**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Методические основы организации сервисной деятельности промышленных предприятий

1.1 Сущность товарной политики

1.2 Роль сервисного обслуживания в реализации товарной политики

1.3 Планирование и организация сервисного обслуживания

2. Анализ сферы маркетинга СООО «Смарт Эл–М»

2.1 Анализ внутренней среды

2.1.1 Характеристика предприятия

2.1.2 Ориентация сбытовой и сервисной деятельности

2.1.3 Основные показатели деятельности

2.1.4 Применение технологий

2.2 Анализ внешней среды

3. Пути совершенствования организации сервисной деятельности

Заключение

Список использованных источников

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях хозяйствования, развитии рыночных методов управления, интернационализации мировых связей для успешного конкурирования как на национальном так и на международном уровне большое значение имеет эффективно разработанная товарная политика. Значение товарной политики объясняется тем, что товар является базовым элементом комплекса маркетинга. Успех маркетинговой деятельности прежде всего зависит от наличия высококачественного нужного товара. Именно он должен удовлетворять реальные нужды и потребности человека, а маркетинг призван помочь каждому производителю выявить реальные нужды и потребности и способствовать их наилучшему удовлетворению благодаря организации производства необходимых товаров. Это достигается путем реализации товарной политики.

Отсутствие товарной политики ведет к неустойчивой структуре ассортимента из–за воздействия случайных факторов, потери контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров.

Работая на том или ином рынке, предприятие осуществляет определенную товарную политику. Товарная политика предполагает курс действий, благодаря которому обеспечивается формирование товарного ассортимента и управление им.

Актуальность темы исследования определяется тем, что страна поднимает экономику, открывается множество фирм, которые предоставляют населению различные новые товары и услуги, а поскольку товар занимает основное место в комплексе маркетинга, именно он должен удовлетворять реальные нужды и потребности человека, а маркетинг призван помочь каждому производителю выявить и обеспечить их удовлетворение лучше, чем это делают конкуренты, последнее и обеспечивается, прежде всего, путем реализации товарной политики.

Не менее важным в товарной политике фирмы является сервисное обслуживание. Каждая фирма, изготовляющая самые различные изделия, и, прежде всего, такие, как автомобили, сложная бытовая техника, машины, станки и оборудование, оказывает определенные услуги, необходимые для обеспечения продаж и эксплуатации данных товаров. Совокупность таких услуг и определяет так называемое сервисное обслуживание товара.

Целью работы является разработка путей совершенствования организации сервисной деятельности.

Достижение этой цели требует решения следующих задач:

1) раскрыть сущность товарной политики;

2) раскрыть роль сервисного обслуживания в реализации товарной политики;

3) раскрыть планирование и организацию сервисного обслуживания;

4) провести анализ внутренней среды СООО «Смарт Эл–М»;

5) провести анализ внешней среды СООО «Смарт Эл–М»;

6) выявить пути совершенствования организации сервисной деятельности в СООО «Смарт Эл–М».

Объект исследования – СООО «Смарт Эл–М».

Предмет исследования – организация сервисной деятельности в СООО «Смарт Эл–М».

Аналитическая часть работы опирается на отчетные данные СООО «Смарт Эл–М».

**1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**1.1 Сущность товарной политики**

На обычном рынке товар определяет судьбу рыночной и всей хозяйственной политики предприятия–производителя. Уже в силу этого обстоятельства вся совокупность мер, связанных с товаром, т.е. его создание, производство и совершенствование, реализация на рынках, предпродажное и сервисное обслуживание, разработка рекламных мероприятий, а также снятие товара с производства, бесспорно, занимает центральное место во всей деятельности производителя и называется товарной политикой производителя. Именно поэтому если у производителя нет качественного, ориентированного на потребности товара, у него нет ничего – это главная заповедь маркетинга [8, с. 36].

Товар – основа всего комплекса маркетинга. Если товар не удовлетворяет потребности покупателя, то никакие дополнительные затраты на маркетинговые мероприятия не смогут улучшить его позиции на конкурентном рынке – его провал в конечном счете неизбежен.

Товарная политика предполагает определенные целенаправленные действия товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманных принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управления; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживанию товаров. Отсутствие такого набора действий приводит к неустойчивости всего предприятия, провалам, подверженности ассортимента чрезмерному воздействию случайных конъюнктурных факторов. Текущие решения руководства в таких случаях нередко носят половинчатый, малообоснованный характер, основывающийся на интуиции, а не на расчете, учитывающем долговременные интересы [2, c. 58].

Роль руководящего начала при формировании ассортимента заключается в том, чтобы, умело, сочетая ресурсы предприятия с внешними и внутренними факторами и возможностями, разрабатывать и осуществлять такую товарную политику, которая обеспечивала бы стабильное положение предприятия за счет роста сбыта высокоэффективных конкурентоспособных товаров.

Хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода ориентиром общей направленности действий, позволяющим корректировать текущие ситуации.

Отсутствие генерального, стратегического курса действий предприятия, без которого нет и долгосрочной товарной политики, чревато неправильными решениями, распылением сил и средств, отказом от запуска изделий в производство в момент, когда уже все готово к их серийному или массовому выпуску. Естественно, ошибки такого рода дорого обходятся производителям.

Но товарная политика – это не только целенаправленное формирование ассортимента и управление им, но и учет внутренних и внешних факторов воздействия на товар, его создание, производство, продвижение на рынок и реализация, юридическое подкрепление такой деятельности, ценообразование как средство достижения стратегических целей товарной политики и др. [3, c. 60].

Товарная политика хотя и очень важная, но, тем не менее, она лишь составная часть хозяйственной и маркетинговой политики предприятия.

В силу этого принцип “товар выбирает покупателя” в сочетании с созданием для покупателей широких возможностей выбора должен закладываться непосредственно в производстве. Для этого служит система конструирования моделирования, дизайна. Механизм стимулирования должен ориентироваться на конкретного потенциального потребителя, в расчете на которого производитель выпускает товары.

Разработка и осуществление товарной политики требуют соблюдения следующих условий:

- четкого представления о целях производства;

- сбыта и экспорта на перспективу;

- наличия стратегии производственно–сбытовой деятельности предприятия;

- хорошего знания рынка и характера его требований;

- полного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе [12, c. 50].

В условиях необходимости привлечения все более крупных ресурсов для решения производственно–сбытовых и других задач, а также неопределенности конечных коммерческих результатов требуется тщательная проработка всего комплекса вопросов, входящих в товарную политику.

В стратегическом плане товарная политика предприятия должна исходить из концепции ЖЦТ, то есть из того факта, что каждый товар имеет определенный период рыночной устойчивости, характеризующийся объемами его продаж во времени. Переход от одной стадии ЖЦТ к другой происходит плавно, поэтому служба маркетинга должна внимательно следить за изменениями в объемах продаж товара, чтобы своевременно уловить границы стадий и соответственно дать рекомендации руководству предприятия для внесения изменений в товарную политику перераспределения маркетинговых ресурсов и усилий.

