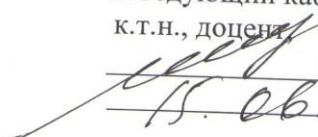


Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
Факультет «Экономика и предпринимательство»
Кафедра «Экономика и инновационное развитие бизнеса»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, главный инженер
по гарантийному обслуживанию
автомобилей
ООО «Ар Джи Моторс»
 В.Э. Половинчик
2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
к.т.н., доцент
 / Н.С. Маляр
15.06.2016 г.

Управление продажами автомобилей ООО «Ар Джи Моторс»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 080502.2016.581.ПЗ ВКР

Руководитель

/М.М.Ахтямов
02.06.2016 г.

Автор проекта
студент группы ЭиП-645
 /И.В.Лысенко
02.06.2016 г.

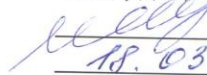
Нормоконтролер
 /Н.В. Тихонова
02.06.2016 г.

Челябинск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Факультет «Экономика и предпринимательство»
Кафедра «Экономика и инновационное развитие бизнеса»
Специальность «Экономика и управление на предприятии (транспорт)»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой,
к.т.н., доцент

 Н.С. Маляр
18.03. 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу (проект) студента

Лысенко Игорь Вячеславович

(Ф. И.О. полностью)

Группа ЭиП-645

1 Тема работы

Управление продажами автомобилей ООО «Ар Джи Моторс»
(название)

утверждена приказом по университету от 25.12.2015 г. № 2577

2 Срок сдачи студентом законченной работы 02.06 2016 г.

3 Исходные данные к работе (проекту)

Учредительные документы организации, бухгалтерская (финансовая) отчетность организации за период 2015–2016гг., результаты маркетингового исследования рынка продаж автомобилей, результаты анализа финансового состояния деятельности ООО «Ар Джи Моторс».

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке:

1.Общая характеристика ООО «Ар Джи Моторс»

1.1 Паспорт предприятия

1.2 Описание организационной структуры

1.3 Описание видов деятельности

1.4 Анализ финансового состояния

2. Анализ действующей политики продаж ООО «Ар Джи Моторс»

2.1 Анализ продаж в ООО «Ар Джи Моторс»

2.2 Выявление наиболее важных факторов, влияющих на продажи

2.3 Действующая ассортиментная политика

2.4 Маркетинговое исследование спроса и предложения на рынке продаж автомобилей

3. Совершенствование политики продаж ООО «Ар Джи Моторс»

- 3.1 Сущность и содержание мероприятий, направленных на совершенствование политики продаж
- 3.1.1 Ценовая политика
- 3.1.2 Разработка рекламной компании.
- 3.1.3 Повышение квалификации персонала
- 3.2 Объём и источники финансирования предлагаемых мероприятий
- 3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию политики продаж ООО «Ар Джи Моторс»

4 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

5 Дата выдачи задания 24 февраля 2016г.

Руководитель  (М.М. Ахтямов)

Задание принял к исполнению  (И.В. Лысенко)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы (проекта)	Срок выполнения этапов работы (проекта)	Отметка о выполнении руководителя
ВВЕДЕНИЕ		
1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «АР ДЖИ МОТОРС»		
1.1 Паспорт предприятия		
1.2 Описание организационной структуры		
1.3 Описание видов деятельности		
1.4 Анализ финансового состояния		
2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПОЛИТИКИ ПРОДАЖ ООО «АР ДЖИ МОТОРС»		
2.1 Анализ продаж в ООО «Ар Джи Моторс»		
2.2 Выявление наиболее важных факторов, влияющих на продажи		
2.3 Действующая ассортиментная политика		
2.4 Маркетинговое исследование спроса и предложения на рынке продаж автомобилей		

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ ПРОДАЖ ООО «АР ДЖИ МОТОРС» 3.1.1 Ценовая политика 3.1.2 Разработка рекламной компании 3.1.2 Повышение квалификации персонала 3.2 Объем и источники финансирования предлагаемых мероприятий 3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию политики продаж ООО «Ар Джи Моторс».	25.05.16.	Am
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	30.05.16.	

Заведующий кафедрой _____ /Н.С. Маляр/

Руководитель работы (проекта) _____ /М.М. Ахтямов/

Студент _____ /И.В. Лысенко/

АННОТАЦИЯ

Лысенко И.В. Управление продажами автомобилей ООО «АР Джи Моторс». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиП-645, 91 с., 11 ил., 31 табл., библиогр. список – 35 наим.? прил 1 наим.

Дипломный проект выполнен с целью разработки методических подходов к формированию конкурентоспособной системы управления продажами, рекомендаций по оценке и повышению ее экономической эффективности в торговле.

В дипломном проекте проанализирована организационная структура предприятия, описаны виды деятельности, проведен анализ финансового состояния.

Проведен анализ действующей политики продаж ООО «Ар Джи Моторс».

Описана сущность и содержание мероприятий, направленных на совершенствование политики продаж, проведена оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию политики продаж ООО «Ар Джи Моторс».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «АР ДЖИ МОТОРС».....	12
1.1 Паспорт предприятия.....	12
1.2 Описание организационной структуры	13
1.3 Описание видов деятельности	16
1.4 Анализ финансового состояния.....	17
2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПОЛИТИКИ ПРОДАЖ	
ООО «АР ДЖИ МОТОРС»	34
2.1 Анализ продаж в ООО «Ар Джи Моторс»	34
2.2 Выявление наиболее важных факторов, влияющих на продажи.....	40
2.3 Действующая ассортиментная политика.....	49
2.4 Маркетинговое исследование спроса и предложения на рынке продаж	
автомобилей.....	52
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ ПРОДАЖ	
ООО «АР ДЖИ МОТОРС»	58
3.1 Сущность и содержание мероприятий, направленных на	
совершенствование политики продаж	58
3.1.1 Ценовая политика.....	58
3.1.2 Разработка рекламной компании.....	60
3.1.2 Повышение квалификации персонала	72
3.2 Объем и источники финансирования предлагаемых мероприятий.....	78
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по	
совершенствованию политики продаж ООО «Ар Джи Моторс»	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91
ПРИЛОЖЕНИЕ	95

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в экономике и обществе происходят процессы глобализации и интеграции, существенным образом влияющие на условия функционирования хозяйствующих субъектов сферы торговли. Решение этой задачи связано с совершенствованием системы продаж, достижением целей посредством эффективного анализа и планирования деятельности, руководства персоналом, использования и контроля внутренних ресурсов организации, что составляет сущность процесса управления продажами.

Управление продажами имеет определенную специфику, связанную с масштабами предприятия, его организационной структурой, географией деятельности, рыночными сегментами и другими факторами. Однако существуют единые организационно–экономические аспекты построения системы продаж, следование которым является залогом конкурентоспособности бизнеса. Разработка данных аспектов представляет научный и практический интерес.

Осознавая важность обозначенной проблемы, все больше зарубежных и отечественных ученых обращаются в своих трудах к разработке конкурентоспособной системы продаж.

Хорошо продуманная политика продаж не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного портфеля, но и указывает руководству компании общую направленность действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие генерального курса, без которого не может быть и долгосрочной политики продаж, приводит к неправильным решениям, распылению сил и средств. Политика продаж – это лишь составная (хотя и очень важная) 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 торговой сфере, учитывающей предпочтение реальных покупателей.

Разработка и осуществление политики продаж требует соблюдения как минимум следующих условий: четкое представление о товаре, его поставщиках,

сбыте, экспорте на перспективу, наличие стратегии маркетинга и управление маркетингом, хорошее знание рынка, характера его требований, ясное представление о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе. В условиях коммерческого риска и неопределенности результатов требуется настоящая проработка всего комплекса вопросов, относящихся к политике продаж. Таким образом, политика продаж является определяющим элементом комплекса маркетинга предприятия, поэтому тема дипломной работы актуальна.

Вопросы, связанные с формированием конкурентных преимуществ предприятий, их модификацией в условиях эволюции общества и экономики, рассмотрены в трудах ученых: М. Алле, Б. Андерсена, Х. Виссема, П. Друкера, Ф. Котлера, А. Криса, А. Балашова, Б. Глазмана, В. Дородникова, Л. Журавлевой, В. Иноземцева, А. Каптерова, В. Масленникова, Л. Нагови–циной, ЛНюренбергер, Ю. Перского, Е. Песоцкой, В. Салия, Р. Фатхутдинова, М. Хайруллиной, В. Шумаева и др. Ими исследованы различные подходы к формированию конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, включая внешнюю и внутреннюю среду, однако не конкретизированы особенности ее обеспечения для субъектов современного рынка торговли.

Исследованию процесса управления продажами посвящены работы зарубежных авторов: Г. Болта, Л. Горчелса, В. Даненбурга, Д. Джоббера, Г. Джоунза, Н. Рекхэма, Д. Сичелли, Р. Спиро, Ч. Фатрелла. В них достаточно глубоко представлены теоретические аспекты организации товаропроводящих сетей, формирования и оценки эффективных каналов продаж, управления торговым персоналом. Тем не менее, слабо представлены конкретные методические подходы к формированию организационных структур и экономическому обоснованию принимаемых в данной области решений.

Цель работы— разработать методические подходы к формированию конкурентоспособной системы управления продажами, рекомендации по оценке и повышению ее экономической эффективности в торговле.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть общую характеристику ООО «Ар Жи Моторс»;
- провести анализ действующей политики продаж ООО «Ар Жи Моторс»;
- предложить пути совершенствования политики продаж ООО «Ар Жи Моторс».

Предмет исследования – отношения, связанные с формированием системы продаж.

Объект исследования – ООО «Ар Жи Моторс».

Теоретическую и методологическую основу составили опубликованные работы зарубежных и отечественных ученых по проблемам формирования систем управления продажами, организационных и экономических проблем обеспечения их эффективности; интегрированный подход к управлению продажами организаций.

Поставленная цель и задачи обусловили структуру исследования: введение, три главы, заключение, список использованных источников.

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «АР ДЖИ МОТОРС»

1.1 Паспорт предприятия

Официальным дилером KIA в Челябинске является ООО "Ар Джи Моторс"

"Ар Джи Моторс" большое внимание уделяет поддержанию отношений с клиентами, развивая нестандартные направления деятельности. С 2005 года, в структуру холдинга входит собственный фитнес-центр "Регинас-Club". В фитнес-центре работает тренажерный зал, оснащенный профессиональными тренажёрами, а также зал для занятия по различным фитнес-программам. К услугам посетителей открыты солярии, массажный кабинет и сауна с бассейном. Клиенты "Ар Джи Моторс" получают право на одно бесплатное посещение клуба всей семьей и специальные условия при покупке абонеента. Фитнес-клуб открыт и для сотрудников центра. В таблице 1.1 приведен паспорт ООО «Ар Джи Моторс».

Таблица 1.1 – Паспорт ООО «Ар Джи Моторс»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью " Ар Джи Моторс "
Сокращенное наименование:	ООО «Ар Джи Моторс»
Юридический адрес:	Россия, г. Челябинск, Свердловский тракт, 5–Р (Лакокраска)
Местонахождение, почтовый адрес:	Россия, г. Челябинск, Свердловский тракт, 5–Р (Лакокраска)
Телефон/факс:	+7(351)211–75–75; +7(351)211–10–02
Государственный регистрационный орган:	Инспекция Федеральной налоговой службы по Курчатовскому району г. Челябинска
Свидетельство о гос.регистрации:	серия 18 № 1328882
Дата регистрации:	28 мая2007г.
ОГРН:	1077448006173
ИНН:	7448009489
КПП:	744801001
р/с:	40702810101070000070
банк:	Филиал ПАО "БАНК УРАЛСИБ"
к/с:	30101810600000000770
БИК:	048073770
Коды:	ОКПО–32549940 ИФНС: 7448ОКВЭД 50.10 , 45.21, 50.20 , 50.30, 50.50, 51.51.2 , 51.51.3, 51.70, 52.63, 63.21.2, 63.40 , 65.23.1 , 65.23.2 , 70.31

1.2 Описание организационной структуры

Органами управления ООО «Ар Джи Моторс» являются:

1. Общее собрание участников;
2. Генеральный директор.

Высшим органом ООО «Ар Джи Моторс» является общее собрание участников, которое может принимать к своему рассмотрению и решать любые вопросы, связанные с деятельностью организации. К исключительной компетенции общего собрания участников относятся:

- определение основных направлений деятельности общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

- изменение устава общества, в том числе изменение размера уставного капитала общества;

- образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющему, утверждение такого управляющего и условий договора с ним, если уставом общества решение указанных вопросов не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества;

- избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) общества;

- утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

- принятие решения о распределении чистой прибыли общества между участниками общества;

- утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность общества (внутренних документов общества);

- принятие решения о размещении обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

- назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение

размера оплаты его услуг;

- принятие решения о реорганизации или ликвидации общества;
- назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;
- решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» или уставом общества.

Руководство текущей деятельностью организации осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором ООО «Ар Джи Моторс».

Единоличный исполнительный орган общества:

- без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
- выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
- издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» или уставом общества к компетенции общего собрания участников общества, совета директоров (наблюдательного совета) общества и коллегиального исполнительного органа общества.

Руководство текущей деятельностью организации в месте нахождения обособленного подразделения осуществляется заместителем Генерального директора в соответствующем подразделении.

Организационная структура и система управления ООО «Ар Джи Моторс» приведена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Организационная структуру ООО «Ар Джи Моторс»

Организация ведет свою деятельность в соответствии с Уставом и нормами законодательства Российской Федерации.

Целью деятельности общества является получение прибыли.

Общество создавалось в целях:

- участия в формировании товарного рынка;
- удовлетворения общественных потребностей в его продукции, товарах и услугах.

В соответствии с Уставом, общее руководство организацией ООО «Ар Джи Моторс» осуществляет директор, который избран на учредительном собрании общества и утвержден Протоколом. Директор является одним из учредителей ООО «Ар Джи Моторс».

За ведение бухгалтерского учета и составление бухгалтерской отчетности ответственность несет руководитель. Главный бухгалтер назначается руководителем ООО «Ар Джи Моторс».

Бухгалтерский учет осуществляется бухгалтерской службой, которая является самостоятельным структурным подразделением, возглавляемой главным бухгалтером и подчиняется непосредственно генеральному директору. Бухгалтерия состоит из 6 человек.

1.3 Описание видов деятельности

ООО «Ар Джи Моторс» – это полный набор услуг для автомобилистов. Продажа новых и подержанных автомобилей; trade-in– прием старого автомобиля в зачет стоимости нового.

На складе всегда в наличии оригинальные запасные части по каждой марке, представленной в ООО «Ар Джи Моторс». Производится установка дополнительного оборудования и аксессуаров; предпродажная подготовка; хранение зимних шин; предоставление подменного автомобиля. В каждом салоне клиенту предлагается пройти тест–драйв (пробная поездка на автомобиле), чтобы покупателю было легче определиться с выбором.

Также предлагаются различные программы автострахования, кредитование, лизинг (для юридических лиц), эвакуация автомобиля, экспертиза, оценка и правовая помощь.

В автосалоне просторный, шоу–рум площадью 700 кв.м. Сервис на 17 постов, склад запасных частей, удобные офисы, которые расположены здесь же на двух этажах, кафе и уютные зоны ожидания.

Основные виды деятельности автосалона:

- торговля автомобилями помощь в реализации автомобиля;
- бесплатная помощь в выборе авто;
- автомобиль под заказ;
- техническое обслуживание и ремонт автомобилей;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

1.4 Анализ финансового состояния

Финансовое состояние – важная характеристика экономической деятельности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров по финансовым и другим отношениям. Устойчивое финансовое состояние формируется в процессе всей производственно- хозяйственной деятельности. Определение его на ту или иную дату отвечает на вопрос, насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течении определенного времени. От хорошего или плохого финансового состояния предприятия зависит степень его экономической привлекательности для акционеров, поставщиков, покупателей, банков и т.д., имеющих возможность выбора между данным предприятием и другими предприятиями, способными удовлетворить тот же их экономический интерес.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение, использование финансовых ресурсов предприятия и всю производственно–хозяйственную деятельность предприятия.

Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии. Финансовое состояние предприятия зависит от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия.

Главная цель финансовой деятельности предприятия - решение таких вопросов как: где, когда и как использовать финансовые ресурсы для эффективного развития производства и получения максимума прибыли.

Платежеспособность и финансовая устойчивость являются важнейшими характеристиками финансово-экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. Если предприятие финансово устойчиво, платежеспособно, оно имеет преимущество перед другими предприятиями того же профиля в привлечении инвестиций, в получении кредитов, в выборе поставщиков и в подборе квалифицированных кадров. Наконец, оно не вступает в конфликт с государством и обществом, так как выплачивает своевременно налоги в бюджет, взносы в социальные фонды, заработную плату рабочим и служащим, дивиденды акционерам, а банкам гарантирует возврат кредитов и уплаты процентов по ним.

Финансовое состояние предприятия, его устойчивость и стабильность зависят от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственные и финансовые планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия. И наоборот, в результате недовыполнения плана по производству и реализации продукции происходит повышение ее себестоимости, уменьшению выручки и суммы прибыли и как следствие ухудшение финансового состояния предприятия и его платежеспособности. Следовательно, устойчивое финансовое состояние не является счастливой случайностью, а итогом грамотного, умелого управления всем комплексом факторов, определяющих результаты хозяйственной деятельности предприятия. Устойчивое финансовое положение в свою очередь оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Поэтому финансовая деятельность, как составная часть хозяйственной деятельности должна быть направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных

пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного его использования. Главная цель финансовой деятельности сводится к одной стратегической задаче – увеличению активов предприятия. Для этого оно должно постоянно поддерживать платежеспособность и рентабельность производства. Для этого оно должно постоянно поддерживать платежеспособность и рентабельность, а также оптимальную структуру активов и пассивов. Финансовое состояние предприятия зависит от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия. И, наоборот, в результате недовыполнения по производству и реализации продукции происходит повышение ее себестоимости, уменьшение выручки и суммы прибыли, и как следствие – ухудшение финансового состояния предприятия и его платежеспособности. Устойчивое финансовое положение в свою очередь оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Поэтому финансовая деятельность как составная часть хозяйственной деятельности направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных средств, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного его использования.

