Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Южно-Уральский Государственный Университет»

Факультет: «Международный»

Кафедра «Международный менеджмент»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

по дисциплине «Менеджмент продаж»

ЮУрГУ–080507.2010. ПЗ КР

**Управление проектом изменения системы продаж на примере предприятия ООО «Евростандарт»**

Руководитель проекта,

старший преподаватель

Р.А. Алабугина

Автор проекта, студент группы

Колышкина А.Е. Мн-456

Челябинск 2010

**АННОТАЦИЯ**

Предприятие ООО «Евростандарт» столкнулось с проблемой неэффективной работы системы продаж, которая возможно вызвана неполным маркетинговым анализом. Для устранения возникшей проблемы предприятие планирует провести анализ текущей деятельности и на его основе выявить слабые стороны, устранить их и выработать проект усовершенствования рассматриваемой системы.

Объект исследования: ООО «Евростандарт» - изготовление и монтаж пластиковых металлоконструкций.

Предмет исследования: Система продаж ООО «Евростандарт».

Цель курсовой работы: Планирование процесса реализации проекта совершенствования системы продаж.

Задачи: Провести трехуровневый анализ товара, рассмотреть жизненный цикл товара, «маркетинг-микс», анализ внешней и внутренней среды предприятия, по методу SWOT и STEEP, определить цели проекта, рассмотреть сегментацию рынка и позиционирование товара. В результате планируется выработка маркетинговой стратегии, позволяющей изменить слабые стороны системы продаж ООО «Евростандарт» и достигнуть поставленных целей.

**Оглавление**

[ВВЕДЕНИЕ](#_Toc278727459)

[ГЛАВА 1 НЕОБХОДИМОСТЬ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ](#_Toc278727460)

[1.1 Диагностика проблем системы продаж](#_Toc278727461)

[1.2 Методы стратегического менеджмента в анализе внешних и внутренних факторов совершенствования системы продаж](#_Toc278727462)

[ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ](#_Toc278727463)

[2.1 Определение системы цели проекта совершенствования системы продаж](#_Toc278727464)

[2.2 Проектирование усовершенствованной системы продаж](#_Toc278727465)

[ГЛАВА 3 ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ](#_Toc278727466)

[3.1 Модель управления процессом реализации проекта](#_Toc278727467)

[3.2 Планирование мероприятий по реализации проекта](#_Toc278727468)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ](#_Toc278727469)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК](#_Toc278727470)

**ВВЕДЕНИЕ**

В качестве исследуемого предприятия выступает ООО «Евростандарт». Фирма «Евростандарт» была создана в июле 2003 как предприятие, занимающееся производством и монтажом светопрозрачных конструкций из алюминия.

За небольшой период работы ООО «Евростандарт» были выполнены и успешно сданы объекты по остеклению различных зданий. Мы предлагаем:

* пластиковые, алюминиевые окна и двери;
* системы остекления балконов;
* фасадные витражи;
* входные группы;
* перегородки;
* светопрозрачные кровли;
* вентилируемые фасады;
* несущие металлоконструкции;
* натяжные потолки.

Благодаря успешному и динамичному развитию уже весной 2004 было запущено производство пластиковых окон. Сейчас это направление также успешно развивается и является одним из наиболее важным в общем процессе производства. Еще одним направлением в деятельности ООО «Евростандарт» является продажа оборудования для производства пластиковых окон («ASD»). Компания «Евростандарт» уже прочно заняла лидирующие позиции на рынке пластиковых окон, алюминиевых конструкций в Челябинске, Екатеринбурге, Сургуте, Миассе, Кургане и многих других городах России.

На сегодняшний день ООО «Евростандарт» были выполнены и успешно сдано более 100 объектов по остеклению различных зданий. К ним относятся крупные фасадные витражи, входные группы, перегородки, крышные системы с применением закаленного стекла и специальных систем профилей и, конечно, пластиковые окна. Данная компания была учреждена как общество с ограниченной ответственностью. Местонахождение главного офиса продаж ООО «Евростандарт»: г. Челябинск, ул. Воровского 63.

Генеральный Директор ООО "Евростандарт" Гребенюк Константин Геннадьевич [1].

**ГЛАВА 1 НЕОБХОДИМОСТЬ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ**

**1.1 Диагностика проблем системы продаж**

Товар - продукт труда или услуга, произведенные для продажи. С точки зрения маркетинга, это средство, с помощью которого можно удовлетворить определенную потребность. В качестве основного анализируемого товара выступит пластиковое окно. При покупке товара потребителя не интересует товар как таковой, в первую очередь его интересует удовлетворение тех или иных потребностей, которые позволяет получить приобретение данного товара. Это означает, что при продвижении товара продавец должен оперировать терминами выгод для потребителя [2].

**Рисунок 1- Трехуровневый анализ товара**

Основной уровень – **сущность товара.** Выделяя его, мы получаем ответ на вопрос: что в действительности приобретает покупатель?

Покупая пластиковое окно, покупатель приобретает звуко, тепло и светоизоляцию, экологичность, простоту эксплуатации.

Затем выделяется **фактический товар**, обладающий следующими характеристиками:

* Качеством;
* Свойствами;
* Внешним оформлением;
* Названием марки;
* Упаковкой.

Компания ООО «Евростандарт» делает акцент на высоком качестве своей продукции за счет применения нового оборудования для его изготовления, а также за счет использования усовершенствованного ПВХ (ПВХ - поливинилхлорид - это один из искусственных материалов, которые стали применять для производства оконных конструкций одним из самых ранних. Изобретателем ПВХ является химик Регнальд, он получил это соединение в 1835 году). Отличительные особенности ПВХ-окон на настоящее время: их исключительная прочность и долгий срок службы. Основой для ПВХ служит хлорид натрия (обычная поваренная соль), добавляются газ и нефть (все сырье для ПВХ натурально). Поливинилхлорид получают вначале в виде белого порошка. Это соединение является устойчивым и совершенно не опасным для здоровья. Современные технологии производства позволяют полностью исключить какие-либо токсичные вещества из производственного цикла. Стеклопакет представляет собой несколько стекол, скрепленных между собой и загерметизированных. Два стекла образуют камеру, стеклопакеты бывают одно- и двухкамерными. Однокамерный стеклопакет стандартной конструкции имеет ширину 24 мм, двухкамерный - 24 мм и 30 мм. Толщина стекол, как правило, составляет 3, 4 и 6 мм. При необходимости изготавливают стекла особой толщины, от 12 до 32 мм, или даже больше. В России стеклопакеты производятся и подбираются в соответствии с нелегкими климатическими условиями. Оптимальным считается использование двухкамерного стеклопакета со стеклами 3 мм. Но чем больше стекол, тем теплее будет в помещении. Внешнее оформление достаточно разнообразно, это касается и цвета пластиковых окон и формы. Компания работает по индивидуальным заказам, так что возможно выполнение различных видов заказов. Потребитель воспринимает марку как важную часть товара, которая может существенно повысить его цену. Компания ООО «Евростандарт» на рынке уже 7 лет. И за это время приобрела надежную репутацию среди клиентов.

**Риунок 2 –Логотип ООО «Евростандарт»**

Таким образом, логотип компании достаточно важен при позиционировании товара потребителями. Легкопроизносимая марка несет некий намек на преимущества и качество товара в соответствии с европейскими стандартами. Упаковка данной продукции имеет одно главное назначение – это сохранность товара при его транспортировке и монтаже, что успешно обеспечивается.