Важным элементом товарной политики является своевременное внесение в товар изменений, которые повышают его потребительскую ценность или расширяют круг его возможных покупателей (модернизация или модификация товара) [1, c. 176].

Другой стратегический подход к проведению товарной политики, направленной на сохранение или даже увеличение доли рынка, состоит в создании и введении на рынок новых товаров взамен исчерпавших свой жизненный цикл без существенных изменений в технологических процессах, характерных для данного предприятия.

Такая политика рассчитана на определенный сегмент рынка, сформировавшийся круг покупателей, которые обрели доверие к торговой марке фирмы и к фирме в целом.

Поскольку рыночный (конечный) успех отныне является главным критерием оценки деятельности предприятий, а их рыночные возможности предопределяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой товарной политикой, то именно на основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, планированием ассортимента и его совершенствованием [4, c. 67].

**1.2 Роль сервисного обслуживания в реализации товарной политики**

Сервис и гарантийное обслуживание являются неотъемлемыми элементами товарной политики, они представляют собой услуги, которые предоставляются покупателям до и после приобретения того или иного товара [1, c. 190].

Сервис рассматривается как система обслуживания покупателей. Цель сервиса – предложить покупателям имеющийся товар и оказать им помощь в получении наибольшей пользы от приобретенного товара [14, c. 47].

Возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей обусловлено следующими причинами: ростом конкуренции на все более насыщаемых товарных рынках; созданием и профилизацией сервисных центров; возрастанием желаний покупателей иметь возможности решения проблем, возникающих в процессе использования приобретенного товара; усложнением процесса эксплуатации товара.

Основными функциями сервиса как инструмента маркетинга являются: привлечение покупателей; поддержка и развитие продаж товара; информирование покупателя.

Сервис как систему обслуживания разделяют на два вида: техническое обслуживание и торговое обслуживание (таблица 1.1). Сервисные услуги могут оказываться до и после покупки товара.

Таблица 1.1 - Формы обслуживания потребителей [11, с. 14]

|  |  |
| --- | --- |
| Вид сервиса | Действия сервисной службы |
| до покупки товара | после покупки товара |
| Техническое обслуживание | Технические консультации.Разработка заказных проектов.Предложения по решению проблем покупателя.Поставка товаров для опробования | Реконструкция.Монтаж.Снабжение запасными частями и деталями.Ремонтное обслуживание.Профилактические испытания |
| Торговое обслуживание | Места для пребывания детей.Отдел заказов.Места для парковки транспортных средств.Советы и информационные справки.Поставка товара для опробования | Право обмена товара.Поставка.Упаковка.Обучение покупателей правилами эксплуатации товара |

Техническое обслуживание заключается в осуществлении услуг по восстановлению функций товара, в оказании помощи покупателю при решении проблем эксплуатации товара, в проверке совместимости товара или его элементов с другими изделиями и системами, а также в предоставлении консультаций по надежной эксплуатации и сохранности товара [10, с. 26].

После покупки товара фирма–изготовитель или фирма, продавшая товар, выполняют послепродажный сервис – доставку, монтаж, контроль, техническое обслуживание и ремонт, снабжение запасными частями и деталями.

Обслуживание может осуществляться и специальными посредническими организациями, с которыми фирма–производитель заключает соответствующие договоры. Фирма–продуцент контролирует качество обслуживания и цены (тарифы) на каждый вид работ и услуг.

Послепродажный сервис представляет собой гарантийное и послегарантийное обслуживание в процессе эксплуатации товара [13, с. 203].

Техническое обслуживание является гарантийным, если в течение срока гарантии покупатель не оплачивает ремонт, замену частей и деталей для приобретенного им товара. По окончании гарантийного периода владелец товара может заключить платный договор на послегарантийное обслуживание [15, с. 106].

Благодаря сервисному обслуживанию и введению системы гарантий фирма создает благоприятные доверительные отношения с покупателями и формирует основы для продолжения эффективных коммерческих коммуникаций.

Для организации сервисного обслуживания могут создаваться сервисные центры по оказанию до и послепродажных услуг. Такие сервис – центры могут организовываться фирмой–изготовителем как в своей стране, так и в стране, куда регулярно поставляется товар. Сервис – центры могут проводить и рекламные кампании.

Гарантийное обслуживание осуществляется в рамках документального поручительства (гарантии) фирмы – производителя товара за выполнение ею в гарантийный срок обязательств по обслуживанию покупателей, которые приобрели этот товар [15, с. 103].

Гарантийное обязательство призвано подтвердить покупателю условия качественного послепродажного обслуживания приобретенного товара со стороны производителя, продавца. Объем гарантийных услуг и сроки гарантии различаются в зависимости от стоимости товара, его сложности и продолжительности срока службы. В условиях развитых рыночных отношений возможно расширение гарантийных услуг по объему и продолжительности.

**1.3 Планирование и организация сервисного обслуживания**

В современных условиях развития науки и техники применение новейших технологий и оборудования является очевидным конкурентным преимуществом. Поэтому использование современных систем и механизмов стало обычным в различных областях промышленности новой России. Однако сложность и интеллектуальность агрегатов требует соответственного к ним отношения – квалифицированной эксплуатации и сервисного обслуживания оборудования.

Значительная часть ведущих производителей современного высокотехнологичного оборудования при его продаже четко оговаривает условия его работы и необходимые регламенты. При этом способы реализации такого сервиса могут быть разными. Как правило, организация, эксплуатирующая технику, выбирает наиболее оптимальный для ее условий метод сервисного обслуживания сложных агрегатов. Выбор условий обычно оговаривается с фирмой–производителем и является предметом договора. Тем не менее, можно выделить ряд существенных аспектов, единых для всех, на которые можно ориентироваться при организации сервисного обслуживания сложной техники.

В силу сложности и интеллектуальности современной техники в промышленно развитых странах в последнее время получила распространение система информационных технологий сквозной поддержки изделия на протяжении его жизненного цикла, или CALS–технологии. В России эта система получила название ИПИ–технологии (Информационная Поддержка жизненного цикла Изделия). Эти технологии основаны на стандартизированном упорядоченном представлении данных об изделии и системе коллективного доступа к этим данным. Такой подход существенно снижает трудозатраты на всех этапах жизненного цикла сложного оборудования – от проектирования до утилизации [17, с. 101].

Поскольку введение сложного оборудования в производство подразумевает достаточно высокую степень его автоматизации и компьютеризации, система сервисного обслуживания должна стать одной из неотъемлемых частей технологического цикла. Использование ИПИ–технологий делает это естественным процессом. В принципе, не столь важно, является сервисное обслуживание частью производства или осуществляется сторонней организацией. Необходимым становится лишь постоянный интерактивный контроль параметров оборудования.

Выбор способа сервисного обслуживания.