Основой анализа финансового состояния является баланс предприятия. Итог баланса дает ориентировочную оценку имущества предприятия. Исследование структуры и динамики финансового состояния проводят при помощи сравнительных аналитических балансов.

Сравнительный аналитический баланс получают из исходного баланса путем сложения однородных по своему составу и экономическому содержанию статей баланса. Аналитический баланс включает в себя показатели как вертикального, так и горизонтального анализа.

Составив аналитический баланс, можно оценить изменение статей баланса и

финансовое состояние предприятия в целом [12].

Горизонтальный анализ позволяет проанализировать динамику изменения статей баланса за анализируемый период (таблицы 1.2 и 1.3).

Таблица 1.2 –Горизонтальный анализ актива бухгалтерского баланса

Показатель баланса	Абсолютные величины, тыс. руб.		Относительные показатели	
	2014 г	2015 г	в абсолютных величинах	в % к велич. на начало периода
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	91 906	72 407	–19 499	–21.216
Незавершенное строительство	276 763	357 758	80 995	29.265

Окончание таблицы 1.2

Прочие внеоборотные активы	13 939	74 493	60 554	434.421
ИТОГО по разделу I.	382 608	504 658	122 050	31.899
II. Оборотные активы				
Запасы, в том числе	113 473	64 955	–48 518	–42.757
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	51 495	36 221	–15 274	–29.661
товары для продажи	45 860	15 408	–30 452	–66.402
расходы будущих периодов	16 118	13 326	–2 792	–17.322
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	646 057	321 287	–324 770	–50.27
В т.ч. покупатели и заказчики	637 231	316 099	–321 132	–50.395
Денежные средства	4	23	19	475.0
Прочие оборотные активы	25 181	24 899	–282	–1.12
ИТОГО по разделу II.	784 715	411 164	–373 551	–47.603
БАЛАНС	1 167 323	915 822	–251 501	–21.545

По горизонтальному анализу актива бухгалтерского баланса за 2014 – 2015 годы наблюдается уменьшение валюты баланса на 251501 тыс. руб. или на 31,5%— это отрицательная динамика.

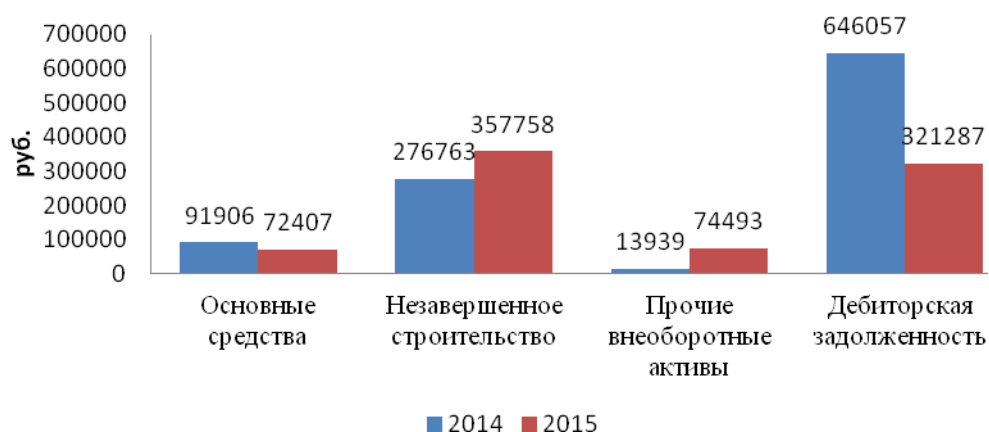


Рисунок 1.2– Динамика статей актива баланса

В активе наблюдается увеличение стоимости внеоборотных активов. Стоимость внеоборотных активов возросла на 122 050 руб. или на 31,9%, при увеличении прочих внеоборотных активов на 60 544 руб. (в 5,3 раза), росте незавершённого строительства на 80 995 руб. (+29,3%) и уменьшении стоимости основных средств на 19 499 (–21,2%).

Сокращение стоимости имущества предприятия произошло за счет:

- значительного сокращения дебиторской задолженности на 324770 руб. (–50,3%) практически за счет погашения задолженности покупателей и заказчиков;

- незначительного уменьшения прочих оборотных активов на 282 тыс. руб. (–1,1%). В таблице 1.4 проведен горизонтальный анализ пассива бухгалтерского баланса.

Таблица 1.4– Горизонтальный анализ пассива бухгалтерского баланса

Показатель баланса	Абсолютные величины, тыс. руб.		Относительные показатели	
	2014	2015	в абсол. величинах, тыс. руб.	в % к велич. на начало периода
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	82 972	82 972	–	–
Нераспределенная прибыль (убыток)	84 233	390 114	305 881	363,137
ИТОГО по разделу III.	167 205	473 086	305 881	242,018
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Займы и кредиты	24 489	21 583	–2 906	–11,867
Отложенные налоговые обязательства	1 411	–2 856	–4 267	–302,41
ИТОГО по разделу IV.	25 900	18 727	–7 173	–27,695
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Займы и кредиты	–	–	–	–
Кредиторская задолженность	1 142 684	1 204 237	61 553	5,387
в том числе:				
поставщики и подрядчики	183 809	128 917	–54 892	–29,864
задолженность перед персоналом организации	20 835	26 452	5 617	26,959
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	80 973	151 071	70 098	86,57
задолженность по налогам и сборам	235 613	302 602	66 989	28,432
прочие кредиторы	621 454	595 195	–26 259	–4,225
ИТОГО по разделу V.	1 142 684	1 204 237	61 553	5,387
Баланс	1 167 323	1 915 822	–251 501	–21,545

По анализу пассива баланса наблюдается сокращение задолженности предприятия:

–по сумме долгосрочного займа на 2 906 руб. (–11,9%);

–по краткосрочной кредиторской задолженности, которая уменьшилась на 61 553 руб. (–5,4%), в том числе за счет сокращения долгов перед поставщиками и подрядчиками на 54 892 руб. (–29,9%) при росте задолженности перед персоналом организации на 5 617руб. (+28,4%), увеличении задолженности по налогам и сборам на 66 989 руб. (+28,4%) и долга перед внебюджетными фондами на 70 098 руб. (+86,6%).

Динамика статей пассива баланса приведена на рисунке 1.3.

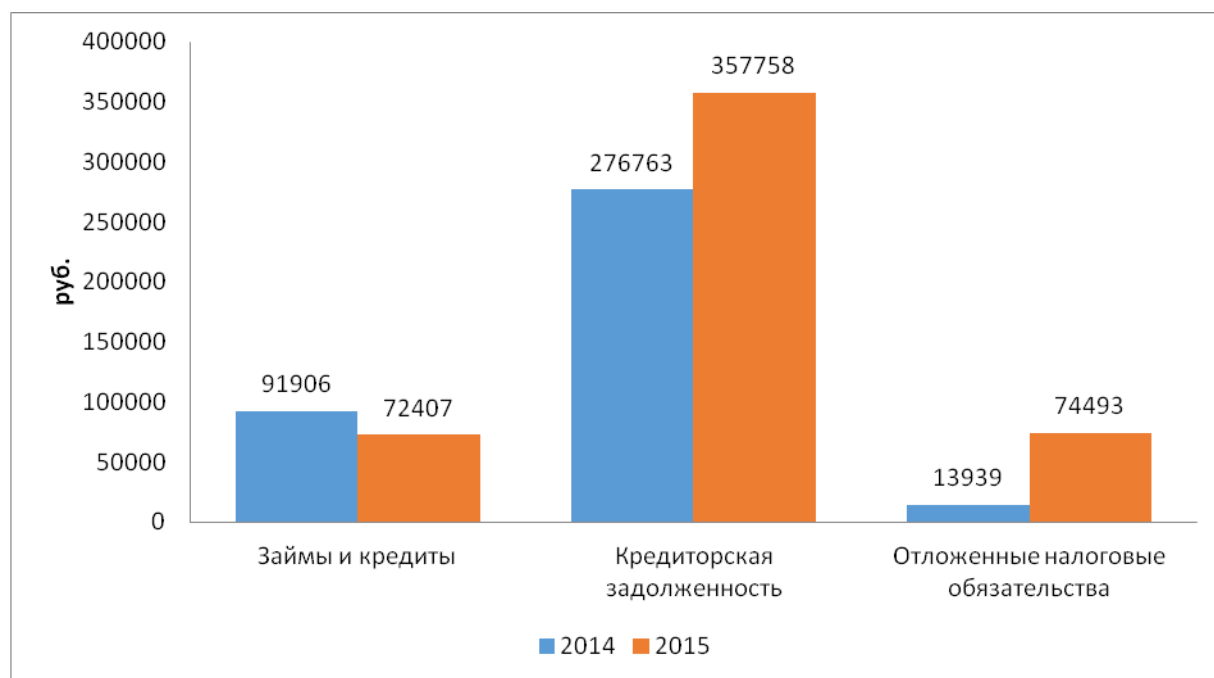


Рисунок 1.3– Динамика статей пассива баланса

Одновременно значительно уменьшилась стоимость собственного капитала предприятия – на 305 881 руб. или в 243,6 раза за счет увеличения убытков общества на 363,1%.

Вертикальный анализ позволяет проанализировать динамику изменения структуры баланса за анализируемый период (таблицы 1.5 и 1.6).

В структуре имущества предприятия в 2014 году наибольший удельный вес приходится на оборотные активы – 67,2%, в 2015 году оборотные активы имеют только 44,9%, поэтому удельный вес внеоборотных активов увеличился с 32,7% в 2014 году до 55,1 в 2015 году.

Вертикальный анализ актива бухгалтерского баланса приведен в таблице 1.5.

Таблица 1.5– Вертикальный анализ актива бухгалтерского баланса

Показатель баланса	2014		2015		Изменения	
	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Абсолют.	в уд. весах
I. Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	–	–	–	–	–	–
Основные средства	91 906	7,873	72407	7,906	–19 499	0,033
Незавершенное строительство	276 763	23,709	357 758	39,064	80 995	15,355
Долгосрочные финансовые вложения	–	–	–	–	–	–
Отложенные налоговые активы	–	–	–	–	–	–
Прочие внеоборотные активы	13 939	1,194	74493	8,134	60 554	6,94
ИТОГО по разделу I.	382 608	32,777	504 658	55,104	122 050	22,328
II. Оборотные активы						
Запасы	113 473	9,721	64 955	7,093	–48 518	–2,628
в том числе:						
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	51 495	4,411	36 221	3,955	–15 274	–0,456
готовая продукция и товары для перепродажи	45860	3,929	15408	1,682	–30 452	–2,246
товары отгруженные	–	–	–	–	–	–
расходы будущих периодов	–	–	–	–	–	–
НДС по приобретенным ценностям	–	–	–	–	–	–
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	16118	1,381	13326	1,455	–2792	0,074
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	646 057	55,345	321 287	35,082	–324770	–20,263
в т.ч. покупатели и заказчики	637 231	54,589	316 099	34,515	–321132	–20,074
Денежные средства	4	0	23	0,003	19	0,002
Прочие оборотные активы	25 181	2,157	24 899	2,719	–282	0,562
ИТОГО по разделу II.	784 715	67,223	411 164	44,896	–373 551	–22,328
Баланс	1 167 323	100	915 822	100	–251 501	-

Вертикальный анализ пассива бухгалтерского баланса приведен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Вертикальный анализ пассива бухгалтерского баланса

Показатель баланса	2014		2015		Изменения	
	Тыс. руб.	Удель ный вес, %	Тыс. руб.	Удель ный вес, %	Абсолют. (+, -)	в уд. весах
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	82 972	7,108	82 972	9,06	–	1,952
Добавочный капитал	–	–	–	–	–	–
Резервный капитал	–	–	–	–	–	–
Нераспределенная прибыль (убыток)	167 205	–7,216	473 086	42,597	305 881	35,381
ИТОГО по разделу III.	–1 261	–0,108	–307 142	33,537	–305 881	–33,429
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	24 489	2,098	21 583	2,357	–2 906	0,259
Отложенные налоговые обязательства	1 411	0,121	–2 856	–0,312	–4 267	–0,433
Доходы будущих периодов	–	–	–	–	–	–
ИТОГО по разделу IV.	25 900	2,219	18 727	2,045	–7 173	–0,174
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	–	–	–	–	–	–
Кредиторская задолженность	1142 684	97,889	1 204 237	131,492	61 553	33,603
в том числе:						
поставщики и подрядчики	183 809	15,746	128 917,0	14,077	–54 892	–1,67
задолженность перед персоналом организации	20 835	1,785	26 452,0	2,888	5 617	1,103
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	80 973	6,937	151 071	16,496	70 098	9,559
задолженность по налогам и сборам	235 613	20,184	302 602	33,042	66 989	12,858
прочие кредиторы	62 1454	53,238	595 195	64,99	–26 259	11,753
ИТОГО по разделу V.	1 142 684	97,889	1 204 237	131,492	61 553	33,603
Баланс	1 167 323	100	915 822	100	–251 501	-

Пассив баланса так же претерпел значительные изменения в структуре за анализируемый период. Раздел Капитал и резервы имел –0,1 % в 2014 году, в 2015 году его значение достигло –33,5% за счет увеличения краткосрочных пассивов с 20,2% до 33,0%. Удельный вес долгосрочных пассивов незначительно уменьшилась с 2,2% до 2,0%.

Проведённый анализ выявил полное отсутствие у предприятия собственных источников финансирования.

Общество пользуется бесплатным кредитом, предоставленным ему поставщиками и кредиторами, так сумма дебиторской задолженности в 2015 году – 321 287 руб., а сумма кредиторской задолженности превышает дебиторскую в 3,7 раза (1 204 237 руб.).

Проведённый анализ структуры бухгалтерского баланса выявил значительные изменения структуры в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Проведём расчет абсолютных показателей финансовой независимости для предприятия (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Анализ финансовой устойчивости

Показатели	2014	2015	отклонение	
			абсолют	относит, %
Запасы (Зп)	113 473	64 955	–48 518	–42,76
Капитал и резервы	–1 261	–30 7142	–305 881	–24257,02
Внеоборотные активы	382 608	504 658	122 050	31,9
Долгосрочные кредиты и займы	25 900	187 27	–2 906	–11,87
Наличие собственных оборотных средств (КФ)	–3 57 969	–793 073	–435 104	–121,55
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ВИ)	–357 969	–793 073	–435 104	–121,55
Излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств	–497 342	–876 755	–386 586	–
Излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств и долгосрочных заёмных источников формирования запасов	–471 442	–858 028	–386 586	–
Излишек (+) или недостаток (–) общей величины основных источников формирования запасов и затрат	–471 442	–858 028	–386 586	–
Трёхкомпонентный показатель типа финансовой ситуации	(0;0;0)	(0;0;0)	(0;0;0)	–

По данным анализа абсолютных показателей финансовой устойчивости у ООО «Ар Жи Моторс» наблюдается кризисное финансовое состояние, при котором предприятие полностью зависит от заемных источников финансирования. Собственного капитала и долго– и краткосрочных кредитов и займов не хватает для финансирования материальных оборотных средств.

В таблице 1.8 произведён расчет коэффициентов финансовой устойчивости.

Таблица 1.8 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Коэффициенты	2014	2015	Абс. изменение
Коэффициент автономии (K_a)	–0,0011	–0,3354	–0,3343
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств ($K_{ЗС/СС}$)	– 926,7121	–3,9818	922,73
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами ($K_{ОСС}$)	–0,48	–1,97	–1,49
Коэффициент маневренности (K_m)	304,41	2,64	–301,77
Коэффициент финансирования (K_f)	–0,001	–0,25	–0,249
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования ($K_{осиф}$)	–0,4891	–1,9743	–1,4852
Коэффициент обеспеченности материальных запасов ($K_{омз}$)	–3,3829	–12,49	–9,1071

За весь анализируемый период коэффициент автономии имеет низкий показатель: в 2014 году он равен –0,0011, а в 2015 году снизился до –0,3354. Это показывает у предприятия преобладание заёмных средств.

Это подтверждает и коэффициент соотношения собственных и заёмных средств. Его нормативное значение ≥ 1 , а показатель на начало периода равен –926,7, а на конец периода –3,98. Отрицательное значение этого коэффициента говорит о том, что у предприятия отсутствуют собственные средства.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами в 2014 году имеет отрицательное значение, в 2015 году этот показатель ухудшился. Можно сделать вывод, что оборотные средства приобретаются предприятием за счет заёмных средств. Это отрицательная динамика.

Коэффициент финансирования за период значительно снизился с –0,001 до –0,25 при оптимальном значении более 1.

Согласно расчетным показателям коэффициент манёвренности за анализируемый период этот показатель имеет положительную динамику и в 2015 году значительно превышает пороговое значение, это показывает, что средства предприятия находятся в мобильной форме.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования за период 2014 – 2015 годы имеет значение –0,48 и –1,97 соответственно, что значительно ниже рекомендуемых значений

Коэффициент обеспеченности материальных запасов и затрат собственными источниками имеет нормативное значение данного показателя ≥ 1 . Фактическое его значение за весь анализируемый период имеет отрицательный показатель, что свидетельствует об отсутствии у предприятия собственных средств на приобретение материальных запасов и финансирования затрат.

По анализу коэффициентов финансовой устойчивости можно сделать вывод, что все показатели финансовой устойчивости не соответствуют нормативным значениям и в анализируемом периоде имеют тенденцию к ухудшению.

Таким образом, анализируемое предприятие ООО «Ар Джи Моторс» не является финансово устойчивым не в 2014, не в 2015 году. Его финансовую устойчивость можно оценить, как критическую.

Одним из показателей, характеризующих финансовое положение предприятия, является его платежеспособность.

Исходя из данных баланса предприятия проведём расчет коэффициентов платёжеспособности ООО «Ар Джи Моторс» за исследуемый период. Расчеты сведём в таблицу 1.9.

