассортиментом портфеле предприятия есть марки пива, которые пользуются большой популярностью и требуют значительных инвестиций, например, в части рекламы (Толстяк, Сибирская корона), марки, которые приносят предприятию стабильную прибыль (Клинское), марки, которые не требуют финансовых вложений, но и не приносят стабильной прибыли (Тинькофф), а также марки пива, которые обещают высокие темпы роста, но в настоящее имеют небольшую долю рынка (Stella Artois, Brahma, Beck’s, Lowenbrau, Staropramen).

В связи с этим, для совершенствования товарной политики ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске можно рекомендовать снизить объем продаж марок пива, которые не приносят значительной прибыли для предприятия, в то же время необходима поддержка таких марок, которые и в настоящее время и в перспективе являются наиболее прибыльными.

Для этого можно рекомендовать:

1) усиленное рекламирование следующих марок пива: Клинское, Stella Artois, Brahma, Beck’s, Lowenbrau, Staropramen;

2) Снижение поставок пива Тинькофф в магазины г. Новосибирска;

3) Налаживание связей с наиболее престижными и известными торговыми сетями г. Новосибирска в части поставки им более полного ассортимента таких марок пива, как Клинское, Stella Artois, Brahma, Beck’s, Lowenbrau, Staropramen;

4) Проведение скидок и акций на популярные марки пива;

5) Гибкая ценовая политика для магазинов;

6) Личные продажи (в качестве покупателей могут выступать частные предприниматели)

В качестве направлений совершенствования сбытовой политики можно рекомендовать совершенствование мерчейдазинга.

Кроме того, мерами по совершенствованию сбытовой политики могут быть:

1) рекламная деятельность ОАО «САН Интербрю» в Новосибирске (рекламные буклеты, использование рекламы в прессе, по радио, телевидению и т.п.);

2) создание и регулирование коммерческих связей через посредников, дилеров, агентов и пр.;

3) организацию и участие в ярмарках, выставках;

4) использование кредита в различных формах, продажу в рассрочку, лизинг;

5) презентация продукции специально для потенциальных потребителей.

Внедрение рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности производителя препаратов позволит оптимизировать работу по планированию и эффективной организации системы сбыта продукции.

Сервисная политика ОАО «САН Интербрю» должна включать предпродажный сервис и послепродажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой продукции.

Для изучения спроса и предпочтений потребителей могут применяться различные методы, например, анкетирование потребителей. Это может проводится в крупных супермаркетах города (Под строкой) и торговых сетях (Сибириада, Быстроном, Крепость, Стандарт).

В результате изучения предпочтений потребителей могут быть выявлены недостатки как в ценовой, так и в товарной политике, которые нужно будет усовершенствовать.

Послепродажный сервис предусматривает комплекс работ по послепродажному обслуживанию. В данном случае это может быть поставка продукции в магазины за счет ОАО «САН Интербрю».

При формировании ценовой политики на производимую продукцию следует учитывать отношение потребителей к новым сортам пива и имеющаяся практика вывода на рынок новых товарных марок пива. В этой связи, ценообразование на продукцию ОАО «Сан Интербрю» может быть выбрано с учетом существующих цен конкурентов. Предполагается, что при этом, уровень цен будет соответствовать выбранному имиджу производимой продукции: качественного и одновременно доступного пива для массового потребителя.

Также для ОАО «Сан Интербрю» можно предложить ведение единой ценовой политики.

В рамках единой ценовой политики для ОАО «Сан Интербрю» предлагается рекомендованная отпускная цена, соответствие которой контролируется ее представителями.

Для совершенствования коммуникативной политики можно предложить разработку рекламной кампании.

При продолжительности рекламной кампании до 1 года средства могут возрасти до 10 % рекламного бюджета.

Значительную часть средств при планировании рекламной кампании можно направить на проведение промо-акций (до 50 %).

Затраты на проведение промо-акций составляют 52238700 рублей в год.

В качестве информационных источников для потребителей можно рекомендовать выпуск каталогов, рассказывающих о пользе умеренного потребления пива, содержащих краткую характеристику ассортимента ОАО «Сан Интербрю». Это потребует затрат в размере до 20 % рекламного бюджета.