Способы сервисного обслуживания и ремонта сложной техники можно условно поделить на три большие группы:

Во–первых, это эксплуатация техники собственными силами. При всех очевидных выгодах такого подхода (оперативность взаимодействия, знание нюансов производства и пр.) он доступен далеко не всем. Для того чтобы организовать отдельное структурное подразделение, занимающееся исключительно сервисным обслуживанием сложной техники, необходимо сделать значительные первоначальные вложения, поддерживать штат квалифицированных специалистов разных специальностей и иметь хорошо организованное складское хозяйство. Для большинства производств такие расходы являются нерациональными. Тем не менее, на очень крупных предприятиях, имеющих на балансе большое количество сложной техники, такой подход практикуется [7, с. 38].

Во–вторых, организация разовых работ по сервисному обслуживанию подрядными организациями. Такие компании имеют постоянный штат квалифицированных специалистов и ремонтную базу. Но, несмотря на то, что это весьма распространенный путь, к его очевидным недостаткам относятся отсутствие системного подхода и потеря преимуществ ИПИ, поскольку у «разового» специалиста зачастую нет возможности судить о происходящих событиях в динамике процесса. Кроме того, сторонние фирмы, занимающиеся сервисным обслуживанием сложной техники, часто имеют проблемы с аутентичными запчастями и принадлежностями, что может привести к невыполнению взятых обязательств и нарушению сроков работ. Возможность сэкономить, вызвав специалиста «по факту» уже возникшей проблемы, с лихвой компенсируется стоимостью работ и оборудования, если эта проблема чревата поломкой и серьезным ремонтом [5, с. 44].

В–третьих – фирменное гарантийное и постгарантийное сервисное обслуживание. Как правило, отношения со специализированными сервисами завязываются уже при покупке нового оборудования, при начале эксплуатации в рамках гарантийного срока. Фирменное сервисное обслуживание удобно тем, что именно в нем наиболее ярко выражены преимущества ИПИ–технологий, поскольку агрегат находится под пристальным вниманием специалистов непосредственно от сборочного конвейера до места работы. Дополнительным преимуществом сервисов является возможность оперативной работы с фирмой–производителем, более дешевые аутентичные запчасти и принадлежности и высокая квалификация персонала именно в области эксплуатации данной марки техники [5, с. 72].

Одно из основных требований к современному сложному оборудованию – его надежность. Это комплексное понятие, включающее в себя ряд необходимых условий – таких, как долговечность, безотказность, ремонтопригодность и стойкость к изменению условий. От сочетания этих свойств во многом будет зависеть стоимость его жизненного цикла [18, с. 103].

Очевидно, что чем надежнее оборудование, тем меньше затрат будет производиться на его сервисное обслуживание. Поэтому сервисное обслуживание сложной техники должно включать в себя систему управления надежностью оборудования. То есть сервисная служба в рамках информационного обеспечения жизненного цикла изделия должна производить сбор сведений о надежности агрегатов (отказы, ремонты, аварийные и чрезвычайные ситуации, влияние техобслуживания и ремонта (ТОиР) на надежность). При этом облегчается дальнейший анализ и прогноз работы техники.

Такой подход позволяет сервисной организации с большой точностью производить ТОиР и корректировать их параметры соответственно показателям системы управления надежности оборудования.

Необходимым условием организации систем управления надежностью служит оперативность и достоверность информации, которая зависит от степени автоматизации процесса и оборудования. При использовании ИПИ она достигается путем непрерывного мониторинга всех систем и узлов и автоматического ведения журнала работы, доступного специалистам по сервисному обслуживанию.

Надо сказать, современное оборудование позволяет создать интерактивную систему управления, не требующую специальных диспетчерских подразделений. В этом случае автоматизированная система находится на постоянной связи с инженером–эксплуатационником, позволяя ему отслеживать работу в режиме онлайн и при необходимости сообщая о вероятных сбоях на пейджер или мобильный телефон. Это в значительной степени облегчает обслуживание и контроль систем. На большинстве предприятий в технические регламенты входит планово–предупредительный ремонт (ППР) сложного оборудования. Обычно это вызвано тем, что стоимость ремонта по факту аварии существенно (иногда до 10 раз) дороже ППР. При этом принцип плановости предполагает профилактическую направленность остановки и ремонта оборудования [18, с. 77].

Тем не менее, существуют ситуации, когда выгоднее совершать не ППР, а ТОиР по фактическому состоянию. Вызвано это тем, что в ряде случаев плановый ремонт с разборкой механизма и заменой деталей временно (до приработки деталей) или постоянно снижает надежность агрегата. Исследования показали, что около 70% возникающих после вмешательства дефектов было вызвано ППР.

При ТОиР по фактическому состоянию качество обслуживания техники не страдает, но происходит существенная экономия средств из–за уменьшения количества простоев. По тем же данным, снижение затрат на сервисное обслуживание составляет 75%, снижение количества обслуживаний – 50%, а снижение числа отказов достигло 70% за первый год работы! Следует сразу оговориться, что обслуживание по фактическому состоянию возможно лишь на современной, качественной технике, снабженной системами телеметрии.

Суть такой системы сервисного обслуживания сложного оборудования состоит в том, что при помощи постоянного технического диагностирования производится анализ состояния узлов и агрегата в целом и делается прогноз необходимого ТОиР. При этом диагностирование может производиться по различным критериям. Проще всего организовать контроль по изменению допустимого уровня одного или нескольких параметров. Более сложные варианты включают в себя не только контроль допустимой величины параметра, но и прогноз уровня надежности узла или агрегата в целом [7, с. 44].

Вариантом обслуживания по фактическому состоянию может служить планирование объема работ. Этот вариант также требует автоматизации оборудования и позволяет учитывать изменения режимов работы, зачастую очень сильно влияющие на состояние техники. Планирование объема работ может быть полезным в случае, когда диагностика узлов неразрушающими методами невозможна. Безусловно, для эффективного планирования объема работ должна быть хорошая статистическая база по работе агрегата в разных режимах.

Основная сложность ТОиР по фактическому состоянию заключается именно в организации сбора и обработки данных при эксплуатации техники. Несмотря на наличие у значительной части современного сложного оборудования систем, позволяющих автоматизировать все процессы, не везде это делается, и не всякая организация способна организовать такую систему. Впрочем, серьезные производители обычно с большим вниманием относятся к сервисному обслуживанию своей продукции. В принципе, можно сказать, что чем более известна фирма–производитель, тем лучше организовано сервисное обслуживание и тем больше возможностей для организации профессионального обслуживания по фактическому состоянию.

Итак, использование нового наукоемкого оборудования в разных сферах экономики влечет за собой не только очевидные выгоды – такие, как интенсификация производства и экономия ресурсов, – но и изменение привычных технологий эксплуатации и сервисного обслуживания. Применение ИПИ–технологий позволяет создавать системы сложной архитектуры, позволяющие эксплуатировать и обслуживать сложную технику наиболее эффективно, до минимума снижая издержки на сервисное обслуживание и ремонт. При этом необходимо высокий уровень обслуживания задается уже на стадии производства и монтажа современных высокотехнологичных агрегатов.