Упаковка оснащена логотипом компании для поддержания ее имиджа. Все эти характеристики служат для того, чтобы донести до потребителя основное преимущество (сущность) товара.

**Добавленный товар** – дополнительные услуги и выгоды для потребителя (гарантии, монтаж, послепродажное обслуживание).

Компания ООО «Евростандарт» увеличила срок гарантийного обслуживания с 7 до 10 лет. Также при установлении окна этой марки монтаж и вывоз мусора осуществляется бесплатно. Практикуется кредитование сроком до 5 лет, скидки пенсионерам, а также различные консультации и помощь специалистов при возникновении каких-либо проблем с товаром после его установки.

Товар – пластиковое окно – это товар долговременного пользования, относящийся к товарам предварительного выбора. Товары данной категории, как правило, приобретаются на длительный период. Потребитель затрачивает много времени и сил на сбор сведений о товаре, а также на сравнение различных марок с точки зрения их пригодности, качества, цены и внешнего оформления.

**Жизненный цикл товара**

Важнейшая концепция, которая рассматривает динамику конкурентоспособного пребывания товара на рынке. Это период времени от начала создания товара до окончания его востребованности на рынке и прекращения производства. Товар подобно одушевленному существу рождается, развивается, устаревает и «умирает», т. е. уступает место другому товару, обладающему более высокими потребительскими свойствами и другими преимуществами. Выделяют несколько этапов жизненного цикла товара:

* Разработка, в ходе которой компания находит и воплощает в жизнь новую идею. В это время объем продаж равен нулю, а затраты растут по мере приближения к заключительным стадиям процесса.
* Внедрение товара на рынок. Он является еще новинкой и вынужден конкурировать с множеством изделий-аналогов. Здесь покупатель инертен и его необходимо убедить «испытать» товар. На этом тапе главной проблемой является «обучение» потребителя с помощью целенаправленной рекламы и максимального использования возможностей поощрительной ценовой политики. Сопровождается медленным ростом объема продаж. Прибыль отсутствует из-за высоких расходов на маркетинговые мероприятия.
* Если внедрение прошло успешно, товар вступает в следующую стадию жизненного цикла - стадию роста. Спрос на него увеличивается, емкость рынка быстро растет, популярность товара повышается. На этом этапе возникает иной комплекс проблем и приоритетов. Все работы по проектированию и дизайну, как правило, сворачиваются и основное внимание сосредотачивается на организации сбыта. Оперативно корректируются графики производства и поставок, программы рекламных мероприятий и другие составляющие тактики маркетинга. Период быстрого завоевания рынка и увеличение прибыли.
* Стадия зрелости характеризуется насыщением рынка, стабилизацией объема продаж товара. Здесь важнейшей задачей является сохранение «завоеванных» покупателей путем ценовой политики и усиления рекламы. Уровень прибыли остается неизменным или снижается из-за увеличения расходов на маркетинговые мероприятия по защите товара от конкуренции.
* Упадок характеризуется спадом объемов производства и продаж товара, несмотря на энергичные усилия производителя или продавца. Товар завершает свой жизненный цикл. Начинается его постепенное вытеснение с рынка очередным поколением новых и перспективных товаров. Товар снимается с производства и продажи. Сокращение прибыли [3].

Продолжительность жизненного цикла у разных товаров различна - от нескольких месяцев до нескольких лет [4].

Продукт рассматриваемой компании находится на стадии зрелости. Рынок достаточно насыщен представленной продукцией. Конкуренция очень остро ощущается на этом рынке. Однако компания сумела приобрести долю постоянных и заинтересованных покупателей и для их удержания, а также для привлечения новых, постоянно делает упор на повышение качества продукции за счет внедрения нового оборудования, и проведения активной рекламной компании. В настоящее время спада объема продаж у компании не наблюдается. Однако для их стимулирования будет выбрана стратегия модификации продукта, которая будет состоять в улучшении свойств товара, а именно в создании дополнительных атрибутов товара, делающих его более универсальным (нестандартный размер, разнообразные цвета, встроенный термометр, защита от солнечного света и осадков и т.д.).

Объем продаж и прибыли

Период разработки

Убытки/капиталовло-жения

Введение

Рост

Зрелость

Упадок

Прибыль

Объем продаж

**Рисунок 3 - Кривая жизненного цикла товара компании ООО «Евростандарт»**

**Матрица БКГ**

Для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке, выбрана матрица БКГ.

**«Звезды»**: Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чисто денежный доход достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

**«Дойные коровы» («Денежные мешки»):** Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Диких кошек» и на поддержку «Звезд».

**«Собаки» («Хромые утки»):** Темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «собак» нужно избавляться.

**«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса», «Мертвый груз»):** Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе – избавляться [5].

  **Темп роста рынка**

низкий высокий

«Трудные дети» «Звезды»

 «Собака» «Дойная корова»

малая высокая

**Относительная доля**

**Рисунок 4 - Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ) товара компании ООО «Евростандарт»**

пластиковые, алюминиевые окна и двери;

системы остекления балконов;

фасадные витражи;

входные группы;

перегородки;

светопрозрачные кровли;

вентилируемые фасады;

несущие металлоконструкции;

натяжные потолки.

Из проведенного анализа видно, что товар входные группы является самым сложным продуктом. Он обладает наименьшей рентабельностью, что обусловлено тем, что данная компания не специализируется на данном продукте, товар не имеет особых конкурентных преимуществ, непродуманная рекламная кампания, неспособность снизить цену. Поэтому потребители за этим товаром обращаются к нашим конкурентам. Данный товар нужно снять с производства, т.к. вложенные в него средства не оправдываются.

Товары звезды – это пластиковые, алюминиевые окна, двери и натяжные потолки. Это те продукты, в которые требуется основная доля инвестиций для обеспечения высокого темпа роста. Именно с помощью данной товарной группы компания способна занять существенную долю рынка и приобрести постоянных потребителей

**1.2 Методы стратегического менеджмента в анализе внешних и внутренних факторов совершенствования системы продаж**

Таблица 1 - STEEP-анализ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализацииСилавлияния | Низкое | Среднее | Высокое |
| 1 | 2 | 3 |  4 |
| Слабое |  |  | 1.Загрязнение крупнейшего водоема (Миасса). |
| Среднее |  | 1.Снижение конкуренции в связи с разорением предприятий из-за кризиса (разорены 6 основных конкурентов). | 1.Внедрение конкурентами в 2010 году новых видов услуг (отопление). |
| Сильное |  | 1.Безработица в текущем году 8,6%, как источник рабочей силы2.Увеличение доли заинтересованных в оказываемой услуги на 20%3. Низкий уровень профессиональной подготовки в бизнесе (срыв контрактов)4. Понижение уровня инфляции с 6,9% до 5%5. Возможное повышение налога на прибыль с 20% до 25%6. Установление политической стабильности (поддержка малого и среднего бизнеса, льготное кредитование. | 1.Увеличение скорости обновления рынка (появление новых конкурентов и новых видов услуг (оконные аксессуары). |

Представленные факторы попадают в зону обязательного и рекомендуемого рассмотрения.

