ВОЛОГОДСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ МОЛОЧНОХОЗЯЙСТВЕННАЯ

АКАДЕМИЯ ИМ. Н.В. ВЕРЕЩАГИНА

Экономический факультет

*Кафедра управления производством*

#### ***Дипломный проект***

на тему:

«Совершенствование системы управления маркетингом в ООО «Ххх»

Выполнил, студент 645

Дипломный руководитель,

ст. преподаватель

Молочное

2005

**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы построения системы управления маркетингом

1.1 Сущность и необходимость процесса управления

1.2 Механизм построения системы управления на предприятии

1.3 Маркетинг как важнейшая функция в деятельности современного предприятия

1.4 Система управления маркетингом: структура, методики, инструменты, предназначение

2. Организационно-экономическая характеристика ООО "Ххх"

2.1 Общая экономическая характеристика ООО "Ххх"

2.2 Экономическая ретроспектива ООО "Ххх"

2.3 Современное состояние системы управления предприятия

3. Характеристика системы управления маркетингом ООО "Ххх"

3.1 Маркетинговые функции, выполняемые на предприятии

3.2 Методики маркетингового анализа, применяемые на предприятии

4. Совершенствование системы управления маркетингом в ООО "Ххх"

4.1 Совершенствование структуры коммерческого отдела

4.2 Совершенствование системы управления персоналом коммерческого отдела

4.3 Совершенствование методик применяемых на предприятии

4.4 Расчет эффективности внедрения проекта

Выводы и предложения

Список литературных источников

# Введение

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. Одним из таких положений является необходимость эффективного (научного) управления, как организации в целом, так и любым структурным подразделением, в частности маркетингом.

В практике делового общения как-то не принято говорить: «У Вас научное управление или нет?». Очевидно, что в этом случае мы встречаемся с вопросами этики. Обсуждать же тему рациональности управления сейчас необходимо. Постепенно в общественное сознание должна проникать мысль о необходимости перехода к новой практике управления, что возможно только с помощью науки.

Первостепенной задачей любой организации будет построение эффективной системы управления, а поскольку в настоящий момент наиболее современные направления менеджмента подразумевают необходимость уделять большое внимание внешней среде и месту или основному предназначению предприятия, возникает необходимость налаживания коммуникации организации с различными общественными группами посредством маркетинга. Поэтому, от того насколько эффективно организована система управления маркетингом, зависит судьба всего предприятия.

Целью данной работы является исследование сложившейся системы управления маркетингом ООО «Ххх» и разработка предложений по ее совершенствованию.

Для достижения цели исследования нами поставлены следующие задачи (их можно объединить в четыре группы):

* изучение теоретических основ построения системы управления маркетингом на предприятии;
* анализ организационно-экономической характеристики исследуемого предприятия;
* характеристика современной системы управления маркетингом;
* внесение ряда конкретных предложений по совершенствованию системы управления маркетингом на ООО «Ххх».

Объектом настоящего исследования является предприятие ООО «Ххх», которое занимается производством промышленной упаковки, а именно – стальных бочек и поликарбонатных бутылей.

Предметом исследования является система управления маркетингом на исследуемом предприятии.

На каждом этапе работы применяются методы, наиболее релевантные задачам соответствующего этапа. На этапе сбора и анализа информации применяется поиск методик анализа, как в печатных источниках информации, так и в internet. Особое внимание уделяется качеству собранной информации. Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия и финансовый анализ выполняется в соответствии с методиками, приведенными в АХД на предприятии.Анализ организации управления выполняется в соответствии с методикой, предложенной у Г.Н. Дрозда [6]. В работе использованы аналитический, монографический, абстрактно-логический и расчетно-конструктивный методы исследования.

В разделе 1 рассмотрены теоретические основы построения системы управления маркетингом на предприятии. В разделах 2 и 3 проведена организационная и экономическая оценка деятельности ООО «Ххх» в целом и службы маркетинга в частности. В разделе 4 разработаны и обоснованы меры по совершенствованию систем управления маркетингом на предприятии.

В качестве источников информации использованы бухгалтерская отчетность за 2000 – 2004 годы, управленческие и регламентирующие документы ООО «Ххх». Для изучения состояния проблемы использована литература отечественных и зарубежных авторов.

# 1. Теоретические основы построения системы управления маркетингом

# 

# 1.1 Сущность и необходимость процесса управления

Сущность – это главное, что определяет само существование предмета, она выражает всеобщие, необходимые, относительно устойчивые, внутренние связи, присущие данному предмету и объединяющие воедино его различные стороны. Сущность раскрывает единство в многообразии свойств предмета.

Управление – это объективная потребность любой деятельности человека. Существуют различные определения этой категории, обусловленные разными парадигмами и подходами в понимании этого явления. Наиболее точной в научном отношении и продуктивной в практической деятельности является парадигма, рассматривающая в центре всех процессов человека с его интересами, ценностями, установками. Благодаря управлению возникает как осознанная индивидуальная, так и согласованная коллективная деятельность [4; 15].

О сущности процесса управления много сказано и в первую очередь как о деятельности человека. Например, в таком виде: «Управление – целенаправленное воздействие на коллективы людей для планомерной организации и координации их деятельности в процессе производства». Или: «Управление – целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую, с целью изменения ее поведения в определенном направлении». П. Друкер так определяет управление: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу.

Управление возникло и развивалось как потребность согласования действий для получения предполагаемого результата деятельности человека. В индивидуальной деятельности – это согласование своих собственных действий, которые осуществляет каждый человек, стремясь получить определенный результат. Это воздействие на себя, свою деятельность, требующее определенных волевых усилий и предвидения желаемого результата. Согласование предполагает выбор необходимых действий, их комбинирование, определение последовательности, корректировку и т.д.

Развитие сознания человека привело к пониманию того, что совместной деятельностью можно достичь таких результатов, каких невозможно обеспечить индивидуально. Но совместная деятельность усложняет процессы согласованности. Здесь вступает в действие разнообразие потребностей и интересов, натур и характеров, ценностей и установок.

Управление, следовательно, является необходимым и объективным элементом любой деятельности человека и отражает его потребность. От него зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность работы людей, заинтересованность каждого в общем результате. Оно определяет качество результата, время его получения, затраты усилий, соответствие потребностям [4; 14]

Результат деятель-

ности системы

системы

Цель

системы

Рис. 1.1. Диалектика энтропии и эктропии системы.

Объективная необходимость управления производства становится понятной из диалектики энтропии и эктропии системы: если «победит» энтропия, система разрушится и не достигнет своих целей как целого; если же «жизнь» в системе будет хорошо управляться, и эктропия «победит» энтропию системы, все будет хорошо – наступит порядок, который обеспечит достижение целей системы.

В данной работе мы будем придерживаться определения Г. Н. Дрозд, который под процессом управления понимает согласование и координацию деятельности людей в совместном труде для достижения поставленной перед предприятием (организацией) цели. Процесс управления производством выполняет руководитель. Причем, в данном случае, под термином «руководитель» не надо понимать только первого руководителя предприятия, процесс управления выполняет и главный бухгалтер, и начальник коммерческого отдела, и начальник производственно-технического отдела, т.е. лица, в подчинении которых находятся люди. Назовем деятельность руководителя по выполнению процесса управления производством в производственной системе – руководством. Руководителем назовем то лицо, в формальном и неформальном подчинении которого находятся люди одной и той же организации. Подчиненный – это то лицо организации, которое обязано выполнять поручения руководителя в соответствии с предоставленными тому правами [12;25].

Необходимо отметить, что подчинение по своему содержанию может быть различным в различных организациях, но в принципе оно всегда имеет две составляющих: формальное и неформальное подчинение. Каждый руководитель определяет сам, согласуя свои действия с законом, как сочетать то и другое в обращении с подчиненным. Выделяют два вида формальных зависимостей:

* Административная (юридическая), определяемая законодательством РФ. ГК РФ, КзоТ, Устав предприятия и др. определяет статус руководителя и работников предприятия, их полномочия, обязанности и ответственность в связи с членством в трудовом коллективе.
* Материальная, определяемая величиной вознаграждения за труд, которое устанавливает работнику руководитель в соответствии с его трудовым вкладом (полученным результатом). В частных предприятиях это особенно действенный рычаг воздействия на подчиненного.

Кроме этого, при определенных обстоятельствах, могут существовать неформальные (субъективные) зависимости между подчиненным и руководителем:

* Моральная зависимость – определяется чувством гордости за свой коллектив и, в этой связи, долга перед его членами и руководителем за общее дело. Такая форма зависимости проявляется при условии высокой сплоченности коллектива, члены которого связанны друг с другом не только производственными отношениями, но и на других уровнях отношений. При низкой сплоченности коллектива, психологической несовместимости ее членов форма зависимости не проявляется.
* Интеллектуальная – определяемая авторитетом руководителя среди подчиненных. При отсутствии авторитета форма зависимости не проявляется.

2

3

4

1

###### Руководитель

###### Подчиненный

### Рис. 1.2. Управленческие отношения «Руководитель – подчиненный»

#### Из этого следует, что для выполнения процесса управления руководитель может иметь либо только 2, либо до 4-х каналов воздействия на подчиненного, выбор которых будет зависеть от конкретной ситуации. Для уверенного решения управленческих задач руководителю необходимо иметь максимальное количество возможностей воздействия на подчиненного. А для этого он должен решить следующие задачи:

1. Сформировать хороший психологический климат в подчиненном ему коллективе.
2. Иметь авторитет среди своих подчиненных.

Решение этих 2-х задач создает предпосылку для эффективного достижения целей, стоящих перед руководителем и его коллективом.

Характеризуя сущность процесса управления, следует сказать, что природа этого процесса – информационная. Руководитель, согласуя и координируя деятельность подчиненных, воздействует на них информационно – прямо или косвенно. Прямо – административным актом (приказом, распоряжением), психологически; косвенно – экономической и социально-психологической средой [6;54].

Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации (деловая, административная, общественная, армейская и т.д.), от размеров организации, от сферы ее деятельности, от уровня в управленческой иерархии (например, начальник коммерческого отдела – первый функциональный уровень), от функции внутри организации (в нашем случае это маркетинговые функции) и еще от многих факторов. Однако, несмотря на все разнообразие, как на это обратил внимание еще в 1916 г. А. Файоль, для всех процессов управления в организации характерно наличие однородных видов деятельности. Можно сгруппировать все виды управленческой деятельности в четыре основных функции управления: 1) планирование, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению; 2) организация, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними; 3) руководство, состоящее в мотивировании исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей; 4) контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы[2,38].

Хотя существуют различные подходы к выделению управленческих функций, мы остановимся на четырех выше перечисленных, т.к. их использование в рамках нашего исследования наиболее целесообразно.

# 1.2 Механизм построения системы управления на предприятии

Построение системы управления на предприятии – это одна из важнейших задач высшего руководства. Именно первый руководитель должен принимать решение по поводу изменений в существующей системы управления. При этом обязательно участие функциональных руководителей, которые в рамках своей компетенции вносят предложения по совершенствованию структуры всей организации, а так же непосредственно занимаются организацией работы своего функционального подразделения (организацией управления) [15;27].

Под организацией управления понимается деятельность руководителя, направленная на построение аппарата управления, способного во главе с ним решить стоящие перед коллективом задачи в условиях динамично меняющейся среды.

На построение аппарата управления оказывает воздействие большое количество факторов:

* Отраслевая принадлежность предприятия,
* Организационно-правовая форма,
* Размеры производства,
* Территориальное размещение,
* Уровень специализации,
* Острота конкуренции,
* Уровень квалификации руководителей,
* Уровень квалификации персонала,
* Уровень механизации труда,

и многие другие.