**2. АНАЛИЗ СФЕРЫ МАРКЕТИНГА СООО «СМАРТ ЭЛ–М»**

**2.1 Анализ внутренней среды**

**2.2.1 Характеристика предприятия**

СООО «Смарт Эл-М» – многопрофильное предприятие, более 11–ти лет предоставляющее продукцию и услуги своим клиентам в Республике Беларусь.

Сегодня СООО «Смарт Эл-М» это:

- сплоченный коллектив из высококвалифицированных специалистов,

- собственный автопарк, мастерская по ремонту оборудования систем контроля доступа;

- круглосуточная диспетчерская служба приема заявок, обширная сервисная сеть.

- множество клиентов, сделавших свой выбор в пользу сотрудничества с СООО «Смарт Эл-М».

Для того чтобы выполнять свою миссию, компания СООО «Смарт Эл-М» должна быть лидером на рынке монтажа средств безопасности и создания комфортных условий жизни в Беларуси. Компания много и упорно работает, чтобы достичь лидерства, при этом считает, что быть лидером труднее, чем просто им стать, потому что лидер несет на себе бремя примера и ответственности.

Для выполнения миссии компания СООО «Смарт Эл-М» соответствует шести основным принципам.

1. Быть компанией с диверсифицированным бизнесом.

2. Быть компанией, разрабатывающей, производящей, продающей, оказывающей сервисные услуги, обеспечивающей полный жизненный цикл продукта на рынке безопасности и комфорта.

3. Быть компанией созидательной.

4. Быть компанией, динамично развивающейся.

5. Быть компанией, постоянно обучающейся и использующей новейшие достижения менеджмента и других наук в своей деятельности.

6. Быть компанией, проповедующей активный маркетинг.

В работе со своими клиентами СООО «Смарт Эл-М» следует принципам:

- обеспечения высоких стандартов и качества обслуживания.

- обеспечения надежности и доступности для потребителей.

В работе с персоналом СООО «Смарт Эл-М» следует принципам:

1. Быть компанией, ориентирующейся на высокопрофессиональных сотрудников с высоким уровнем их приверженности компании.

2. Быть для своих сотрудников семьей, заботящейся о них и защищающей их.

3. Быть средой для реализации и развития способностей сотрудников.

4. Быть компанией, стремящейся к технологизации процессов и минимизации издержек, возникающих в процессе совместной работы.

В работе со своими партнерами, инвесторами и учредителями СООО «Смарт Эл-М» следует принципам:

1. Быть прибыльной.

2. Быть открытой и прозрачной.

3. Быть стабильной и надежной.

Компания предъявляет высокие требования ко всем сотрудникам и подразделениям, потому что залог выполнения миссии – соответствие всей деятельности компании заявленным принципам.

Основы кадровой политики СООО «Смарт Эл-М».

Кадровая политика рассматривается в качестве определяющего фактора, обеспечивающего достижение стратегических целей: удержание и усиление позиции компании на уже освоенных рынках, качественное сопровождение контрактов, выход на новые рынки, продвижение новых товаров и услуг.

Кадровая политика направлена на удовлетворение потребностей организации в лояльной, качественно и устойчиво функционирующей, удовлетворенной своим положением рабочей силе.

Целями кадровой политики являются:

- построение хорошо адаптируемой к условиям рынка обучающейся организации;

- обеспечение высокого уровня профессиональной подготовки персонала;

- обеспечение максимально эффективного его использования;

- достижение добросовестного и ответственного отношения к труду;

- достижение высокой лояльности работников к предприятию.

Кадровая политика решает задачи:

- обеспечения высокого качества подбора персонала и последующего непрерывного его развития с упором на развитие руководящего состава;

- рациональной расстановки персонала с учетом потребностей производства и индивидуальный особенностей работника, его продвижения;

- построение гибких систем организации труда, его стимулирования и оплаты с учетом личного склада и профессиональной компетенции работников;

- повышения уровня удовлетворенности трудом;

- охрана труда и забота о здоровье персонала;

- создание и поддержание корпоративной культуры, направленной на достижение общей выгоды (целей) своего коллектива. Это позволит создать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой, в которой он может достичь максимального самовыражения;

- развивать и поддерживать на должном уровне качество жизни, которое делает работу на предприятии желанной;

- стимулировать стремление каждого работника к сохранению хорошего морального климата и корпоративного духа в коллективе;

- учет интересов всех категорий работников предприятия.

Кадровая политика основывается на следующих принципах:

- команда единомышленников – основа успеха компании;

- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача руководства компании;

- сохранение стабильности и позитивного трудового настроя в подразделениях предприятия и компании в целом;

- профессиональный уровень специалистов на рабочем месте;

- четкое определение обязанностей и ответственности сотрудников;

- индивидуальные качества личности, способность к обучению, открытость, честность, инициативность;

- содействие в совершенствовании профессиональных качеств сотрудников: поддержание системы непрерывного обучения и развития сотрудников.

Принципы реализуются через:

- формирование четкой структуры предприятия, ее постоянную адаптацию к изменяющимся условиям;

- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;

- открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;

- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников;

- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;

- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;

- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании.

Социальная политика - забота о сотрудниках компании: повышение благосостояния, повышение профессионального уровня, здоровье сотрудников.

Основные направления социальной политики:

- повышение профессионального уровня;

- оздоровление и охрана здоровья сотрудников;

- внимание к ветеранам предприятия.

С точки зрения работодателя, кадровая политика имеет целью создать высокопроизводительную, целеустремленную сплоченную и ответственную рабочую команду.

С точки зрения сотрудников, кадровая политика должна создавать благоприятные условия труда, справедливое и позволяющее комфортное существование вознаграждение, обеспечивать возможность вертикального или горизонтального продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Схема управления СООО «Смарт Эл-М» выглядит следующим образом (рисунок 2.1).

Директор

Бухгалтерия

Зам. директора по техническим вопросам

Зам. директора по коммерческим вопросам

Юрист

Инженеры, программисты, механики, диспетчеры

Отдел маркетинга

Отдел снабжения и поставок

Рисунок 2.1 - Схема управления СООО «Смарт Эл-М»

Руководство СООО «Смарт Эл-М» осуществляется директором предприятия, который утверждает квартальные и месячные планы производственно-технической деятельности, утверждает структуру и затраты предприятия, непосредственный контроль за эффективностью использования денежных ресурсов, распределение денежных средств, поступающих на банковские счета, анализ потока денежных средств также осуществляет директор.

В целом структура управления СООО «Смарт Эл-М» отвечает предъявляемым к ней требованиям с соблюдением норм управляемости, оптимального числа звеньев и уровней управления. Такая структура управления предоставляет возможность руководителю эффективно осуществлять оперативное и стратегическое руководство обществом.