Организация адаптирует свою политику маркетинга к элементам макросреды: политическим, экономическим, демографическим, научно-техническим, социально-экономическим и природным факторам, воздействующим на рынок.

На работу организации влияют различные факторы:

**Социальные:**

* безработица (источник рабочей силы). Данный фактор оказывает существенное влияние на работу организации, т.к. это позволяет нанять новых сотрудников с наименьшими издержками.
* увеличение доли заинтересованных лиц в оказываемой услуги, что в свою очередь позволит расширить клиентскую базу и как следствие увеличит прибыль компании.

**Технологические:**

* внедрение конкурентами новых видов услуг. Данный фактор оказывает существенное влияние. Он поощряет разработку собственного пакета уникальных услуг, что значительно повысит конкурентоспособность рассматриваемой компании.

**Экономические:**

* снижение уровня инфляции с 9% до 8%. Это существенный фактор для организации, т.к. компания работает на долгосрочную перспективу и с национальной валютой. Единственный способ обезопасить себя в случае повышения инфляции – перевод финансового капитала в евро, что позволит укрепить свое положение.

**Экологические:**

* загрязнение реки Миасс города Челябинска. Это значительный фактор в работе организации, т.к. она участвует в благотворительной акции по его очистке.

**Политико-правовые:**

* государственная поддержка малого и среднего предпринимательства. Это существенный фактор. ООО «Евростандарт» пример среднего предпринимательства, именно поэтому различная государственная поддержка (субсидии, дотации, льготное налогообложение) особенно важна для компании.

Из всех рассмотренных выше факторов на работу организации наиболее существенное влияние оказывают экономические и политико-правовые факторы, т.к. именно данная группа факторов оказывает прямое воздействие на работу предприятия в настоящее и ближайшем будущем.

Экономические факторы характеризуют настоящее положение экономики в стране и в отрасли, которое может быть описано как подъем. Экономическое положение РФ выровнялось с ситуацией на 2008 год, когда рынок вошел в финансовый кризис. В результате этого кризиса в основном пострадали крупные предприятия. Это связано с большим оборотом денежных средств. Малое и среднее предпринимательство не сильно пострадало в ходе кризиса, однако стоит учесть тот факт, что эксперты предсказывают новую волну кризиса в середине 2011 года, которая пагубно отразиться именно на среднем и малом предпринимательстве. В результате этого инфляция может увеличиться с 8% до 15%, снизится курс рубля с 30,24 (данные на 9.12.2010 ЦБ РФ) до 29,7 (данные агентства экономической информации ПРАЙМ-ТАСС), увеличится ставка рефинансирования с 7,75% (данные Центрального банка Российской Федерации на декабрь 2010) до 8% в феврале 2011 года. Можно сделать вывод, что тенденция снижения ставок по банковским кредитам, наблюдаемая с начала этого года, близка к завершению.

Политико-правовые факторы в основном выражены законодательной властью и теми актами, с помощью которых осуществляется регулирование деятельности малого и среднего предпринимательства, в частности речь идет о гражданском кодексе РФ. В конце 2009 – начале 2010 года правительство активно поддерживало малый и средний бизнес путем выплат различных дотаций, пособий и грантов. 26 ноября 2010 года было объявлено о проекте изменения ГК РФ. В ходе чего, уставный капитал ООО должен будет увеличиться с 10 000 руб. до 500 000 руб. Несмотря на то, что данные поправки внедряются для ликвидации фирм-однодневок, они все же затрудняют и даже прекращают развитие малого и среднего предпринимательства. По мнению экспертов, повышение требований к уставному капиталу может попросту заставить многие малые предприятия перейти в разряд индивидуальных предпринимателей. В поправленном Гражданском кодексе появится новое понятие – публичные акционерные общества – то есть те компании, акции которых обращаются на бирже. Предполагается, что совет директоров таких компаний должен на четверть состоять из независимых членов. Повышаются минимальные требования к уставному капиталу таких корпораций – до 100 миллионов рублей. Кроме того, уставный капитал непубличных акционерных обществ, которые придут на смену ЗАО, должен быть не менее 5 миллионов рублей – против нынешних 10 тысяч. К тому же по новому Гражданскому кодексу у юридических лиц должен быть только один учредительный документ - устав. Они могут быть типовыми, утверждаемыми в установленном ГК порядке.

Таблица 2 - STEEP-анализ

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Знак влияния | Качественная оценка | Балльная оценка | Вес | Важность фактора | Критерии синтезирования |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Социальные |
| 1.Безработица 8,6 % как источник рабочей силы | + | Существенное | 6 | 0,09 | 0,54 | Нанять новых сотрудников с наименьшими затратами |
| 2.Увеличение доли заинтересованных в оказываемой услуге | + | Сильное | 9 | 0,17 | 1,53 | Проведение рекламных мероприятий |
| 3. Низкий уровень профессиональной подготовки в бизнесе | - | Значительное | 4 | 0,07 | - 0,28 | Ведение бизнеса исключительно с проверенными партнерами |
| Технологические |
| 1.Внедрение конкурентами новых видов услуг | - | Значительное | 5 | 0,08 | -0,4 | Разработка уникальных пакетов |
| 2.Увеличения скорости обновления рынка | - | Существенное | 7 | 0,15 | -1,05 | Постоянный мониторинг рынка |
| Экономические |
| 1.Снижение конкуренции в связи с разорением предприятий из-за кризиса | + | Существенное | 6 | 0,09 | 0,54 | Занять освободившиеся ниши на рынке |
| 2.Понижение уровня инфляции до 5% | + | Значительное | 4 | 0,07 | 0,28 | Перевод валюты в более стабильную (евро) |
| Экологические |
| 1.Загрязнение реки Миасс | - | Значительное | 2 | 0,04 | -0,08 | Спонсирование ее очистки |
| Политико-правовые |
| 1.Повышение налога на прибыль с 20% до 22%  | - | Значительное | 5 | 0,08 | -0,4 | Льготное налогообложение(УСН) |
| 2.Установление политической стабильности, относительно малого и среднего предпринимательства | + | Существенное | 8 | 0,16 | 1,28 | Возможность получения государственной поддержки |

****

**Рисунок 5 - Профиль внешней среды**

На графике, представленном выше, площадь, занимаемая над осью ОХ, больше площади, занимаемой под осью ОХ, на 1,96 единиц. Среда, в которой работает фирма, является позитивной, а значит, внешнее окружение способствует эффективной работе компании. Наиболее значительными являются социальные факторы (увеличение доли заинтересованных лиц в оказываемой услуги) и политико-правовые (установление политической стабильности).