Таблица 1.9 – Анализ коэффициентов платёжеспособности

Коэффициенты платёжеспособности	2014 год	2015 год	Отклонение
Общий показатель платёжеспособности	0,32	0,16	–0,32
Коэффициент абсолютной ликвидности	0	0	0
Коэффициент критической оценки	0,5874	0,2875	–0,999
Коэффициент текущей ликвидности	0,6726	0,3304	–0,4323
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	–0,317	–0,082	0,235
Доля оборотных средств в активах	0,672	0,449	–0,223
Коэффициент обеспеченности оборотными средствами	–0,489	–1,974	–1,490

Согласно расчетам видно, что общий показатель платёжеспособности за анализируемый период сократился на 0,32 (в 2 раза). Коэффициент критической оценки и текущей ликвидности уменьшился на 0,999 и 0,4323 соответственно. Коэффициент маневренности функционирующего капитала повысился на 0,235.

Доля оборотных средств в активах сократилась на 0,223. Коэффициент обеспеченности оборотными средствами уменьшился в 2 раза

За анализируемый период коэффициенты ликвидности и платёжеспособности ухудшились. Коэффициент текущей ликвидности позволяет установить способность покрытия текущими активами краткосрочных обязательств. Это главный показатель платёжеспособности, характеризующий удовлетворительное (неудовлетворительное) состояние бухгалтерского баланса.

В 2014 году этот показатель равен 0,67, в 2015 году 0,33, что свидетельствует о наличии у предприятия финансового риска в отчетном периоде.

Таким образом, ликвидность выступает необходимым условием платёжеспособности. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность предприятия.

Таблица 1.10– Оценка ликвидности баланса

Показатель	2014	2015	Абсолютное отклонение, +, –
Наиболее ликвидные активы (A1)	4	23	19
Быстрореализуемые активы (A2)	671 238	346 186	–325 052
Медленно реализуемые активы (A3)	97 355	51 629	–45 726
Труднореализуемые активы (A4)	382 608	504 658	122 050
Наиболее срочные обязательства (П1)	1 142 684	1 204 237	61 553
Краткосрочные пассивы (П2)	–	–	–
Долгосрочные пассивы (П3)	25 900	18 727	–7 173
Постоянные пассивы (П4)	–17379	–320 468	–303 089
Расчет платежного излишка (+) или недостатка (–)	Платежный излишек (+) или недостаток (–)		Абсолютное отклонение
– по наиболее ликвидным активам (A1–П1)	–1 142 680,0	–1 204 214,0	–61 534,0
– по быстро реализуемым активам (A2–П2)	671 238,0	346 186,0	–32 5052,0
– по медленно реализуемым активам (A3–П3)	71 455,0	32 902,0	–38 553,0
– по трудно реализуемым активам (A4–П4)	399 987,0	825 126,0	425 139,0

Можно сделать вывод, что у предприятия имеются затруднения с погашением задолженности за счет наиболее ликвидных активов, но возможность погашения своих долгов за счет медленно реализуемых и трудно реализуемых активов у предприятия имеется.

Чтобы проанализировать ликвидность баланса, необходимо сравнить полученные значения с условиями ликвидности баланса. Расчеты представлены в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Определение ликвидности баланса

Условия	2014 год	Выполнения условия	2015 год	Выполнения условия
$A1 \geq P1$	$4 < 1\,142\,684$	Не выполняется	$23 < 1\,204\,237$	Не выполняется
$A2 \geq P2$	$671\,238 > 0$	Выполняется	$346\,186 > 0$	Выполняется
$A3 \geq P3$	$97\,355 > 25\,900$	Выполняется	$51\,629 > 18\,727$	Выполняется
$A4 \leq P4$	$382\,608 > -17\,379$	Не выполняется	$504\,658 > -320\,468$	Не выполняется

Как на начало, так и на конец анализируемого периода, баланс не является абсолютно ликвидным, так как не выполняются первое и четвертое неравенство. Однако недостаток средств по первому неравенству компенсирует излишек средств по второй и третьей группам, но компенсация при этом имеет место по стоимостной величине, так как в реальной платёжной ситуации менее ликвидные активы не могут быть заменены более ликвидными.

Анализ ликвидности баланса выявил недостаток наиболее ликвидных активов в 2014 году, этот показатель в 2015 году ухудшился. У предприятия в 2014 году достаточно средств для расчетов по своим обязательствам за счет быстореализуемых активов (денежных средств и дебиторской задолженности), но в 2015 году данный показатель сократился почти в 2 раза. Такая же динамика наблюдается по медленно реализуемым активам. Но в 2015 году произошло значительное увеличение труднореализуемых активов. В 2015 году труднореализуемые активы увеличились более чем в 2 раза.

Рассчитаем нормальный уровень коэффициента текущей ликвидности по ООО «Ар Жи Моторс» (таблица 1.12).

Таблица 1.12 – Расчет нормального уровня коэффициента ликвидности

Показатель	2014	2015
Запасы в пределах необходимой потребности, тыс. руб.	113 473	64 955
Безнадежная дебиторская задолженность, тыс. руб.	0	0
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1 142 684	1 204 237
Нормальный уровень коэффициента текущей ликвидности	0,10	0,05

На ООО «Ар Жи Моторс» уровень текущей ликвидности сократился с 0,10 в 2014 году, до 0,05 или в 2 раза – это отрицательный результат.

Основные показатели, характеризующие ликвидность организации, являются коэффициенты абсолютной, критической (безотлагательной) и текущей ликвидности.

В таблице 1.13 проведён анализ относительных показателей ликвидности.

Таблица 1.13– Коэффициенты ликвидности

Показатель	Норматив	2014	2015	абсолютное изменение, ед.
Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{АЛ}$)	$\geq 0,2$	0,0	0,0	0,0
Коэффициент покрытия или текущей ликвидности ($K_{ТЛ}$)	1,0–2,0	0,6867	0,3414	–0,3453
Коэффициент быстрой ликвидности или коэффициент критической оценки ($K_{БЛ}$)	0,7–1,5	0,5653	0,2668	–0,2985

Коэффициенты ликвидности баланса снижаются на конец периода. Это отрицательная тенденция.

Важнейшим фактором в принятии решения является правильное определение цели достигаемого решения.

На данном предприятии стратегические решения принимает генеральный директор и его заместители (по коммерческой службе, юридическим вопросам, по экономическим вопросам).

Наиболее важные решения, принимаемые предприятием ООО «Ар Жи Моторс», являются групповыми, и иногда принимаются вместе с учредителями предприятия на заседаниях, которые проводятся еженедельно, каждый понедельник.

Тактические решения принимаются начальниками структурных подразделений и текущие проблемы решают на местах: начальником по оптовой реализации товаров, по розничной торговле, начальником отдела кадров.

Для повышения эффективности управленческих решений начальники всех подразделений ООО «Ар Жи Моторс» применяют к лицам, недобросовестно выполненным порученным им указания административные меры воздействия (снятие премий, надбавок, материальной помощи, выговор, строгий выговор). Для лиц качественно выполняемые поручения, иногда поощряют премиально и продвигают по служебной лестнице.

Принятые решения руководителем предприятия оформляются приказом. Руководитель доводит информацию о принятом решении каждому из своих заместителей, которые в свою очередь доводят четкие указания в письменной форме (ставят свою резолюцию на копии приказа) начальникам структурных подразделений о последовательности действий, которые необходимо выполнить в сложившейся ситуации и в конкретные сроки. Так же определяют ресурсы и средства, которые могут использоваться. Начальники структурных подразделений назначают ответственных исполнителей за реализацией данного решения, и контролируют правильность и своевременность выполнения решения.

Можно сделать вывод, что у предприятия имеются затруднения с погашением задолженности за счет наиболее ликвидных активов, но возможность погашения своих долгов за счет медленно реализуемых и трудно реализуемых активов у предприятия имеется.

Выводы.

1. Проведённый анализ выявил полное отсутствие у предприятия собственных источников финансирования. Общество пользуется бесплатным кредитом,

предоставленным ему поставщиками и кредиторами, так сумма дебиторской задолженности в 2015 году – 321 287 руб., а сумма кредиторской задолженности превышает дебиторскую в 3,7 раза (1 204 237 руб.).

2. По данным анализа абсолютных показателей финансовой устойчивости у ООО «Ар Джи Моторс» наблюдается кризисное финансовое состояние, при котором предприятие полностью зависит от заемных источников финансирования. Собственного капитала и долго– и краткосрочных кредитов и займов не хватает для финансирования материальных оборотных средств.

3. По анализу коэффициентов финансовой устойчивости можно сделать вывод, что все показатели финансовой устойчивости не соответствуют нормативным значениям и в анализируемом периоде имеют тенденцию к ухудшению. Таким образом, анализируемое предприятие ООО «Ар Джи Моторс» не является финансово устойчивым не в 2014, не в 2015 году. Его финансовую устойчивость можно оценить, как критическую.

4. За анализируемый период коэффициенты ликвидности и платёжеспособности ухудшились. Коэффициент текущей ликвидности позволяет установить способность покрытия текущими активами краткосрочных обязательств. Это главный показатель платёжеспособности, характеризующий удовлетворительное (неудовлетворительное) состояние бухгалтерского баланса.

5. У предприятия имеются затруднения с погашением задолженности за счет наиболее ликвидных активов, но возможность погашения своих долгов за счет медленно реализуемых и трудно реализуемых активов у предприятия имеется.

6. На данном предприятии стратегические решения принимает генеральный директор и его заместители (по коммерческой службе, юридическим вопросам, по экономическим вопросам). Для повышения эффективности управленческих решений начальники всех подразделений ООО «Ар Джи Моторс» применяют к лицам, недобросовестно выполненным порученным им указания административные меры воздействия.

2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПОЛИТИКИ ПРОДАЖ ООО «АР ДЖИ МОТОРС»

2.1 Анализ продаж в ООО «Ар Жи Моторс»

Управление продажами на предприятии носит главенствующий характер и изучение возможностей совершенствования этой деятельности позволит предприятиям повысить эффективность своей деятельности как за счет оптимизации текущих усилий, направленных на поиск клиентов и реализацию продукции, так и за счет нахождения новых направлений сбыта.

Сущность построения системы управления продажами состоит в том, что она является не только одним из важных направлений совершенствования управления бизнесом, но и сложным социально-экономическим процессом, целью которого становится обеспечение наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей. Поэтому она определяется еще как способ изучения и эффективного удовлетворения потребностей потребителей.

Управление продажами — менеджмент обеспечения выполнения тактических маркетинговых задач, относящихся к продажам товаров и услуг.

Управление продажами подразумевает постановку тактических целей продаж, формирование и контроль выполнения текущего плана мероприятий, планирование и управление ресурсами, необходимыми для текущего обеспечения продаж.

Управление продажами в общем не отличается от управления любой другой деятельностью. В любом случае управляющий продажами должен: определить цели работы, вести контроль достижения этих целей, управлять процессом достижения целей.

В обобщенном виде управление продажами можно представить, как совокупность основных направлений менеджмента, обеспечивающего высокую эффективность продаж.

Менеджмент управления продажами выстраивается на следующих основных элементах управленческой деятельности:

- выявление целевых групп, на которых фокусируются продажи: отдельные целевые клиентов; целевые группы; сегменты; стратегические ниши; поддерживающие ниши;

- определение стратегии и тактики работы с целевыми группами: выход на целевые группы; формулирование предложения; формулирование снятия возражения; формирование контрпредложения; разработка механизмов переключения клиентов конкурентов; определение тактики удержания клиентов, расширения спектра предложений; определение тактики работы с претензиями и т.п.;

- формирование каналов распределения и продаж: определение эффективных каналов распределения, с точки зрения наиболее интенсивного и эффективного распределения товаров;

- управление каналами продаж: прогнозирование продаж по каналам; определение условий для каждого канала; управление стимулированием и коммуникацией и т.д.;

- стимулирование канала распределения (торговый маркетинг): планирование и реализация мероприятий по стимулированию распределения между участниками канала, методологическая поддержка продаж канала распределения;

- организация менеджмента продаж: формирование в компании структуры управления продажами, определение задач и функций структуры управления продажами (структура, штат отдела продаж; принцип распределения функций в отделе: по территориям, группам клиентов, товарным линейкам и т.д.);

- текущее управление продажами: планирование и контроль сотрудников; найм, отбор и адаптация; мотивация сотрудников; анализ деятельности сотрудников (подведение итогов; оценка работы отдела);

- управление экономикой продаж: расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи; обеспечение требуемых показателей распределения, сбыта,

эффективности продаж, оценка личной эффективности сотрудников;

- корректировка системы продаж — оценка и корректировка всей системы продаж (не реже одного раза в год).

Проведем анализ выполнения плана и динамики продаж. Объем реализации определяется по отгрузке продукции покупателям или по оплате, может выражаться в сопоставимых, плановых и действующих ценах. В условиях рыночной экономики этот показатель приобретает первостепенное значение. Реализация продукции является связующим звеном между производством и потреблением. Объем производства и реализации промышленной продукции может определяться в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных измерителях. Для проведения анализа по этому направлению используется таблица (таблица 2.1).

Таблица 2.1 –Анализ выполнения плана и динамики товарооборота в 2015 г. в
ООО «Ар Джи Моторс»

Товарооборот	2014 г	План	2015 г.	Процент выполнения плана	Отклонение		В процентах к 2014 г.
					от плана	от 2014 г.	
В действующих ценах	3 121 281	4 052 540	4 076 420	100,589	23 880	955 139	130,601
В сопоставимых ценах	3 121 281	—	3 261 136	—	—	139 855	104,481

Прирост товарооборота за счет повышения продажных цен на товары: $4\,076\,420 - 3\,261\,136 = 815\,284$ руб. Таким образом, план по товарообороту ООО «Ар Джи Моторс» выполнен. Обеспечены высокие темпы роста товарооборота в динамике. Рост товарооборота составил 955 139 руб. или 30, 601%. Рост товарооборота в динамике произошел в основном за счет роста продажных цен, что привело к росту товарооборота на 815284 руб. Анализ и оценка ассортимента и структуры товарооборота представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2– Анализ и оценка ассортимента и структуры товарооборота в ООО «Ар Джи Моторс»

Товарная группа	2014 г.		2015 г.		Изменен ия в динамике , тыс. руб.	Изменен ия в динамике структур ы, %	Продажа к 2014 г., %
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %			
Ceed	1 070 599	34,3	1 337 066	32,8	266 467	–1,5	124,890
Cee'd_sw	799 048	25,6	982 417	24,1	183 369	–1,5	122,948
Cerato	618 014	19,8	741 908	18,2	123 894	–1,6	120,047
Optima	327 735	10,5	525 858	12,9	198 123	2,4	160,452
Sportage	193 519	6,2	338 343	8,3	144 824	2,1	174,837
Sorento	112 366	3,6	150 828	3,7	38 462	0,1	134,229
Vcero	3 121 281	100,0	4 076 420	100,0	955 139	0,0	130,601

Из таблицы видно, что по всем товарным группам обеспечены высокие темпы роста реализации товаров. Значительный абсолютный прирост наблюдается по Ceed– 266467 руб.

Товарооборот развивается достаточно равномерно, структурные изменения в товарообороте незначительные.

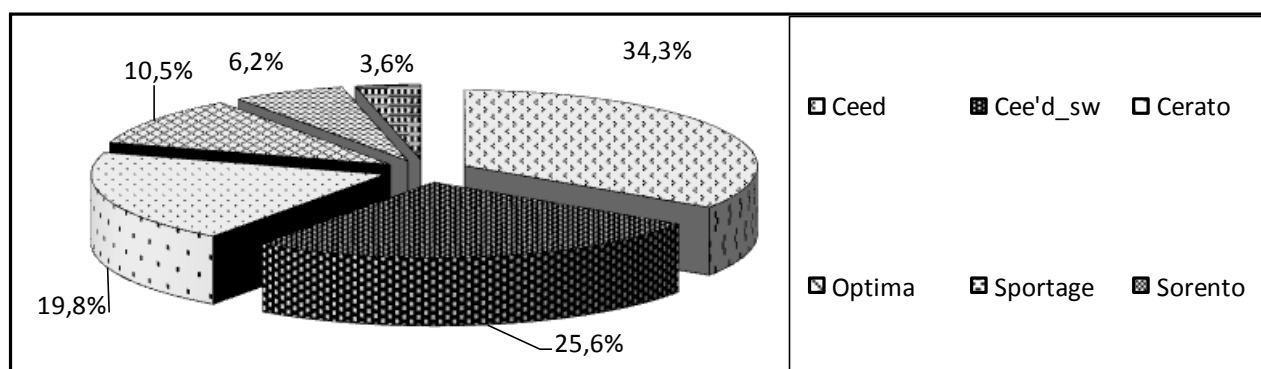


Рисунок 2.1 – Структура товарооборота ООО «Ар Джи Моторс» в 2014 г.

На рисунке 2.1 представлена структура товарооборота ООО «Ар Джи Моторс» в 2014 г. Из рисунка видно, что наибольший удельный вес в товарообороте

занимают Ceed – 34.3%. Значительна также доля Cee'd_sw – 25,6%. Наименьший удельный вес Sportage и Sorento.

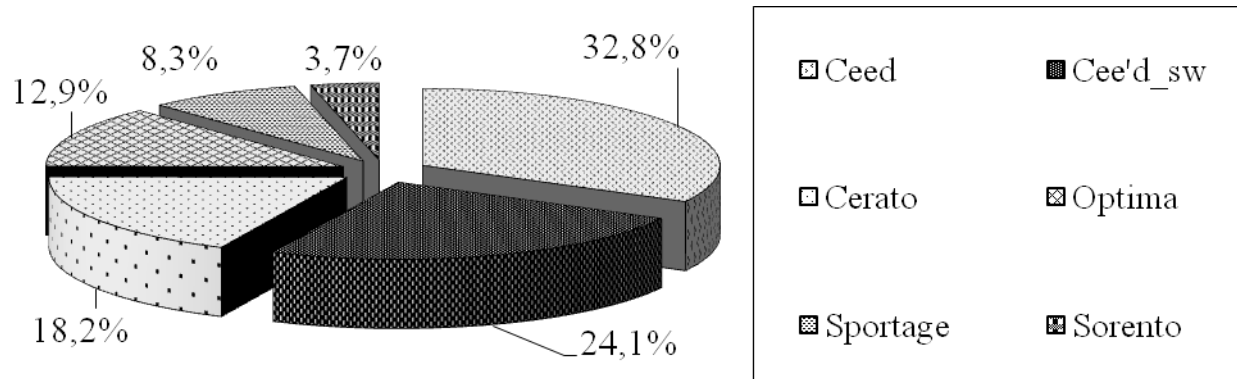


Рисунок 2.2 – Структура товарооборота ООО «Ар Джи Моторс» в 2015 г.