**2.1.2 Ориентация сбытовой и сервисной деятельности**

СООО «Смарт Эл-М» не экономит на безопасности своих клиентов и является единственным предприятием в странах СНГ, которое устанавливает домофоны и ключевые устройства (луза с контроллером для открытия электронным ключом) автономно друг от друга. Автономность этих двух устройств позволяет при выходе из строя одного из них другому выполнять функцию по предотвращению доступа в подъезд. В результате, если домофонную панель забрали в ремонт, Ваш подъезд все равно будет закрыт, т.к. ключевое устройство осталось в рабочем состоянии и наоборот. У других фирм выход из строя домофонной панели с ключевым устройством «два в одном» приводит к нерабочему состоянию системы и свободному доступу в подъезд. Также автономность установки домофона и ключевого устройства защищает от ситуации, когда одно из них может «зависнуть», т.к. это достаточно сложное электронное устройство.

Применение уникального электронного ключа «SmartEl». Этот ключ не имеет аналогов. Ключ обеспечивает возможность программирование 2 в 64 степени (а это 18 квинтиллионов 446 квадриллионов 744 триллиона 73 миллиарда 709 миллионов 600 тысяч) различных комбинаций кодов, что позволяет дифференцировать доступ в подъезды жилых домов. Использование электронного цифрового ключа «SmartEl» одобрено Государственным центром безопасности информации при Президенте Республики Беларусь.

СООО «Смарт Эл-М» предоставляет полную гарантию на домофонные системы на срок до 10 лет с момента ввода системы в эксплуатацию, т.е. бесплатный ремонт оборудования, в т.ч. устранение неисправностей, вызванных вандальными действиями, в случае ремонтопригодности этого оборудования.

СООО «Смарт Эл-М» является официальным дилером Брянского завода «Цифрал», единственного производителя домофонных систем в СНГ, имеющего международный сертификат качества ISO 9001. Домофонные системы «Цифрал» более прочные (толщина стенки до 10 мм), с высокими антивандальными характеристиками. Электромагнитный замок, устанавливаемый СООО «Смарт Эл-М», обеспечивает усилие на разрыв не менее 450 кг, гарантируя невозможность несанкционированного проникновения в подъезд. Некоторые компании устанавливают замки с меньшей контактной площадью якоря электромагнита, утверждая, что чем меньше устройство замка по размеру, тем выше у них усилие на разрыв (до 500 кг), что абсолютно не соответствует действительности.

Подъездные металлические двери СООО «Смарт Эл-М» имеют специальное многослойное полимерное покрытие, придающее улучшенные эстетические свойства двери, повышающее стойкость к механическим повреждениям и препятствующее образованию коррозии. Заполнение полотна двери минеральной ватой, а также крепление уплотнителя по контуру двери обеспечивают сохранение тепла внутри помещения и повышенную звукоизоляцию.

У СООО «Смарт Эл-М» есть Республиканская информационно–справочная служба, операторы которой круглосуточно консультируют по вопросам установки и технического обслуживания домофонных систем, примут заявки на ремонт.

Система товародвижения состоит из систем распределения и продвижения продукции. При продаже своей продукции СООО «Смарт Эл-М» использует смешанную систему распределения, которая включает нижеследующие каналы (рисунок 2.2 - 2.3).

СООО «Смарт Эл-М»

Конечный потребитель

Рисунок 2.2 - Прямой канал (нулевого уровня)

СООО «Смарт Эл-М»

Посредник

Конечный потребитель

Рисунок 2.3 - Косвенный (одноуровневый) канал

При продажах услуг использовался как прямой канал (по г. Минску и Минской области), так и косвенный каналы (СООО «Смарт Эл-М» - Официальный представитель – потребитель при продаже услуг за пределы Минской области).

Сектор продаж СООО «Смарт Эл-М» состоит из 2 специалистов по продажам и подчиняется отделу маркетинга. Деятельность сектора продаж тесно связана с отделом маркетинга. Основными функциями специалиста по продажам является:

- поиск клиентов;

- исследование потребительских свойств оказываемых услуг и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей. Анализ соответствия оказываемых услуг предприятия потребностям потребителей в планируемом периоде;

- выявление тенденций развития рынка услуг по установке и обслуживанию домофонных систем;

- выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж;

- расчет емкости рынка для оказываемых услуг предприятия;

- разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новые услуги;

- сбор, систематизация и анализ коммерческо-экономической и маркетинговой информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта. Создание информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая базу данных по клиентам предприятия и объемах проданных им услуг;

- организация обратной связи с потребителями. Изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению качества оказания услуг;

- анализ конкурентоспособности услуг предприятия, их потребительских свойств, цен, издержек производства.

- анализ сильных и слабых сторон конкурентов;

- разработка предложений по созданию новых услуг;

- расчет стоимости проекта с учетом его сложности;

- обсуждение и заключение контрактов;

- поддержка контакта с клиентом на протяжении действия контракта.

Специалист по продажам СООО «Смарт Эл-М» участвует в выполнении следующих функций:

- разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новые услуги;

- разработка стратегии маркетинга с учетом потребностей производства, емкости рынка, платежеспособного спроса, проникновения на новые рынки сбыта, конкуренции;

- формирование ежемесячных отчетов по входящим запросам согласно формы, установленной компанией.

Рабочий процесс специалиста по продажам осуществляется в несколько этапов:

- регистрация и предварительный анализ поступающих заявок;

- сбор и анализ требований к продукту со стороны заказчика;

- подготовка коммерческих предложений для потенциальных заказчиков;

- доведение оценки и стоимости услуг до потенциального заказчика;

- подготовка к заключению контракта на установку и оказание услуг по технической поддержке;

- заключение контракта на установку и оказание услуг по технической поддержке;

- оценка степени удовлетворенности заказчика после установки или оказания услуг по технической поддержке.

Оценка степени удовлетворенности заказчика производится с помощью формы опроса по итогам сотрудничества, разработанной отделом маркетинга (приложение 1).

Также отдел продаж проводит оценку результативности процесса продаж и доводят ее до руководства.

Организационная структура отдела маркетинга СООО «Смарт Эл-М» представлена на рисунке 2.4.

Руководитель отдела маркетинга

Специалисты по маркетингу

Сектор продаж

Рисунок 2.4 - Организационная структура отдела маркетинга СООО «Смарт Эл-М»

Основными целями отдела маркетинга СООО «Смарт Эл-М» являются разработка рекомендаций по формированию маркетинговой политики общества на основе проводимых исследований внутренней и внешней среды и координация деятельности структурных подразделений общества по обеспечению ее реализации.

Основными задачами отдела маркетинга СООО «Смарт Эл-М» являются:

- изучение рынка услуг по сервисному обслуживанию домофонных систем, оценка их конъюнктуры, общих и специфических тенденций и возможностей;

- мониторинг конкурентной среды и позиций компании на этом рынке; изучение факторов, определяющих интерес либо отсутствие заинтересованности заказчиков к услугам фирмы;

- выработка рекомендаций по совершенствованию оказываемых услуг, а также по продвижению услуг на рынке и др.

Выявление проблемных мест в функционировании сектора продаж СООО «Смарт Эл-М».