Таблица 3 - SWOT-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности**1) Увеличение потребности в оказываемой услуге2) Снижение уровня инфляции с 6,5% до 5%3) Развитие рекламной индустрии4) Нестабильность конкурентов5)Снижение цен на ресурсы | **Угрозы**1) Расширение ассортимента конкурентами2) Увеличение скорости обновления рынка3) Увеличение налоговой ставки на прибыль4) Усложнение процедуры выдачи кредитов и повышение процентных ставок на них |
| **Сильные стороны предприятия**1. Высокий уровень обслуживания2.Многолетний опыт работы3. Наличие постоянных клиентов4.Хорошо отработанная система работы5.Высококачественные товары, способные обеспечивать продвижение компании на данном рынке6.Цена товаров несколько ниже, чем у конкурентов (на 15%)7.Увеличенные гарантийные сроки обслуживания до 10 лет8. Удобное местоположение офисов | 1.1.-6.1.-7.1.-8.1.Увеличение количества потребителей1.3.-1.4.-6.1.-6.4.-8.1.Повышение конкурентоспособности1.2.-2.1.-4.4.-4.5.-6.1.-4.3.Увеличение прибыли5.5. Снижение себестоимости3.1.-6.1.Дальнейший рост репутации, расширение базы постоянных потребителей5.1.Возможность выхода на новые рынки | 1.1.-2.1.-5.2.-6.1.-7.1.Сохранение конкурентных позиций1.4.-8.4.-6.3. Снижение платежеспособности, недостаток оборотных средств4.3.Увеличение расходов на содержание и развитие персонала |
| **Слабые стороны предприятия**1. Дорогостоящая ресурсная база2. Недостатки в рекламной политике3. Низкие маркетинговые навыки у персонала4.Отсутствие четкого сегментирования рынка.5.Чрезмерно иерархичная организационная структура6.Наличие товаров, неокупающих вложения. | 1.1.-2.1.-4.1.Упущенные клиенты3.1.-5.1.Снижение конкурентоспособности, потеря возможных потребителей1.5. Контроль производственных издержек2.3. Развитие маркетинга компании | 1.3-1.4.-6.3.-6.4. Финансовая нестабильность, финансовые упущения1.1.-2.1.-3.1.-3.2. -4.1.Снижение конкурентоспособности5.2.Неспособность быстро изменяться в соответсвии с требованиями рынка. |

В ходе проведенного анализа было выявлено следующее: нужно поддерживать и развивать сильные стороны предприятия, способные принести прибыль и дополнительных клиентов (высокий уровень обслуживания, цена товаров несколько ниже, чем у конкурентов (на 15%), увеличенные гарантийные сроки обслуживания до 10 лет, высококачественные товары, способные обеспечивать продвижение компании на данном рынке) и устранять слабые (низкие маркетинговые навыки у персонала, недостатки в рекламной политике, наличие товаров, неокупающих вложения, отсутствие четкого сегментирования рынка). Так как внешнее окружение способствует эффективной работе компании, то устранив внутренние слабые стороны, ООО «Евростандарт» значительно сможет повысить свои конкурентные преимущества.

конкуренты

 Миссия Результаты

Цели

**Рисунок 6 – Система ООО «Евростандарт»**

1-Товар.

2-Маркетинговая смесь (цена, каналы распределения, местоположение магазина, продвижение товара, персонал.)

3- Сегментация рынка и позиционирование товара.

4-Процесс принятия решения о покупке.

5-Процесс продаж.

В ходе проведенных анализов компании нужно изменить подсистему ТОВАР (входные группы), т.к. этот товар, не способный развивать компанию, а только требующий затрат на него. К тому же он требует значительного внимания со стороны управляющего и тем самым понижает общую эффективность каналов распределения. Снятие с производства данного продукта позволит сделать упор на разработку системы маркетинга, касаемо тех товаров, за счет которых компания удерживает свои позиции на рынке (пластиковые, алюминиевые окна и двери, натяжные потолки). К тому же свободные денежные средства могут пойти на развитие рекламы и изучение сегментов рынка.

#

**ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ**

## 2.1 Определение системы цели проекта совершенствования системы продаж

Видение

Миссия

Цели

Стратегия

Функции

управления

**Рисунок 7 - Пирамида целеполагания ООО «Евростандарт»**

**Видение:** В 2014 году стать лидерами продаж на Челябинском рынке пластиковых металлоконструкций среди конкурирующих фирм.

**Миссия:** Обеспечение клиентов высококачественными пластиковыми окнами и алюминиевыми конструкциями, способными удовлетворить потребности самых требовательных покупателей.

**Цели:**

1.Положение на рынке: увеличить долю лидерства на Челябинском рынке пластиковых металлоконструкций на 10% путем улучшения качества производимого товара и увеличения доли наших потребителей.

2.Инновации: увеличить качество пластиковых окон путем применения нового оборудования «KABAN» для их производства.

3.Производительность: уменьшить количество времени на 15%, требуемого на выполнение одного объекта (начиная с замеров и заканчивая монтажом пластикового окна) с сохранением прежнего качества.

4.Ресурсы: сдать в аренду свободный склад в декабре 2011 года.

5.Прибыльность: увеличить прибыль на 10% в течение декабря 2011 года за счет увеличения объемов производства пластиковых металлоконструкций на 7% и сдачу в аренду складского помещения.

6. Персонал: повысить заработную плату сотрудникам на 7% за текущий 2010 год.

7.Управленческие аспекты: усовершенствовать структуру управления, сделав ее более адаптированной к внешнеэкономической деятельности за счет прохождения директора предприятия обучения по программе МВА.

8.Социальная ответственность: участие в благотворительной помощи детскому дому №2 города Челябинска в декабре 2010 года.

**Стратегия:** Рынок, на котором работает ООО «Евростандарт»,развивается достаточно бурно, что позволяет нам выбрать стратегию концентрированного роста и усиления позиции на рынке. При данной стратегии компания будет улучшать свой продукт, не изобретая нового и не меняя отрасль, и пытаться завоевать лучшие позиции на рынке. Улучшение продукта будет происходить таким образом, что к обычному уже известному товару будет добавляться дополнительная характеристика, не меняющая его назначение, но, тем не менее, позволяющая сделать товар более привлекательным по сравнению с конкурирующим в глазах потребителя. Так дополнительным атрибутом для пластикового окна может послужить нестандартный размер, разнообразные цвета, встроенный термометр, защита от солнечного света и осадков и т.д.

Таким образом стратегические цели можно сформулировать так:

* Построение дополнительного производственного цеха
* Покупка нового оборудования
* Привлечение дополнительного персонала
* Внедрение в производство усовершенствованного товара
* Занятие определенной доли на рынке с обновленным товаром
* Приобретение потребителей данного товара
* Расширение деятельности за счет нововведений
* Повышение прибыли компании

**Функции управления**

Исходя из стратегических целей организации, тактические цели или функции управления будут сформулированы следующим образом:

* Поддержание валовой прибыли на том же уровне, за счет бесперебойной работы компании.
* Исследование потребностей целевой аудитории
* Выделение финансовых ресурсов на осуществление проекта
* Привлечение специалистов (по рекомендации партнеров) для разработки проектов
* Разработка проектов дополнительных атрибутов товара

**Дерево целей проекта**

Дерево целей – это структурированный план. Совокупность целей в нем выстроена по иерархическому принципу. То есть ясна главная цель и второстепенные. По аналогии с вершиной дерева и его ветвями. Метод «дерева целей» популярен в разнообразных областях человеческой деятельности. С его помощью составляются прогнозы развития техники и науки, а также стратегические планы фирм и крупных компаний. Данный метод актуален потому, что позволяет увязывать перспективные цели и очевидные задачи на каждом этапе. При этом все временные задачи стремятся к вершине дерева. Другими словами, чтобы достичь генеральную цель – цель верхнего уровня, следует планомерно реализовывать текущие [6].

Концентрированный рост и усиления позиции на рынке.