На рисунке 2.2 представлена структура товарооборота в 2015 г. При сопоставлении с рисунком можно сделать вывод, что структура товарооборота не изменилась. Наибольший удельный вес по-прежнему занимают Ceed – 32,8%, а наименьшая доля приходится на Sportage и Sorento – 8,3 и 3,7% соответственно.

3. Изучение ритмичности поставки товаров. Для этого используется таблица (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ ритмичности поставки товаров

Квартал	Фактически за прошлый год, %	Отчетный год, %		Отклонение	
		план	Факт.	от плана	от прошлого года
I	22,2	22,5	22,7	+0,2	+0,5
II	23,1	23,2	22,1	-0,1	-0,1
III	24,5	24,7	24,8	+0,1	+0,3
IV	30,2	29,6	30,4	+0,8	+0,2
Всего за год	100	100	100	—	—

Из таблицы видно, что товарооборот ООО «Ар Джи Моторс» распределялся по кварталам неравномерно. Наиболее напряженным был четвертый квартал (30,4% в годовом товарообороте), наименее напряженным – первый (22,5% в годовом товарообороте).

Планом предусматривалось снижение напряженности в развитии реализации, однако это задание не было выполнено.

Для определения равномерности продаж целесообразно также составить график выполнения плана по кварталам, который представлен на рисунке 2.3.

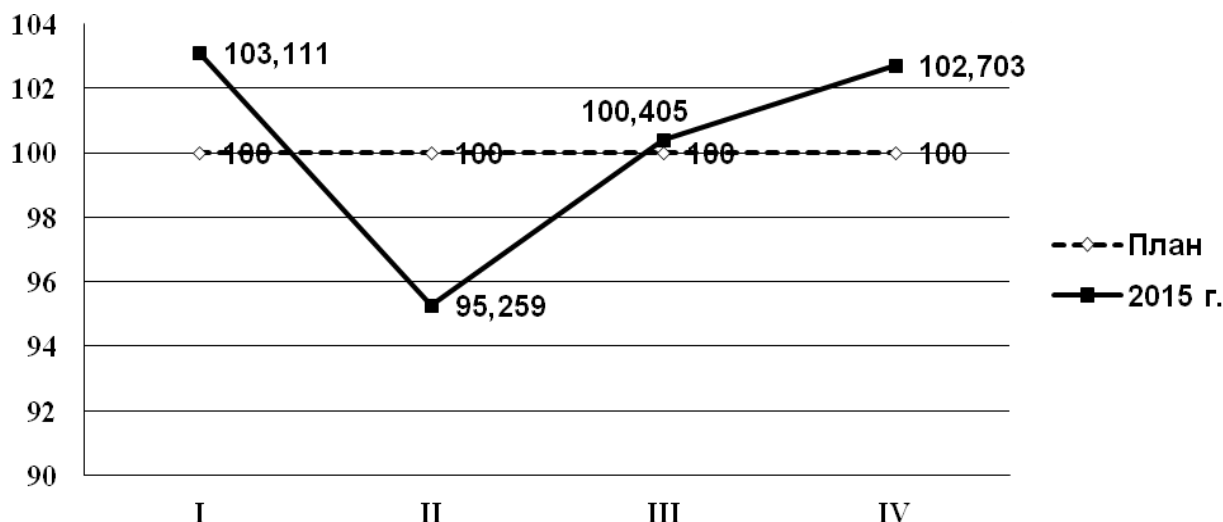


Рисунок 2.3 – График выполнения плана по кварталам в ООО «Ар Джи Моторс» в 2015 г.

Рисунок 2.3 иллюстрирует, что план по реализации в ООО «Ар Джи Моторс» в 2015 выполнялся неравномерно. Во втором квартале наблюдается невыполнение плана, в то время как в первом и четвертом квартале план перевыполнен.

Для определения равномерности развития товарооборота целесообразно рассчитать коэффициент ритмичности. Он определяется отношением числа периодов, за которые выполнен план, к общему их количеству. ООО «Ар Джи Моторс» план реализации товаров выполнен в девяти месяцах из двенадцати, отсюда коэффициент ритмичности равен 0,75, или ритмичным его выполнение было только на 75%.

4. Факторный анализ товарооборота представлен в таблице 2.4. Факторный анализ предполагает выделение факторов, находящихся в детерминированной и стохастической связи с объемом реализации. Факторы, связанные с товарными фондами (первая группа факторов), влияют на объем розничного товарооборота

через изменение величины запасов товаров на начало периода, поступления товаров, прочее выбытие и запасы товаров на конец отчетного периода.

Таблица 2.4 – Расчет влияния показателей товарного баланса на товарооборот ООО «Ар Джи Моторс»

Показатель	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение	Влияние факторов
1. Остатки товаров на н.г., тыс. руб.	144 338	141 012	–3326	–3326
2. Поступление товаров, тыс. руб.	2 662 111	3 483 829	821 718	821 718
3. Товарные потери, уценка и другие виды прочего выбытия товаров, тыс. руб.	18 619	27 121	8 502	–8502
4. Остатки товаров на к.г., тыс. руб.	141 012	310 192	169 180	–169 180
5. Товарооборот, тыс. руб.	2 646 818	3 287 528	640 710	640 710
6. Прочее выбытие товаров к объему их поступления, %	0,699	0,778	0,079	–
7. Прочее выбытие товаров к объему товарооборота, %	0,703	0,825	0,122	–

Таким образом, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. товарооборот вырос на 640710 руб. На это положительно повлиял рост поступления товаров на 821718 руб. Отрицательное влияние оказало снижение остатков товаров на начало 2015 г., а также завышенные остатки товаров на конец 2015 г.

Необходимо отметить негативное влияние роста товарных потерь и прочего выбытия товаров в на 8502 руб. в 2015 г. по сравнению с 2014 г., что вызвало соответствующее снижение товарооборота. Отрицательно оценивается рост процента прочего выбытия товаров к объему их поступления на 0,079 %, а также рост процента прочего выбытия товаров к объему товарооборота на 0,122%.

2.2 Выявление наиболее важных факторов, влияющих на продажи

На продажи влияет конкурентоспособность компании.

Автомобильная отрасль находится в стадии «Зрелости, конкурентная позиция будет не ниже «Сильной».

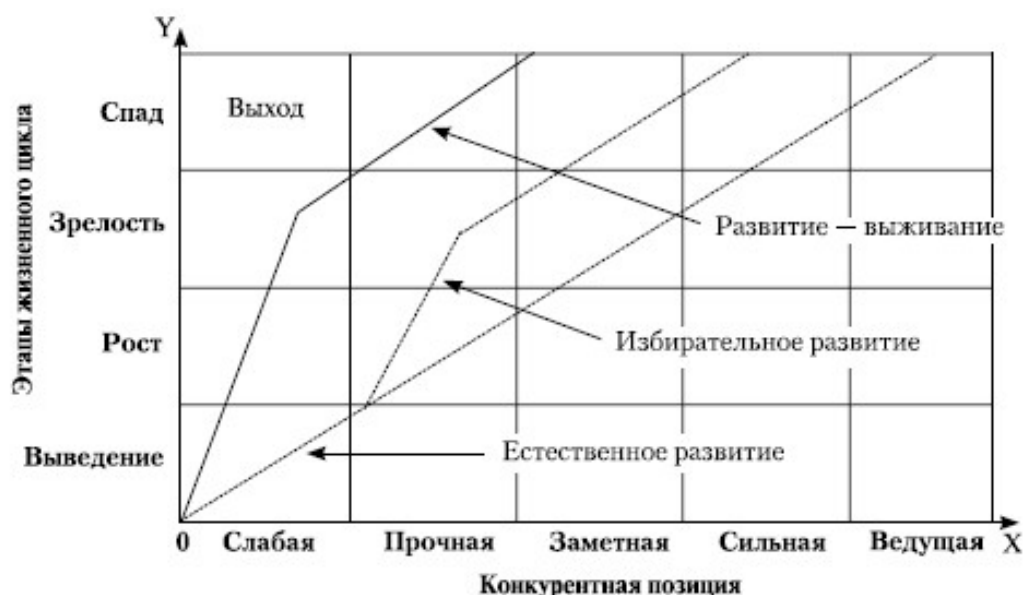


Рисунок 2.4 – Анализ ADL/LC

Таким образом, позиция предположительно (4–5,3), Компании ООО «Ар Жи Моторс» попадает на участок, которому соответствует стратегия естественного развития.

1. Оценим привлекательность отрасли, выполняя следующие процедуры:

- выберем основные критерии оценки (являющиеся ключевыми факторами успеха для данной компании);
- присвоим вес каждому фактору, отражающему его значимость в контексте корпоративных целей (сумма весов равна единице);
- дадим оценку рынку каждому выбранному критерию от единицы (не является привлекательным) до пяти (является очень привлекательный);
- умножим вес на оценку и просуммируем полученные значения для всех факторов, получим взвешенную оценку / рейтинг привлекательности рынка.

Таблица 2.5 – Оценка привлекательности отрасли

Параметры отрасли	Относ. вес	Оценка привлек.	Результат
1. Рост	0,3	5	$0,3 \cdot 5 = 1,5$
2. Стабильность	0,5	2	$0,5 \cdot 2 = 1$
3. Прибыльность	0,1	1	$0,1 \cdot 1 = 0,1$
4. Размер	0,1	5	$0,1 \cdot 5 = 0,5$
Оценка привлекательности отрасли			

Таблица 2.6 – Оценка конкурентной позиции в отрасли

Факторы успеха	Относ. вес	Оценка привлек.	Результат
1. Качество продукции	0,4	5	$0,4 \cdot 5 = 2$
2. Доля рынка	0,1	1	$0,1 \cdot 1 = 0,1$
3. Исследовательский потенциал	0,2	1	$0,2 \cdot 1 = 0,2$
4. Издержки производства	0,3	3	$0,3 \cdot 3 = 0,9$
Оценка привлекательности отрасли			3,2

Составляем матрицу «привлекательности отрасли – конкурентной позиции» для ООО «Ар Джи Моторс».

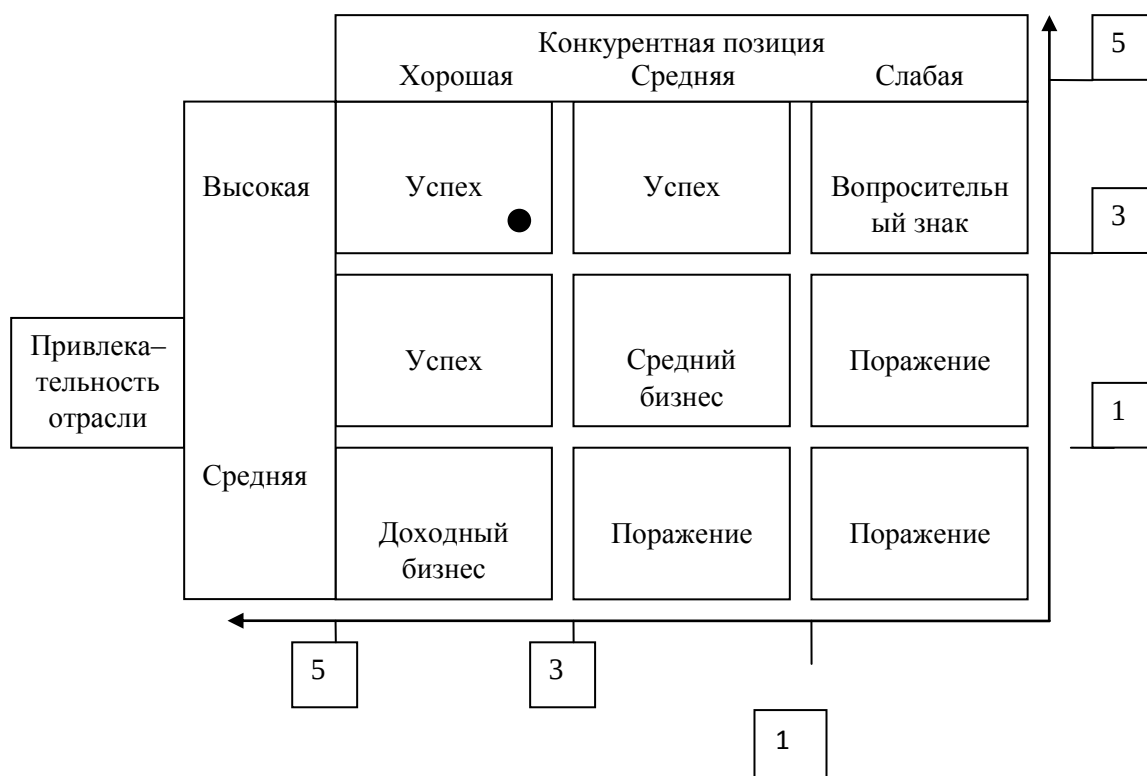


Рисунок 2.5 – Матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция»

Стратегическими выводами из анализа на основании матрицы McKinsey будут: ООО «Ар Джи Моторс» находится в квадрате «Успех» в высокой привлекательной отрасли с хорошей конкурентной позицией.

Для позиции «успех» будут характерны наивысшие степени привлекательности рынка и сравнительно сильные преимущества в нём. Организация, безусловно, лидер или один из лидеров на изучаемом рынке, а угроза для него – усиление отдельных позиций некоторых конкурентов. Таким образом, стратегией организации, пребывающей в такой позиции, будет стратегия, нацеленная на защиту своего состояния в большинстве своём с помощью дополнительных инвестиций.

Проведем SWOT–анализ деятельности компании.

Таблица 2.7– SWOT–анализ

			Сильные						Слабые		
			Стабильное положение на рынке	Разумная ценовая политика	Разнообразие услуг	Высококвалифицированный персонал	Высокое качество товара	Хорошее впечатление у покупателей о компании	Пассивная рекламная компания	Низкий уровень организационной культуры	Итого
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Возможности	Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей	1	4	4	5	4	5	5	3	3	33
	Появление молодого квалифицированного персонала	2	5	4	4	4	5	5	3	1	31
	Увеличение доли рынка	3	5	4	5	3	5	5	3	2	32
	Расширение ассортимента товара и услуг	4	5	4	5	5	5	5	3	3	35
Угрозы	Жесткая конкуренция на данном рынке	5	4	4	5	4	5	5	1	2	30
	Возникновение новых потребностей клиентов в более совершенных услугах, технологиях	6	3	3	4	4	3	4	1	2	24
	Итого	-	26	23	28	24	28	29	14	13	-

Анализ данных таблицы позволяет сделать следующие выводы:

1. Главной угрозой фирмы – жесткая конкуренция на рынке.
2. Основная возможность – расширение ассортимента товара и услуг.
3. Основные сильные стороны – это хорошо сложившееся впечатление у покупателей о компании, разнообразие услуг, высокое качество товара.
4. Основные слабые стороны – пассивная рекламная компания.

Порядка трети от общего количества автосалонов сконцентрировано в Центральном федеральном округе – 1,3 тыс. Об этом свидетельствуют данные, опубликованные в отчете аналитического агентства «Автостат» – «Дилерские сети автопроизводителей в РФ». После ЦФО идет Приволжский ФО, где числится 972 автоцентра. На Северо–Западе страны работает чуть более полутысячи дилерских центров. Немного от него отстает Уральский ФО – 461. Сопоставимое количество автомобильных дилеров имеется в Сибирском (400) и Южном (382) федеральных округах. Меньше всего автосалонов работает на Северном Кавказе (122) и Дальнем Востоке (62)[25].

Предприятия продажи авто представлены специализированными автосалонами, которые продают машины почти от всех производителей, причем как новые, так и подержанные. Некоторые специализируются на реализации авто в кредит. Специалисты помогают с оформлением страхования и регистрацией.

Работают также специализированные автосалоны, предлагающие большой ассортимент подержанных и совершенно новых машин определенных марок, к примеру «Рено» или «Ниссана», со всеми сопутствующими услугами. Можно подобрать авто этих марок любой модели, цвета и года выпуска.

Основные услуги автосалонов:

- консультации по выбору марки;
- проведение тест–драйва, диагностика неполадок;
- кредитование покупки машины;
- страхование авто;
- услуги, которые связаны с финансовой или юридической составляющей

(например, покупка машины в лизинг).

Оценка конкурентоспособности товаров – совокупность операций по выбору критериев (показателей) конкурентоспособности, установлению действительных значений этих показателей для товаров–конкурентов и сопоставлению значений показателей анализируемых товаров с товарами, принятыми в качестве базовых.

Показатели конкурентоспособности различных марок автомобилей приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8– Показатели конкурентоспособности различных марок автомобилей

Показатели	Коэф. веса	Оценка показателей автомобилей, средний балл			
		KIA Cee'd	KIA Cerato	Hyundai Elantra	Hyundai Solaris
Надежность	0,2	4	4	4	5
Технические характеристики	0,1	4	3	4	4
Эстетические характеристики	0,25	4	3	4	5
Эргономичность	0,1	4	4	4	5
Качество исполнения	0,2	4	4	4	5
Безопасность	0,07	3	3	4	4
Вместимость	0,04	5	5	5	5
Комплектация	0,04	3	3	3	5

Было проведено анкетирование двухсот потенциальных покупателей. Опрашиваемые дали оценку (от 1 до 5 баллов) наиболее востребованных автомобилей по следующим, важнейшим, по их мнению, показателям:

- надежность (способность изделия выполнять заданные функции в течение требуемого промежутка времени);
- технические характеристики (функциональные свойства);
- эстетические характеристики (способность изделия выражать свою общественную ценность в чувственно-воспринимаемых признаках формы – следование стилю, моде и др.);
- эргономичность (соответствие конструкции изделия особенностям человеческого организма, удобство);

- качество исполнения (тщательность изготовления отдельных деталей, отсутствие дефектов внешнего вида и др.);
- безопасность (степень защиты человека от воздействия опасных и вредных факторов, возникающих при использовании изделия);
- вместимость (количество мест);
- комплектация (наличие дополнительного оборудования).