Значительные расходы из рекламного бюджета потребует предварительное проведение рынка, планирование рекламы, контроль за исполнением медиаплана – до 20 %.

Расчеты показали, что более рентабельными и экономически эффективными являются следующие мероприятия:

* Промо-акции
* Реклама отдельных марок пива
* Налаживание связей с торговыми сетями
* Проведение скидок и акций на популярные марки пива
* Гибкая ценовая политика для магазинов
* Личные продажи
* Изучение спроса

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г., Яхин В. Маркетинговые исследования для среднего бизнеса: состояние рынка и перспективы развития// Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2001. №2

2. Алексеев А.А. Определение удовлетворенности потребителей свойствами товара при выведении новых товаров на рынок или модернизации старых// Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 1997. N 3.

3. Алексеев А.А. “Технологические” методы проблемных маркетинговых исследований: “опрос техническими средствами” и “полевой эксперимент” // Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2000. N 2.

4. Андреев С.Н. Принятие решений в маркетинговых ситуациях// Маркетинг в России и за рубежом, 1998. N 1.

5. Афанасьев А. А., Левин М. Б. Создание модели зависимости выручки розничной торговой точки от факторов конкурентоспособности: Некоторые аспекты выбора объекта наблюдения // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - N 3. - С. 108-120

6. Баранчеев В., Стрижов С. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия // Маркетинг. 1996. -N5.

7. Беляевский И.К. Теория маркетингового исследования: проблемы создания учебного курса// Проблемы статистического анализа рыночных процессов. М. 1993.

8. Березин И.С. Проведение массовых опросов// Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 1996. N 5.

9. Богданов А. Эффективное управление // Новости торговли.- 2003.- декабрь.- 32-34 с.

10. Бушуева Л.И. Статистические методы в маркетинговых исследованиях. Сыктывкар, 1999.

11. Веденеев Д.С. Формирование портрета среднего потребителя в результате качественных наблюдений// Маркетинг в России и за рубежом, 1998. N 4.

12. Вествуд Дж. Маркетинговый план. СПб: Питер, 2001. — 256 с.

13. Гальчев Ф.И. Аналитический обзор современных методов маркетинговых исследований. Вып.3. М. 1997.

14. Герчикова И.Н. Методика проведения маркетингового исследования// Маркетинг. 1995. 2-3.

15. Глушакова Т.И. План маркетинга: основные части// Практический маркетинг. 2000. N 2(36), 3(37), 5(39), 6(40).

16. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования товара// Маркетинг в России и за рубежом, 2003. N 5-6; 2004. N 1-6; 2005. N 1-4.

17. Голубков Е.П. Измерения в маркетинговых исследованиях// Маркетинг в России и за рубежом, 1998. N 2.

18. Голубков Е.П. Изучение потребителей // Маркетинг в России и за рубежом, 2003. NN 5-6. 2004. N 1.2.3.4.6.

19. Голубков Е.П. Составление анкет и разработка выборочного плана // Маркетинг в России и за рубежом, 1998. №3

20. Денисова Г.С. Гук А.А. Маркетинговые исследования российского рынка: опыт анализа// Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2006. N 1.

21. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. — СПб: Питер, 2001. — 256с.

22. Долбунов А.А. Маркетинг ниш: как это может быть// Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2000. N 3.

23. Жукова Я.И. Российский рынок маркетинговых исследований// Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 1999. N 6.

24. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. — СПб: Питер, 2002. — 352с.

25. Зайкина Н.А. Кулькова Н.А. Как провести социологическое маркетинговое исследование. Учебное пособие. М. 1995.

26. Иванов А.Л. Как получить честный ответ на поставленный вопрос? (К вопросу повышения достоверности результатов социологических и маркетинговых опросов)// Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2005. N 6.

27. Комлев Е.Б. Анализ конкурентоспособности товара // Маркетинг в России и за рубежом, 2000. N 3.

28. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб, Питер Ком, 1998. — 896с.

29. Леви М., Бейтс Б. Основы розничной торговли. — СПб.: Питер, 2005

30. Манн И. Маркетинг на 100%. — СПб: Питер, 2003. — 240 с.

31. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело ЛТД, 1994. — 702с.

32. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2005.

33. Рогачевский А.М., Беликова Т.Н. Методические указания к написанию курсовых работ по дисциплине «Маркетинг». – Новосибирск: Новосибирская Государственная Академия Водного Транспорта, 2003.- 34 с.

34. Рогачевский А.М. Введение в маркетинг. – Новосибирск: НГАВТ, 2001.

35. Ежеквартальный отчет Открытого акционерного общества «САН Интербрю»

36. Хайн Т. Все об упаковке. — М.: Арт-Родник, 2004.

37. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда персонала // Управление персоналом. 2000. -№12, с. 38-41.

38. www. nielsen. ru

39. <http://www.webagro.ru/printnews.php?id=7814>



Рисунок 1. Организационная структура «САН Интербрю»

Положение о представительстве ОАО «САН Интербрю» в г. Новосибирске

Представительство Открытого акционерного общества «САН Интербрю», именуемое в дальнейшем "Представительство", является обособленным подразделением общества, далее именуемого "Общество", и создано по решению Совета директоров от 2 марта 2004 г. для осуществления функций и задач, указанных в настоящем Положении.

Место нахождения Представительства: 630052, Российская Федерация, г. Новосибирск, Толмаческое шоссе, д. 43/4.

1. ЗАДАЧИ И СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА

1.1. Задачами и сферой деятельности Представительства является представление интересов Общества в России, странах СНГ и за рубежом и осуществление их защиты, оказание поддержки Обществу при осуществлении им своей деятельности, в частности, содействие в продвижении, распространении и продаже Обществом производимых им товаров, а также оказание иной поддержки деятельности Общества.

2. ПРАВОВОЙ СТАТУС ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА

2.1. Представительство Общества является обособленным подразделением Общества, расположенным вне места нахождения последнего.

2.2. Представительство не является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации. В своей деятельности Представительство руководствуется настоящим Положением, решениями Общества и действующим законодательством Российской Федерации. Если в результате изменения законодательства и нормативных актов Российской Федерации отдельные статьи настоящего Положения вступают в противоречие с ними, эти статьи утрачивают силу, и до момента внесения изменений в настоящее Положение акционеры Общества, члены органов управления Общества и Глава Представительства руководствуются законодательством и нормативными актами Российской Федерации.

2.3. Представительство вправе иметь круглую печать, штамп и бланки со своим полным наименованием, эмблемой и наименованием Общества.

2.4. Представительство наделяется Обществом необходимым для осуществления его деятельности имуществом, в том числе оборудованием, предметами, материалами и т.п.

2.5. Представительство не ведет коммерческой деятельности от своего лица, а действует от имени и по поручению Общества.

2.6. Представительство вправе заключать хозяйственные договоры от имени Общества в рамках предмета своей деятельности, ответственность по которым несет Общество, Размеры обязательств, принимаемых Представительством по заключаемым им договорам, должны соответствовать условиям и суммам, определяемым Обществом.

2.7. Представительство несет материальную ответственность перед Обществом за нанесенный ущерб.

3. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВОМ

3.1. Управление Представительством осуществляется Главой Представительства, который назначается на должность и освобождается от должности Президентом Общества и действует на основании настоящего Положения, доверенности, выданной ему Президентом Общества, а также других решений Общества.

3.2. Глава Представительства:

* по доверенности действует от имени Общества в пределах своих полномочий, определяемых также настоящим Положением и другими решениями Общества;
* осуществляет оперативное руководство деятельностью Представительства;
* распоряжается средствами Представительства в пределах предоставленных ему прав,
* совершает сделки в рамках предмета деятельности Представительства;
* в пределах имеющихся полномочий издает приказы и указания, обязательные для всех работников Представительства; принимает на работу и увольняет с работы работников Представительства в соответствии со штатным расписанием, применяет к ним меры поощрения и наложения на них взысканий в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и
* действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
* заключает коллективный договор в Представительстве;
* открывает/закрывает расчетные счета Представительства Общества в банковских учреждениях;
* совершает иные действия, необходимые для достижения целей и задач Общества.