Разработка и внедрение в производство такой дополнительной характеристики как защита стеклопакета от климатических осадков

Разработка и внедрение в производство такой дополнительной характеристики как встроенный в стеклопакет термометр

Разработка проекта собственными инженерами-конструкторами

Разработка проекта специально приглашенными специалистами

Разработка проекта специально приглашенными специалистами

Разработка проекта собственными инженерами-конструкторами

Аренда производ-ственного цеха для осущест-вления проекта

Построе-ние собствен-ного производ-ственного цеха для реализа-ции проекта

Аренда производ-ственного цеха для осущест-вления проекта

Построе-ние собствен-ного производ-ственного цеха для реализа-ции проекта

Аренда производ-ственного цеха для осущест-вления проекта

Построе-ние собствен-ного производ-ственного цеха для реализа-ции проекта

Аренда производ-ственного цеха для осущест-вления проекта

Построе-ние собствен-ного производ-ственного цеха для реализа-ции проекта

Финаисирование проекта собственными денежными средствами

Заем денежных средств в кредитующей организации

**Рисунок 8 –Дерево целей проекта ООО «Евростандарт»**

1.Стоимость проекта 2 000 000 руб. Срок окупаемости 5 лет.

В случае получения кредита в банке на финансирование проекта, компания приобретает 13,5% сроком на 5 лет. В случае выделения собственных финансовых средств компания теряет часть своих активов, которые можно было бы использовать в качестве оборотных средств.

Банк: 13,5% \* 5 лет = 67,5% от 2 000 000 руб. (=1 350 000 руб.) переплата. Таким образом, кредитуясь в банке, ООО «Евростандарт» должна будет отдать через 5 лет, т.е. в 2016 году 3 350 000 руб. В то время как на проект нужно 2 000 000 руб.

Упущенная выгода в случае вывода собственных денежных средств из оборота: 10 % годовых.

10% \* 5 лет = 50% от 2 000 000 руб. (1 000 000 руб.)

Таким образом, не выводя 2 000 000 руб. из оборота, через 5 лет компания имела бы 3 000 000 руб.

Выделение собственных денежных средств будет выгоднее для компании на 350 000 руб.

2.Построение собственного производственного цеха для реализации проекта, включая закупку оборудования и найм персонала.

Построение цеха = 600 000 руб.

Закуп оборудования = 700 000 руб.

Персонал (фонд заработной платы за 5 лет)= 5 чел. \* 15 000 руб. \* 5 лет = 375 000 руб.

Ресурсное обеспечение (сырье, материалы, энергия) = 4 000 руб./мес. \* 12 мес. \* 5 лет = 240 000 руб.

Итого: построение и содержание собственного производственного склада обойдется компании в 1 915 000 руб.

Аренда производственного цеха для осуществления проекта, включая его обслуживание:

Аренда (производственный цех без оборудования) = 180 руб./ кв.м [7]\* 80 кв.м \* 12 мес. \* 5 лет = 864 000 руб.

Закуп оборудования = 700 000 руб.

Персонал (фонд заработной платы за 5 лет)= 5 чел. \* 15 000 руб. \* 5 лет = 375 000 руб.

Ресурсное обеспечение (сырье, материалы, энергия) = 4 000 руб./мес. \* 12 мес. \* 5 лет = 240 000 руб.

Итого: содержание арендованного производственного склада в течение 5 лет обойдется компании в 2 179 000 руб.

Построение собственного цеха будет выгоднее для компании на 264 000 руб.

3.Разработка проекта специально приглашенными специалистами:

Стоимость заказа проекта 50 000 руб.

Разработка проекта собственными инженерами-конструкторами:

Стоимость разработки собственными инженерами = 3 инженера \* 10 000 руб. = 30 000 руб.

Разработка проекта собственными инженерами на 20 000 руб. дешевле, чем заказывать специально приглашенным проектировщикам. Однако компания все-таки воспользуется услугами приглашенных специалистов, т.к. они более компетентны в данном вопросе (детально изучены предпочтения потребителей), следовательно, они смогут создать продукт, максимально адаптированный к рыночным предпочтениям.

4.Разработка и внедрение в производство дополнительной характеристики:

* Защита стеклопакета от климатических осадков (35 000 руб.)
* Встроенный в стеклопакет термометр (10 000 руб.)

Проведя исследование предпочтений целевой аудитории, было выяснено, что такая характеристика товара, как защита стеклопакета от климатических осадков, наиболее интересна для покупателей, чем встроенный термометр. Несмотря на то, что реализация этого проекта обойдется компании на 25 000 руб. дороже, было принято решение действовать, исходя из предпочтений потребителей.

Концентрированный рост и усиления позиции на рынке.

Итоговая стоимость проекта 2 000 000 руб.

35 000 руб.

10 000 руб.

50 000 руб.

30 000 руб.

50 000 руб.

30 000 руб.

1 915 000 руб.

2 179 000 руб.

1 915 000 руб.

2 179 000 руб.

1 915 000 руб.

2 179 000 руб.

1 915 000 руб.

2 179 000 руб.

3 350 000 руб.

3 000 000 руб.

**Рисунок 9 –Дерево целей проекта ООО «Евростандарт»**

Выбранный путь разработки и внедрения проекта.

Из вышеприведенного дерева целей видно, что для осуществления своего проекта ООО «Евростандарт» сделает следующее:

* Выделит 2 000 000 руб. из собственного оборотного капитала.
* Построит собственный склад, закупит оборудование, наймет персонал.
* Пригласит специалистов для детальной разработки проекта.
* Внедрит проект в производство, тем самым обеспечит выполнение стратегии концентрированного роста и усиления позиции на рынке.

**2.2 Проектирование усовершенствованной системы продаж**

Модель 4Р. Маркетинговая смесь – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка (4Р) [8].

Первым компонентом маркетинговой смеси является составляющая «PRODUCT», т.е. непосредственно товар как таковой. Он подробно описан выше. Следующие компоненты:

* «PRICE»Цена – денежная сумма, запрашиваемая за товар или услугу, которую потребитель отдает в обмен на право обладать или использовать товар или услугу. Денежное выражение ценности товара.

Факторы, влияющие на ценообразование (Ф.Котлер):