На основе имеющихся данных был определен комплексный показатель конкурентоспособности по формуле:

$$I_{\text{тп}} = \frac{\sum a_i * P_i}{P_{i0} * 100}, \quad (2.1)$$

где a_i – коэффициент весомости, определенный экспертным путем;

P_i – величина i -го параметра для анализируемого товара;

P_{i0} – величина i -го параметра для базового товара;

n – число параметров, участвующих в анализе.

В данном случае базовым автомобилем являлся Hyundai Solaris, которому потребители по всем рассматриваемым параметрам присвоили наивысший балл. Результаты расчетов комплексного показателя конкурентоспособности: KIA Cee'd – 78,6%, KIA Cerato – 71,6%, Hyundai Elantra – 80%.

Более полное представление о конкурентоспособности продукции дает интегральный показатель, рассчитанный как отношение группового показателя по техническим параметрам (G_m) к групповому показателю по экономическим параметрам ($G_{\text{э}}$):

$$J = \frac{G_m}{G_{\text{э}}} \quad (2.2)$$

Результаты расчета интегрального показателя конкурентоспособности автомобилей: KIA Cee'd – 4,03; KIA Cerato – 4,39; Hyundai Elantra – 3,96/

Основным конкурентом компании является компания «Автомир». Рассмотрим радар конкурентоспособности.

Сведем параметры в таблицу 2.9 для ООО «Ар Джи Моторс» и «Автомир». По параметрам месторасположение, парковка, ассортимент, цены, качество обслуживания, скорость доставки автомобилей были выставлены баллы, максимальный балл 5.

Таблица 2.9 – Параметры конкурентоспособности

Параметры	ООО «Ар Джи Моторс»	«Автомир»
Месторасположение	3,2	4,2
Парковка	2,8	2,6
Ассортимент	4	3,8
Цены	4	3,8
Качество обслуживания	3,2	3,6
Скорость доставки	3	2,6

Построим радар конкурентоспособности (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7– Радар конкурентоспособности

Таким образом, из рисунка можно увидеть, что ООО «Ар Джи Моторс» уступает компании «Автомир» по таким характеристикам как:

месторасположение и ассортимент. Но ООО «Ар Джи Моторс» выигрывает по ценам и парковке.

Рассчитаем индекс конкурентоспособности по формуле:

$$I_i = \frac{S_i}{S_{sum}}, \quad (2.3)$$

где S_i – площадь i -го многоугольника,

S_{sum} – площадь общего многоугольника,

I_i – коэффициент абсолютной конкурентоспособности.

Индекс конкурентоспособности ООО «Ар Джи Моторс» будет равен:

$$I_B = 9,4/16,5 = 0,57$$

Индекс конкурентоспособности «Автомир»:

$$I_C = 8,59 / 16,5 = 0,52$$

Сравнив индексы конкурентоспособности ООО «Ар Джи Моторс» и «Автомир» можно сделать вывод о том, что ООО «Ар Джи Моторс» лидирует, т.к. значение его индекса ближе к единице.

Также можно посчитать индекс силы конкурентоспособности i – участника рынка по формуле:

$$Str_i = \frac{I_i}{I_n * 100\%}, \quad (2.4)$$

где Str_i – сила конкуренции i -го участника рынка,

I_i – индекс конкурентоспособности i -го участника рынка,

I_n – индекс конкурентоспособности n -го участника рынка.

Индекс силы конкурентоспособности ООО «Ар Джи Моторс»:

$$Str_B = \frac{I_B}{I_C} = \frac{0,57}{0,52} = 1,09$$

Значения индексов сил конкурентоспособности говорят о том, что ООО «Ар Джи Моторс» лучше своего конкурента «Автомир» по перечисленным параметрам выше.

Значения индексов сил конкурентоспособности говорят о том, что ООО «Ар Жи Моторс» лучше своего конкурента «Автомир» по перечисленным выше параметрам на 19%.

2.3 Действующая ассортиментная политика

Автомобили КИА давно заняли свою нишу среди автолюбителей и профессионалов. Они зарекомендовали себя как не дорогие, надёжные, стильные и современные. Сейчас модельный ряд автомобилей Киа представлен 16-ю моделями, от совсем недорогих до бизнес класса. Отдельно хочется отметить то, что любую из моделей, компания КИА выпускает в множестве комплектаций, что позволяет покупателю выбрать понравившуюся модель, но с учетом своих финансовых возможностей.

Субкомпактные: Picanto от 471 000 руб., Rio от 493 900 руб.

Компактные: cee'd от 691 900 руб., cee'dGT от 1 219 900 руб., cee'd_swot 814 900 руб., pro_cee'd от 839 900 руб., pro_cee'dGT от 1 129 900 руб., Cerato от 857 910 руб.

Минивэны: Venga от 769 900 руб.,

Бизнес класс и представительский класс: Новая Optima от 1 069 900 руб., Quorisot 2 439 900 руб.

Кроссоверы и внедорожники: Soul от 784 910 руб., Новый Sportage от 1 149 900 руб., Sorento от 1 574 900 руб., SorentoPrime от 2 249 900 руб., Mohave от 2 319 900 руб.

Отдельного внимания стоит гарантийная политика компании, которая предлагает 5 лет или 150 000 км гарантийного обслуживания. Однако большинство автолюбителей отмечают тот факт, что обращаться по гарантии им приходилось очень редко, а у многих автомобили вообще не ломались и визит к дилеру нужен был только для прохождения ТО.

Это автомобиль, с которого, собственно, и начинается линейка автомобилей данной компании. KiaPicanto - современный, стильный и очень экономный. Расход топлива на 100 км. составляет всего 5.4 литра.

Данный автомобиль поставляется с двигателями 1,0 / 69 л.си и 1,2 / 85 лс. с механической и автоматической коробками передач. Подходит данная модель скорее для девушек (только лишь из-за её размера), но все чаще, на дорогах можно видеть и мужчин за рулём КиаПиканто.

Новый KiaRio, впервые выпущенный в 2011 году, стал бестселлером, самым желанным автомобилем на рынке. Что удивительно, даже сейчас на некоторые комплектации данной модели Kia в автосалонах сохраняются очереди.

Основными достоинствами KiaRio являются его цена и набор опций которые получает покупатель за неё.

KiaRio комплектуется может поставляться с двигателями 1,4 и 1,6 литра. Естественно, предлагаются АКПП и МКПП. Отдельно хотелось бы сказать о том, что в 2014 году компания Киа стала устанавливать 6-ти ступенчатую автоматическую коробку передач.

Киа Сид в 2014 году так же претерпел изменения внешнего вида и стал еще более желанным для покупателя. Очень красивый и динамичный автомобиль, который позволяет выделиться на дороге. Отдельно стоит отметить экономичность двигателя KiaCee'd.

Если ранее данная модель Kia выпускалась с двигателями 1,4 л. (100 лс.) и 1,6 л. (129 лс.) то сейчас появилась абсолютно новая модификация KiaCee'd .

Данный автомобиль обладает всеми достоинствами проверенного годами обычного KiaCee'd, но сильно отличается от него техническими характеристиками.

Новый турбированный двигатель Gamma 1.6 литра делает невозможное возможным. Только представьте, разгон до 100 км/ч занимает всего 7,7 сек. двигатель нового GT выдает 204 л.с. при 6000 об.мин.

Kiacee'd_sw. К сожалению, это единственный универсал, который нам предлагает модельный ряд автомобилей КИА. Очень комфортный, экономичный, но в то же время вместительный. Киа Сид СВ не оставляет шансов своим конкурентам в данной ценовой категории. Данный автомобиль подойдет как для большой семьи, так и для рабочих нужд компании.

KIA Venga.

Единственный минивэн представленный компанией. Пользуется довольно большим спросом. Отличается вместительностью и экономичностью, будет хорошим выбором для большой семьи/

KiaCerato.

Элегантный автомобиль. Данный тип кузова пришел на смену предыдущему в 2013 году. Если внимательно почитать обсуждения на форумах, рестайлинг произвел неоднозначное впечатление, хотя большинству он всё же очень нравится.

Базовая комплектация автомобиля достаточно богатая, из основного оснащение - кондиционер, аудиоподготовка, стальные диски «16», шины 205/55R16 с колпаками.

Чем выделяется из модельного ряда КИА данный автомобиль, так это наличием версии с двух литровым двигателем мощностью в 150 л.с. + шести ступенчатым автоматом. Но и стоимость ей составляет 950 000 р.

Kia Optima. Kia Optima это седан выпускающийся с 2010 года и за это время зарекомендовавший себя надёжностью и комфортом.

В базовой комплектации Kia Optima вам предлагается двигатель 2.0 литра / 150 лс. в паре с шести ступенчатой механической коробкой передач, ключ с дистанционным управлением центральным замком, аудиосистема с радио/CD/MP3, USB и AUX входы + 6 динамиков.

2.4 Маркетинговое исследование спроса и предложения на рынке продаж автомобилей

Посетителями автосалона являются, в основном, мужчины (72%). Это связано с тем, что продукция и рекламная деятельность автосалона ориентирована на мужчин.

При этом в автосалоне представлены так же и универсальные и ориентированные на женщин марки автомобилей. Поэтому салону необходимо активнее продвигать данные модели, чтобы увеличить продажи.

Что касается возрастной дифференциации, то можно сказать, что автосалон посещают люди всех возрастов. Наибольшее количество посетителей являются людьми в возрасте от 21 до 25 лет (25%), от 26 до 30 лет (19,5%), от 31 до 35 (17,6%), от 36 до 40 лет (14,8%) (рисунок 2.8).

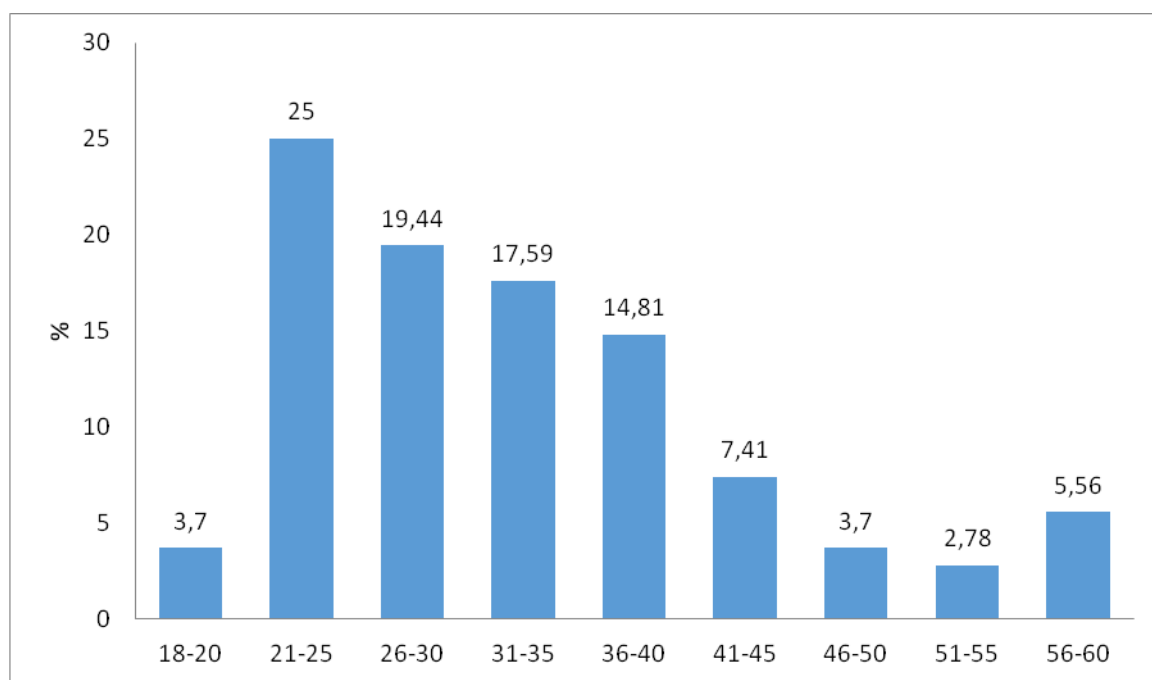


Рисунок 2.8 – Возрастная дифференциация посетителей автосалона

Производство, торговля и эксплуатация транспортных средств обеспечивает занятость большого числа квалифицированных специалистов и существенные налоговые поступления в бюджет.

Россия остается одним из наиболее привлекательных и перспективных автомобильных рынков в Европе, что объясняется низкой степенью обеспеченности населения автомобилями и солидным возрастом автопарка.

Дилерские сети активно развиваются, следуя примерам лучшей мировой практики и привлекая дополнительные инвестиции.

На рынке автомобильной логистики расширяется сотрудничество между крупнейшими логистическими операторами, а также изменяется соотношение различных способов транспортировки.

На рынке коммерческих автомобилей российские производители занимают доминирующее положение, однако иностранные компании постепенно увеличивают свою долю в объеме продаж.

Легковой автомобиль является основой личного транспорта и обеспечивает возможность деловых хозяйственных и туристических поездок в любое время.

В таблице 2.10 представлены марки автомобилей производителей, продавших на территории России более 10 тыс. штук в 2015 году.

Таблица 2.10– Продажи автомобилей в России в 2015-2016 году [36]

Место	Модель	2015 год	1 кв. 2016 год
1	LadaGranta	120 182	38 203
2	Hyundai Solaris	115 868	28 661
3	KIA New Rio	97 097	23 412
4	VW Polo	45 390	14 738
5	RenaultLogan	41 311	15 109
6	LadaPriora	28 507	11 955
7	Toyota RAV 4	27 102	9 730
8	SkodaRapid	24 547	4 994
9	KIA NewCee'd	19 268	7 440
10	Mazda CX-5	17 681	6 238

Из данных таблицы видно, несмотря на то, что 2015 год был в целом не позитивным и общие объемы продаж уменьшились, некоторые участники автомобильного рынка выглядят успешнее, чем в 2014 году. Так бессменным лидером рынка – отечественных Lada в 2015 году было реализовано на 21,4% меньше чем в 2014 году. По всей видимости, причина в сворачивании

госпрограммы утилизации автомобилей, которая была подспорьем для данной марки.

Изучив структуру спроса можно сформулировать общие критерии выбора легкового автомобиля – розничная цена, пассажиро – и грузместимость, имидж изготовителя, соответствие дизайна салона и кузова тенденциям моды, стоимость технического обслуживания и запасных частей, надежность.

Отечественные изготовители привлекают покупателей к своим легковым автомобилям ценовой политикой и сохранением в ассортименте автомобилей ценой от 200 000 рублей.

Иностранные изготовители привлекают покупателей к автомобилям с помощью непрерывного обновления ассортимента, надежности в эксплуатации и рекламно – информационной деятельности.

На рынке легковых автомобилей следует отметить сохраняющуюся тенденцию увеличения доли иномарок российского производства. На рынке грузовых автомобилей локальное производство иностранных марок году достигло 17% от общего объема. В целом отечественные производители грузовых автомобилей сохраняют значительную долю рынка благодаря конкурентной ценовой политике и государственной поддержке.

Основными изменениями, связанными с регулированием на рынке, стали снижение импортных пошлин на автомобили после ратификации Протокола о вступлении России в Всемирную торговую организацию, принятие закона об утилизационных сборах и запрет импорта автомобилей, не соответствующих экологическому стандарту Евро–4 или выше.

Автомобильная промышленность России по–прежнему имеет высокий потенциал развития, что обусловлено низкой степенью обеспеченности населения автомобилями и устаревшим автопарком. Кроме того, росту отечественного автопрома способствует государственная политика, направленная на стимулирование создания нового и увеличение существующего производства, а также на привлечение дополнительных инвестиций в отрасль.

Порядка трети от общего количества автосалонов сконцентрировано в Центральном федеральном округе – 1,3 тыс. Об этом свидетельствуют данные, опубликованные в отчете аналитического агентства «АВТОСТАТ» – «Дилерские сети автопроизводителей в РФ». После ЦФО идет Приволжский ФО, где числится 972 автоцентра. На Северо–Западе страны работает чуть более полутысячи дилерских центров. Немного от него отстают Уральский ФО – 461. Сопоставимое количество автомобильных дилеров имеется в Сибирском (400) и Южном (382) федеральных округах. Меньше всего автосалонов работает на Северном Кавказе (122) и Дальнем Востоке (62).

Предприятия продажи авто в Москве представлены специализированными автосалонами, которые продают машины почти от всех производителей, причем как новые, так и подержанные. Некоторые специализируются на реализации авто в кредит.

Работают также специализированные автосалоны, предлагающие большой ассортимент подержанных и совершенно новых машин определенных марок, к примеру «Рено» или «Ниссана», со всеми сопутствующими услугами. Можно подобрать авто этих марок любой модели, цвета и года выпуска.

Основные услуги автосалонов:

- консультации по выбору марки;
- проведение тест–драйва, диагностика неполадок;
- кредитование покупки машины;
- страхование авто;
- услуги, которые связаны с финансовой или юридической составляющей (например, покупка машины в лизинг).

Торговлей легковыми автомобилями занимается довольно большое количество автосалонов, при этом некоторые из них являются подразделениями крупных московских дилеров, ведущих мировых автомобильных концернов. В этом бизнесе задействованы также и многочисленные местные компании различной величины, причем уровень сервиса у многих из них вполне

соответствует всем требованиям современного рынка. В этом областном центре не составляет труда отремонтировать легковой автомобиль практически любой популярной марки и модели, а также приобрести запчасти kia, «Мазда», «Форд» и т.п. Во многом это предопределено близостью к столице, где на складах поставщиков большинство наиболее ходовых деталей всегда есть в наличии, причем по довольно приемлемым ценам.

Говоря об автомобильном рынке областного центра, нельзя не отметить и то обстоятельство, что он уже является и одним из центров производства грузовиков в России. Дело в том, что не так давно, в 2009 году, открылся довольно большой цех по сборке белорусских МАЗов на моторном заводе. Они пользуются устойчивым спросом и хорошей репутацией надежных и в то же время недорогих машин (многие модели которых, кстати говоря, оснащаются двигателями, изготавливаемыми на местном заводе).

Выводы.

1. План по товарообороту ООО «Ар Джи Моторс» выполнен. Обеспечены высокие темпы роста товарооборота в динамике. Рост товарооборота составил 955 139 руб. или 30, 601%. Рост товарооборота в динамике произошел в основном за счет роста продажных цен, что привело к росту товарооборота на 815284 руб.

