МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет Экономики, управления, права
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

_____ О.Н. Пастухова
_____ 2018 г.

Разработка комплекса мероприятий в области маркетинговой деятельности производственного предприятия

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.03.02.2018. 216.ВКР

Руководитель работы, доцент

_____ В.В. Данилкин
_____ 2017 г.

Автор работы
студент группы МиЭУП-518

_____ Я.Б. Тарасов
_____ 2018 г.

Нормоконтролер, доцент

_____ А.С. Кондратьев
_____ 2018 г.

Миасс 2018

АННОТАЦИЯ

Тарасов Я.Б. Разработка комплекса мероприятий в области маркетинговой деятельности производственного предприятия. – Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП-518, 2018, 107 с., 20 ил., 17 табл., библиогр. список – 23 наим., 6 прил.

Рыночные преобразования поставили российских производителей перед проблемой адаптации к новым условиям. Маркетинг является рыночной концепцией управления предприятием, он позволяет наиболее гармонично сочетать рыночные интересы предприятия и потребителя. Практический маркетинг принесет реальную пользу предприятию лишь в том случае, когда его применение будет осуществлено квалифицированными специалистами, обладающими знаниями в области рыночной стратегии и тактики.

На настоящий момент самой традиционной ошибкой при введении маркетинговой ориентации на предприятиях является «растаскивание» комплекса маркетинга по частям, что не позволяет эффективно распорядиться существующими ресурсами предприятия.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки комплекса мероприятий в области маркетинговой деятельности ЗАО «Урал-РОСМА».

Результатом работы являются практические рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности для ЗАО «Урал-РОСМА», реализация которых позволит повысить эффективность её коммерческо-сбытовой деятельности и как следствие увеличит прибыльность и рентабельность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 7
1.1 Маркетинговая деятельность предприятия и ее особенности 7
1.2 Сравнение отечественных и передовых зарубежных маркетинговых технологий и решений 10
1.3 Организация маркетинговой деятельности на предприятиях 12
2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ЗАО «УРАЛ-РОСМА» 32
2.1 Анализ внутренней среды 32
2.2 Анализ внешней среды 39
2.3 SWOT -анализ 47
3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «УРАЛ-РОСМА» 51
3.1 Выбор маркетинговых мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности 51
3.2 Реорганизация коммерческой службы 52
3.3 Обоснование целесообразности использования совместного сбыта (франчайзинга) с одним из лидеров на рынке автозапчастей 56
3.4 Формирование новой сбытовой стратегии 69
3.5 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии продвижения продукции ЗАО «Урал-РОСМА» 77
3.6 Экономическая эффективность от предложенных маркетинговых решений 84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 93
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ЗАО «Урал-РОСМА» 95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерская отчетность ЗАО «УРАЛ-РОСМА» за 2014 – 2016 г.г. 96
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Модель маркетинговой деятельности современного предприятия 99
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Должностная инструкция специалиста по маркетингу 100
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Примерный договор коммерческой концессии (франчайзинг) 102
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Карта позиционирования 105

ВВЕДЕНИЕ

В процессе перехода к рынку, предприятия столкнулись со многими проблемами выживания. Полный доступ к внешней среде принес не столько новые возможности, сколько новые проблемы эффективного функционирования предприятия на рынке. К внедрению маркетинга предприятия приходили и, по сей день, приходят только вследствие бедственного положения со сбытом собственной продукции. Это характерно для большинства отечественных предприятий. Причем зачастую, вновь созданный отдел маркетинга превращается во второй отдел сбыта. Также, часто руководство не до конца осознает сущность маркетинга и «привязывает» зарплату специалистов отдела маркетинга к объемам продаж. И вследствие этого у маркетологов не хватает ни времени, ни значительной мотивации для постоянного и всестороннего анализа рынка. Действия руководства понятны – необходимо сбыть продукцию и получить прибыль сейчас и по максимуму, а не затрачивать время, средства и усилия специалистов для того, чтобы те проводили исследования, зачастую не приносящие быстрой и стопроцентной отдачи. Таким образом, создавая отдел маркетинга, предприятие надеется получить дополнительных потребителей и обеспечить сбыт своей продукции.