Построение аппарата управления осуществляется в определенной методической последовательности:

1. Уточнение целей и задач функционирования предприятия на ближайшую перспективу.
2. Разработка организационной структуры предприятия.
3. Разработка структуры управления.
4. Разработка Положений о подразделениях и службах предприятия и инструкциях о должностных обязанностях руководителей и специалистов.
5. Организация труда работников аппарата управления.
6. Штатное расписание предприятия и смета административно-управленческих расходов.
7. Формирование аппарата управления.

Уточнение целей и задач предприятия на ближайшую перспективу необходимо для того, чтобы не пришлось через несколько месяцев повторять всю работу заново и волновать персонал предприятия. Возможные изменения в производстве необходимо сразу предусмотреть в разработке с тем, чтобы при их появлении сделать минимальные изменения [19;36].

Организационная структура – это состав самостоятельных и обособленных подразделений и служб предприятия. Разрабатывается структура комбинированным методом (расчеты + логический метод). Сначала, исходя из производственной программы и условий предприятия, определяется количество первичных трудовых коллективов основного производства. Затем принимается решение о количестве ступеней в структуре. При большом количестве бригад, звеньев и производственных участков их можно объединить в цеха (по технологическому признаку), или отделения (по территориальному признаку).

Затем определяется потребность во вспомогательных подразделениях, обеспечивающих работу основного производства (автогараж, ремонтная мастерская, погрузочная площадка и др.).

В последнюю очередь определяется минимальное, но достаточное количество служб управления (бухгалтерия, служба маркетинга, отдел кадров и т.п.). Главный вопрос при построении организационной структуры: «Назначение данного подразделения на предприятии».

Структура управления – это состав и соподчиненность работников аппарата управления (по должностям). В структуре управления выделяют два типа соподчиненности: линейную и функциональную. У подчиненного должен быть только один линейный руководитель. Функциональные руководители являются ответственными за выполнение узких функций по предприятию в целом, поэтому имеют право вмешиваться, в пределах своей компетенции, в деятельность других подразделений. Эта соподчиненность указывается пунктирной линией.

Особенно следует заметить, что управленческие и организационные структуры создаются не как самоцель, а для нахождения ответов на пять основных вопросов:

оргструктура

структура управления

1. назначение каждого подразделения и службы;
2. сколько иметь подразделений и служб;
3. сколько иметь работников в аппарате управления;
4. назначение каждой должности;
5. соподчиненность (линейная и функциональная).

При построении структур следует руководствоваться следующими принципами:

1. цели и условия деятельности предприятия определяют тип структур, а не наоборот;
2. корректировка структур – постоянная задача руководства предприятия;
3. разработка структур – индивидуальная задача для каждого предприятия;
4. фактическую численность управленческого персонала по должностям определяют при построении структур, а не по типовым штатным нормативам [14;68].

Для практической реализации разработанных структур необходимо иметь Положения о подразделениях и службах и Инструкции о должностных обязанностях.

Положение – это юридический документ, который определяет и регулирует деятельность подразделения (службы). Этот документ состоит из 4-х разделов:

1. Назначение.
2. Задачи.
3. Состав.
4. Порядок функционирования и взаимодействие с другими службами.

Инструкция о должностных обязанностях разрабатывается на каждого работника аппарата управления. Она представляет собой юридический документ, который определяет и регулирует деятельность должностного лица. Документ включает в себя 4 раздела:

1. Общие положения. (В нем указывается статус должности, порядок приема и увольнения, соподчиненность по структуре управления, чем руководствуется в своей работе, что должен знать и уметь претендент на должность, особые требования).
2. Обязанности.
3. Права.
4. Ответственность.

Разработка Инструкций о должностных обязанностях должна проводиться по структуре управления сверху вниз.

Организация труда работников аппарата управления призвана облегчить труд руководителя, освободить его от рутинных работ и сделать этот труд высоко эффективным. При этом рассматриваются следующие направления:

* Разделение и кооперация труда.
* Организация рабочего места.
* Нормирование труда.
* Условия труда.
* Режим труда и отдыха.
* Механизация управленческого труда.
* Техника личной работы.

Штатное расписание предприятия представляет собой документ, устанавливающий состав работников аппарата управления по должностям, их количество, должностные оклады, персональные надбавки. Штатное расписание утверждается руководителем предприятия.

Смета административно-управленческих расходов включает в себя следующие статьи:

* Зарплата управленческого персонала.
* Начисления на заработную плату.
* Командировки и перемещения.
* Услуги средств связи, почтовые и канцелярские расходы.
* Содержание легкового автотранспорта.
* Представительские расходы.
* Прочие расходы.

Этим заканчивается проектная часть организации управления. Далее идет реализация проекта: подбор и расстановка кадров.[24;75].

1.3 Маркетинг как важнейшая функция в деятельности современного предприятия

Современное коммерческое предприятия не может существовать и, тем более, развиваться при отсутствии маркетинговых функций. Данные функции могут возлагаться либо на маркетолога (одного человека), если это небольшое предприятие, либо на маркетинговый отдел или службу [1;25].

Под маркетингом понимается такая система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности предприятий на выпуск конкурентоспособных видов продукции в заранее установленных объемах и отвечающих определенным технико-экономическим характеристикам. При этом рассчитывается, что реализация намеченной ассортиментной структуры может обеспечить фирме получение наиболее высоких прибылей или прочное положение на рынке.[3;19].

Философия маркетинга такова: производитель должен выпускать такую продукцию, которой заранее обеспечен сбыт, и получение фирмой намеченного уровня рентабельности и массы прибыли.

Суть и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который в известной мере утрачивает хаотичность и попадает под регулирующее воздействие заранее устанавливаемых хозяйственных связей, где особая роль отводится потребителю.

Маркетинговая деятельность фирмы направлена на то, чтобы достаточно обоснованно, опираясь на запасы рынка, устанавливать конкретные текущие и главным образом долговременные цели, пути их достижения и реальные источники ресурсов хозяйственной деятельности; определять ассортимент и качество продукции, ее приоритеты, оптимальную структуру производства и желаемую прибыль.

Другими словами, производитель призван выпускать такую продукцию, которая найдет сбыт, принесет прибыль. А для этого нужно изучать общественные и индивидуальные потребности, запросы рынка как необходимое условие и предпосылку производства. Поэтому все больше углубляется понимание того, что *производство начинается не с обмена, а с потребления.* Эта концепция нашла свое воплощение в маркетинге [19;64].

Именно всестороннее изучение спроса, потребностей и их учет в целях более правильной ориентации производства и составляют главное назначение маркетинговой деятельности в системе управления процессом производства.

Современный маркетинг делает упор на ориентацию производственной деятельности, определение структурной политики фирмы с учетом конкретного рыночного спроса. Важная особенность маркетинга как определенной системы внутрифирменного управления состоит в том, что она основана на принятии решений на базе многовариантных экономических расчетов и ориентирована на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития предприятий.[10;96].

В 50-60-е гг. 20 века, как только начал зарождаться маркетинг, его назвали «менеджмент в действии». Таким образом, маркетинг может выступать как субъект управления, и при этом, он имеет свои принципы, функции, структуры, нормативно-правовое обеспечение.

* Ориентация бизнеса на запросы потребителя. Данный принцип предполагает объемную научно-практическую, исследовательскую и аналитическую работу, глубокое изучение рынка, рыночной среды и мотивации потребителей.
* Важным принципом маркетинга является сегментация и выявление целевого рынка. Суть принципа состоит в том, что предприятие или фирма должна выявить группу потребителей, отличающихся однородным характером потребительских предпочтений однотипной реакцией на маркетинговые воздействия. Главная цель – достижение преимущества по сравнению с фирмами-конкурентами и повышение эффективности своей деятельности.
* Адаптация и гибкое реагирование производства и сбыта на требование активного и потенциального спроса. Принцип предполагает мобильность управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы, в зависимости от меняющихся условий рынка и конкретных потребностей потребителя.
* Инновация. Этот принцип подразумевает постоянное совершенствование, видоизменение выпускаемой продукции, разработку более совершенной технологии и нового направления научно-исследовательских и конструкторских работ.
* Принцип стратегического планирования. Предполагает построение производственно-сбытовых маркетинговых программ.

На реализацию принципов маркетинга ориентированы его функции:

* полный, тщательный, постоянный учет требований рыночного спроса и запросов потребителей, их требований к качеству, технико-экономическим параметрам, новизне, дизайну продукции;
* принятие обоснованных решений, эффективность которых определяется по конечному результату деятельности предприятия;
* разработка сбытовой политики на основе определения максимально выгодных каналов сбыта, системы товародвижения, организации послепродажного технического обслуживания, системы стимулирования сбыта и формирования потребностей потребителей.

Реализация этих функций предусматривает установление обратной связи с рынком в целях корректировки расчетов в рамках маркетинговых программ, на основе которых принимаются решения на соответствующих уровнях управления[1;45].

Маркетинговая программа является ядром маркетинга. Она кладется в основу планирования производства по каждому продукту в каждом хозяйственном подразделении фирмы.

Учитывая вышеизложенное, вполне правомерно рассматривать маркетинг как функцию внутрифирменного управления, назначение которой состоит в том, чтобы обеспечить деятельность фирмы исходя из всестороннего, глубокого изучения и тщательного учета рыночного спроса, потребностей и требований конкретных потребителей к продукту, чтобы стало реально возможным получение наивысших конечных результатов: максимального объема сбыта, что, в свою очередь, приведет к получению максимальной и устойчивой прибыли.

# 

# 1.4 Система управления маркетингом: структура, методики, инструменты, предназначение

В структуре коммерческой организации зачастую можно встретить отдел маркетинга, это обусловлено объективной необходимостью современного состояния бизнеса. Сейчас необходимо уделять большое внимание вопросам исследования рынка, поиском покупателей, поставщиков, изучению востребованности продукта, а это задача службы маркетинга. И от того насколько грамотно организованна работа службы маркетинга, и насколько слаженно она взаимодействует с другими подразделениями предприятия, от того насколько эффективны технология, методы и средства маркетинга, зависит судьба всего предприятия [10;32].

Поэтому управление маркетингом на предприятии должно быть построено с учетом самых передовых достижений отечественной и зарубежной науки, а так же собственного производственного опыта.

Маркетинг как объект управления можно рассматривать в двух аспектах:

* Маркетинг как подразделение предприятия, работу которого необходимо организовывать, и которым необходимо управлять.
* Маркетинг, как важнейшая функция современной организации. «Продавать не то, что можем произвести, а производить то, что можем продать».

В первом случае необходимо структурировать и регламентировать деятельность сотрудников службы маркетинга, определить функции, права, ответственность каждого сотрудника данного подразделения, для наиболее слаженной работы службы. Подробно рассмотреть структуру самой службы маркетинга. По мнению П. Диксона типовая организационная структура фирмы, ориентированная на маркетинг будет выглядеть следующим образом (рис. 1.3).

Что касается маркетинга, как функции современной организации, то здесь для наиболее рационального выполнения этой функции необходимо рассмотреть ее как систему с определенным содержанием. Согласно методологии нашего исследования рассмотрим систему маркетинговой деятельности, включающую технологию, методы и средства маркетинга.