2. Необходимо отметить негативное влияние роста товарных потерь и прочего выбытия товаров в на 8 502 руб. в 2015 г. по сравнению с 2014 г., что вызвало соответствующее снижение товарооборота. Отрицательно оценивается рост процента прочего выбытия товаров к объему их поступления на 0,079 %, а также рост процента прочего выбытия товаров к объему товарооборота на 0,122%.

3. Стратегическими выводами из анализа на основании матрицы McKinsey будут: ООО «Ар Джи Моторс» находится в квадрате «Успех» в высокой привлекательной отрасли с хорошей конкурентной позицией.

4. Главной угрозой фирмы – жесткая конкуренция на рынке. Основная возможность – расширение ассортимента товара и услуг. Основные сильные стороны –это хорошо сложившееся впечатление у покупателей о компании,

разнообразие услуг, высокое качество товара. Основные слабые стороны – пассивная рекламная компания.

5. ООО «Ар Джи Моторс» уступает компании «Автомир» по таким характеристикам как: месторасположение и ассортимент. Но ООО «Ар Джи Моторс» выигрывает по ценам и парковке.

6. Посетителями автосалона являются, в основном, мужчины (72%). Это связано с тем, что продукция и рекламная деятельность автосалона ориентирована на мужчин. При этом в автосалоне представлены так же и универсальные и ориентированные на женщин марки автомобилей. Поэтому салону необходимо активнее продвигать данные модели, чтобы увеличить продажи.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ ПРОДАЖ ООО «АР ДЖИ МОТОРС»

3.1 Сущность и содержание мероприятий, направленных на совершенствование политики продаж

3.1.1 Ценовая политика

Предлагается внедрение дисконтной системы. Вместо того чтобы тратить деньги на выпуск пластиковых карточек автосалона и присваивать клиентам коды, можно превратить номер сотового телефона клиента в его уникальный клиентский номер. Во время использования какой-либо услуги сотрудник автомобильной компании просто вводит номер телефона в базу данных, и клиент мгновенно получает скидку на текущую покупку, что повысит его удовлетворенность и лояльность. И не будет неприятных моментов из-за того, что клиент забыл или даже потерял свою пластиковую карточку. А при смене или потери сим-карты, покупателю достаточно будет просто позвонить и сообщить об этом сотрудникам ООО «Ар Джи Моторс», а они, в свою очередь, немедленно внесут изменения в свою базу данных.

Скидки будут следующего характера:

- «KiaCard». Эта карта продается и предлагает клиентам воспользоваться постоянной скидкой 5%. Сейчас эта карта и программа существует, но используется, в основном, только в редких случаях. Например, для того, чтобы погасить конфликт. И все, кто работает в бизнесе автомобильном, знает, что есть категория клиентов, которые всегда хотят маленькую скидку. И это является для них достаточным аргументом, чтобы оставаться клиентом. Поэтому данную карту заменяем номером мобильного телефона клиентов.

- «Спасибо от Киа» Цель проекта: выражение признательности и благодарности постоянным клиентам компании ООО «Ар Джи Моторс» и

поддержание лояльности этих клиентов компании. Скидка давалась бы клиентам, которые купили более двух автомобилей. Размер скидки на работу, запасные части и установку дополнительного оборудования будет составлять, например, 10%. И при покупке третьего автомобиля применяются специальные условия на покупку автомобиля: специальные скидки, которые оговаривались непосредственно с управляющими центра, в том числе с генеральным директором. Программа эта появилась в 2010 году и использовалась другой компанией. Всего было выдано 436 карт. Казалось бы, немного, но, уточняю, это карты, которые были выданы клиентам, купившим более двух автомобилей. Простая арифметика показывает: товарооборот по этому количеству карт ориентировочно составил более 540 миллионов рублей. Какова полученная прибыль - не трудно посчитать, при средней марже в 5% около 30 миллионов рублей. Товарооборот по сервису и по техническому обслуживанию – более 7 миллионов. Компания получила постоянных клиентов, которые рекомендовали их компанию в своем регионе.

– «В помощь от Киа» Создавать данную программу с целью увеличения трафика клиентов компании на постгарантийный сервис и поддержание лояльности клиентов компании. Выдавать, например, эту скидку всем физическим лицам, у кого истек на данный момент срок гарантии на автомобиль. Размер скидки на все работы по этой карте достигает 30%, на запасные части и расходные материалы – 10%.

– «Друзья Киа» Ее целью является увеличение трафика клиентов для покупки автомобилей в компании и поддержание лояльности клиентов компании. Выдается она всем клиентам, купившим в «Киа-Центр» автомобили. Размер скидки на все услуги, запасные части и расходные материалы составляет от 7,5% до 15%. Эта карта будет работать и следующим образом: клиент Иванов приходит в дилерский центр и покупает автомобиль, регистрирует свой мобильный телефон в базе данных, с целью получения скидки. Сначала она не активирована, и скидки никакой нет. Чтобы активировать скидку, клиент должен привести в дилерский

центр своего друга, родственника или знакомого. Например, Сидорова Ивана Ивановича. Сидоров приезжает к нам в отдел продаж, называет номер телефона и контактные данные того клиента или вместе, покупает автомобиль. Скидка активируется. То есть присутствие первого клиента не обязательно. И при покупке Сидоровым автомобиля скидку получает первый покупатель в размере 7,5%. Если по этой же системе придет еще один покупатель, процент скидки увеличивается. То есть каждый привод друга, родственника, знакомого дает первому клиенту определенные проценты. А второму, третьему и далее клиентам дается своя скидка.

Причем благодаря этой программе получим фактически своих агентов, которые будут позиционировать нашу компанию как лояльную, квалифицированную и лучшую.

«Вместе с Киа», включает в себя использование программы cash-back– это программа лояльности, позволяющая клиенту возвращать определенный процент от каждой совершенной покупки. Например, купив у компании продукции или услуг на 100 000 рублей, клиент может получить обратно 1 000 рублей. Либо же ввести бонусную программу, в рамках которой клиент будет вознаграждаться специальными очками (бонусами) при каждой покупке или оплате услуг, напрямую зависящее от суммы. Накопив некоторое количество бонусов, клиент может обменять их на значимый для него подарок.

В дальнейшем, для успешного развития автосалона, необходимо полностью перейти на бонусную систему.

3.1.2 Разработка рекламной компании

Автосалон работает преимущественно с конечными потребителями, что должно быть отражено в специфике рекламы.

Необходимо предусмотреть создание сувенирной и представительской продукции, что будет служить информированием потенциальных клиентов о номенклатуре и основных технических и эксплуатационных характеристиках

продукции; поддержкой имиджа фирмы как стабильного перспективного предприятия; формирование лояльного восприятия компании.

Кроме того, нужно разместить рекламу в справочнике «Желтые страницы», чтобы контактные данные автосалона могли найти потребители, которые не имеют возможности обратиться к данным на сайте.

Интерес представляет также размещение рекламы в ежегодном каталоге «Мир легковых автомобилей», а также изготовление сувенирной продукции и участие в выставках «Мотор Шоу» и «Автомеханика».

Таким образом, годовой план мероприятий автосалона» будут складываться из следующих блоков.

- Расходы, направленные на повышение лояльности потребителей, то есть речь идет о подарочных календарях, сувенирных ручках и папках для документов водителя с фирменным логотипом компании.

- Расходы, направленные на постоянное информирование конечных потребителей. Это реклама в ежегодном автомобильном каталоге «Мир автомобилей», размещение информации в справочнике «Желтые страницы», реклама в каждом втором выпуске журнала «За рулем», поддержка сайта автосалона.

- Сезонные рекламные кампании, связанные со специальными акциями, проводимыми компанией в начале автомобильного сезона (март) и на период спада (с октября). В эти периоды планируется проведение усиленной рекламной кампании с целью привлечения клиентов в начале сезона и поддержания минимального спроса в конце года.

- Участие в выставках, направленное на информирование широкого круга потребителей о салоне и его услугах.

Говоря о рекламе автосалона в сети Интернет, выделим основные рекламные площадки (таблица 3.1).

Таблица 3.1– Основные автомобильные рекламные площадки в Интернете и их посещаемость в первом квартале 2016 года

Площадка	Посетители	Просмотры
auto.lenta.ru	604 851	2 194 517
avto.ru	412 780	969 727
avtoavto.ru	372 353	2 298 330
avtomarket.ru	814 345	5 009 856
avtoportal.ru	336 615	1 495 278
CarDriver.ru	329 407	1 776 856
carexpert.ru	285 689	1 855 384
CARS.ru	505 340	1 864 830
carsguru.net	835 864	3 228 640
zr.ru	473 096	3 529 560

Таким образом, наибольший интерес для размещения рекламы автосалона представляют avtomarket.ru и carsguru.ru.

Также рекомендуется размещение прайс-листов на автомобили в сети Интернет на сайтах avtomarket.ru, autonet.ru, amobil.ru, bibika.ru, cars.ru, autoweek.ru.

Также стратегической задачей рекламной деятельности автосалона должна стать мультимедийная модернизация рекламных мероприятий. Такая модернизация технологии продвижения продукта на рынок, главным образом, предполагает активное использование рекламных средств на основе интернет-технологий и внедрение других информационных технологий. Здесь предполагается в значительной степени освоить новые достижения в информационных технологиях, внедрение последних разработок в области создания веб-узлов, включение в баннерные сети и т.д.

Современные мультимедиа-технологии позволяют решать эти задачи в комплексе. Качественно сделанная презентация автосалона, записанная на CD-визитку, которую человек получит в салоне, или на выставке, или от знакомого со словами: «посмотри, это что-то!», уже сама по себе может стать конкурентным преимуществом компании, особенно если конкуренты еще не успели ей обзавестись. Одновременно это еще и средство повышения лояльности, и

эффективная форма рекламного сообщения, и гарантированный способ донесения информации.

Одной из ключевых особенностей мультимедиа является интерактивность, позволяющая создать совершенно особый тип коммуникации с потенциальным клиентом. С точки зрения коммуникации интерактивность позволяет строить общение лично с человеком, по его собственному желанию, в удобное ему время, когда человек максимально готов к восприятию рекламной информации, и даже более того – когда он ее сам запрашивает. Все вышесказанное в полной мере относится и к Интернет-сайтам автодилеров.

Особого внимания заслуживают лавинообразно распространяющиеся мультимедиа-продукты: онлайн-игры, ролики, на сюжет которых может влиять пользователь, мультфильмы. Все они позволяют построить уникальные отношения с потенциальными покупателями, а также провести маркетинговые исследования, отслеживая поведение пользователей во время взаимодействия.

Развитие рекламных мероприятий, особенно с использованием мультимедийных технологий можно также с успехом применять в автомобильно-сбытовом бизнесе.

Предлагается баннерная технология организации и продвижения нового продукта на рынок, которая сможет повысить обоснованность процессов создания и продвижения автопродукта на рынок, поскольку она обеспечивает не только эффективное удовлетворение потребностей рынка, но и успех предприятия в конкурентной борьбе.

Компания слабо использует социальные сети для продвижения своих услуг. Согласно социологическим исследованиям наиболее популярными социальными сетями в России являются:

1. Вконтакте (<http://vk.com>).
2. Одноклассники (<http://odnoklassniki.ru/>).
3. Твиттер (twitter.com).

Предлагается начать рекламную акцию в интернет среде с продвижения компании в социальных сетях. Для этого необходимо создать группу (сообщество) в каждой из указанных социальных сетей, где будет проводиться информирование потенциальных клиентов о проводимых акциях, новинках, мероприятиях и т.д. Кроме того при помощи социальных сетей потенциальный клиент сможет выйти на связь с сотрудником и узнать необходимую для него информацию.

Для повышения узнаваемости бренда необходимо разработать единое позиционирование ООО «Ар Жи Моторс» в социальных сетях и интернете в целом.

Для рекламирования в социальных сетях в качестве аватара предлагается использовать единое изображение. При этом, предлагается при рекламировании использовать единый логотип, который является официальным логотипом организации.

Данный логотип предлагается размещать на всех информационных материалах, сопровождающихся иллюстрациями.

Для того, чтобы продвижение организации в социальных сетях при помощи групп (сообществ) было эффективно необходимо разработать интересный дизайн группы(сообщества), наполнить ее необходимой информацией и пригласить как можно больше человек.

Приглашение людей в группу (сообщество) социальной сети – занятие достаточно долгое, если заниматься этим самостоятельно, поэтому предлагается воспользоваться услугами SEO-администраторов.

Кроме того, большим потенциалом обладает реклама в социальных сетях. Реклама в социальных сетях может быть направлена либо на продвижение группы (сообщества), либо на продвижение сайта компании. В рамках данного проекта предлагается на первом этапе использовать возможность продвижения сайта, т.к. при небольшом количестве участников в группе (сообществе) уровень доверия потенциальных клиентов достаточно низок). Преимуществом данного вида

рекламы является то, что она является таргетингом, то есть имеет возможность выбора целевой аудитории.

Следующим этапом продвижения и рекламирования компании в интернете является регистрация на порталах.

Регистрация ООО «Ар Джи Моторс» бесплатная и не требует дополнительных затрат. Однако регистрации для эффективного продвижения и рекламирования компании не достаточно, предлагается использовать следующие рекламные средства:

- баннеры на сайте;
- обсуждения на форуме;
- платные объявления и т.д.

Далее предлагается дать объявления на бесплатных досках объявления в интернете.

Следующим этапом предлагается организовать писем на E-mail потенциальных клиентов. Для этого необходимо обратиться в специализированную компанию.

Далее рассмотрим рекламу товаров.

В настоящий момент реклама фирмы соответствует основным требованиям, предъявляемым к ней. Фирма информирует за счет рекламных обращений потенциальных покупателей того сегмента, на который ориентирован предлагаемый товар. В рекламных обращениях учтено, что потенциальный покупатель стремится черпать информацию из «специализированных изданий», одновременно данный сегмент покупателей настроен выполнять тщательный поиск необходимого товара, руководствуется вопросами качества, надежности, срока гарантии. Это требование учитывается при составлении рекламных обращений.

Вместе с тем имеет место падение эффективности рекламы предприятия, отдача от расходов на рекламу снизилась с 37,11 руб. до 29,40 руб. Установлено, что наиболее эффективными является размещение рекламы в журналах, реклама

на месте продаж.

Снижение эффективности рекламы предприятия требует установления причин данного явления. Первым шагом в этом направлении являются мероприятия направленные на периодическую оценку эффективности рекламы.

Для повышения эффективности рекламы также следует установить, когда потребитель обратил внимание на рекламную информацию.

Простое распространение рекламы в местах, где бывают потенциальные потребители является недостаточным. По данным таблицы 3.3 реклама в журналах оценивается по стоимости как средняя, охват хороший, степень воздействия на потребителя хорошая[31].

Здесь следует отметить, что для данного предприятия с малым количеством персонала, это вид рекламы требует малых трудозатрат, и для данного предприятия по данным 2015 года обеспечивает отдачу в размере 32,58 руб. выручки на каждый рубль, направленный на рекламу.

Следует рассмотреть возможность дополнения рекламы в журналах рекламой «Директ мейл». Для ее использования необходимо организовать маркетинговое исследования потенциальных покупателей.

Для расширения возможностей рекламы на месте продаж можно использовать прямую связь с поставщиками продукции в режиме «online» - это позволит связаться с поставщиком и оговорить возможности поставки оборудования в присутствии клиента. Уверенность в том, что в его присутствии оговорены условия поставки не даст возможности потенциальному клиенту уйти в другую компанию. Реклама на месте продаж должна стать более яркой, запоминающейся, вызывающей ассоциации только с ООО «Ар Джи Моторс». Следует шире привлекать такие средства, как фирменный цвет, логотип, небольшие сувениры: ручки, календарики, значки, небольшие, но привлекательные сувениры, которые клиенты могут разместить у себя на рабочем столе, и они будут ежедневно напоминать о приятной встрече с надежной компанией.

Отметим, что в предприятии не проводились маркетинговые исследования. Не

выполнялось сегментирование потребителей. Поэтому необходимо выполнить маркетинговое исследование, выполнив построение стратегических полей потребителя.

Здесь следует воспользоваться AID-анализом. При проведении сегментации необходимо выполнение следующих элементов:

1) Вовлечение в процесс принятия решений всех относящихся к делу людей (например, менеджеров по товару, ответственных за разработку новых товаров, рекламных и торговых представителей и так далее).

2) Характеристика сегмента должна быть достаточно обширной для обеспечения позиционирования нового товара и решений относительно товара, цен, коммуникаций и распределения.

3) Характеристика сегмента должна давать возможность для реального исполнения выбранной стратегии.

4) Выбирая не маркетинговую ориентацию управления по продукту, желательно возложить обязанности исполнения стратегии сегментирования на менеджеров или команды, ответственные за работу в сегментах.

Для успешного проведения маркетингового исследования необходимо, прежде всего, выявить проблемы, стоящие перед фирмой и сформулировать цели исследования. Формулирование проблемы исследования одна из самых сложных задач. Руководитель может понимать, что деятельность предприятия имеет недостатки, но причины этого ему неизвестны. Например, падают продажи. Необходимо предпринять какие-то меры для того, чтобы заинтересовать клиента или изменить методы продвижения продукции. Что именно нужно делать в данном случае, определит исследование.

Объем маркетинговых исследований зависит от:

- 1) Отношения руководителя к маркетинговым исследованиям;
- 2) Возможных убытков предприятия, если затея потерпит неудачу;
- 3) Стратегии компании;
- 4) Степени участия предприятия в национальных и международных

отношениях.

Поскольку невозможно заранее сказать, сколько и каких исследований будет проведено в целях ответа на конкретный запрос, то и стоимость исследования в целом определить сложно. Но приблизительно расходы на исследования могут составить до 15% суммы прибыли. По статистике, производители потребительских товаров тратят на исследования больше средств, чем компании, выпускающие товары производственного назначения.

Состояние рынка анализируется с точек зрения спроса (клиентуры) и предложения (конкурентов) и обычно включает в себя:

- 1) Анализ рыночного потенциала товара (услуги);
- 2) Сегментацию потребительского рынка;
- 3) Позиционирование товара (услуги);
- 4) Анализ потребительских предпочтений и мотиваций;
- 5) Определение сезонности потребительского спроса;
- 6) Описание конкурентоспособных преимуществ товара (услуги);
- 7) Описание уровня рыночных цен на товар (услугу);
- 8) Определение конкурентоспособных преимуществ каналов дистрибьюции товара (услуга);
- 9) Описание рекламных акций и бюджет конкурентов.