Применение маркетинга в значительной степени зависит от формы собственности и специфики организации управления конкретным предприятием. Все организации реагируют на требования рынка, обладают большими возможностями самостоятельного принятия решений по взаимосвязанным элементам комплекса маркетинга.

В зависимости от степени вовлеченности организации в маркетинг можно выделить три уровня организации маркетинговой деятельности:

1. Деятельность организации в целом переориентирована на маркетинг как концепцию рыночного управления, что предопределяет не просто создание служб маркетинга, но и изменение всей философии управления;

2. В организации используются отдельные комплексы маркетинговой деятельности (разработка и производство продукции исходя из изучения спроса и конъюнктуры рынка);

3. В организации изолированно реализуются отдельные элементы маркетинга (реклама, стимулирование продаж, ценообразование и др.).

В настоящее время применение маркетинга как цельной концепции рыночного управления скорее исключение, чем правило. Речь идет в первую очередь об организациях, выпускающих продукцию или оказывающих услуги, предназначенные для массового потребителя. Организации действуют в условиях конкурентной борьбы на рынках, где доминируют потребители, и когда у руководства организации существуют условия для принятия самостоятельных согласованных решений по всем элементам комплекса маркетинга. К числу таких организаций относятся в первую очередь частные и акционерные предприятия небольших и средних размеров, которые быстрее адаптируются к рыночной экономике.

Таким образом, в процессе становления и развития рынка, обострения конкурентной борьбы проблема организации маркетинговой деятельности на предприятии становится одной из главных. Острота и не достаточная разработанность в России этой проблемы обусловили выбор темы дипломного проекта.

Таким образом, цель выпускной работы будет заключаться в разработке комплекса мероприятий в области маркетинговой деятельности производственного предприятия ЗАО «Урал-РОСМА».

Реализация поставленной цели требует выполнения определенных задач:

1. Изучение теоретического материала по вопросам совершенствования организации маркетинговой деятельности на предприятиях.
2. Анализ эффективности действующей системы управления и особенности системы сбыта исследуемой организации.
3. Исследование конкурентной среды и анализ рынка.

4. Разработка и обоснование комплекса мероприятий в области маркетинговой деятельности производственного предприятия ЗАО «Урал-РОСМА».

Предмет исследования: процесс организации маркетинговой деятельности.

Объектом исследования является ЗАО «Урал-РОСМА».

В качестве информационной базы для выполнения расчетно-аналитических работ использовались данные предоставленные на ЗАО «Урал-РОСМА», а также данные о конкурентах, полученные из СМИ и официальных Интернет-сайтов основных конкурентов.

Данная работа написана на основе изучения методологических основ изложенных в работах российских и зарубежных специалистов по этой проблеме Г. Л. Азоева, П. С. Завьялова, Ж. Ламбена, Б.А Соловьев., Ф. Котлер, А. П. Панкрухина, М. Портера, А. Г. Поршнева, В. Е. Рыбалкина, Н. А. Сафронова, Р. А. Фатхутдинова, А. П. Челенкова, А. Ю. Юданова и других.

В качестве информационной базы для выполнения расчетно - аналитических работ использовались данные, предоставленные на ЗАО «Урал-РОСМА», а также данные о конкурентах, полученные из СМИ и официальных Интернет-сайтов основных конкурентов.

Практическая значимость исследования заключается в том, что содержит практические решения по совершенствованию маркетинговой деятельности, их реализация позволит ЗАО «Урал-РОСМА повысить эффективность коммерческо-сбытовую деятельность и как следствие увеличит прибыльность и рентабельность.

Методы исследования: являются анализ научной и научно-методической литературы, общенаучные методы исследования, наблюдение.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Маркетинговая деятельность предприятия и ее особенности

«Маркетинг (от английского market – рынок) – комплексная система организации производственно-сбытовой и научно-технической деятельности предприятия, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследование и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ. В этих программах заложены мероприятия по улучшению товара и его ассортимента, изучению покупателей, конкурентов и конкуренции, по обеспечению ценовой политики, формированию спроса, стимулированию сбыта и рекламе, оптимизации каналов товародвижения и организации и др. [15]. Маркетинг является в определенном смысле философией производства, полностью (от научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ до сбыта и сервиса) подчиненной условиям и требованиям рынка, находящимся в постоянном динамическом развитии под воздействием широкого спектра экономических, политических, научно-технических и социальных факторов.