Технология маркетинга включает следующие этапы: (1) маркетинговый аудит (анализ рыночных возможностей, замеры объемов спроса, система маркетинговой информации, маркетинговая среда), (2) маркетинговое планирование (сегментирование рынка, новые товары, политика ценообразования, разработка комплекса маркетинга), (3) организацию маркетинга, (4) оперативное управления маркетинговой деятельностью (мотивация, контроль, регулирование, коммуникация).

Руководство предприятия

Продажа

Безопасность

Служба маркетинга

Кадры

Маркетинг

Финансы

Производство

Реклама

Паблик релейшинз

Исследование

Разработка продукта

Планирование продукта

Контроль сбыта

Прогнозирование сбыта

Планирование сбыта

Поддержка сбыта

Развития продукта

Обслуживание клиентов

Пересылка и склады

Упаковка

Рекламное агентство

Ценообразование

Внешняя область

Рис. 1.3. Организационная структура фирмы, ориентированная на маркетинг

Система организации службы маркетинга по географическому принципу представленная у Ф. Котлера выглядит следующим образом (рис.1.4)

Начальник службы маркетинга

Региональные и городские торговые представители

Управляющий отдела сбыта

Управляющий отдела марк. исслед.

Управляющий отдела рекламы и стимулирования сбыта

Управляющий отдела маркетинга

Управляющий по новым товарам

Рис. 1.4. Структура службы маркетинга по географическому принципу

Методы маркетинга можно разделить на несколько групп:

* методы маркетингового аудита и планирования;
* методы продвижения и распространения [16;121].

Среди методов маркетингового аудита и планирования можно выделить сводное анкетирование, выборку, SWOT-анализ, матричные анализы БКГ, GE, сравнительный анализ конкурентной позиции фирмы по ключевым факторам успеха (бенчмаркинг).

Среди методов продвижения и распространения важнейшими являются продажи через собственные торговые точки, организация оптовых продаж, продажи через сеть торговых представителей, реклама, стимулирование сбыта (использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить или усилить ответную реакцию рынка).

Средства маркетинга – это вещественные предметы и объекты, используемые для проведения маркетинговых мероприятий. Среди них можно выделить анкеты, проспекты, брошюры, упаковку, маркировку и т.д [6;64].

# 2. Организационно-экономическая характеристика ооо «Ххх»

# 2.1 Общая экономическая характеристика ООО «Ххх»

# Общество с ограниченной ответственностью «Ххх» ранее именуемое «Ван Леер Вологда» – это совместное предприятие Голландии и России. Общество с ограниченной ответственностью «Ван Леер Вологда» образовалось в городе Вологде в 1998, расположено по адресу Маяковского, 38. В ноябре 2003 года ООО «Ван Леер Вологда» изменяет свое наименование на ООО «Ххх». Изменение названия общества не повлияло на изменение остальных реквизитов общества.

Предприятие имеет организационно-правовую форму – общество с ограниченной ответственностью, форма собственности – частная. Участники общества с ограниченной ответственностью по его обязательствам не отвечают лично принадлежащим им имуществом, а несут риск убытков в пределах стоимости внесенного вклада. Учредительными документами общества являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью «Ххх» содержат наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью, условия о размере и уставного капитала общества, о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов, об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов, о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений.

«Ххх» является единственным предприятием в европейской части РФ, выпускающим стальные закатные бочки вместимостью 216,5 литров (55 галлонов), соответствующие европейским стандартам. Аналогом этого предприятия является завод, находящийся на Урале – г. Белоярск.

Бочка предназначена для транспортировки и хранения лакокрасочной продукции, нефтепродуктов, химикатов, пищевых растительных масел и других веществ, не действующих активно на сталь.

Бочка выпускается двух типов:

* Тип 1 – с несъемным дном с двумя горловинами G2 и G3/4.
* Тип 2 – со съемным верхним дном, прокладкой и стяжным обручем с замком.

Продукция имеет сертификат соответствия и лицензию на право применения знака соответствия упаковки требованиям рекомендации ООН по перевозке опасных грузов.

На бочки наносятся дополнительные ребра жесткости, что дает возможность увеличения жесткости бочек, при внешнем диаметре по гофрам 585 мм.

По требованиям потребителей подбирается цвет лакокрасочного покрытия. Компания «Ххх» может изготовить двухцветную бочку с нанесением фирменного логотипа по желанию клиента.

Предприятие отгружает продукцию железнодорожным или автомобильным транспортом.

Помимо производства бочек «Ххх» с ноября 2000г запустило линию по производству бутылей.

Российская компания «Ххх» стала крупнейшим в мире производителем поликарбонатной тары. В настоящее время ее производственных мощностей хватит для покрытия годового спроса, превышающего 1,5 млн. бутылей. Естественно, что такой объем пока неподъемен для самого российского рынка услуг по доставке питьевой воды. Перед компанией встал вопрос о поиске дополнительных каналов сбыта своей продукции.

Одним из направлений может стать расширение номенклатуры предлагаемой продукции. До недавнего времени этот список также не ограничивался одним видом товара: 19 и 13 литровые бутыли предлагались в вариантах с ручкой и без ручки, а некоторые компании продолжали заказывать 11 литровые квадратные баллоны. Уже в настоящее время линии компании загружаются указом на производство бутылей по индивидуальным макетам. Так, уже несколько месяцев идет поставка на завод Нестле Вотер Кулерс в Домодедово баллонов с косой геометрией ручки – такой же, которая используется мировым концерном во всем мире.

Решение о диверсификации продукции и технологические возможности производства позволили также начать опытное производство бутылей с резьбовой горловиной. Пока это будут 11 литровые квадратные баллоны. Их можно будет купить в крупных супермаркетах Москвы, Санкт- Петербурга, Самары и других больших городов. Эти бутыли, по мнению коммерческих работников «Ххх», в первую очередь представляют интерес для обычных людей, выезжающих на выходные на свои пригородные участки. Так продукция должна заменить 10 литровые полиэтиленовые канистры, ныне используемые дачниками, пока не имеющих достаточных средств для использования услуг бутилированных компаний, но уже понимающих вред для здоровья водопроводной воды. Этим людям, конечно, неприятен запах полиэтиленовой тары, переносимый и на воду, поэтому замена ее на нейтральный поликарбонатный аналог, да еще более стойкий, возможно, станет людям в радость.

В настоящее время ООО «Ххх» поставляет бутыли различных объемов и форм более 200 заказчикам на территории СНГ, охватывающая более 70% данного рынка. Среди покупателей – самые крупные бутилированные компании России, Украины, Казахстана и Беларуси, такие как Нестле (Москва), Королевская Вода (Москва), Чистая Вода (Киев), Экология Урала (Екатеринбург), Полюстрово (Санкт- Петербург) и мн. др.

Отличительной особенностью бутылей, производимых из высококачественного сырья, поставляемого концернами Байер и Мицубиши, является их прочность, долговечность и удобство в обслуживании (только технология данной компании позволяет выпускать бутыли с интегрированной ручкой). В ближайшее время рынки бутилированной воды будут и далее уверенно развиваться, а для конечного потребителя приобретение бутыли с водой будет так же естественно, как и покупка хлеба.

**2.2 Экономическая ретроспектива ООО «Ххх»**

Основные экономические показатели деятельности компании «Ххх» представлены в таблице 2.1.

## Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ООО «Ххх» за 2000-2004 г.г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2000 год | 2001 год | 2002 год | 2003 год | 2004 год | Темпы роста 2004 к 2000 |
| Товарная продукция в сопоставимых ценах, тыс. руб. | 300381,27 | 319906,05 | 339100,42 | 363087,2 | 412283,5 | 137,25 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 305788,13 | 325687,92 | 345229,2 | 369825,3 | 413495,4 | 135,22 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 253629,92 | 270103,08 | 286321,4 | 309457,2 | 319412,3 | 125,94 |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | 262977,8 | 280091,6 | 293444,8 | 310653,2 | 346210,4 | 131,65 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 42810,33 | 45596,32 | 51784,4 | 59172,1 | 67285 | 157,17 |
| Рентабельность производства, % | 16,27 | 16,27 | 17,65 | 19,05 | 19,43 | 119,24 |
| Закупка сырья:  - стали, тыс. тонн | 123,7 | 127,4 | 130 | 133,4 | 149,5 | 120,86 |
| - поликарбоната, тыс. тонн | 724,27 | 785,8 | 848,7 | 917,3 | 1008 | 139,17 |
| Среднегодовая численность, всего чел. | 90 | 95 | 100 | 108 | 113 | 125,56 |
| - аппарат управления | 15 | 17 | 17 | 19 | 19 | 126,67 |
| - производственные рабочие | 75 | 78 | 83 | 89 | 94 | 125,33 |
| Выручка на одного человека, тыс. руб. | 3397,65 | 3428,29 | 3452,29 | 3424,31 | 3659,25 | 107,7 |
| Рентабельность продаж, % | 13,99 | 14 | 15 | 16 | 16,27 | 1,16 |

Из таблицы 2.1 можно сделать следующие выводы, что ООО «Ххх» занимает стабильное положение на рынке, а именно, постоянно увеличивая объемы товарной продукции: с 2000 по 2004 годы товарная продукция увеличилась на 111902,23 тыс. руб., или на 37,25% что связано с постоянным ростом спроса на производимую продукцию.

Увеличение товарной продукции приводит к росту потребности в закупке сырья, на 20,86% стали и на 39,17% поликарбоната, а также возникает необходимость и в увеличении рабочей силы на 25,56 %.

В целом, ООО «Ххх» – это устойчивое и перспективное предприятие, так как данные, приведенные в таблице 2.1, имеют положительную тенденцию к росту.

Сгруппировав данные объема реализации за последние 5 лет в аналитическую таблицу, мы видим следующую динамику развития реализации готовой продукции по товарным группам.

Нами будет использоваться следующая продукция:

1. Бутыли поликарбонатные.
2. Бочки стальные закатные с гофрами на корпусе:

* Толщина металла, мм 1,0\* 1,0\* 1,0 (БЗ- 1)
* Толщина металла, мм 1,2\* 1,0\* 1,2 (БЗ- 2)
* Толщина металла, мм 1,2\* 1,2\* 1,2 (БЗ- 3)

Таблица 2.2

Объем реализации с разбиением на товарные группы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарные группы | Объем реализации, шт. | | | | | Отношение 2004 г. к 2000 г. % |
| 2000 год | 2001 год | 2002 год | 2003 год | 2004 год |
| Бутыли поликарбонатные | 875896 | 902987 | 959875 | 1019975 | 1111934 | 126,95 |
| 1. 19 л. круглые с ручкой 2. 13 л. круглые без ручки 3. 11 л. квадратные с ручкой | 481743  210742  183411 | 452733  262410  187844 | 481255  278942  199678 | 495365  299256  225354 | 513176  328935  269823 | 106,52  156,08  147,11 |
| Бочки стальные | 372203 | 379799 | 391545 | 401934 | 450199 | 120,96 |
| 1. БЗ- 1 2. БЗ- 2 3. БЗ- 3 | 126549  169764  75890 | 128365  173382  78052 | 132335  178744  80466 | 140125  163284  98525 | 171265  169895  109039 | 135,34  100,01  143,68 |

Характеризуя приведенные выше показатели, необходимо наметить следующие этапы оценки экономической эффективности:

* Определение товарных групп выпускаемой продукции, в объемах, реализации которых наблюдается тенденция роста.
* Определение товарных групп выпускаемой продукции, в объемах, реализации которых наблюдается спад.
* Определение товарных групп выпускаемой продукции, в объемах, реализации которых наблюдаются неравномерные показатели.
* Анализируя тенденции роста, сохранения прежних позиций или уменьшения объемов реализации по товарным группам, необходимо проанализировать (обозначить) причины роста или спада в реализации каждой группы.
* Исходя из показателей, выявленных тенденций и анализа причин, можно строить прогнозы и намечать основные моменты дальнейшего развития.