4. КОНТРОЛЬ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА

4.1. Представительство отчитывается перед Обществом о проделанной работе в соответствии с требованиям об отчетности, устанавливаемыми Обществом.

Глава Представительства песет ответственность за своевременность предоставления и достоверность сведений о деятельности Представительства.

4.2. Проверка финансово-хозяйственной и правовой деятельности Представительства осуществляется аудиторами, назначаемыми или привлекаемыми Обществом в случае необходимости. Аудиторы вправе требовать от должностных лиц Представительства предоставления им всех необходимых материалов, бухгалтерских или иных документов и личных объяснений.

4.3. Результаты проведенных аудиторами проверок направляются Президенту Общества.

5. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА

5.1. Представительство не осуществляет бухгалтерский учет. Представительство не исполняет обязанности налогоплательщика.

5.2. Итоги деятельности Представительства отражаются в годовом отчете Общества.

5.3. Хозяйственный год Представительства совпадает с хозяйственным годом Общества.

6. ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

6.1. Организационно-штатная структура Представительства и его штатное расписание утверждаются Президентом Общества.

6.2. Представительство имеет право нанимать сотрудников как по трудовым, так и по гражданско-правовым договорам. Отношения работников и Представительства, возникшие на основе трудового договора (контракта) или гражданско-правового договора регулируются действующим российским законодательством, настоящим Положением и иными внутренними документами Общества.

6.3. Охрана труда и социальное страхование регулируются действующим законодательством и внутренними положениями Общества.

7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Вопросы деятельности Представительства, не отраженные в настоящем Положении, регулируются в соответствии с нормами действующего законодательства Российской Федерации.

Анкета

Уважаемые покупатели!

Компания ОАО «Сан Интербрью» в Новосибирске проводит опрос потребителей с целью выявления потребительских предпочтений. Пожалуйста, примите участие в опросе. Ваши ответы помогут Компании ОАО «Сан Интербрью» эффективнее работать для Вас!

1. Являетесь ли Вы потребителем пива?

А) да

Б) нет

2. Как часто Вы покупаете пиво?

А) каждый день, почти каждый день

Б) несколько раз в неделю

В) несколько раз в месяц

Г) несколько раз за сезон

3. Где Вы обычно покупаете пиво?

А) киоск;

Б) супермаркет;

В) продовольственный магазин;

Г) кафе, ресторан;

Д) другое.

4. При выборе пива для Вас важно (проранжируйте по степени важности):

а) цена;

б) упаковка;

в) сорт;

г) производитель, марка;

д) вкусовые качества;

е) иной ответ.

5. Как часто Вы покупаете пиво в предложенной упаковке?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид упаковки | Частота покупки | | | |
| Всегда | Иногда | Редко | Никогда |
| Стекло |  |  |  |  |
| Жесть |  |  |  |  |
| ПЭТ |  |  |  |  |

1. Как часто Вы покупаете пиво в предложенной емкости?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Емкость | Частота покупки | | | |
| Всегда | Иногда | Редко | Никогда |
| 0,33 |  |  |  |  |
| 0,5 |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |
| 1,5 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |

**7. Укажите, какую марку пива Вы предпочитаете?**

**8. При выборе пива Вы руководствуетесь:**

**А) реклама;**

**Б) совет друзей;**

**В) Привычка;**

**Г) Вкусом членов семьи;**

**Д) Другое**

**9. Влияет ли реклама на Ваш выбор?**

**А) да;**

**Б) нет;**

**В) затрудняюсь ответить**

**10. Рекламу какого пива Вы чаще всего видите и слышите?**

**И в заключении несколько слов о Вас:**

**11. Ваш возраст:**

**а) до 20;**

**б) 21-30;**

**в) 31-40;**

**г) 41 – 50;**

**д) 51-60**

**е) 60 и старше**

**12. Ваш доход (в месяц):**

**а) до 3000;**

**б) от 3000 до 10 000;**

**в) от 10000 до 15000;**

**г) свыше 15 000**

**13. Ваш пол:**

**а) мужской;**

**б) женский**