Маркетинговая деятельность должна обеспечить:

- надежную, достоверную и своевременную информацию о рынке, структуре и динамике конкретного спроса, вкусах и предпочтениях покупателей, то есть информацию о внешних условиях функционирования предприятия;
- создание такого товара, набора товаров (ассортимента), который более полно удовлетворяет требованиям рынка, чем товары конкурентов;
- необходимое воздействие на потребителя, на спрос, на рынок, обеспечивающее максимально возможный контроль сферы реализации.

В основе деятельности производителей, работающих на основе принципов маркетинга, лежит девиз: производить только то, что требуют рынок, покупатель. Исходным моментом, лежащим в основе маркетинга, выступает идея человеческих нужд, потребностей, запросов. Отсюда сущность маркетинга предельно коротко состоит в следующем: следует производить только то, что, безусловно, найдет сбыт, а не пытаться навязать покупателю «несогласованную» предварительно с рынком продукцию [12].

Поскольку товары и услуги, предназначенные для продажи, должны удовлетворять потребности потребителей, основным принципом маркетинга является ориентация на потребительский спрос.

С другой стороны, если потребителям предложить ответить на вопрос, какие новые виды товаров и услуг или новое качество существующих товаров они хотели бы получить, большинство не сможет четко сформулировать ответ. В связи с этим, предприятия, предполагающие выйти на рынок с новыми видами или новым качеством товаров и услуг, для обеспечения их продажи должны каким-либо образом довести до потенциальных потребителей соответствующую информацию. Следовательно, другим принципом маркетинга является активное влияние на потребительский спрос, или формирование потребительского спроса.

Функции маркетинга заключаются в следующем:

— анализ внешней (по отношению к предприятию) среды, в которую входит не только рынок, но и политические, социальные, культурные и иные условия. Анализ позволяет выявить факторы, содействующие коммерческому успеху или препятствующие ему. В итоге анализа формируется банк данных для оценки окружающей среды и ее возможностей;
— анализ потребителей, как реальных, так и потенциальных. Данный анализ заключается в исследовании демографических, экономических, социальных, географических и иных характеристик людей, принимающих

решение о покупке, а также их потребностей в широком смысле этого понятия и процессов приобретения ими как нашего, так и конкурирующих товаров;

- изучение существующих и планирование будущих товаров, то есть разработка концепций создания новых товаров и/или модернизации старых, включая их ассортимент и параметрические ряды, упаковку и т. д. Устаревшие, не дающие расчетной прибыли товары снимаются с производства и рынка;
- планирование товародвижения и сбыта, включая создание, при необходимости, соответствующих собственных сбытовых сетей со складами и магазинами и/или агентских сетей;
- обеспечение формирования спроса и стимулирование сбыта (маркетинговые коммуникации) путем комбинации рекламы, личной продажи, элементов «паблик рилейшнз» и разного рода материальных стимулов, направленных на покупателей, агентов и конкретных продавцов;
- обеспечение ценовой политики, заключающейся в планировании систем и уровней цен на поставляемые товары, определении «технологии» использования цен, кредитов, скидок и т. п.
- удовлетворение технических и социальных норм региона, в котором сбывается продукция, что, означает обязанность обеспечить должную безопасность использования товара и защиты окружающей среды, соответствие морально-этическим правилам, должный уровень потребительской ценности товара;
- организация маркетинговой деятельности предусматривает создание структурных подразделений в системе управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятия, которые, как правило, строятся по четырем основным принципам, допуская различное их комбинирование: маркетинговые подразделения по функциям маркетинговой деятельности, по товарному принципу (по продукту), по

региону и по рынкам.