Для анализа текущей маркетинговой ситуации данных проводят маркетинговые исследования, которые включают в себя сбор вторичных данных, то есть информацию, собранную ранее для других целей, и первичных данных, то есть информацию собранную впервые для конкретной цели.

Маркетинговое исследование - это любая исследовательская деятельность, направленная на удовлетворение информационно-аналитических потребностей маркетинга. Маркетинговое исследование включает сбор, обработку, хранение информации о явлениях и процессах, представляющих интерес для маркетинга, анализ собранной информации, получение теоретически обоснованных выводов.

Таким образом, целью маркетингового исследования является создание

информационно-аналитической базы для принятия маркетинговых решений.

Маркетинговое исследование является составной частью маркетинговой информационной системы, которая включает подсистемы внутрифирменной отчетности, маркетинговой разведки, анализа информации и маркетинговых исследований. При проведении маркетингового исследования необходимо соблюдать следующие принципы:

- научность - объяснение и предсказание изучаемых рыночных явлений и процессов на основе научных положений и объективных данных, выявление закономерностей развития этих явлений и процессов;
- системность - выделение отдельных структурных элементов, составляющих явление, обнаружение иерархической связи и взаимоподчиненности;
- комплексность - изучение явлений и процессов во всей их полноте, взаимосвязи и развитии;
- достоверность - получение адекватных данных за счет обеспечения научных принципов их сбора и обработки;
- объективность - учет возможных погрешностей измерителя того или иного явления;
- эффективность - достижение выдвинутых целей, соизмерение результатов с затратами.

Маркетинговое исследование является сложным, иерархически структурированным процессом, последовательно разворачивающимся во времени, и включает основные этапы: разработка общей концепции исследования; конкретизация и разработка методики исследования; сбор, обработка и хранение информации; анализ, моделирование и прогнозирование изучаемых процессов; оценка эффективности маркетингового исследования.

Известно несколько типов маркетинговых исследований:

- разведочное (поисковое) исследование, которое предшествует разработке программы основного исследования и предпринимается для сбора предварительной информации, освещающей проблему и позволяющей выдвинуть

гипотезу и выбрать соответствующую методику анализа;

- описательное (дескриптивное) исследование, имеющее целью констатацию реальных фактов, событий, показателей, полученных в результате сбора информации;

- экспериментальное исследование, которое проводится с целью проверки выдвинутой гипотезы, например, о наличии причинно-следственных связей между показателями;

- казуальное (аналитическое) исследование, проводимое для выявления и моделирования связей деятельности фирмы с факторами окружающей среды.

В рамках маркетинговых исследований решаются следующие основные задачи:

- анализ влияния факторов микросреды на результаты деятельности фирмы;
- оценка и анализ конъюнктуры рынка, емкости рынка, прогнозирование спроса;
- оценка возможностей и поведения конкурентов;
- изучение реакции потребителей на новый товар;
- изучение товарной номенклатуры и ассортимента, сдвигов в их структуре;
- анализ затрат на производство и сбыт продукции;
- анализ ценообразования и регулирования цен;
- анализ товарооборота, товарных запасов, издержек обращения и прибыли по этапам жизненного цикла товара;
- оценка эффективности маркетинговой деятельности фирмы и др.

Формулирование основных целей рекламной деятельности. Цели организации, которых можно достичь с помощью рекламы, могут относиться к рыночным целям и описываться такими понятиями, как доля рынка, объем продаж (товарооборот) в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша, цели создания образа и описываться такими понятиями, как осведомленность, предпочтение и т.д.

Анализ стратегии продвижения. Реклама, являясь частью процесса

продвижения товара (услуги), поддерживает иные промоушен - мероприятия, такие как выставки, дегустации, персональные продажи и т.д.

Концепция и график проведения рекламных мероприятий должны быть разработаны в соответствии с единым стратегическим планом продвижения.

Выбор задач рекламы. Для выбора задач рекламы важное значение имеет стадия жизненного цикла товара, в зависимости от которой рекламные обращения могут содержать элементы информативной, увещательной или напоминающей рекламы.

Установление ответственности. Для организации рекламных мероприятий фирма может использовать собственное рекламное подразделение, или внешнее рекламное агентство.

Этот этап планирования является одним из самых ответственных, поскольку на нем определяется степень и форма участия менеджера в реализации плана рекламной кампании. Как дальнейший процесс планирования, так и процесс реализации плана может быть полностью или частично делегирован рекламному отделу или рекламному агентству.

Для принятия решения об установлении ответственности менеджер и руководство фирмы должны представлять, какие преимущества и ограничения предлагает каждый из возможных вариантов.

Определение бюджета. Определение рекламного бюджета предполагает принятие решений в двух направлениях: определение величины рекламного бюджета; распределение рекламного бюджета.

В настоящий момент реклама фирмы соответствует основным требованиям, предъявляемым к ней. Фирма информирует за счет рекламных обращений потенциальных покупателей того сегмента, на который ориентирован предлагаемый товар. В рекламных обращениях учтено, что потенциальный покупатель стремится черпать информацию из «специализированных изданий», одновременно данный сегмент покупателей настроен выполнять тщательный поиск необходимого товара, по наиболее дешевой цене и руководствуется

вопросами качества, надежности, точности и гарантийного срока. Это требование учитывается при составлении рекламных обращений.

3.1.2 Повышение квалификации персонала

Под повышением квалификации понимается формальное и неформальное обучение, необходимое для того, чтобы штат учреждения или коллектив, задействованный в некоторой программе, был способен выполнять полный спектр своих служебных обязанностей. Такая подготовка является центральным компонентом развития организации и может включать формальное обучение, получение второго образования, перенимание опыта коллег и другие виды деятельности, ведущие к изменениям в навыках и умениях, которые затем будут использованы на практике. Повышение квалификации трудового коллектива предполагает его обучение выполнению новых задач и полноценному применению современных технологий, а также выработку профессиональной надежности и развитие имеющихся умений. В ходе повышения квалификации необходимо научиться не просто выполнять работу принятым в настоящее время образом (профессиональный тренинг, направленный на выполнение конкретных задач), а постоянно изменять и совершенствовать методы работы, улучшая ее качество.

Повышение квалификации - обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта. Периодическое повышение квалификации называется тренингом, в ходе которого работники пытаются улучшить качество выполнения своих функций.

Повышение квалификации - это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности.

Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности. Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. Это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений.

Сравнивая программы повышения квалификации в различных фирмах и специальных институтах, можно видеть, что в обязательном порядке изучается история предприятия, его принципы, стратегия и обязательно выделяется значительное время на изучение теории и методов практического применения искусства управления.

В эпоху стремительно развивающихся технологий и повышения конкуренции организация нуждается в высококвалифицированных кадрах. Для повышения квалификации специалистов и их деловых качеств, и приобретением новых трудовых функций - организация осуществляет обучение персонала. В зависимости от конечного результата обучение проводится внутри организации или во внешних учебных заведениях.

Как правило, во внешних учебных заведениях производится обучение новым или более углубленным навыкам: повышение статуса образовательного уровня, приобретения новой профессии.

Внутри организации проводят обучение при внедрении и модернизации технологий, не требующие углубленных теоретических знаний, повышение квалификационных разрядов, а также при проведении обучающих мероприятий с выездом преподавателей на предприятие.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Работодатель проводит

профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные ТК РФ, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Квалификационные требования к персоналу должны быть насколько возможно конкретными, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется. Повышение квалификации - это обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для определенного вида деятельности.

Побудительными причинами повышения квалификации могут быть: стремление сохранить работу, занимаемую должность, желание получить повышение или занять новую должность, заинтересованность в повышении заработной платы, интерес к новым знаниям, к овладению новыми навыками, желание расширить деловые контакты.

Иногда под повышением квалификации подразумевают только то обучение, которое организовано на рабочем месте или в рамках специальных учебных

заведений. На самом деле этот процесс гораздо шире. В повышение квалификации необходимо включать и обмен опытом, и самообучение, и посещение выставок, чтение специальной литературы.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что обучающиеся могут критически относиться к материалу, так как работник уже обладает определенными практическими и теоретическими знаниям выполнения работ. Повышение квалификации по имеющейся у работника профессии направленно на последовательное совершенствование навыков, умения и профессиональных знаний, а также рост мастерства. Свидетельством о необходимости повышении квалификации рабочих, является отставание разряда работников от разряда работ, предполагаемое снижение среднего разряда рабочих. Именно поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры персонала. Прежде всего, необходимо провести анализ причин сложившегося положения - изменения в технологии и в технике выполнения работ, которые ставят перед работником задачу их освоения.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров. Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в

первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Можно сказать, что прием подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства предприятия или организации. В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не только его квалификации, но, и что возможно является даже более важным, его психологической стороны. Так как, если человек не уживется в коллективе, может пойти насмарку работа всей административной единицы, которая потом отрицательно скажется на выполнении работы всей организации. Поэтому необходимо провести психологический анализ личности нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей. Конечно, немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате. Не менее важным является то, что в большинстве предприятий и организаций отсутствует системность приема на работу.

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается установкой на демократизацию и создание деловых партнерских отношений в коллективе, что находит отражение также в новых подходах к обучению в системе повышения квалификации персонала.

Для того чтобы не отставать от требований времени, происходит интенсификация образовательного процесса на основе внедрения в него интерактивных технологий обучения, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей свободу слушателей в выборе образовательных форм и методов.

Приоритетными методами обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров являются интерактивные методы, где главное внимание уделяется практической отработке передаваемых знаний, умений и навыков.

Все возрастающий поток информации в настоящее время требует внедрения таких методов обучения, которые позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой объем знаний, обеспечить высокий уровень овладения слушателями изучаемого материала и закрепления его на практике.

Для улучшения работы персонала ООО «Ар Джи Моторс» всех своих работников постоянно отправляет на курсы повышения квалификации (помимо обучения в «Киа Мотор»). Для экономии средств и времени работников необходимо внедрить дистанционное обучение персонала, причем нужно пройти программу, касающуюся «маркетинга взаимоотношений», так как все, начиная от кассира и заканчивая топ-менеджерами, должны понимать, зачем им нужна программа поощрения «вместе с Киа». В противном случае информация о выгодах участия в программе не будет доведена должным образом до потребителя, и программа не будет работать. Добрый, приветливый, отзывчивый персонал помогает компании поддерживать обслуживание на высшем уровне, что способствует проявлению лояльности у клиентов. 34% полностью согласились и 43% частично согласны с утверждением: «Мне приятнее будет увидеть улыбку на лице продавца, чем получить дисконтную карточку». Таким образом, можно понять, насколько важна этика обслуживания. Неудовлетворенный клиент уйдет и расскажет о своем негативном опыте в среднем всем своим знакомым.

3.2 Объем и источники финансирования предлагаемых мероприятий

Проведенный опрос покупателей ООО «Ар Джи Моторс» показал, что наименьший эффект получен от наружной рекламы (приложение). Но от нее отказываться нельзя, так как она является напоминающим и уведомляющим средством, поэтому увеличивать объем наружной рекламы пока не имеет смысла. За установленный щит в последующие годы можно платить только за аренду земли, следовательно, можно перераспределить бюджет рекламы в сторону увеличения затрат в сторону рекламы на месте продаж (таблица 3.2).

Таблица 3.2– Рекомендации по перераспределению бюджета рекламы

Каналы продвижения	2014г		2015г		2016 г. (прогноз)	
	Расходы, руб.	Доля, %	Расходы, руб.	Доля, %	Расходы, руб.	Доля, %
Специализированные журналы	173 475,0	61,6	178 640,0	61,6	184 800	61,6
Наружная реклама	58 295,0	20,7	60 000,0	20,7	51 000	17,0
Щит	21 684,0	7,7	22 330	7,7	10 000,0	3,3
Реклама на месте продаж	28 162,0	10,0	29 000,0	10,0	54 200	18,1
Всего	28 1616,0	100,0	290 000,0	100,0	300 000,0	100,0

Предлагаемые рекомендации требуют проведения исследований по оценке эффективности. При оценке рекламы на месте продаж может быть использован простой опрос клиентов или, при наличии у них времени можно предложить заполнить анкету, в которой должно быть не более 15 – 18 вопросов. Планируемые в рамках рекомендаций мероприятия и расчет потребности в оборотных средствах приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3– План внедрения рекомендаций по совершенствованию рекламы на месте продаж ООО «Ар Джи Моторс»

Мероприятия	Сроки выполнения работ	Исполнитель	Стоимость выполнения работ	Доля. %
Разработка макетов средств рекламы (буклеты, календари, ручки) и изготовление пробных образцов	01.06.2016 30.08.2016	Дизайн-студия	45 000,0	75,0
Пробный маркетинг средств рекламы на месте продаж	01.09.2016 – 15.10.2016	Промоутер и специалисты компании	9 200,0	25,0
Опрос респондентов (клиентов компании)	16.10.2016 – 30.11.2016.	Менеджеры компании	-	
Обработка данных опроса	01.12.2016 – 15.12.2016	Менеджеры компании	-	
Внедрение рекомендаций	01.01.2016		-	
ИТОГО			54 200,0	

Общая сумма, которую нужно потратить на совершенствование рекламы на месте продаж составит 54 200 руб.

3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию политики продаж ООО «Ар Джи Моторс»

Ожидаемые результаты от реализации данной рекламной кампании:

1. Повышение узнаваемости ООО «Ар Джи Моторс» в интернет среде, как активного игрока на рынке. Увеличение прибыли а.
2. Приток посетителей.

Затраты на оплату продвижения в социальных сетях представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4– Затраты на продвижение групп (сообществ) в социальных сетях

Услуга Ресурс	Вконтакте (http://vk.com)	Одноклассники (http://odnoklassniki.ru/)	Твитер (twitter.com)
Разработка дизайна	1 500	1 500	2 000
Оплата за 1000 человек, вступивших в группу (сообщество)	500	500	1 000

Необходимое количество участников	10 000	10 000	10 000
Затраты на приглашение	5 000	5 000	10 000
ИТОГО затрат	6 500	6 500	12 000
ИТОГО	25 000		

Возможны два варианта оплаты рекламы в социальных сетях:

- оплата за переходы по ссылке в рекламе;
- оплата за показы рекламы.

Затраты на рекламу в социальных сетях отражены в таблице 3.5.

Таблица 3.5– Затраты на рекламу в социальных сетях, руб

	Вконтакте (http://vk.com)	Одноклассники (http://odnoklassniki.ru/)	Твитер (twitter.com)
Средняя стоимость одного перехода	22	19	29
Планируемое количество переходов в месяц	200	200	100
Затраты	4 400	3 800	2 900
ИТОГО	11 100		

Затраты на рекламу компании на порталах отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6– Затраты на рекламы на порталах

Услуга	Стоимость
баннер в «шапке» сайта	8 000
Объявление в новостной ленте	1 500
«Кнопка» в списке форума	700
Тема видная во всех разделах форума	2 000
Объявление в новостной ленте	500
баннер в справочнике в рубрике	900
Объявление	400
Объявление	200
ИТОГО	14 200

Общие затраты на рекламную компанию в сети интернет представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7– Затраты на рекламную компанию в интернете, руб

Статья затрат	Объем затрат
Реклама в социальных сетях	36 000
Реклама на порталах	14 200
Объявления на досках объявления	0
Адресная рассылка	5 000
ИТОГО	55 200

Таким образом, общий размер затрат на реализацию рекламной кампании составит 55 200 руб.

Анализ и оценка эффективности рекламы ООО «Ар Джи Моторс» показала, что наименьший эффект получен от наружной рекламы. Но от нее отказываться нельзя, так как она является напоминающим и уведомляющим средством, поэтому увеличивать объем наружной рекламы пока не имеет смысла. За установленный щит в последующие годы можно платить только за аренду земли, следовательно, можно перераспределить бюджет рекламы в сторону увеличения затрат в сторону рекламы на месте продаж

По оценкам маркетологов проведение рекламной кампании должно привести к увеличению продаж и объема доходов на 10-30% (в зависимости от типа прогноза): 10 % увеличение прибыли считается пессимистичным прогнозом (данный прогноз характерен в случае возникновения нестабильной экономической или политической ситуации в стране), 20ти процентное увеличение прибыли считается средним прогнозом (то есть данный прогноз будет актуален в случае, если экономико-политическая ситуация в стране будет стабильной и средние показатели не изменятся), 30ти процентное увеличение прибыли считается оптимистичным прогнозом[30, с. 95].

Оценим экономическую эффективность от внедрения дисконтных карт. Ее целью является увеличение трафика клиентов для покупки автомобилей в компании и поддержание лояльности клиентов компании. Выдается она всем клиентам, купившим в ООО «Ар Джи Моторс» автомобили. Размер скидки на все

услуги, запасные части и расходные материалы составляет от 7,5% до 15%. Эта карта будет работать и следующим образом: клиент приходит в дилерский центр и покупает автомобиль, ему выдается карта. Сначала она не активирована, и скидки никакой нет. Чтобы активировать карту, клиент должен привести в дилерский центр своего друга, родственника или знакомого. Друг приезжает к нам в отдел продаж с картой того клиента или вместе, покупает автомобиль. Карта активируется. То есть присутствие первого клиента не обязательно. И при покупке Сидоровым автомобиля скидку получает первый покупатель в размере 7,5%. Если по этой же карте придет еще один покупатель, процент скидки увеличивается. То есть каждый привод друга, родственника, знакомого дает первому клиенту определенные проценты. А второму, третьему и далее клиентам выдается своя карта.

По данным компании «Автокорд» после проведения ими программы по повышению лояльности клиентов с помощью внедрения данной карты, 3 % от всего количества выданных карт были активированы. Тогда, если за 2015 год было продано 476 автомобилей, из них 3% активируют выданные карты – это 14 человек, тогда совсем несложно сосчитать выгоду принесенную автосалону от внедрения дисконта – 7 028 руб. (14 чел.* 502 тыс. руб. (средний чек)). В данной предложенной программе расходы будут только на изготовления карт - 14 280 руб. (стоимость изготовления 1 карты – 30 руб. * 476).