1. Внутренние факторы:
* Цели маркетинга (цель маркетинга ООО «Евростандарт» - это цель, связанная с прибылью – достижение заданной нормы отдачи на капитал. Компания устанавливает «достаточный уровень цены», обеспечивающий при запланированном объеме продаж «разумный уровень» отдачи на инвестируемый капитал, ориентируясь при этом на среднеценовые показатели отрасли).
* Стратегия комплекса маркетинга (ООО «Евростандарт» опирается на применение неценовых факторов маркетинг – микс. В данном случае качество товара, способы разделения и его продвижения определяют цену).
* Издержки (ООО «Евростандарт» определила оптимальный уровень сочетания переменных и постоянных издержек, способных обеспечивать покрытие их получаемым доходом и выпуску качественного товара).
* Организация ценообразования (при организации ценообразования ООО «Евростандарт» задействует два метода: ценообразование на основе издержек и ценообразование на основе конкуренции. В случае, если издержки компании будут выше среднерыночной цены, цена ООО «Евростандарт» будет увеличиваться до покрытия издержек. А в случае, если издержки будут окупаться уровнем текущих цен, компания будет устанавливать свою цену с учетом цен конкурентов).
1. Внешние факторы:
* Модель рынка (рынок, на котором работает фирма – монополистическая конкуренция, т.к. продавцы имеют возможность практически бесконечно варьировать качество характеристики предлагаемых товаров, следовательно, возникает определенный диапазон цен. Широко используется реклама, персональные продажи, торговые марки, различные стратегии ценообразования).
* Характер спроса (спрос на данный товар относительно чувствительности объемов продаж к изменению рыночных цен достаточно эластичный, т.к. существует большое количество фирм, предлагающих аналогичный товар, спрос опирается на долгосрочную перспективу и не является товаром первой необходимости. Рассматриваемый товар относится к предметам роскоши и поэтому обладает более высокой эластичностью по доходам, чем товары первой необходимости).
* Конкуренция (ООО «Евростандарт» работает на монополистическом рынке, на котором осуществляют свою деятельность около 190 фирм по Челябинской области, следовательно, формирование цены должно происходить в среднем ценовом диапазоне по всему рынку).
* Психологические факторы (для многих потребителей, особенно незнакомых с данным товаром, высокая цена является гарантом качества продукции. Исходя из данных тенденций покупательского поведения, ООО «Евростандарт» намеренно не опускает цену на минимальный уровень и поддерживает формирование устойчивого отношения у покупателей к данной продукции как высококачественной с помощью активной рекламы).
* Другие факторы внешней среды (экономика, торговые посредники, правительство)

«PLACE» Место – как и куда фирма поставляет свой товар в зависимости от спроса потребителей.

Каналы распределения – совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю [9].

**Потребитель**

**Розничный торговец**

*Производитель*

**Рисунок 10 - Одноуровневый канал распределения продукции ООО «Евростандарт»**

По объему предоставляемых услуг ООО «Евростандарт» использует розничные торговые предприятия с полным обслуживанием, для которых характерна помощь продавца покупателям на всех этапах процесса покупки товара, в роли которых выступают специализированные офисы, предлагающие узкую группу товаров со значительной глубиной ассортимента покупателям, готовым потратить время на то, чтобы их обслужили надлежащим образом. Главными определяющими факторами выбора местоположения офисов компании являются потребности покупателей, которых компания намеревается обслужить. Таким образом, в Челябинске компания разместила свои офисы на пр.Победы, 168, ул. Воровского, д. 63, ул. Молодогвардейцев, 54a. При выборе местоположения компании учитывались следующие факторы:

* Развитая транспортная сеть. Офисы находятся рядом с остановками общественного транспорта, что позволяет беспрепятственно добраться потребителям; имеют оснащенную автостоянку для клиентов с личным автомобилем.
* Расположение недалеко от центра города позволяет привлечь максимальное количество клиентов и сэкономить на аренде помещения.
* Офисы оформлены яркими и крупными вывесками, позволяющими выделиться среди конкурентов.
* Расположение поблизости большого количества магазинов – «неконкурентов», позволяет сформировать деловую и развивающуюся окружающую обстановку, с одной стороны, и исключает переманивание клиентов к конкурентам, с другой.

«PROMOTION» Продвижение – это то, как мы общаемся со своим потребителем: формируем его и стараемся заинтересовать нашим предложением [10].

В работе с потребителем мы можем использовать различные средства коммуникации:

* Безличные
* Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров, услуг от имени известного спонсора [11].

ООО «Евростандарт» активно пользуется данным типом коммуникаций, она размещает рекламу в прессе (газета «Соседи», «Ва-банкъ», «Комсомольская правда», «Вечерний Челябинск»), использует наружную рекламу (баннеры, реклама на автотранспорте фирмы, растяжки, фирменный знак), а также рекламу на местном ТВ (каналы ВЭ, СТС, ТНТ ЧГТРК). Следует отметить то, что логотип компании в полной мере соответствует имиджу, создаваемому компанией. Иными словами, данный логотип говорит о том, что компания производит продукцию по европейским стандартам, что немаловажно, учитывая то, что основной упор в своей деятельности компания делает на высокое качество товаров. Немаловажную роль играют офисы компании, т.к. организация не располагает магазинами, которые могли бы также работать на привлечение покупателей своим оформлением и витринами. ООО «Евростандарт» намеренно не открывает подобные магазины, т.к. компания не имеет в наличие большого ассортимента товаров для демонстрации их на прилавке. В офисе компании принимаются заказы и предоставляются каталоги заинтересованным лицам. Поэтому так важно, чтобы атмосфера офиса была располагающая к покупке. К оформлению офисов компании предъявлялись определенные жесткие требования, во-первых, он должен отражать высокопрофессиональное отношение к делу, индивидуальный подход к каждому потребителю и причастность всех сотрудников общей цели – удовлетворение потребностей потребителей на максимально желаемом для них уровня. Внутренняя отделка офиса компании выполнена в сочетании голубых и бежевых тонов. Голубой – это цвет логотипа компании, поэтому он использован при декорировании помещения и прослеживается в форме сотрудников. Однако этот цвет является холодным, поэтому его присутствие сведено к минимуму и разбавлено теплым бежевым оттенком для поддержания уюта и доброжелательного настроя персонала. Освещение яркое и рассеянное, максимально имитирующее естественное для устранения препятствий в визуальном восприятии информации с момента вхождения с ярко освещенной улицы. Мебель выполнена в одном стиле и цветовом решении. Песочные кожаные диваны и кресла, подчеркивающие презентабельность организации, и светло-кремовая мебель, делающая помещение более светлым и уютным. К тому же на стенах представлены грамоты, свидетельства, лицензии и фото лучшего сотрудника месяца. Все это должно формировать у потребителя ощущение выококвалифицированной и дружелюбно настроенной команды, способной помочь в любой ситуации.

* Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.

В рассматриваемой компании довольно часто проходят различные акции, стимулирующие спрос. Примером могут послужить скидки в предпраздничные дни (Новый год, Международный женский день, День защитника отечества). Скидки в эти дни могут доходить до 20%.

* PR – неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных СМИ [12].

ООО «Евростандарт» активно оказывает спонсорскую поддержку различным детским досуговым центрам (« МалышОК»), а также оказывает благотворительную помощь детскому дому №2 города Челябинска.

* Личные
* Индивидуальная торговля
* Персонализированная торговля
* Торговые выставки и ярмарки

ООО «Евростандарт» ежегодно участвует в торговых выставках металлоконструкций, проходящих в ЮжУралЭкспо.

* Записки, письма, доклады.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Евростандарт» отдает предпочтение безличным средствам рекламы. Это происходит потому, что данные средства коммуникации наиболее эффективны при наименьшем количестве затрачиваемого времени. Но стоит отметить, что они несколько дороже личных средств коммуникации.

Персонал (от лат. persona — личность) — это совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т. д.); это совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития [13].

Персонал компании – основа ее развития. Все работники производства ООО «Евростандарт» имеют опыт работы в данной сфере от 3 лет, сертификаты стандартизации и медицинские освидетельствования, позволяющие работать им 12-часовые смены на сложнейшем оборудовании. Управленческое звено компании прошло обучение по программе МВА. Сотрудники, связанные непосредственно с клиентами, периодически проходят курсы по развитию коммуникативных качеств, по окончанию получают сертификат. Также в компании имеются водители, ежегодно проходящие медицинскую комиссию. Все сотрудники компании, а их в общей сложности 73 человека по городу Челябинску, являются высокопрофессиональными. Развитие персонала – одна из основных на целей компании, т.к. именно грамотный персонал обеспечивает компании производство качественной продукции с минимальным браком и высокие уровни продаж.