Несмотря на успешную деятельность компании СООО «Смарт Эл-М» и на высокий уровень объема оказания услуг, в функционировании сектор продаж все же существуют свои внутренние проблемы, которые негативно сказываются на деятельности всей компании.

Основными проблемами функционирования сектора продаж являются:

- необходимость работы специалистов по продажам в вечернее время без дополнительной оплаты этого времени. Такая необходимость связана с тем, в вечернее время СООО «Смарт Эл-М» осуществляются консультации клиентов по телефону;

- зависимость объема оказания услуг от сезона и праздничных дней зарубежных заказчиков. Например, с 25 декабря каждого года в деятельности компании начинается так называемый «мертвый сезон», который часто может длиться до февраля месяца, это связано с рождественскими праздниками, а также с тем, что в январе-феврале проводится полный аудит компаний-заказчиков;

- отсутствие собственного веб-сайта компании.

**2.1.3 Основные показатели деятельности**

Работу СООО «Смарт Эл-М» отражают его основные экономические показатели. На основании данных отчета о прибылях и убытках (приложение 2) проведем анализ основных показателей деятельности СООО «Смарт Эл-М» за 2008-2009 гг. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Основные показатели деятельности СООО «Смарт Эл-М» за 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годовое значение показателя | Абсолютное отклонение | Темп роста, % |
| 2008г. | 2009г. |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млн. руб. | 7380 | 10672 | +3292 | 144,6 |
| Налоги, включаемые в выручку от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млн. руб. | 1232 | 1761 | +529 | 142,9 |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг (за минусом налога НДС, акцизов и иных аналогичных обязательных платежей), млн. руб. | 6148 | 8911 | +2763 | 144,9 |
| Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг, млн. руб. | 4751 | 6750 | +1999 | 142,1 |
| Управленческие расходы, млн. руб. | 573 | 723 | +150 | 126,2 |
| Расходы на реализацию, млн. руб. | 72 | 121 | +49 | 168,1 |
| Прибыль от реализации, млн. руб. | 752 | 1317 | +565 | 175,1 |
| Операционные доходы, млн. руб. | 771 | 632 | -139 | 82,0 |
| Операционные расходы, млн. руб. | 766 | 628 | -138 | 82,0 |
| Доходы от участия в уставных фондах других организаций, млн. руб. | - | 80 | +80 | - |
| Прибыль от операционных доходов и расходов, млн. руб. | 5 | 84 | +79 | в 16,8 раза |
| Внереализационные доходы, млн. руб. | 10 | 14 | +4 | 140,0 |
| Внереализационные расходы, млн. руб. | 52 | 117 | +65 | 225,0 |
| Прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов, млн. руб. | -42 | -103 | -61 | - |
| Прибыль, млн. руб. | 715 | 1298 | +583 | 181,5 |
| Налоги, сборы и платежи из прибыли, млн. руб. | 215 | 382 | +167 | 177,7 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 500 | 916 | +416 | 183,2 |
| Рентабельность продаж, % | 10,19 | 12,34 | - | +2,15 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 75 | 78 | +3 | 104,0 |
| Производительность труда, млн. руб. | 98,4 | 136,82 | +38,42 | 139,0 |
| Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. | 529,0 | 689,0 | +160 | 130,2 |

В 2009 г. по сравнению с 2008 г. произошло увеличение выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 3292 млн. руб. (или на 44,6 %). Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг (за минусом налога НДС, акцизов и иных аналогичных обязательных платежей) увеличилась на 2763 млн. руб. или на 44,9 %, себестоимость реализованных товаров, работ, услуг на 1999 млн. руб. или на 42,1 %. Управленческие расходы в 2009 г. по сравнению с 2008 г. увеличились на 150 млн. руб. или на 26,2 %, расходы на реализацию - на 49 млн. руб. или на 68,1 %.

Прибыль от реализации СООО «Смарт Эл-М» увеличилась по сравнению с 2008 г. на 565 млн. руб. (или на 75,1 %), рентабельность продаж выросла на 2,15 %, прибыль от операционных доходов и расходов увеличилась по сравнению с 2008 г. на 79 млн. руб., а убыток от внереализационных доходов и расходов вырос на 61 млн. руб. Прибыль СООО «Смарт Эл-М» за 2009 г. по сравнению с 2008 г. увеличилась на 583 млн. руб. или на 81,5 %, налоги, сборы и платежи из прибыли увеличились на 167 млн. руб., а чистая прибыль увеличилась на 416 млн. руб. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Среднесписочная численность работников СООО «Смарт Эл-М» в 2009 г. по сравнению с 2008 г. увеличилась на 3 чел., рост среднемесячной заработной платы составил 160 тыс. руб., производительность труда увеличилась на 39 %.

На основе проведенного анализа финансово-экономических показателей СООО «Смарт Эл-М» за 2008-2009 гг., можно сделать вывод, что результативность работы предприятия за 2009 г. по сравнению с 2008 г. существенно повысилась, о чем свидетельствуют рост прибыли от реализации, прибыли и чистой прибыли предприятия.

**2.1.4 Применение технологий**

СООО «Смарт Эл-М» не имеет собственного сайта, что является существенным недостатком в деятельности организации. Постепенно в СООО «Смарт Эл-М» идет насыщение рабочих мест более современной техникой.

В состав автоматизированной системы обработки экономической информации СООО «Смарт Эл-М» входят: техническое обеспечение: компьютеры и сканеры, для сканирования необходимых документов, принтеры для распечатки документов, ксерокс, модем; системное программное обеспечение: операционная система Windows XP и Wista; информационное обеспечение: информация необходимая для работы сотрудника хранится на компьютере – рабочем месте на специальном диске, защищенным паролем. Источниками информации являются нормативно–справочная документация.

Движение документации по отделам СООО «Смарт Эл-М» происходит без использования IT, что является существенным недостатком в деятельности предприятия. В СООО «Смарт Эл-М» необходимо создать компьютерную сеть, которая позволит работникам разных отделов обмениваться информацией.

В основном меры, принимаемые, для улучшения технического обеспечения работы СООО «Смарт Эл-М» связаны с модернизацией и обновлением оргтехники и средств связи отдела по продажам.

**2.2 Анализ внешней среды**

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

Таблица 2.2 - SWOT-анализ для СООО «Смарт Эл-М»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны компании | Возможности во внешней среде |
| 1 | 2 |
| Известная торговая маркаДолгосрочные договора с известными компаниямиБольшой ассортимент предлагаемых программных продуктов и услугЧастое проведение промоакцийПостоянно действующий персоналУдачное расположение офиса фирмыКомплексность выполняемых работ (техническая поддержка) | НТРУвеличение покупательского спросаУвеличение числа рекламных агентствУход с рынка одного или нескольких конкурентов |
| Слабые стороны компании | Угрозы внешней среды для бизнеса |
| Незначительный объем продаж на внутреннем рынкеВысокие цены на некоторые виды услуг | Усиление конкуренции на рынкеПоявление новых конкурентовПоявление продуктов-заменителейИзменение курса валют |

В соответствии с тем, что СООО «Смарт Эл-М» относится к сфере сервисного обслуживания и с учетом данных, полученных путем анализа SWOT-таблицы, приведенной в таблице 2.2, можно сделать заключение, что предприятию необходимо придерживаться стратегии массового маркетинга, с целью привлечения как можно большего числа клиентов.