Для наибольшей наглядности динамики развития объемов реализации построим график (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Динамика реализации продукции за 2000 – 2004 г.г.

Как видно из графика объема реализации за изучаемый период, рост наблюдается во всех товарных группах, но в группе БЗ-2 в 2003 году наблюдается спад, но уже в 2004 году наметилась тенденция к росту.

Лидером по росту объемов является товарная группа 13-ти литровых, 11-ти литровых квадратных бутылей, темпы роста которых составили 156,08 и 147,11 % соответственно, незначительно отстают от них БЗ-3 (143,68 %). Изучая причины данного явления, можно отметить, что основными факторами, вызвавшими рост, являются: востребованность данного вида продукции у потребителей и своевременная реакция производства, сумевшего уловить данную тенденцию выпустить требуемый товар.

Данные по валовой прибыли на примере 2004 года, приведенные в таблице 2.3, позволяют определить, какие товарные группы являются наиболее выгодными.

Таблица 2.3

Экономические показатели ООО «Ххх» в 2004 году по товарным группам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Объем реализации, шт. | Выручка от реализации, тыс. руб. | Полная себестоимость, тыс. руб. | Валовая прибыль, тыс. руб. |
| 1. Бутыли 19- ти литровые, круглые | 513176 | 82310,2 | 66482,9 | 15827,3 |
| 2. Бутыли 13- ти литровые, круглые | 328935 | 41020,8 | 26164,8 | 14856 |
| 3. Бутыли 11- ти литровые, квадратные | 269823 | 41943,6 | 26420,6 | 15523 |
| 4. БЗ- 1 | 171265 | 89431,1 | 81984,5 | 7446,7 |
| 5. БЗ- 2 | 169895 | 95343,2 | 89167,9 | 6175,3 |
| 6. БЗ- 3 | 109039 | 63444,6 | 55989,7 | 7454,9 |
| Итого: | 1562133 | 413493,5 | 346210,4 | 67283,2 |

Наиболее наглядно эти табличные данные представлены в виде диаграммы (рис. 2.2).



Рис 2.2 Объем реализации продукции в 2004 году в натуральных показателях

Как видно, наибольший объем реализации наблюдается в товарной группе поликарбонатных бутылей: 19-ти литровых, затем следуют бутыли 13-ти литровые круглые, немного отстают 11-ти литровые квадратные бутыли. Наименьшие показатели в группе стальных бочек.

На рис. 2.3 графически представлены данные по выручке от реализации по каждой группе товаров. Как видно, большая часть выручки принадлежит стальным бочкам, это объясняется их высокой ценой.



Рис. 2.3 Выручка от реализации продукции в 2004 году

Проанализировав данные, приведенные выше, можно построить сравнительный график соотношения полной себестоимости продукции и валовой прибыли от реализации.



Рис. 2.4. Структура выручки от реализации продукции в 2004 году

Из данной диаграммы видно, что наибольшей себестоимостью обладают стальные бочки, а большую прибыль приносят бутыли. При этом наибольший удельный вес прибыли в выручке наблюдается у бутылей, поэтому для предприятия развитие системы продвижения бутылей на рынок является наиболее приоритетным направлением. За счет увеличения объема продаж бутылей ООО «Ххх» может заработать дополнительные доходы, которые впоследствии следует инвестировать в наиболее перспективные ассортиментные группы или в новые направления бизнеса.

Рентабельность продаж в 2004 году составила 16,3 %, что говорит о прибыльности данного производства.

Анализ ликвидности ООО «Ххх» (таблица 2.3) показал, что предприятие на 2004 год является ликвидным и платежеспособным, так как показатель абсолютной ликвидности составляет 0,33, что свидетельствует о том, что предприятие в любой момент может погасить 33 % всех имеющихся обязательств за счет денежных средств. В целом по предприятию показатель ликвидности и показатель платежеспособности увеличились за 2004 год, их значения выше нормы.

Таблица 2.3

Показатели ликвидности деятельности ООО «Ххх»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Норма | 2000 г. | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности | >=0,2- 0,25 | 0,2 | 0,23 | 0,28 | 0,31 | 0,33 |
| 2. Промежуточный коэффициент покрытия | >=1,0 | 1,4 | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,5 |
| 3. Общий коэффициент покрытия | >=2,0 | 2,1 | 1,9 | 2,0 | 2,2 | 2,3 |
| 4. Коэффициент общей платежеспособности | >=2,0 | 2,2 | 2,0 | 2,1 | 2,3 | 2,4 |

ООО «Ххх» является финансово независимым, так как коэффициент независимости (автономии) составляет 0,8 и финансово устойчивым, так как коэффициент финансовой устойчивости не ниже нормы и равен 0,8. Коэффициент маневренности выше допустимого норматива и на конец 2004 года составил 0,7. Собственные оборотные средства обеспечивают материальные запасы (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Показатели устойчивости финансового состояния ООО «Ххх»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Норма | 2000 г. | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. |
| 1. Коэффициент автономии | >=0,5 | 0,4 | 0,6 | 0,5 | 0,6 | 0,8 |
| 2. Коэффициент финансовой устойчивости | >=0,8 | 0,4 | 0,6 | 0,5 | 0,6 | 0,8 |
| 3. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | <=1,0 | 0,9 | 1,0 | 08 | 0,7 | 0,5 |
| 4. Коэффициент маневренности собственных средств | >=0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 0,7 |
| 5. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами | >=0,6-0,8 | 0,6 | 0,8 | 0,8 | 0,9 | 1,0 |

Изменения показателей, характеризующих деловую активность, в целом являются положительными. Коэффициенты оборачиваемости оборотных активов, дебиторской задолженности увеличились на 0,4 и 0,2 и составили соответственно 3,4 и 5,8 оборотов в год на конец 2004 года. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился и составил 59 оборотов в год на конец 2004 года. Наблюдалось увеличение коммерческого кредита, предоставляемого как самим предприятием, так и для него. Если в 2000 году на 1 рубль кредиторской задолженности приходилось 7,6 рубля, то в 2004 году – 9,8 рубля (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Показатели деловой активности ООО «Ххх»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2000 г. | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | Отклонение 2004 г. от 2000 г. |
| 1. Коэффициент деловой активности | 2,9 | 3,2 | 3,0 | 3,4 | 3,6 | 0,7 |
| 2. Фондоотдача внеоборотных активов | 85,4 | 86,1 | 80,0 | 83,2 | 88,0 | 2,6 |
| 3. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | 3,0 | 3,2 | 2,9 | 3,3 | 3,4 | 0,4 |
| 4. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | 5,6 | 5,8 | 4,9 | 5,2 | 5,8 | 0,2 |
| 5. Период погашения дебиторской задолженности | 61,0 | 59,0 | 63,0 | 58,0 | 54,0 | - 7 |
| 6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | 54,9 | 56,0 | 53,0 | 55,0 | 59,0 | 4,1 |
| 7. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности | 7,6 | 8,2 | 7,9 | 8,5 | 9,8 | 2,2 |
| 8. Рентабельность продаж, % | 13,99 | 7,76 | 15 | 16 | 16,27 | 2,28 |

В целом ООО «Ххх» является ликвидным, финансово независимым, прибыльным предприятием.

**2.3 Современное состояние системы управления.**

В 2004 году штатным расписанием закреплён персонал в количестве 113 шт. ед., из которых 19 ед. имеют высшее образование, 87 – среднее профессиональное образование, 7 – среднее. Структура персонала в разрезе полученного образования предоставлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Образовательная структура персонала в 2004 г.

Далее перейдём к исследованию современной организационной структуры предприятия, сложившуюся к 2005 году (Приложение 1).

Сразу следует сказать, что данная структура основана на фактически сложившихся связях, а документально она не отражена.

Структура управления ООО «Ххх» имеет линейно-функциональные связи (Приложение 2). Начальники каждого функционального отдела находятся в подчинении у генерального директора.

Производственно-технический отдел возглавляет технический директор. В его подчинении находится начальник производства, который следит не только за процессом производства, но и за состоянием и эксплуатацией оборудования, а также инженер по охране труда и экологии, который следит за техникой безопасности на производстве.

Бухгалтерию возглавляет главный бухгалтер, в подчинении у которой находится её заместитель, экономист и программист.

Как видно, самым загруженным является коммерческий отдел, который возглавляет начальник коммерческого отдела. Отделу приходится выполнять не только маркетинговые функции, но и решать правовые вопросы, т.к. на предприятии отсутствует юрист. Правовыми вопросами занимается менеджер по продажам и правовым вопросам, чья должностная инструкция приведена в Приложении 4. Более подробно работа коммерческого отдела рассмотрена в следующем разделе.

Что касается секретаря, то помимо основной деятельности, ей делегированы диспетчерские функции, а также функции по работе с кадрами.

Относительно регламентации работы следует сказать, что в ООО «Ххх» существуют типовые должностные инструкции, однако в данных документах не отражена вся специфика деятельности предприятия и особенности внутренних коммуникаций, в силу чего в некоторых моментах возникают трудности в согласованности действий. Приложений о подразделениях в ООО «Ххх» нет. Работу по созданию и модификации данных регламентирующих документов под фактически сложившиеся условия среды необходимо будет провести в самое ближайшее время.

**3. Характеристика системы управления маркетингом в ООО «Ххх»**

**3.1 Маркетинговые функции, выполняемые на предприятии**

Как уже говорилось ранее, в ООО «Ххх» отдел маркетинга в качестве отдельного функционального подразделения не выделен. Все маркетинговые функции на предприятии выполняет коммерческий отдел. На сегодняшний день структура управления коммерческим отделом выглядит следующим образом.

Начальник

коммерческого отдела

Инженер по снабжению

Менеджер по продажам и таможенному оформлению

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам и правовым вопросам

Рис. 3.1. Современная структура управления коммерческого отдела.

Основной задачей начальника коммерческого отдела является материально-техническое обеспечение производства, хранение и сбыт производимой продукции. В своей работе он руководствуется законодательством РФ, внутренними приказами, распоряжениями руководства предприятия, нормативно-методическими материалами по снабженческо-сбытовой деятельности; должностной инструкцией (приложение 3). В подчинении начальника коммерческого отдела находятся специалисты коммерческого отдела, транспортного участка, склада. Начальник коммерческого отдела планирует, организует, координирует и контролирует деятельность отдела, транспортного участка и склада для максимально эффективного использования ресурсов предприятия. Кроме того, должен постоянно изучать перспективы спроса на выпускаемую продукцию, находить рынки сбыта, проводить маркетинговые исследования, а также, должен предоставлять менеджеру по правовым вопросам предприятия списки дебиторов, взыскание задолженностей с которых необходимо осуществлять через Арбитражный суд.

Менеджер по продажам и правовым вопросам относится к категории специалистов предприятия, имеет высшее юридическое образование. В своей деятельности руководствуется законодательством РФ; внутренними приказами, распоряжениями руководства предприятия; должностной инструкцией. В его задачи входит осуществление сбыта продукции предприятия; обеспечение и защита правовых интересов предприятия. Должен изучать перспективы спроса на выпускаемую предприятием продукцию; находить рынки сбыта, проводить маркетинговые исследования; принимать меры по расширению хозяйственной самостоятельности предприятия; своевременное заключение договоров с поставщиками и потребителями, расширение хозяйственных связей; организовывать с участием структурных подразделений предприятия работу по своевременному и правовому заключению хозяйственных договоров; учёт выполнения договорных обязательств, применение экономических мер воздействия при невыполнении обязательств; вести претензионно-исковую работу.