Сегментация рынка и позиционирование товара

Данный раздел будет посвящен изучению группы потребителей, объединенных по схожим реакциям на маркетинговые предложения, а также изучению разделения рынка на сегменты.

Определение типа рынка

Существуют два типа рынков: потребительский и рынок организации.

Потребительский рынок - отдельные лица и домашние хозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления. На потребительском рынке сегментирование осуществляется с помощью социально-демографических признаков (образование, доход, увлечение и т.д.). Критерием синтезирования для оценки целевой аудитории данной компании будет доход потребителей.

**Таблица 4 - Определение целевого потребителя ООО «Евростандарт»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  ПолДоход, тыс. руб. | Муж. | Жен. |
| 0-20 | 234 | 156 |
| 21-50 | 112 | 48 |
| 51-100 | 3 | - |
| Свыше 100 | - | - |

Данные на январь-август 2010 года.

Из данной таблицы видно, что целевая аудитория ООО «Евростандарт» физические лица, мужчины и женщины с доходом до 21 тыс. руб., среди которой лидируют мужчины. Это объясняется тем, что компания направлена на лиц со средней заработной платой, имеет средний диапазон цен в данной деятельности.

**Стратегические варианты сегментирования**

А

В

С

Д

А

В

С

Д

А

В

С

Д

**Рисунок 11 - Стратегия 1 Рисунок 12 - Стратегия 2 Рисунок 13 - Стратегия 3**

Стратегия 1.Недифференцированный маркетинг. Предприятие игнорирует различия между сегментами и делает одно маркетинговое предложение на весь рынок.

«-» В случае появления конкурента с индивидуальными предложениями, предприятие упускает некоторые выгодные возможности.

Стратегия 2. Дифференцированный маркетинг. Для каждого сегмента разрабатывается своя маркетинговая стратегия.

«-» Избыточные затраты.

Стратегия 3. Концентрированный маркетинг. Предприятие концентрирует все свое внимание, ресурсы, возможности на одном сегменте. Если предприятие добьется положительной реакции, то оно займет лидирующие позиции на этом сегменте. В противном случае возникнет угроза существования предприятия [14].

Из перечисленных стратегий для ООО «Евростандарт» подходит стратегия 1.Недифференцированный маркетинг, т.к. это стратегия не требует дополнительных затрат, не создает угрозы существованию предприятия, направлена на однородную целевую аудиторию, не требующую разделения воздействия по различным сегментам. В ходе выбора стратегии был составлен портрет целевой аудитории по следующим характеристикам:

* географические: где человек живет, работает, покупает товар. Это может быть местоположение региона, динамика его развития, численность и плотность населения, доступность средств массовой информации, структура коммерческой деятельности, климат, юридические ограничения, развитость транспортной сети.
* демографические: возраст, пол, семейное положение и размер семьи, национальность, профессия, образование;
* экономические: занятость, уровень дохода, и как следствие покупательная способность;
* психологические или психографические (стиль жизни): темперамент, поведенческие привычки, социальная группа, этапы жизненного цикла семьи, черты характера, жизненная позиция, доминирующие мотивы поведения, образ жизни, система ценностей.
* поведенческие характеристики: интенсивность использования товара, опыт его использования, приверженность торговой марке, степень лояльности к фирме и бренду, повод для совершения покупки, важность покупки, адаптация к продукту, доминирующие мотивы покупки, частота пользования конкретным товаром, способность откликнуться на новые товары на рынке [15].

На основании данных характеристик портрет целевой аудитории выглядит следующим образом:

* географическая характеристика (компания расположена в самом центре города, к тому же имеет филиалы в районах города. Тем самым обеспечивает себе поток клиентов не только тех, которые целенаправленно хотят воспользоваться услугами данной марки, но и получают возможность заполучить клиентов, живущих недалеко от офиса компании. СМИ активно рассказывают потребителям о компании. В основном реклама размещается в газетах как платных, так и бесплатных, по телевидению на местных каналах, в интернете).
* демографическая характеристика (особого воздействия на формирование целевой аудитории компании не оказывает. Не столь важно пол и возраст клиента, а также его семейное положение, образование и национальность. Потребность в пластиковых окнах формируется не зависимо от этого).
* экономическая характеристика (наиболее важная характеристика при изучении целевого потребителя, проведя исследование на базе данного критерия, было выяснено, что целевой потребитель ООО «Евростандарт» мужчины и женщины со среднемесячным доходом до 20 тыс.руб.).
* психологические или психографические (стиль жизни) характеристики не являются доминантными.
* поведенческие характеристики (достаточно важны, т.к. выработать положительное отношение к марке, приобрести повторных покупателей – это главное для компании. Для обеспечения всего этого компания вводит постгарантийное обслуживание, что позволяет изучать реакцию клиентов на оказанную услугу. И в случае каких-либо жалоб, устранить проблему).

**Позиционирование**

Позиция товара – место, которое занимает данный товар среди аналогичных в сознании потребителя.

Позиционирование товара – комплекс мер, благодаря которым в сознании целевого покупателя данный товар по отношению к конкурирующим товарам занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место.

В качестве исследуемого товара выступает пластиковое окно. Из множества свойств выбраны два наиболее существенные при выборе копании. Это качество пластикового окна (а именно точность размера, защита от шума, климатических условий, надежность конструкций, ручек) и цена.

качество качество качество

 цена цена цена

**Рисунок 14- Схема Рисунок 15 - Схема потребительских Рисунок16 - Сводная схема**

позиционирования товара предпочтений

 «Евростандарт»

 «Профокно»

 «Окна класс»

На рис. 7 отражено то, как фирмы воспринимаются потребителями. Далеко не всегда действительно качественные товары воспринимаются должным образом потребителями. На это воздействуют множество факторов, в том числе стереотипы, сформированные в обществе. Данная схема отражает положение фирм на рынке в глазах потребителей. Фирмы располагаются достаточно близко друг к другу, следовательно, они работают с одним целевым потребителем.

На рис. 8 отражены индивидуальные мнения каждого потребителя об идеальном сочетании свойств товара. Из схемы видно, что оптимальным является сочетание максимального качества и минимальной цены.

На рис. 9 отражено сочетание свойств, которые бы потребители хотели видеть в товаре, и насколько существующие марки удовлетворяют эти предпочтения.

Из предложенных выше схем видно, что основные конкуренты ООО «Евростандарт» так же как и сама фирма попадают в зону потребительского предпочтения. Рассматриваемая компания занимает лидирующую позицию в зоне по сочетанию качества и цены. Наиболее близким конкурентом можно считать компанию «Профокно». Несмотря на то, что она уступает нам по качеству и цена у нее несколько выше, данная компания все же попадает в зону потребительского предпрочтения. Из проведенного анализа следует, что из двух наших основных конкурентов главным можно считать «Профокно». Компания «Окна класс» в глазах потребителей выглядит менее привлекательно, чем две другие компании.