Сильными сторонами СООО «Смарт Эл-М» являются известность компании на рынке, как фирмы, выполняющей комплекс услуг по установке и сервисному обслуживанию домофонных систем. Несосмненно важной сильной стороной является наличие высококвалифицированного персонала. Поддержание на прежнем уровне высокого качества выполнения работ и его улучшение позволит завоевать новые рынки, а также может привести к вытеснению с рынка конкурентов СООО «Смарт Эл-М». В качестве слабой стороны деятельности фирмы следует отметить слабое изучение и продвижение продукции на внутренний рынок и высокий уровень цен на отдельные услуги компании, что может привести к потере части рынка, занимаемого фирмой или к появлению новых конкурентов или продуктов-заменителей.

Организационно-управленческая деятельность маркетингового отдела тесно связана с участием в организации и проведении мероприятий и акций, направленных на продвижение и распространение (географический аспект) услуг компании, стимулированию заказов и формированию устойчивого интереса заказчиков к услугам СООО «Смарт Эл-М».

Маркетинговым отделом СООО «Смарт Эл-М» была разработана форма опроса заказчика по итогам сотрудничества (приложение 1) и форма опроса заказчика с целью определения и анализа степени его удовлетворенности (приложение 3).

Представление о занимаемой долей рынка конкурентами получить сложно. Рынок сервисного обслуживания домофонных систем представлен в основном следующими фирмами: СООО «Смарт Эл-М», Кварц-авто, Белсплат, компания «АйТи Системс», ЛазерЕТС.

Информационный массив для расчета индекса конкурентоспособности СООО «Смарт Эл-М» приведен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Информационный массив для расчета СООО «Смарт Эл-М»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Комплексность выполняемых работ (техническая поддержка) 0,4 | Качество выполняемых работ 0,3 | Уровень сложности выполняемых работ 0,2 | Выполнение договорных обязательств0,1 |
| СООО «Смарт Эл-М» | 6 | 7 | 5 | 7 |
| Кварц-авто | 6 | 8 | 6 | 8 |
| Белсплат | 7 | 9 | 8 | 9 |
| Компания «АйТи Системс» | 6 | 7 | 5 | 7 |
| ЛазерЕТС | 7 | 7 | 7 | 8 |

По данным таблицы 2.3 рассчитаем ИК для исследуемого предприятия и основных его конкурентов:

1. СООО «Смарт Эл-М»:

0,4 × 6 + 0,3 × 7 + 0,2 × 5 + 0,1 × 7 = 6,2

2. Кварц-авто:

0,4 × 6 + 0,3 × 8 + 0,2 × 6 + 0,1 × 8 = 6,8

3. Белсплат:

0,4 × 7 + 0,3 × 9 + 0,2 × 8 + 0,1 × 9 = 8,0

4. Компания «АйТи Системс»:

0,4 × 6 + 0,3 × 7 + 0,2 × 5 + 0,1 × 7 = 6,2

5. ЛазерЕТС:

0,4 × 7 + 0,3 × 7 + 0,2 × 7 + 0,1 × 8 = 7,1

Рассчитаем конкурентоспособность услуг СООО «Смарт Эл-М» по сравнению с сильнейшим конкурентом:

6,2 / 8,0 = 0,775.

В таблице 2.3 приведены данные для расчета интегрального показателя конкурентоспособности СООО «Смарт Эл-М» и его главных конкурентов. Из таблицы видно, что СООО «Смарт Эл-М» занимает такое же место по уровню конкурентоспособности, как и компания «АйТи Системс», Кварц-авто имеет близкие показатели к анализируемому предприятию, что говорит об острой конкурентной борьбе, эти данные также подтверждаются тем, что эти конкуренты имеют приблизительно одинаковую рыночную долю. Лидирующие позиции принадлежат Белсплат, а также ЛазерЕТС.

Таким образом, можно сделать ряд выводов. СООО «Смарт Эл-М» представляет собой рыночного претендента. Также необходимо заметить, что на рынке продаж услуг по сервисному обслуживанию домофонных систем нет явно выраженного рыночного лидера, вследствие этого все конкуренты представляют собой рыночных претендентов в той или иной степени опережая и / или отставая друг от друга. Также, можно сделать заключение, что конкуренция на этом рынке довольна острая. Появление на рынке новых фирм не может кардинальным образом повлиять на положение дел на рынке, так как все предприятия-конкуренты разрабатывают и реализуют примерно одинаковые продукты и услуги, и появление продукта-заменителя может изменить ситуацию лишь на какое-то время, пока этим же товаром не начнут торговать другие предприятия. Появление новых конкурентов может вызвать изменение в сложившейся ситуации на рынке, но только если появление нового конкурента будет правильно продуманным и реализованным, в противном же случае на благоприятный исход дела надеяться не приходится.

**3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Таким образом, по результатам проведенных исследований, в маркетинговой деятельности СООО «Смарт Эл-М» можно выявить ряд недостатков:

- малый штат сотрудников отдела маркетинга, и как следствие большая загрузка;

- необходимость работы специалистов в вечернее время без дополнительной оплаты этого времени;

- слабое развитие рекламной деятельности в СМИ.

Для СООО «Смарт Эл-М» можно предложить следующие пути совершенствования управления сервисной деятельностью СООО «Смарт Эл-М»:

1) создание единой маркетинговой службы;

2) создание и реализация программы продвижения товаров и услуг в сети Интернет;

3) оценка степени удовлетворенности сотрудников компании трудом (в частности работников отделов маркетинга и отдела продаж).

С методологической точки зрения, причиной всех приведенных недостатков и упущений является недопонимание и игнорирование руководством компании роли и места маркетинга и маркетинг-менеджмента в управлении СООО «Смарт Эл-М». Главным и решающим мероприятием по преодолению сложившейся ситуации должно быть формирование единой службы маркетинга, состоящей из специалистов-маркетологов достаточно высокой квалификации. В процессе подбора специалистов во вновь формируемую службу маркетинга, следует обратить достаточно большое внимание профессиональной подготовке и универсальности навыков новых сотрудников. Созданной службе маркетинга кроме чисто маркетинговых проблем придется решать вопросы, связанные с перераспределением функциональных обязанностей и структурных взаимоотношений внутри предприятия, вести разъяснительную работу среди сотрудников о роли и месте маркетинга в современной рыночной экономике.