Менеджер по продажам также относится к категории специалистов предприятия, имеет высшее образование. В его задачи входит материально-техническое обеспечение производства; хранение и сбыт производимой продукции. Должен участвовать в хозяйственно-финансовой деятельности предприятия в области материально-технического снабжения, заготовки и хранения сырья, сбыта продукции по договорам поставки, транспортного обслуживания; содействовать эффективному использованию материальных и финансовых ресурсов; снижать их потери, ускорить оборачиваемость оборотных средств; принимать меры по расширению хозяйственной самостоятельности предприятия, своевременном заключении договоров с поставщиками и потребителями, расширении хозяйственных связей; постоянно изучать перспективы спроса, проводить маркетинговые исследования, обеспечивать и контролировать работу предприятия со службой железной дороги.

Менеджер по продажам и таможенному оформлению относится к категории специалистов предприятия, имеет высшее образование. Его задачи те же, что и у предыдущего специалиста, плюс то, что он должен обеспечивать непосредственное взаимодействие со службой Вологодской таможни по растаможиванию грузов, приходящих в адрес предприятия, а также по таможенному оформлению экспортируемых товаров.

Инженер по снабжению относится к категории специалистов предприятия, имеет высшее образование. В его задачи входит материально-техническое обеспечение производства; определять потребности недостающих материальных ресурсов, приходящих в адрес предприятия. Должен определять при участии технического директора и начальника цеха закатной бочки потребность недостающих материальных ресурсов на договорной основе со снабженческо-сбытовыми организациями, коммерческими структурами и товаропроизводителями размещать заказы на покрытие потребности ресурсов товаров и комплектующих изделий и обеспечить ими производство; решать работы погрузочно-разгрузочных работ при обеспечении предприятия материалами; проводить маркетинговые исследования; организовывать работы по использованию и реализации металлического лома и деловых отходов; организовывать работу складского хозяйства; создавать условия для надлежащего хранения и сохранения материальных ресурсов и готовой продукции; принимать меры по максимальному оснащению складской службы необходимыми механизмами и приспособлениями; постоянно поддерживать связь с транспортно-экспедиционными предприятиями в целях обеспечения транспортом в необходимом количестве для доставки продукции предприятия; осуществлять взаимодействие со службами железной дороги; нести ответственность за сохранность вагонов при погрузке-выгрузке и маневренных работах, за очистку вагонов и приведение их в транспортное положение; осуществлять непосредственное взаимодействие со службой Вологодской таможни по растаможиванию грузов, приходящих в адрес предприятия; проводить постоянную работу по снижению дебиторской задолженности.

Следует отметить, что положительным моментом является то, что вышеперечисленные функции сотрудников коммерческого отдела закреплены в должностных инструкциях (приложение 3,4).

**3.2 Методики маркетингового анализа, используемые на предприятии**

В данном разделе работы необходимо рассмотреть маркетинговые методики, которые применяются на предприятии для разработки маркетинговой стратегии, – это бенчмаркинг и SWOT-анализ.

В 2004 году «Ххх» проводил бенчмаркинг. Основной задачей было сопоставление позиции фирмы по ключевым факторам в сравнении с основным конкурентом. В качестве основного конкурента выступила фирма «БиПол» – производитель стальных бочек. Коммерческим отделом были определены следующие ключевые факторы успеха (КФУ): цена, качество, реклама, сервис, брэнд. Анализ основывался на экспертной оценке группы, в состав которой вошли генеральный директор, представители коммерческого отдела, начальник производства, мастер цеха по производству бочек.

Здесь следует отметить, что цена является количественной характеристикой, поэтому оценка этого фактора производилась группой экспертов путём сопоставления уровней цены на бочки конкурента и уровня цены на бочки ООО «Ххх». Остальные факторы (качество, реклама, сервис, бренд) рассматривались на основании ощущаемой ценности в сопоставлении принятым эталоном (максимальный рейтинг силы каждого фактора равен 12).

Таблица 3.1

Оценка конкурентной позиции ООО «Ххх» в сравнении с «БиПол» по ключевым факторам успеха

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| КФУ | Оценка «Ххх», балл | Оценка «БиПол», балл |
| цена | 8 | 10 |
| качество | 12 | 12 |
| реклама | 11 | 7 |
| сервис | 10 | 9 |
| брэнд | 12 | 10 |
| общий рейтинг | 53 | 48 |

Общий рейтинг силы «Ххх» оказался выше «БиПол», причём, такие ключевые факторы как реклама и брэнд больше остальных превышают конкурента. На данный момент времени ООО «Ххх» следует обратить внимание на разницу в уровне цен при одинаковом качестве бочек, а иначе заказчики постепенно начнут уходить к конкуренту.

Для детального изучения деятельности общества был применен SWOT-анализ, то есть оценка и анализ внешней и внутренней среды фирмы. Специалистами коммерческого отдела была определена система факторов, определяющих стратегическую ситуацию компании. Данные факторы были разбиты на силы и слабости предприятия (внутренние факторы), возможности и угрозы (внешние факторы), и получена следующая картина.

Сильные стороны предприятия.

1. Качественные характеристики продукции. Особенно высока конкурентоспособность по показателю качества поликарбонатных бутылей. Такие бутыли экологически безопасны, подлежат много кратному использованию, разработаны с учётом способности сохранять вкус питьевой воды. В этих лёгких и герметичных бутылях вода может храниться более года без потери своих качеств. Эта тара характеризуется высокой прочностью, малым весом, привлекательным внешним видом, является упругой и небьющейся, что позволяет применять её и там, где использование стеклянных бутылок запрещено техникой безопасности. После изготовления каждая бутыль индивидуально проверяется на прозрачность, герметичность, сопротивление вертикальной нагрузке, вес. Кроме того, в соответствии с ГОСТом заполненные бутыли испытываются на ударную прочность методом бросания.

Относительно стальных бочек следует сказать, что корпорация ХХХ уже на протяжении 125 лет по праву гордится их производством, качество которых отвечает самым высоким требованиям химической, нефтехимической, металлургической, лакокрасочной и пищевой отраслей.

1. Технологические преимущества – высокое качество производственного процесса обеспечивается новым европейским оборудованием, осуществляются применением новейших технологий, использованием позитивного зарубежного опыта ведения производственного процесса, высокое качество используемого сырья. Сырьё для изготовления бутылей закупается только у ведущих химических концернов. Технологический цикл изготовления бочки не вносит в чистоту металла никаких изменений. В производственном процессе задействованы с высоким качеством профессиональной подготовленности, за счёт предприятия ежегодно проводится повышение их квалификации.
2. Тенденции к сокращению издержек производства за счёт изменения технологического процесса (этот раздел в разумных пределах, так как предприятие стремится к повышению конкурентоспособности за счёт улучшения качественных характеристик).
3. Совершенствование и упрочнение отношений с поставщиками, стремление к стабильности и долгосрочности, так как именно отношения с поставщиками складывают надёжную качественную сырьевую базу, и таким образом, прямо влияют на качество выпускаемой продукции и бесперебойность производственного процесса, а как следствия – повышения деловой репутации фирмы в глазах потребителей и экономической эффективности.
4. Стремление к привлечению покупателей при помощи системы скидок. Система скидок и четкая ценовая политика позволяет «привязать» покупателей. Особое внимание следует уделять вопросам установления уровня цен и гибкой системы скидок на бутыли, т.к. данный продукт наиболее рентабелен (это утверждение подтверждается нами в разделе 2.2). Цена бутылей зависит от нескольких факторов, включающих объёмы поставок (единичных и суммарных в поквартальном и годовом исчислении), долгосрочность и постоянство сотрудничества, чёткое выполнение взаимных финансовых и иных обязательств и т.д.

Базовым, т.е. максимальным, в настоящее время предлагается следующий уровень цен.

Таблица 3.2

Базовый уровень цен на бутыли исходя из разового объема поставки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разовый объём поставки | Цена 1 бутылки (Евро с НДС, склад поставщика) | | |
| 19 л. (кругл.) | 13 л. (кругл.) | 11 л. (квадр.) |
| До 500 шт. | 4,75 | 3,7 | 4,6 |
| 500-2000 шт. | 4,7 | 3,65 | 4,55 |
| 2000-3000 шт. | 4,65 | 3,60 | 4,50 |

При этом следует отметить, что в процентном соотношении крупные покупатели бутылей (2000-3000 шт.) получают максимальную скидку при покупке 13 литровых бутылей, которая составляет 2,7% (по 19 л. – 2,1%, по 11 л. – 2,2%). Это является стимулом для покупателей к увеличению объема разовой поставки 13 литровых бутылей, а следовательно позволяет увеличить объемы реализации данной, не самой продаваемой товарной позиции (см. рис. 2.2).

Кроме этого ООО «Ххх» внедряет варианты снижения расходов добросовестного покупателя: рассрочка платежа, обмен отбракованных бутылей на новые в соотношении 12:1 и др.

1. Установление комфортных взаимоотношений, проявление интереса к мнению покупателей, работа с жалобами и предложениями.
2. Собственные производственные площади дают возможности говорить о высоком показателе стабильности работы предприятия. Это является существенным фактором, так как отражается на таких показателях как себестоимость производимой продукции и стабильность производства продукции, то есть высоком уровне деловой репутации предприятия в лице покупателей.

Слабые стороны предприятия.

1. Наличие основного конкурента по производству стальных бочек, имеющего весьма сильные конкурентные позиции по показателям качества продукции и ценовой политике.
2. Отдалённость от потребителей, а также от поставщика поликарбоната. (Данный материал поставляется из Чехии).
3. Проблемы с поставкой воды для технологических нужд предприятия, эта проблема существует, прежде всего, по причине недостаточно качественной работы местного водоканала, при достаточно высоких ценах на оказываемые услуги предприятие поставщик нередко без предупреждения на неограниченное время прекращает подачу воды, объясняя это неудовлетворительным состоянием водопроводных сетей, или обеспечивает потребителей некачественной водой при давлении не соответствующем нормативным показателям установленным законодательно.
4. Большая зависимость от поставщика стали, так как «Северсталь» является единственным поставщиком холодного металлопроката, используемого в производстве бочек (доля металла в продукции свыше 65 %).
5. Высокие затраты на производимую продукцию.
6. Низкая заработная плата.

Возможности.

1. Расширение производства за счёт увеличения объёмов выпуска уже существующей продукции, предварительный анализ рынка показал, что по части уже существующих видов продукции потребитель готов приобретать больше по существующим ценам, установленным предприятием.
2. Расширение существующего товарного ассортимента, является приоритетным направлением.
3. Формирование фирменного стиля, имиджа, узнаваемости, а в дальнейшем в качестве ведущей цели формирование брэнда, активное сотрудничество с профессиональными предприятиями в этой области.
4. Работа с исследованием потребительских предпочтений и пересмотр существующих позиций предприятия на рынке.
5. Стиль жизни людей, а именно: «в ближайшие 5-10 лет рынки бутилированной воды будут и далее развиваться, а для конечного потребителя приобретение бутыли с водой будет так же естественно, как и покупка хлеба» (Журнал «Вода и водные технологии» №4, 2004).

Жизнь всё время движется вперёд, и то, что казалось понятным и привычным вчера, сегодня выглядит совсем иначе. Конец 20 века принёс с собой ряд новых понятий, изменивших многие наши взгляды на окружающую действительность, в том числе и на способы упаковки продукции.