Теперь сравним целесообразность введения бонусной системы в работу автосалона, на примере сравнения с «прямой скидкой». Сравнение будем проводить с картой «KiaCard», в размере 5%, которая выдается сейчас компанией, причем скидка действительна только на прохождение технического обслуживания и покупку запчастей. Примерно в год, клиент сервиса тратит 15 тыс. руб. (включая ТО и запчасти), карта выдается каждому 20 клиенту (по статистике компании). Итак, если клиент использует карту, то наличными заплатит 14250 руб., а воспользуется услугами на сумму 15 тыс. руб. Бонусная система будет включать в себя:

1. За каждую покупку запчастей, комплектующих/прохождение ТО на карту клиента начисляется 5% от суммы его покупки;

2. Причем 5% начисляется даже на сумму покупки/оказанной услуги оплаченной бонусами (начисляем бонус на бонус);

При первой покупке клиент потратит 5 000 рублей и получит на карту бонус 5% от 5 000 рублей то есть 250 бонусных рублей. При второй покупке/оказанной услуге 250 бонусных рублей (10% от суммы первой покупки/услуги) покупатель сможет использовать, как деньги и рассчитаться им за приобретаемый товар/услугу. Допустим, что так будет и далее при всех следующих покупках. Результат начисления и списания бонусов приведен в нижеследующей таблице 3.8:

Таблица 3.8–Результат начисления и списания бонусов

Номер покупки	Входящий бонус перед покупкой	Сумма покупки	Оплачено деньгами	Оплачено бонусами	Начислено бонусов, 5%	Исходящий бонус после оплаты
1	0	5 000	5 000	0	500	250
2	250	5 000	4 750	250	250	250
3	250	5 000	4 750	250	250	250
Покупка комплектующего к автомобилю	250	250	0	250	12,5	12,5
Итого		15 000	14 500	500	1 012,50	762,50

Итого:

1. Получено денежных средств: 14500 руб., на 1,7% от средней суммы потраченной одним клиентом в отделе сервиса и запчастей за год, чем при 5% дисконтной системы;

2. Имеем на своем балансе 1,7% от средней суммы, потраченной одним клиентом в отделе сервиса и запчастей за год, в качестве отложенной скидки (при использовании Дисконтной Системы этот 1,7% просто отдали клиенту в качестве скидки);

3. Имеем мотив клиента на покупку, так как бонусы нужно забрать;

Покупатель:

4. Покупатель приобретает товар со своей «старой» 5% скидкой, часть скидки просто отложена;

5. Покупатель имеет возможность «купить» товар «бесплатно», что всегда приятно;

Плюсы для автосалона:

6. Автосалон увеличивает товарооборот;

7. Экономит на скидках, как минимум номинальный % бонусной карты от номинального % бонусной карты (5% от 5%);

8. Экономит на скидках, так как не все бонусы будут истрачены сразу;

9. В «моменте» увеличивает денежный поток;

10. Мотивирует покупателя на следующую покупку;

11. Некоторое бонусы не будут потрачены совсем[17].

То есть количество проданных машин за 2015 год составляет 476 автомобилей, из них каждому 20-му выдается карта с 5% скидкой на обслуживание, то есть 24 человека имеют возможность воспользоваться услугами сервиса и покупку запчастей со скидкой. Если средний чек сервиса составляет 15 тыс. руб. в год, то 24 клиента приносят автосалону доход в размере 360 тыс.руб., то есть при замене прямой скидки в размере 5%, на бонусную систему, автосалон получает дополнительно 6000 руб. в год, которые сейчас автосалон просто дарит клиентам, причем не учитываем сгоревших баллов. Затраты будут на покупку бонусных карт. Стоимость одной карты 4,88 руб, минимальный заказ 5000 карт, доставка бесплатно. То есть за год расход на карты будет составлять 2322,88 руб. Смс-рассылкой будет заниматься логист компании, который сейчас осуществляет звонки клиентам и совершает опрос, об удовлетворенности клиентов компанией.

Что касается обучения персонала, то экономия составит в основном только в размере стоимости билетов до Москвы и обратно, а также рабочего и личного времени сотрудников. «МИМБ» - Московский Институт Международного Бизнеса предлагает обучение сотрудников онлайн (берем область маркетинга и прямых продаж) стоимостью 9600 руб. Теперь посчитаем затраты на обучение

менеджеров по продажам – стоимость билета до Москвы 14433 руб. Туда и обратно проезд на поезде обходится в 18866 руб. Проживание в гостинице в Москве в сутки составляет примерно 4000 руб. Самообучение на менеджера стоит около 18000 руб. Командировочные 500 руб. на человека. Итого 31 366 руб. на одного менеджера Данное обучение проводится раз в год помимо основного. Поэтому за счет дистанционного обучения можно сэкономить 21 766 руб. на менеджера, на данный момент специалистов по продажам 5 человек, то есть в год получается экономия – 108 830 руб.

Можно сделать вывод, что автосалон работает преимущественно с конечными потребителями, что должно быть отражено в специфике рекламы. предусмотреть создание сувенирной и представительской продукции, что будет служить информированием потенциальных клиентов о номенклатуре и основных технических и эксплуатационных характеристиках продукции; поддержкой имиджа фирмы как стабильного перспективного предприятия; формирование лояльного восприятия компании. Предлагается начать рекламную акцию в интернет среде с продвижения компании в социальных сетях.

Таблица 3.9– Сумма затрат на изготовление дисконтных карт и на установку оборудования для них

Затраты		Количество	Всего (в рублях)
На одну дисконтную карту	15 руб.	500	7 500
Программное обеспечение	11 200 руб.	1	11 200
Ридер магнитных карт	2 820 руб.	1	2 820
ИТОГО:		21 520	

Исходя из данных табл.3.9 затраты на предоставление дисконтных карт покупателям составят: 21 520 рублей.

После внедрения дисконтной системы выручка будет складываться из двух составляющих - выручки от традиционных видов деятельности и выручки от реализации товаров и услуг за наличный расчёт с помощью дисконтной системы. Расходы, которые предприятие понесет в результате скидок по дисконтным

картам, организация сможет компенсировать за счет увеличения объема продаж в результате увеличившегося спроса.

В результате внедрения дисконтных карт можно ожидать увеличения выручки от продаж на 10% или на 407642 руб.

В результате обучения персонала прогнозируется рост продаж на 5%, а также за счет дистанционного обучения можно сэкономить 21 766 руб. на менеджера, на данный момент специалистов по продажам 5 человек, то есть в год получается экономия – 108 830 руб.

Сведем результаты в таблицу 3.10.

Таблица 3.10 – Ожидаемый экономический эффект в ООО «Ар Джи Моторс»

№ п/п	Основные показатели	До введения мероприятия	После введения мероприятия	Отклонение
1.	Скидки на стоимость продукции и услуг, %	0%	Накопительная система: 3,5,7	-
2.	Единовременные затраты на изготовление и установку оборудования для дисконтных карт	0	21 520	21 520
3.	Выручка, тыс. руб.	4 076 420	4 687 883	611 463
4.	Прибыль от реализации	301 552	360 029	58 477

Выручка до внедрения – выручка за 2015 год.

Отклонение=4 687 883-4 076 420=611 463 руб.

Затраты на предоставление дисконтных карт покупателям составят: 21 520 рублей. До внедрения выручка от реализации составляла 4 076 420 тыс. руб., после внедрения прогнозируется увеличение выручки на 15%(в результате внедрения дисконтных карт можно ожидать увеличения выручки от продаж на 10%, в результате обучения персонала прогнозируется рост продаж на 5%), таким образом выручка составит 4 687 883 тыс. руб. Прибыль до мероприятий – 301 552 тыс. руб., что составляет 7% от выручки, соответственно после внедрения прибыль составит 360 029 тыс. руб.

Формула расчета срока окупаемости имеет вид:

$$PP = \frac{K_o}{CF_{сг}}, \quad (3.1)$$

где PP - срок окупаемости инвестиций (лет);

Ko - первоначальные инвестиции;

CF_{сг} - среднегодовые денежные поступления от реализации инвестиционного проекта.

PP = 0,06 года

Таким образом, данные мероприятия являются актуальными, принесут дополнительную выручку и прибыль ООО «Ар джи Моторс», наблюдается малый срок окупаемости.

Выводы.

1. Необходимо предусмотреть создание сувенирной и представительской продукции, что будет служить информированием потенциальных клиентов о номенклатуре и основных технических и эксплуатационных характеристиках продукции; поддержкой имиджа фирмы как стабильного перспективного предприятия; формирование лояльного восприятия компании.

2. Также стратегической задачей рекламной деятельности автосалона должна стать мультимедийная модернизация рекламных мероприятий. Такая модернизация технологии продвижения продукта на рынок, главным образом, предполагает активное использование рекламных средств на основе интернет-технологий и внедрение других информационных технологий.

3. Для экономии средств и времени работников необходимо внедрить дистанционное обучение персонала, причем нужно пройти программу, касающуюся «маркетинга взаимоотношений»

4. Автосалон работает преимущественно с конечными потребителями, что должно быть отражено в специфике рекламы. предусмотреть создание сувенирной и представительской продукции, что будет служить

информированием потенциальных клиентов о номенклатуре и основных технических и эксплуатационных характеристиках продукции; поддержкой имиджа фирмы как стабильного перспективного предприятия; формирование лояльного восприятия компании. Предлагается начать рекламную акцию в интернет среде с продвижения компании в социальных сетях.

5. После внедрения дисконтной системы выручка будет складываться из двух составляющих - выручки от традиционных видов деятельности и выручки от реализации товаров и услуг за наличный расчёт с помощью дисконтной системы. Расходы, которые предприятие понесет в результате скидок по дисконтным картам, организация сможет компенсировать за счет увеличения объема продаж в результате увеличившегося спроса.

6. В результате внедрения дисконтных карт можно ожидать увеличения выручки от продаж на 10% или на 407 642 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По сравнению с 2014 г. товарооборот вырос на 640 710 руб. На это положительно повлиял рост поступления товаров на 821 718 руб. Отрицательное влияние оказало снижение остатков товаров на начало 2015 г., а также завышенные остатки товаров на конец 2015 г.

Необходимо отметить негативное влияние роста товарных потерь и прочего выбытия товаров на 8502 руб. в 2015 г. по сравнению с 2014 г., что вызвало соответствующее снижение товарооборота. Отрицательно оценивается рост процента прочего выбытия товаров к объему их поступления на 0,079 %, а также рост процента прочего выбытия товаров к объему товарооборота на 0,122%.

Стратегической задачей рекламной деятельности автосалона должна стать мультимедийная модернизация рекламных мероприятий. Такая модернизация технологии продвижения продукта на рынок, главным образом, предполагает активное использование рекламных средств на основе интернет-технологий и внедрение других информационных технологий. Здесь предполагается в значительной степени освоить новые достижения в информационных технологиях, внедрение последних разработок в области создания веб-узлов, включение в баннерные сети и т.д.

Для расширения возможностей рекламы на месте продаж можно использовать прямую связь с поставщиками продукции в режиме «online» - это позволит связаться с поставщиком и оговорить возможности поставки оборудования в присутствии клиента. Уверенность в том, что в его присутствии оговорены условия поставки не даст возможности потенциальному клиенту уйти в другую компанию. Реклама на месте продаж должна стать более яркой, запоминающейся, вызывающей ассоциации только с ООО «Ар Джи Моторс». Следует шире привлекать такие средства, как фирменный цвет, логотип, небольшие сувениры: ручки, календарики, значки, небольшие, но привлекательные сувениры, которые клиенты могут разместить у себя на рабочем столе, и они будут ежедневно

напоминать о приятной встрече с надежной компанией.

Отметим, что в предприятии не проводились маркетинговые исследования. Не выполнялось сегментирование потребителей. Поэтому необходимо выполнить маркетинговое исследование, выполнив построение стратегических полей потребителя.

Анализ и оценка эффективности рекламы ООО «Ар Джи Моторс» показала, что наименьший эффект получен от наружной рекламы. Но от нее отказываться нельзя, так как она является напоминающим и уведомляющим средством, поэтому увеличивать объем наружной рекламы пока не имеет смысла. За установленный щит в последующие годы можно платить только за аренду земли, следовательно, можно перераспределить бюджет рекламы в сторону увеличения затрат в сторону рекламы на месте продаж.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамов, А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / А.Е. Абрамов. – М.: Экономика и жизнь, 2015. – 486 с.
- 2 Адаменкова, С.И. Техничко-экономический анализ деятельности предприятия (фирмы) / С.И. Адаменкова. – Минск: Выш. шк., 2015.– 235 с.
- 3 Балабанов, И.Т. Внешнеэкономические связи / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Эксмо, 2014. – 491 с.
- 4 Бокарева, В.Б. Малый бизнес в мегаполисе: принципы социального управления / В.Б. Бокарева // Управление мегаполисом. – 2015. – № 2. – С. 32-37.
- 5 Бокарева, В.Б. Социальные технологии поддержки и развития малого бизнеса /В.Б. Бокарева // Философия социальных коммуникаций. – 2015. – № 4 (17). – С. 109–119.
- 6 Бухгалтерский учет и анализ: учеб. пособие для студентов / О.И. Васильчук [и др.]; под ред. Л.И. Ерохиной. – М.: Инфра – М, 2014. – 495 с.
- 7 Гельвановский, М.И. О стратегии повышения конкурентоспособности белорусской экономики/ М.И. Гельвановский // Российский экономический журнал. – 2013. – №7. – С. 31.
- 8 Геремыкин, В.А. Стратегия развития предприятия: учеб. пособие /В.А. Геремыкин, Н.В.Нестерова. – М.: Даньков и К, 2014. – 594 с.
- 9 Жуковский, И.В. Смена системы вознаграждения / И.В, Жуковский// Управление персоналом. – 2015. – №2. – С. 152–156.
- 10 Золотогоров, В.Г. Организация производства и управление предприятием: учеб. пособие / В.Г. Золотогоров. – Минск: Книжный Дом, 2015. – 448 с.
- 11 Иванов, И.В. Система управления развитием малого бизнеса территории / В.В. Иванов, А.И. Михальченков // Менеджмент за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 15.
- 12 Ильенкова, С.Д. Экономика и статистика предприятия/ С.Д. Ильенкова. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 240 с.

- 13 Каневский, Е.Т. Внедрение системы управления проектами на практике / Е.Т. Каневский // Финансовый директор. – 2015. – №3. – С. 57–58.
- 14 Карпенко, Е.М. Менеджмент качества: учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент» учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / Е.М. Карпенко, С.Ю. Комков. – Минск: ИВЦ Минфина, 2015. – 208 с.
- 15 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций/В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 370 с.
- 16 Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. -М. : ООО «ТК Велби», 2015. - 424 с.
- 17 Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 560 с.
- 18 Кравченко, Н.А. Теория анализа хозяйственной деятельности / Л.И. Кравченко, Н.А. Русак. – Минск: Новое знание, 2015. – 490 с.
- 19 Лиференко, Г. Н. Финансовый анализ предприятия: учеб. пособие / Г. Н. Лиференко. — М.: Издательство «Экзамен», 2015. — 160 с.
- 20 Любушин, Н. П. Экономический анализ: учебник / Н. П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 575 с.
- 21 Михневич, Л.М. Материально-техническое снабжение: учеб. пособие / Л.М. Михневич, И.М. Баско, А.С. Дурасов, О.И. Карпеко и др. – Минск: БГЭУ, 2012. – 182 с.
- 22 Моисеева, А.К. Современное предприятие, конкурентоспособность, маркетинг, обновление / А.К. Моисеева, Ю.П. Аниськин. - М.: Внешторгиздат, 2012. - 315 с.
- 23 Никифорова Е.В. Экономический потенциал как совокупность ресурсов финансово-хозяйственной деятельности / Е.В. Никифорова, О.В. Шнайдер // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2013. – № 1. – С. 20–22.

- 24 Никифорова, Е.В. Содержание и источники информации стратегического экономического анализа внешней и внутренней среды организации / Никифорова Е.В, Бердникова Л.Ф., Авинова В.А. // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2011. – № 4. – С.79.
- 25 Новицкий, Н.И. Управление качеством продукции: учеб. пособие / Н.И. Новицкий, В.Н. Олексюк. – Минск: Новое знание, 2011. – 238 с.
- 26 Платонов, В.Н. Организация торговли: учеб. пособие / В.Н. Платонов. – Минск: БГЭУ, 2012. – 287 с.
- 27 Раджабова, З.К. Мировая экономика: Учебник. 3-е изд. /З.К. Раджабова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
- 28 Ромина, А.Г. Коммерческая деятельность: учеб. пособие / А.Г. Ромина. — Минск : БГЭУ, 2014. — 317 с.
- 29 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учеб. пособие/ Г.В. Савицкая. — Минск : Новое знание, 2011. — 652 с.
- 30 Садовский, В.В. Производственные технологии: учебник / В.В.Садовский, М.В. Самойлов, Н.П. Кохно [и др.]. – Минск: БГЭУ, 2015. – 431 с.
- 31 Самсонов, Н.Ф. Финансовый менеджмент / Н.Ф. Самсонов, А.А. Володин. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 318 с.
- 32 Семенова, В.М. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.М. Семенова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 287 с.
- 33 Соколова, М.И. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / Соколова М.И., Гречков В.Ю. - М. : МГИМО, 2012. – 124 с.
- 34 Стражева, В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / В.И. Стражева, Л.А. Богдановская. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 253 с.
- 35 Строевский, Л.Е. Внешний рынок и предприятие / Л.Е. Строевский. – М., 2013. – 218 с.
- 36 Тарасевич, В.И. Анализ организации труда персонала предприятия: учеб.-метод. пособие / В.И. Тарасевич. – Минск: БГЭУ, 2015. – 43 с.

37 Шинкевич, Н.В. Организация производства: учеб.-метод. Комплекс / Н.В. Шинкевич, Е.А. Зубелик, Ю.В. Карпилович. – Минск: МИУ, 2016. – 152 с.

38 Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кинкель. – М.: Высш. шк., 2010. – 304 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Ответы респондентов

Вопрос: откуда Вы узнали об ООО «Ар Джи Моторс»

Ответ	%
Специализированные журналы	25
Наружная реклама	7
Щит	28
От знакомых	26
Интернет	14