# ГЛАВА 3 ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

**3.1 Модель управления процессом реализации проекта**

Анализ поля сил

Курт Левин

Он предложил рассматривать любую организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или равновесии между движущими и сдерживающими силами изменения. По его мнению, если ничего не происходит, то это потому, что противоположные силы равны.

 движущие силы

 равновесие Д=С

 сдерживающие силы

**Рисунок 17 – Модель Курта Левина**

**Способы развития диаграмм**

1.Определяются сдерживающие и движущие силы, оценивается их относительная мощность, которая выделяется толщиной стрелок.

2.Определяется «потенциал» для изменений – те силы, которые в настоящий момент не используются, но могут быть призваны на подмогу (персонал, чужой опыт, эксперт).

Сила - влияние, направленное со стороны кого-либо. Она должна быть персонифицирована.

Движущие силы

1.Диверсификация рисков компании за счет внедрения инноваций и как следствие расширения деятельности.

2.Повышение конкурентоспособности.

3.Повышение прибыли компании.

4.Увеличение доли клиентов компании.

5.Увеличение занимаемой на рынке доли.

Сдерживающие силы

1.Увеличение затрат на содержание персонала.

2.Маркетинговые затраты на изучение целевой аудитории.

3.Финансовые вложения, связанные с разработкой проекта, оборудованием дополнительного производственного цеха, покупкой нового оборудования.

4.Риск неокупаемости данного проекта.

Внедрение проекта по производству пластиковых окон с дополнительными характеристиками, не меняющими основного назначения товара.

Д = С

**Рисунок 18 – Причина изменения в ООО «Евростандарт»**

Сокращение или уменьшение мощности сил, которые препятствуют изменению, часто является самым легким решением для осуществления изменения. Анализ сдерживающих сил включает в себя рассмотрение вопроса, почему они вообще существуют и правомочны ли они, а также тот факт, что они могут быть более мощные, чем движимые силы. Сдерживающие силы в данной ситуации не могут быть сокращены или уменьшены, как в случае если бы сдерживающие силы были вызваны нехваткой информации как для инициатора изменения, так и для тех, кого оно затронет, боязнью изменения, вызванного неудачным опытом проведения изменений, или сопротивлением коллектива. Сдерживающие силы в конкретном случае вызваны финансовыми затратами на разработку проекта, его внедрение и последующее поддержание, а также риском того, что данный проект не сможет окупить все вложенные в него затраты.

Увеличение занимаемой на рынке доли.

Увеличение доли клиентов компании.

Повыше-ние прибыли компании.

Повыше-ние конкурен-тоспособности.

Диверсификация рисков компании за счет внедрения инноваций и как следствие расширения деятельности.

Внедрение проекта по производству пластиковых окон с дополнительными характеристиками, не меняющими основного назначения товара.

Увеличение затрат на содержание персонала.

Маркетинго-вые затраты на изучение целевой аудитории.

Риск неокупа-емости данного проекта.

Финансовые вложения, связанные с разработкой проекта, оборудованием дополнительного производственного цеха, покупкой нового оборудования

**Рисунок 19 – Внедренное изменение в ООО «Евростандарт»**

Движимые силы преобладают над сдерживающими, следовательно, проект нужно внедрять, несмотря на все опасения, касаемо финансовых затрат и его неокупаемости. При эффективном маркетинговом исследовании риск можно свести к минимуму и повысить рентабельность нововведения.

**3.2 Планирование мероприятий по реализации проекта**

Планирование реализации проекта представлено в диаграмме Ганта (см. приложение А).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе проведенного анализа было выяснено, что причина неэффективной работы системы продаж является плохо проведенный маркетинговый анализ, который не смог выделить продукт с низким уровнем рентабельности. Следовательно, изменение направлено на подсистему «ТОВАР». Товар «входные группы» требовал определенных финансовых вложений и внимания со стороны управляющего и продавцов. Однако данный продукт не оправдывал вложенные в него средства. Это товар, на котором компания не специализируется и который не позволяет системе продаж быть эффективной. В результате анализа было принято решение об избавлении от данного вида товара. К тому же был рассмотрен жизненный цикл товара компании. Основной продукт, на котором ООО «Евростандарт» специализируется, - пластиковое окно. Данный товар находится на стадии зрелости. А это означает, что рынок достаточно насыщен представленной продукцией. Конкуренция очень остро ощущается на этом рынке. Однако компания сумела приобрести долю постоянных и заинтересованных покупателей и для их удержания, а также для привлечения новых, постоянно делает упор на повышение качества продукции за счет внедрения нового оборудования, и проведения активной рекламной компании. В настоящее время спада объема продаж у компании не наблюдается. Однако для их стимулирования будет выбрана стратегия модификации продукта, которая будет состоять в улучшении свойств товара, а именно в создании дополнительных атрибутов товара, делающих его более универсальным (нестандартный размер, разнообразные цвета, встроенный термометр, защита от солнечного света и осадков и т.д.). Был проведен STEEP- анализ, показывающий то, что среда, в которой работает фирма, является позитивной, а значит, внешнее окружение способствует эффективной работе компании. SWOT- анализ выявил слабые стороны предприятия (низкие маркетинговые навыки у персонала, недостатки в рекламной политике, наличие товаров, неокупающих вложения, отсутствие четкого сегментирования рынка), устранив которые, компания существенно повысит свои конкурентные преимущества. Проведен «маркетинговый-микс», который выявил то, что набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка, является вполне эффективным и работающим на компанию. Было проведено сегментирование и выделена стратегия недифференцированного маркетинга, направленная на однородную целевую аудиторию. Была выявлена целевая аудитория компании - мужчины и женщины с доходом до 21 тыс. руб. Проведено позиционирование товара, в ходе которого было установлено то, что ООО «Евростандарт» занимает лидирующие позиции среди компаний-конкурентов в глазах потребителей. С помощью модели Курта-Левина было установлено, что движимые силы преобладают над сдерживающими, следовательно, проект по модификации продукта нужно внедрять, несмотря на все опасения, касаемо финансовых затрат и его неокупаемости. При эффективном маркетинговом исследовании риск можно свести к минимуму и повысить рентабельность нововведения. Данный проект планируется реализоваться в течение 3 месяцев.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

http://www.evro-standart.ru/es.

Хоскинг, А. Курс предпринимательства.

Баркан, Д.И. Маркетинг для всех.

http://abc.informbureau.com/html/aeeciaiiue\_oeee\_oiaada.html.

Феоктистова, Е.М., Красюк, И.Н. Маркетинг: теория и практика.

Лебедева, О.Т., Филиппова, Т.Ю. Основы маркетинга.

http://www.office-city74.ru/page06.php.

Хруцкий, В. Е., Корнеева, И. В. Современный маркетинг , 2009 г. C.325.

Аллен, П., Вуттен, Дж. Продажи. 5-е изд. - СПб.: Питер, 2009

Ветроградов, В.. Управление продажами. 2-е изд.- СПб.: Питер, 2007

Алабугин,А.А., Алабугина Р.А, пособие по менеджменту продаж.

Котлер, Ф. "Основы маркетинга", Москва, 2008 г. C.485.

http://ru.wikipedia.org/wik.

Деревицкий, А. Школа продаж. - СПб.: Питер, 2008.

http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/target\_group\_search.htm.