Угрозы:

1. Условия постоянной инфляции.
2. Повышение цен на используемое в производстве сырьё (Приложение 6).
3. Повышение стоимости коммунальных услуг, учитывая график работы предприятия, велики расходы на электроэнергию.
4. Повышение стоимости транспортных услуг (автомобильного и железнодорожного транспорта).

Ситуация на исследуемом рынке и действия, предпринимаемые руководством, позволяют сделать следующие выводы:

* рынок фактически сложился, предприятие работает на нём в течение восьми лет;
* конкуренция на рынке складывается лишь по поводу производства стальных бочек;
* производственный процесс осуществляется на высокотехнологичном оборудовании с использованием высококачественного сырья.

Таким образом, целесообразным представляется использование стратегии разработки товара, которая позволит удерживать достигнутый уровень рыночной доли и поддерживать интерес постоянных покупателей к продукции предприятия, а также завоевать новых приверженцев производимых товаров.

Особое внимание следует уделять бутылям, т.к.:

* 1. по мнению экспертов в ближайшее время рынки бутилированной воды будут и далее развиваться (Журнал «Вода и водные технологии» №4, 2004);
  2. в связи с этим компаниям, занимающимся бутилированием воды, потребуется больше тары (качественной и экологичной);
  3. в ООО «Ххх» имеются недогруженные производственные мощности (об этом упоминалось в разделе 2.1).

**4. Совершенствование системы управления маркетингом**

# Основные пути совершенствования системы управления маркетингом в ООО «Ххх» можно разделить на три крупных блока. Первый блок затрагивает совершенствование структуры коммерческого отдела, второй- совершенствование системы управления персоналом коммерческого отдела, третий – совершенствование методов маркетингового аудита и планирования.

**4.1 Совершенствование структуры коммерческого отдела**

# Как уже было отмечено ранее, на предприятии отсутствует маркетинговая служба, все маркетинговые функции выполняет коммерческий отдел. Не остается без внимания то, что в его структуре мы не видим такой должности, как маркетолог, на которого была бы возложена вся маркетинговая работа, включая планирование.

# В состав коммерческого отдела входят три менеджера (менеджер по продажам, менеджер по продажам и таможенному оформлению, менеджер по продажам и правовым вопросам), а также инженер по снабжению. Все они подчинены начальнику коммерческого отдела. Маркетинговые функции, закрепленные в должностной инструкции каждого, включая и самого начальника коммерческого отдела, дублируют друг друга (приложение 3,4). Все вышеперечисленные лица должны изучать перспективы спроса на выпускаемую предприятием продукцию, находить рынки сбыта, проводить маркетинговые исследования. А ведь помимо этого, каждый должен выполнять и другие обязанности, в соответствии с занимаемой должностью. Менеджер по продажам и правовым вопросам в первую очередь должен заниматься решением правовых вопросов, а именно:

* Организовывать работу по своевременному и правовому заключению хозяйственных договоров;
* Вести учет выполнения договорных обязательств, применение экономических мер воздействия при невыполнении обязательств;
* Вести претензионно-исковую работу.

Другими словами, на этого человека должны быть возложены в основном юридические обязанности.

Менеджер по продажам и таможенному оформлению в первую очередь занимается обеспечением работы предприятия со службой железной дороги, обеспечением непосредственного взаимодействия со службой Вологодской таможни по растаможиванию грузов, приходящих в адрес предприятия, а также – по таможенному оформлению экспортируемых товаров.

Инженер по снабжению должен заниматься именно материально-техническим обеспечением производства, определять потребности недостающих материальных ресурсов и т.д. Проведение маркетинговых исследований вообще следует исключить из его обязанностей.

Относительно начальника коммерческого отдела можно сказать то, что он должен принимать маркетинговые решения на основе уже проведенных исследований, а не сам проводить их; поиск рынков сбыта – также не его обязанность.

Необходимо отметить, что для эффективной организации маркетинга, предприятие должно располагать текущей информацией о состоянии рынка, обладать необходимой гибкостью, умением приспосабливаться к меняющимся условиям внешней среды.

Особенно важно ориентироваться не просто на снижение издержек, а заинтересовывать структурные подразделения в достижении маркетинговой цели и добиться четкой координации деятельности всех подразделений предприятия на основе маркетинга.

В настоящее время имеются различные подходы к определению численности той или иной службы.

Мы придерживаемся следующей точки зрения: если фирма небольшая, то все обязанности могут быть возложены на одного человека, если же предприятие крупное, то на нем могут работать несколько специалистов в области маркетинга.

Так как ООО «Ххх» – небольшое предприятие, то обязанности по маркетинговой деятельности можно возложить на одного человека. На наш взгляд, целесообразно данные обязанности возложить на менеджера по продажам, который, в свою очередь, и будет являться маркетологом. Мы предлагаем следующую должностную инструкцию:

Проект должностной инструкции маркетолога:

* + 1. Общие положения.
  1. Маркетолог относится к категории специалистов предприятия, принимается и увольняется генеральным директором.
  2. Маркетолог подчиняется непосредственно начальнику коммерческого отдела предприятия.
  3. На должность маркетолога назначаются лица с высшим экономическим образованием, опытом работы по реализации продукции не менее трех лет.
  4. Маркетолог осуществляет руководство маркетинговой деятельностью на предприятии.
  5. Маркетолог организует работу в соответствии с главной своей задачей: изучение рынка, поиск клиентов и поставщиков.
  6. В своей деятельности руководствуется законодательством РФ, внутренними приказами, распоряжениями руководства предприятия, настоящей должностной инструкцией.

1. Должностные обязанности.

Маркетолог должен:

* 1. Вносить предложения руководителям производственных подразделений о необходимости производственных изменений в связи с изменением рыночной конъюнктуры.
  2. Постоянно изучать перспективы спроса на выпускаемую предприятием продукцию, находить рынки сбыта, проводить маркетинговые исследования.
  3. На основе маркетинговых исследований проводить маркетинговый анализ.
  4. Владеть информацией по рыночной конъюнктуре, знает достоинства и недостатки своих конкурентов, знает характеристику выпускаемой продукции, ее сильные и слабые стороны.
  5. Разрабатывать системы скидок и стимулирования для клиентов, разрабатывать рекламные проспекты и т.д.
  6. Систематически повышать квалификацию.
  7. Выполняет приказы, распоряжения директора.
  8. Определять каналы реализации продукции, обеспечивать наиболее выгодную и своевременную реализацию продукции предприятия
  9. На период временного отсутствия менеджера по продажам и таможенному оформлению обеспечивать непосредственное взаимодействие со службой Вологодской таможни по растаможиванию грузов, приходящих в адрес предприятия.

1. Права.

Маркетолог в праве:

* 1. Распоряжаться вверенной ему продукцией для реализации.
  2. Принимать участие в разработке основных показателей финансовой программы.
  3. Вносить предложения, подготавливает и предоставляет на подпись директору договора с покупателями продукции.
  4. Представлять интересы предприятия в сторонних организациях в пределах своей компетенции.

1. Ответственность.

Маркетолог несет ответственность за:

* 1. Неправильную выработку стратегии развития предприятия.
  2. Несвоевременную отчетность.
  3. Нарушение действующего законодательства.
  4. Нарушение дисциплины.
  5. Кандидат на должность маркетолога должен уметь пользоваться средствами вычислительной техники, коммуникации и связи.
  6. Кандидат на должность маркетолога должен уметь вести требующуюся документацию.

Структура коммерческого отдела примет следующий вид:

Начальник

коммерческого отдела

**Инженер по снабжению**

**Менеджер по продажам и таможенному офор**млению

**Маркетолог**

**Менеджер по продажам и правовым вопросам**

Рис. 4.1. Структура управления коммерческого отдела.

Далее необходимо разработать положение об отделе.

ПОЛОЖЕНИЕ

о коммерческом отделе ООО «Ххх»

НАЗНАЧЕНИЕ: коммерческий отдел является самостоятельным структурным подразделением предприятия и способствует осуществлению оптимального, с точки зрения получения прибыли, ускорению движения материальных ресурсов и товаров внутри и вне предприятия.

ЗАДАЧИ:

1. Обеспечивать хозяйственно-финансовую деятельность предприятия в области материально-технического снабжения, сбыта продукции.
2. Способствовать эффективному использованию материальных и финансовых ресурсов, снижению их потерь, ускорению оборачиваемости оборотных средств
3. Постоянно изучать перспективы спроса на выпускаемую предприятием продукцию, находить рынки сбыта, проводить маркетинговые исследования.
4. Подготовка и заключение договоров с поставщиками и покупателями.
5. Согласование с поставщиками и покупателями изменений условий договоров.
6. Поиск по каждому виду сырья и материалов двух и более поставщиков с целью устранения зависимости от одного поставщика и минимизации потерь от срывов поставок сырья, а также понижения цен на эту продукцию.
7. Надлежащее хранение и сохранность материальных ресурсов и готовой продукции.

СОСТАВ:

Начальник коммерческого отдела – 1

Менеджер по продажам и правовым вопросам – 1

Маркетолог – 1

Менеджер по продажам и таможенному оформлению - 1

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ:

Все подразделения предприятия предоставляют коммерческому отделу необходимую для его работы информацию, руководствуются в своей работе рекомендациями коммерческого отдела.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ:

Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение функций отдела несет начальник коммерческого отдела. Ответственность начальника

4.2 Совершенствование системы управления персоналом коммерческого отдела

Второй блок, – совершенствование системы управления персоналом коммерческого отдела, – в целом предполагает проведение конкретных мероприятий, направленных на:

1. Разработку системы мотивации персонала (первичное анкетирование, выявление демотиваторов, разработка методов преодоления факторов, отрицательно влияющих на позитивный настрой к работе, введение системы обратной связи для отслеживания изменений после проводимых мероприятий по стимулированию работников). Это даст возможность узнать качества каждого работника как личности и то, что определяет его поведение.
2. Совершенствование методов постановки целей и доведения их до всех сотрудников компании, то есть построение системного подхода выработки и каналов доведения целей путем:

* Привлечения к формированию целей ключевых сотрудников (предварительный опрос предложений и систематизация задач для достижения цели);
* Конкретизации общей цели путем постановки задач для каждого подразделения (на основе внесенных предложений);
* Объявление целей и конкретных задач для их достижения на регулярно проводимых собраниях коллектива.

1. Закрепление методов планирования деятельности и системы отчетности на каждом уровне управления с разработкой типовых форм отчетности;
2. Разработку и введение системы периодической оценки деятельности ключевых управленческих кадров и сотрудников маркетинга (сравнение запланированных действий с результатами работы не реже одного раза в квартал);
3. Дальнейшую работу по конкретизации должностных инструкций, которые должны отвечать реально сложившимся условиям работы каждой должности коммерческого отдела и включать предлагаемые меры по совершенствованию данной системы.

Для эффективного воплощения намеченных путей совершенствования системы управления маркетингом необходимо определить конкретное лицо, ответственное за проведение каждого мероприятия, четко сформулировать перед ним цель, для чего необходимо это мероприятие, установить определенные сроки.

**4.3 Совершенствование методик, применяемых на предприятии**

Что касается третьего блока, то на наш взгляд, методики, применяемые при маркетинговом аудите и планировании, требуют некоторой модернизации, для того, чтобы более объективно, комплексно и наглядно отражать ситуацию компании на рынке, и возможности быстрой реакции предприятия на действия конкурентов.