Следует принять во внимание то факт, что создание единой службы маркетинга в СООО «Смарт Эл-М», достаточно затратное и длительное мероприятие. Если политика руководства СООО «Смарт Эл-М» в этом направлении будет двойственной и непоследовательной, то директору по маркетингу придется не раз отстаивать целесообразность и необходимость тех или иных мероприятий. Наверняка, у большинства сотрудников компании доминирующим является стереотип о том, что об эффективности мероприятий можно судить только по их сиюминутной экономической эффективности. Поэтому рекомендуется в качестве первых мероприятий, проводимых новой службой маркетинга, мероприятия по рекламе и стимулированию сбыта. Приоритет, организация и грамотное проведение мероприятий по рекламе и стимулированию сбыта позволит СООО «Смарт Эл-М» существенно увеличить собственный доход, а службе маркетинга - «оправдать» собственную необходимость и эффективность, и покрыть первичные расходы на собственное формирование и содержание.

Таким образом, на наш взгляд, СООО «Смарт Эл-М» в первую очередь необходимо создать независимую единую службу маркетинга, которая будет самостоятельно формировать, реализовывать, контролировать и корректировать ход выполнения маркетинговой программы, это позволит более оперативно и эффективно выполнять предприятием маркетинговые функции.

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

В наибольшей степени критериям максимально эффективной службы маркетинга для СООО «Смарт Эл-М» на данный момент является, представленная на рисунке 3.1.

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

Основные принципы, которые предлагается заложить при создании службы маркетинга СООО «Смарт Эл-М», следующие:

- служба маркетинга организуется в виде самостоятельного подразделения (департамента);

Директор по маркетингу

Группа маркетингового планирования и контроля

Группа маркетинговых исследований

Группа управления торговыми марками

Группа рекламы и стимулирования сбыта

Группа экономического анализа и ценовой политики

Рисунок 3.1 -Организация службы маркетинга СООО «Смарт Эл-М»

- департамент маркетинга имеет в своем составе группы (отделы), которые планируют, организуют и контролируют выполнение определенных маркетинговых функций компании;

- в процессе своей деятельности департаменту маркетинга в специальном (функциональном) отношении подчиняются соответствующие подразделения компании; то есть департамент маркетинга выполняет роль своеобразного «интеллектуального штаба» компании.

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

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

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

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

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

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

Предложенная структура службы маркетинга и уровень полномочий его сотрудников максимально адаптированы к особенностям и потребностям СООО «Смарт Эл-М» на данном этапе деятельности. Не исключено, что в процессе внедрения данного предложения, понадобится пересматривать функции отдельных подразделений или вводить дополнительные группы в сам департамент.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

СООО «Смарт Эл-М» – многопрофильное предприятие, оказывающие услуги по установке и техническому обслуживанию домофонных систем.

Основными целями отдела маркетинга СООО «Смарт Эл-М» являются разработка рекомендаций по формированию маркетинговой политики общества на основе проводимых исследований внутренней и внешней среды и координация деятельности структурных подразделений общества по обеспечению ее реализации. Сектор продаж СООО «Смарт Эл-М» состоит из 2 специалистов по продажам и подчиняется отделу маркетинга. Деятельность сектора продаж тесно связана с отделом маркетинга.

Основными проблемами функционирования сектора продаж являются:

- необходимость работы специалистов по продажам в вечернее время без дополнительной оплаты этого времени. Такая необходимость связана с тем, в вечернее время СООО «Смарт Эл-М» осуществляются консультации клиентов по телефону;

- зависимость объема оказания услуг от сезона и праздничных дней зарубежных заказчиков. Например, с 25 декабря каждого года в деятельности компании начинается так называемый «мертвый сезон», который часто может длиться до февраля месяца, это связано с рождественскими праздниками, а также с тем, что в январе-феврале проводится полный аудит компаний-заказчиков;

- отсутствие собственного веб-сайта компании.

Сильными сторонами СООО «Смарт Эл-М» являются известность компании на рынке, как фирмы, выполняющей комплекс услуг по установке и сервисному обслуживанию домофонных систем. Несосмненно важной сильной стороной является наличие высококвалифицированного персонала. В качестве слабой стороны деятельности фирмы следует отметить слабое изучение и продвижение продукции на внутренний рынок и высокий уровень цен на отдельные услуги компании, что может привести к потере части рынка, занимаемого фирмой или к появлению новых конкурентов или продуктов-заменителей.

СООО «Смарт Эл-М» занимает такое же место по уровню конкурентоспособности, как и компания «АйТи Системс», Кварц-авто имеет близкие показатели к анализируемому предприятию, что говорит об острой конкурентной борьбе, эти данные также подтверждаются тем, что эти конкуренты имеют приблизительно одинаковую рыночную долю. Лидирующие позиции принадлежат Белсплат, а также ЛазерЕТС.

Для СООО «Смарт Эл-М» можно предложить следующие пути совершенствования управления сервисной деятельностью СООО «Смарт Эл-М»: создание единой маркетинговой службы; создание и реализация программы продвижения товаров и услуг в сети Интернет; оценка степени удовлетворенности сотрудников компании трудом (в частности работников отделов маркетинга и отдела продаж).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич И. Л. Маркетинг. – Мн.: Вышэйшая школа, 2002. – 447 с.
2. Алексунин В. А. Маркетинг: Учебник. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. – 204 с.
3. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и тактика развития предприятия: учеб. / М. П. Афанасьев. – Москва: Издат. центр Книга, 2005. – 304 с.
4. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. – М.: Инфра–М, 2002. – 219 с.
5. Барышева, А. В. Лицом к клиенту / А. В. Барышева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007 – № 3. – С. 72–83.
6. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху: учеб. / А. Вайсман. – Москва: АО Интерэксперт, Экономика, 2003. – 344 с.
7. Ващекин Н. П. Маркетинг / Н. П. Ващекин. – М.: ИД ФБК–ПРЕСС, 2003. – 380 с.
8. Годин А. М. Маркетинг. – М.: Издательский дом Дашков и К, 2007. – 755 с.
9. Дурович А. П. Основы маркетинга. – М.: Новое знание, 2004. – 512 с.
10. Завьялов, П.С. Маркетинг: в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие/ П.С. Завьялов. – М.: Инфра–М, 2000. – 290 с.
11. Играева, И. Б. Маркетинговое изучение товарного рынка / И. Б. Играева, Н. А. Сенина, Г. А. Васильев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001 – № 6. – С. 11–14.
12. Ковалев, А. И. Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2004. – 176 с.
13. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
14. Нагапетьянц Р. Н. Маркетинг в сфере производства и обращения. – М.: Юнити, 2007. – 240 с.
15. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева. – Москва: Финансы и статистика, 2004. – 327 с.
16. Похабов В. И. Основы маркетинга. – Мн.: Вышейшая школа. 2001. – 271 с.
17. Соловьев, Б. А. Маркетинг / Б. А. Соловьев. – Москва: Юнити–Дана, 2003. – 381 с.
18. Уткин, Э. А. Маркетинг / Э. А. Уткин. – Москва: Ассоциация авторов и издателей Тандем. Издательство ЭКМОС, 2002. – 320 с.