При проведении бенчмаркинга основным недостатком является сравнение предприятия только с одним конкурентом, однако следует учесть, что существуют и другие производители стальных бочек (например, ОАО «Лакокраска», Ярославская область; ЗАО «Металлист», Костромская область; ОАО «Рязанский нефтеперерабатывающий завод»), пусть и более мелкие, чем «БиПол», но и они тоже думают о своем развитии, поэтому их также необходимо включать в данный сравнительный анализ. Также в состав группы для объективности экспертной оценки необходимо включать независимого консультанта (консультантов).

Для большей наглядности, полученные данные можно отображать графически. Например, результаты бенчмаркинга в 2004 году можно наглядно представить следующим образом:



Рис. 4.2. График сранительной оценки конкурентной позиции ООО «Ххх» по ключевым факторам успеха.

Такое представление дает еще и возможность оценить насколько пропорционально развиты слагаемые потенциала (КФУ) и за счет каких факторов следует уравнивать совокупный конкурентный потенциал предприятия.

Относительно модификации SWOT – анализа, можно сказать следующее: для разработки стратегии деятельности предприятия необходимо соотнести сильные и слабые стороны ООО «Ххх» с его возможностями и угрозами. SWOT – анализ выполняется в три этапа.

I этап SWOT-анализа – выявление системы специфических факторов, определяющих рыночную и отраслевую позицию предприятия.

*Факторы макроокружения (социальные, политические, правовые):*

* Сдвиги в курсах валют.
* Цены на энергоресурсы.
* Правительственная стабильность.
* Транспортное законодательство.
* Таможенное законодательство.
* Стиль жизни людей.

*Факторы непосредственного окружения:*

* Темпы роста отрасли.
* Конкурентная борьба.
* Рынок труда.
* Постоянные покупатели.
* Стабильная работа поставщиков.
* Стабильная работа железной дороги.

*Факторы внутренней среды:*

1. Кадровый срез
   * Профессионализм кадров.
   * Уровень заработной платы.
   * Повышение квалификации кадров.
2. Организационный срез
   * Оптимизированы внутренние информационные связи.
   * Обеспеченность всеми необходимыми средствами управления.
   * Приятное оформление офиса.
   * Эффективная система оперативного учета.
   * Необходимость ведения учета по двойным стандартам.
3. Коммерческий срез
   * Постоянное исследование рынков.
   * Отлаженные каналы сбыта продукции.
   * Сильный участник рынка.
   * Отлаженные связи с контрагентами.
   * Постепенное развитие бизнеса.
   * Зависимость от ж.д. тарифов и цен на энергоресурсы.
   * Политика продвижения.
4. Финансовый срез
   * Финансовый контроль.
   * Выплата налогов.
   * Возможность получения кредита.
   * Анализ продаж.
5. Управленческий срез
   * Эффективность управления.
   * Гибкость управления.
   * Системность и технологичность управления.
6. Организационная культура
   * Высокая нравственная культура.
   * Ясные нормы и ценности организации.
   * Авторитет руководителя.
   * Высокие профессиональные требования.

II этап SWOT-анализа.

Возможности и угрозы ООО «Ххх»

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Расширение производства за счет увеличения объемов выпуска уже существующей продукции, предварительный анализ рынка показал, что по части уже существующих видов продукции потребитель готов приобретать больше по существующим ценам, установленным предприятием. 2. Расширение существующего товарного ассортимента, является приоритетным направлением. 3. Формирование фирменного стиля, имиджа, узнаваемости, а в дальнейшем в качестве ведущей цели формирование брэнда, активное сотрудничество с профессиональными предприятиями в этой области. 4. Работа с исследованием потребительских предпочтений и пересмотр существующих позиций предприятия на рынке. 5. Стиль жизни людей, а именно: «в ближайшее время рынки бутилированной воды будут и далее развиваться, а для к конечного потребителя приобретение бутыли с водой будет так же естественно, как и покупка хлеба» (журнал «Вода и водные технологии» № 4, 2004).   Жизнь все время движется вперед, и то, что казалось понятным и привычным вчера, сегодня выглядит совсем иначе. Конец XX века принес с собой ряд новых понятий, изменивших многие наши взгляды на окружающую действительность, в том числе и на способы упаковки продукции. | 1. Условия постоянной инфляции. 2. Повышение цен на используемое в производстве сырье (приложение). 3. Повышение стоимости коммунальных услуг, учитывая график работы предприятия, велики расходы на электроэнергию. 4. Повышение стоимости транспортных услуг (автомобильного и железнодорожного транспорта). |

Сильные и слабые стороны ООО «Ххх»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Качественные характеристики продукции. 2. Технологические преимущества – высокое качество производственного процесса обеспечивается новым европейским оборудованием, осуществляется применением новейших технологий, использованием позитивного зарубежного опыта ведения производственного процесса, высокое качество используемого сырья. 3. Тенденции к сокращению издержек производства за счет изменения технологического процесса. 4. Совершенствование и упрочнение отношений с поставщиками, стремление к стабильности и долгосрочности. 5. Стремление к привлечению покупателей при помощи системы скидок. 6. Установление комфортных взаимоотношений, проявление интереса к мнению покупателей, работа с жалобами и предложениями. 7. Собственные производственные площади дают возможности говорить о высоком показателе стабильности работы предприятия. | 1. Наличие основного конкурента по производству стальных бочек, имеющего весьма сильные конкурентные позиции по показателям качества продукции и ценовой политике. 2. Отдаленность от потребителей, а также от поставщика поликарбоната 3. Проблемы с поставкой воды для технологических нужд предприятия. 4. Большая зависимость от поставщика стали, так как «Северсталь» является единственным поставщиком холодного металлопроката, используемого в производстве бочек. 5. Высокие затраты на производимую продукцию. 6. Низкая заработная плата. |

III этап SWOT - анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны  В/Cи =20  У/Cи =18 | 1/А /В /С /D  2/A /B /C /D  3/A /B /D /E /F /G  4/F /F /G  5/F /G  6/A | 1/B /C /D /E /F /G  2/A /B /C /D /E /G  3/A /B /C /G  4/D /E |
| Слабые стороны  **В/Cл =22**  У/Cл =15 | 1/A /B /C /D /E /F  2/A /B /C /D /E  3/A /B /D /E /F  4/A /B  5/A /B /E /F | 1/A /B /D /E /F  2/A /D /E  3/A /C /E  4/A /B /D /E |

Большее количество пар факторов находится в поле В/Сл (22), это означает что внешняя среда в целом благоприятствует развитию компании, а ее внутренний потенциал не позволяет использовать все эти возможности. Поэтому пары факторов этого квадранта будут определять стратегию развития предприятия. ООО «Ххх» следует превращать слабые стороны в сильные за счет имеющихся возможностей. Преодолеть слабые стороны предприятия возможно за счет фирменного стиля, имиджа, а также за счет расширения ассортимента и производства.

В поле У/Си сосредоточено 18 пар факторов. Основные проблемы в данном случае связаны с условиями постоянной инфляции, ускорением роста цен на электроэнергию, используемое в производстве сырье и на транспортные услуги. Задача ООО «Ххх» здесь будет заключаться в переводе угроз в возможности, но существенно повлиять на вышеперечисленные факторы предприятие не может, поэтому следует смягчать угрозы и пытаться избегать их. Это можно делать за счет таких факторов внутренней среды как: сокращение издержек за счет технологических преимуществ и качество продукции (уменьшения доли брака).

В поле У/Сл сосредоточены 15 пар, которые разрушительно действуют на организацию. Данные пары сложились объективно, и они присущи любому производственному предприятию в условиях рынка.

В результате проведенного SWOT-анализа можно сделать следующие выводы:

* Большее количество пар факторов находится в поле В/Сл (22), поэтому эти пары будут определять стратегию развития предприятия.
* Приоритетные направления связаны с формированием фирменного стиля и расширением производства за счет увеличения объемов выпуска уже существующей продукции, а также с расширением существующего товарного ассортимента.
* ООО «Ххх не может существенно повлиять на угрозы внешней среды, поэтому необходимо смягчить влияние угроз. Это можно сделать за счет таких факторов внутренней среды как: сокращение издержек за счет технологических преимуществ и качество продукции.

**4.4 Расчет эффективности внедрения проекта**

Одним из основных направлений совершенствования системы управления маркетингом в ООО «Ххх» является введение должности маркетолога, который будет заниматься поиском новых клиентов (заказчиков), проводить маркетинговые исследования, маркетинговый анализ предприятия, разрабатывать системы скидок и стимулирования для клиентов.

Учитывая то, что лицо, выполняющее маркетинговые функции уже существует на предприятии, то есть его рабочее место уже организовано, мы лишь вносим ряд изменений в его обязанности и наделяем дополнительными функциями, корректируя должностную инструкцию менеджера по продажам, предприятие несет следующие дополнительные расходы (таблица 4.1).

Таблица 4.1

Затраты предприятия на введение и функционирование маркетолога

|  |  |
| --- | --- |
| Необходимые затраты | Сумма, руб. |
| Надбавка к заработной плате | 12000 |
| Переобустройство рабочего места:   * разработка дополнительных модулей к существующему программному обеспечению * канцелярские принадлежности | 4000  1500 |
| Затраты на обучение | 15000 |
| Расходы на телефонные переговоры | 4800 |
| Транспортные, командировочные расходы | 50000 |
| Непредвиденные расходы | 2500 |
| Итого: | 89800 |

\*данные затраты приняты существующие в 2004 году в расчете на 1 работника аппарата управления.

С появлением на предприятии опытного маркетолога произойдет увеличение объемов сбыта, появятся новые покупатели продукции, увеличится количество заключенных договоров, что, в свою очередь, приведет к росту выручки. Маркетологом может быть предложен следующий план мероприятий по продвижению продукции ООО «Ххх»:

* Участие в выставке «Вода и водные технологии 2005» г. Москва, предположительная стоимость 36000 руб.
* Создание и сопровождение Web-сайта – 114000 руб.
* Изготовление листовок, буклетов, рекламной литературы – 22500 руб.
* Высылка образцов производимой продукции – 10000 руб.

В настоящее время производственных мощностей предприятия хватает для покрытия годового спроса, превышающего 1,5 млн. бутылей. Естественно, что такой объем пока неподъемен для самого российского рынка услуг по доставке питьевой воды, поэтому работа маркетолога в целом направлена на поиск новых каналов сбыта.

Предлагаемые мероприятия программы продвижения, направленные на оптового покупателя, в особенности поддержка сайта, принесет успех любой фирме. Наличие фирменного сайта свидетельствует об устойчивости компании. Web-сайт является мощным маркетинговым инструментом, предоставляя полную статистику посещений и возможность «обратной связи» с клиентом.

Очень важно производить постоянные обновления, улучшать качественные характеристики сайта. Необходимо учитывать пожелания оптовиков в области оформления сайта. Следует помнить, что сам сайт без дальнейшей работы и сопровождения не приносит достаточных дивидендов, так как его будет невозможно найти в Интернет. Необходимо использовать возможность поиска по ключевым словам, например, «промышленная упаковка для жидких продуктов», размещать ссылки на крупных промышленных и выставочных сайтах.

Постоянная информационная и рекламная поддержка ООО «Ххх» в Интернет привлечет множество потенциальных партнеров и клиентов из числа пользователей «глобальной компьютерной сети», количество которых в мире быстро увеличивается. Одним из главных достоинств Интернет является отсутствие всяких границ на пути распространения информации. Стоимость создания Web-сайта и ежемесячное обслуживание сегодня сравнима со стоимостью одного рекламного объявления в ежемесячном престижном журнале. Разница в том, что аудитория журнала ограничена его тиражом и периодичностью выхода, а представительство фирмы в Интернет является постоянным, регулярно обновляемым (актуальным).

Цели поддержания сайта:

* Увеличения капитализации ООО «Ххх».
* Формирование имиджа ООО «Ххх» на рынке промышленной упаковки.
* Использование сайта как инструмента маркетинговых исследований.

Задачи сайта:

* Повышение объема продаж продукции ООО «Ххх».
* Повышение информированности клиентов.
* Поиск новых клиентов, в том числе за рубежом.
* Использование сайта как одного из инструментов продвижения продукции.
* Использование сайта как одного из инструментов рекламы продукции.
* Доведение до потребителей особенностей продукции ООО «Ххх» по отношению к другим производителям тары.
* Информирование существующих и потенциальных партнеров о перспективах развития предприятия, ценовой политике предприятия, изменениях в сотрудничестве, изменениях в ассортименте продукции.
* Формирование благоприятного имиджа ООО «Ххх» в глазах покупателей.
* Быть инструментом в маркетинговых исследованиях.
* Быть инструментом в налаживании обратной связи между ООО «Ххх» и покупателями.

В связи с тем, что в 2005 году запланировано участие в выставках, будет целесообразным изготовление различной печатной продукции информационного характера (каталоги на английском и русском языках, листовки, буклеты, проспекты, календари). При помощи данной продукции информированность покупателей возрастет, и как следствие увеличатся объемы продаж предприятия.

В целях повышения информированности оптовых покупателей, а также с целью продвижения продукции предприятия будет целесообразным создание каталога продукции ООО «Ххх». Каталог рабочего характера должен содержать фотографии технологических линий и продукции с целью представления типоразмеров продукции и условий, в которых эта продукция производится. Оптимальное количество печатных каталогов - 200 экземпляров по ряду причин:

* при увеличении количества каталогов цена за один каталог уменьшается;
* это рабочий материал, который будет распространяться на межрегиональной выставке в Москве.

Примерная стоимость каталога (200 экземпляров) 16000 рублей.

Наряду с созданием каталога создание листовок и буклетов будет также уместно по нескольким причинам. Во-первых, в листовках можно разместить более подробную информацию по каждому из видов продукции, дать их более подробное описание, схемы, указать нюансы производства по каждому из направлений производства. Также листовки и буклеты являются неотъемлемым средством информированности покупателей на выставках. Примерная стоимость 500 листовок и буклетов – 6500 рублей.

Затраты на проведение рекламной компании:

* Участие в выставке «Вода и водные технологии 2005» г. Москва, предположительная стоимость 36000 руб.
* Создание и сопровождение Web-сайта – 114000 руб.
* Изготовление листовок, буклетов, рекламной литературы – 22500 руб.
* Высылка образцов производимой продукции – 10000 руб.

По предварительным прогнозам заключение дополнительных договоров может привести ООО «Ххх» к росту выручки не менее, чем на 13 % за год, так как увеличится объем продаж.

На основе данных таблицы 4.2. можно рассчитать прогнозируемую прибыль через силу операционного рычага. Действие операционного (производственного, хозяйственного) рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли [26;192].

Для определения силы воздействия операционного рычага применяют отношение валовой маржи (результата от реализации после возмещения переменных затрат) к прибыли. Валовая маржа представляет собой разницу между выручкой от реализации и переменными затратами.

Таблица 4.2

Данные для определения силы воздействия операционного рычага

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма, руб. |
| Выручка | 413495,4 |
| Прибыль | 67285 |
| Себестоимость, в том числе:   * постоянные расходы * переменные расходы | 346210,4  114249,43  231960,97 |

ΔП = ΔВ \* Сила воздействия операционного рычага, где

ΔП – изменение прибыли, ΔВ – изменение выручки.

Сила воздействия операционного рычага = Валовая маржа/Прибыль.

Валовая маржа = Выручка – Переменные затраты [21;182].

Валовая маржа = 413495,4 – 231960,97 = 181534,43 тысяч рублей.

Сила воздействия операционного рычага = 181534,43/67285 = 2,7.

ΔП = 13 % \* 2,7 = 35,1 %

Таким образом, мы получили, что прибыль с ростом выручки на 13 % возрастет на 35,1 % и составит 90902,03 тыс. руб.

Учитывая затраты, произведенные на модернизацию коммерческого отдела и на продвижение продукции прибыль составит: 90902,03 – (89,8 + 182,5) = 90629,73 тыс. руб.

Расходы на проведение мероприятия оправдаются в течение года.

Итог совершенствования системы управления персоналом коммерческого отдела не оцениваем в стоимостном плане, так как апробация мероприятий еще только начинается.

Разграничение полномочий между сотрудниками коммерческого отдела приводит к отсутствию дублирования функций, что заметно ускорит оперативность управления маркетингом.

Также, для того, чтобы более объективно, комплексно и наглядно отражать ситуацию компании на рынке, возможности быстрой реакции предприятия на действия конкурентов, маркетологу необходимо учесть в маркетинговом анализе предложенную нами модернизацию применяемых им методик.

# Выводы и предложения

По результатам исследования можно сделать следующие выводы.

1. Процесс управления – это процесс согласования и координации деятельности людей в совместном труде для достижения поставленной перед предприятием (организацией) цели.
2. Руководитель – это лицо, в формальном и неформальном подчинении которого находятся люди одной и той же организации.
3. Подчиненный – это то лицо организации, которое обязано выполнять поручения руководителя в соответствии с предоставленными тому правами.
4. Характеризуя сущность процесса управления, следует сказать, что природа этого процесса информационная. Руководитель, согласуя и координируя деятельность подчиненных воздействует на них информационно – прямо или косвенно.
5. Под организацией управления понимается деятельность руководителя, направленная на построение аппарата управления, способного во главе с ним решить стоящие перед коллективом задачи в условиях динамично меняющейся среды.
6. Структура управления – это состав и соподчиненность работников аппарата управления (по должностям).
7. Сейчас необходимо уделять большое внимание вопросам исследования рынка, поиском покупателей, поставщиков, изучению востребованности продукта, а это задача службы маркетинга. И от того насколько грамотно организованна работа службы маркетинга, и насколько слаженно она взаимодействует с другими подразделениями предприятия, от того насколько эффективны технология, методы и средства маркетинга, зависит судьба всего предприятия.
8. Управление маркетингом на предприятии должно быть построено с учетом самых передовых достижений отечественной и зарубежной науки а так же опыта.
9. Технология маркетинга включает маркетинговый аудит, маркетинговое планирование, организацию маркетинга, оперативное управления маркетинговой деятельностью (мотивация, контроль, регулирование, коммуникация).
10. ООО «Ххх» является единственным предприятием в европейской части РФ, выпускающим стальные закатные бочки вместимостью 216,5 литров, соответствующие европейским стандартам.
11. Российская компания «Ххх» стала крупнейшим в мире производителем поликарбонатной тары.
12. В настоящее время рынки бутилированной воды будут и далее уверенно развиваться, а для конечного потребителя приобретение бутыли с водой будет так же естественно, как и покупка хлеба.
13. ООО «Ххх» занимает стабильное положение на рынке, постоянно увеличивая объемы товарной продукции. В целом «Ххх» – это устойчивое и перспективное предприятие.
14. Для предприятия характерна политика затратного ценообразования.
15. Анализ ликвидности ООО «Ххх» показал, что предприятие на 2004 год является ликвидным и платежеспособным.
16. Структура управления ООО «Ххх» имеет линейно – функциональные связи. Начальники каждого структурного подразделения находятся в линейном подчинении у генерального директора.
17. На предприятии существуют типовые должностные инструкции, однако в данных документах не оражена вся специфика деятельности предприятия и особенности внутренних коммуникаций, в силу чего в некоторых моментах возникают трудности в согласованности действий.
18. В настоящее время производственных мощностей предприятия хватает для покрытия годового спроса, превышающего 1,5 млн. бутылей. Естественно, что такой объем пока неподъемен для самого российского рынка услуг по доставке питьевой воды. Перед компанией встал вопрос о поиске дополнительных каналов сбыта своей продукции.
19. В ООО «Ххх» отдел маркетинга в качестве функционального подразделения не выделен. Все маркетинговые функции на предприятии выполняет коммерческий отдел.
20. В практике маркетингового анализа В ООО «Ххх» применяют SWOT – анализ и бенчмаркинг.

Нами разработаны следующие предложения по совершенствованию системы управления маркетингом.

1. Ввести должность маркетолога, а именно: посредством корректировки должностных обязанностей менеджера по продажам назначить его маркетологом.
2. Внедрить разработанную для него должностную инструкцию.
3. Система управления персоналом коммерческого отдела нуждается в проведении ряда мероприятий по совершенствованию мотивации, планирования и отчетности.
4. Следует модернизировать методики, применяемые при маркетинговом анализе, для того, чтобы более объективно, комплексно и наглядно отражать ситуацию компании на рынке. В частности нами предложены модификации бенчмаркинга и SWOT-анализа.
5. Проведя оценку эффективности проекта, выяснили, что расходы на проведение мероприятий по введению должности маркетолога при условии его профессиональной работы оправдаются в кратчайшие сроки.

# Список литературных источников

* 1. Анурин В., Мурашкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка. – СПб.: Питер, 2004.
  2. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие – М.: ИНФРА – М, 2000. – 261 с.
  3. Бейкер М. Маркетинг. – СПб.: «Питер», 2002.
  4. Большаков А.С. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000 – 160 с.
  5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник - М.:Триада, ЛТД, 1997.
  6. Виноградов З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево» целей: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. З.И. Виноградовой: М.: Академический проект: Фонд «Мир», 2004. – 304 с.
  7. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
  8. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта МКРИ - СПб: Питер, 2003.-352 с.
  9. Герчикова И.И. Менеджмент - М.: Банки и биржи, 1994.
  10. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: Учебник – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: изд-во «Финпресс», 2003.
  11. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник – СПб.: СпецЛит, 2000. 700 с., ил.
  12. Дрозд Г.Н. Организация управления производством на предприятии АПК, – С.-Пб., 2001. – 251 с.
  13. Иванов А.П. Менеджмент Учебник – СПб, Изд-во Михайлов В.А., 2002 – 440 с.
  14. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента - Учебник. - Минск: ЮПИФУА, ЗАО Экономпресс, 1994.
  15. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер.с анг./ Под ред. Зинченко В.П. и Жукова Ю. М.: Прогресс, 1993.-720 с.
  16. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: «Прогресс», 1992.
  17. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций – М.: ИНФРА – М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. -288 с. – (Серия «Высшее образование»).
  18. Мескон М. X., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
  19. Рубцов С. В. Методика программно-целевого управления предприятием.
  20. Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. - М., 1990.
  21. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика:
  22. Учебник / Под ред.Е.С. Стояновой. – 3-е изд., перераб. И доп. – М: Изд-во «Перспектива», 1998. – 656 с.
  23. ТейлорФ.У. Принципы научного менеджмента. //<http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtm>
  24. Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учебное пособие для вузов / Пер. с анг. Под ред. А.М. Никитина. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 535 с.
  25. Шишкин А.К., Микрьоков В.А., Дышкант И.Д. Учет анализ и аудит на предприятии. – М.: Аудит, ЮНИТИ 1996. – 496 с.
  26. Шохин Е.И. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Под ред. Проф. Е.И. Шохина. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2002. – 408