— управление маркетинговой деятельностью (маркетингом) как системой, то есть планирование, выполнение и контроль маркетинговой программы и индивидуальных обязанностей каждого участника работы предприятия, оценка рисков и прибылей, эффективности маркетинговых решений [16].

Итак, маркетинг – один из основополагающих видов деятельности участников рынка. Успеха не добиться, если не знать до тонкостей состояние и перспективы рынка.

Главное – помнить, что маркетинг силен своей комплексностью. Отказ хотя бы от одного элемента маркетинга сделает его неэффективным, а порой просто убыточным занятием. А для того, чтобы этого не произошло, необходимо ясно представлять, как следует организовать маркетинговую деятельность на предприятии.

1.2 Сравнение отечественных и передовых зарубежных маркетинговых технологий и решений

Вопрос о том, нужен ли маркетинг в России, в настоящее время потерял свою остроту. Высокие темпы роста и усиливающаяся конкуренция вынуждают все большее число компаний обратить пристальное внимание на эту управленческую функцию, включить в структуру предприятия соответствующую штатную единицу или даже целую службу маркетинга. Но при этом взгляды на задачи маркетинга и его роль в достижении общего результата до сих пор отличаются большим разнообразием [12].

Обычно маркетинг рассматривается в двух ракурсах, сферах применения. Маркетинг согласно его широкому общественному пониманию это социально управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. Другими словами, маркетинг это такая философия управления, направления ее

реализации, когда решение проблем потребителей путем эффективного удовлетворения их запросов ведет к успеху организации и приносит пользу обществу. Маркетинг пронизывает всю производственно-сбытовую деятельность организации.

Осознав необходимость создания службы маркетинга на предприятии, руководитель компании должен, прежде всего, четко сформулировать для себя ответы на пять следующих вопросов.

— Какое значение он вкладывает в слово «маркетинг»?

— Какие задачи призван решать маркетинг?

— Как организовать систему маркетинга на предприятии?

— Кто будет за него отвечать?

— Как измерить эффективность маркетинговой деятельности?

От того, насколько четко будут сформулированы ответы на эти вопросы, зависит, станет ли создание службы маркетинга реальным вкладом в успех предприятия, или и структуре компании появится еще одна единица, которая будет скорее балластом, чем фактором конкурентного преимущества [14].

Основными задачами маркетинговой деятельности являются:

— Построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом;

— Распределение задач, ответственности и прав в системе управления маркетингом;

— Подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) надлежащей специализации и квалификации;

— Создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб (стимулирующая оплата труда, соответствующий моральный климат, организация рабочих мест);

— Организацию эффективного взаимодействия маркетинговой службы с другими службами организации.

Реальное содержание маркетинговой деятельности находит свое

отражение в планах маркетинга, разработке которых предшествует обоснование выбора целей и стратегий маркетинговой деятельности, разработка конкретных маркетинговых мероприятий. Отдельные наиболее важные направления предплановых исследований проводятся как в целях оценки текущей ситуации, так и разработке прогнозов ее развития в будущем. Можно выделить отдельные направления маркетинговых мероприятий и стратегического анализа [13]:

— Исследование рынков
— Изучение потребителей и анализ потребительской ценности
— Изучение конкурентов и анализ конкурентоспособности
— Ситуационный анализ, включая анализ внешней и внутренней сред, оценку положения продуктов на рынке и анализ выполнения плана маркетинга
— Выбор целевых рыночных сегментов и позиции на рынке

В списке маркетинговых задач отсутствуют пункты, относящиеся к стратегическому маркетингу. Данную функцию, как правило, берет на себя высшее руководство или собственники компании. Маркетинговая служба в этом случае обеспечивает информационную поддержку процесса, а также решение текущих задач нацеленных на реализацию разработанной стратегии.

Поскольку функция стратегического управления целиком и полностью возложена на высшее руководство, в его задачи входит информирование руководители службы маркетинга о принятых стратегических планах, а также постоянное взаимодействие с ним с целью трансформации стратегических задач в краткосрочные и среднесрочный цели, которые должны лечь в основу операционного маркетингового плана [14].

1.3 Организация маркетинговой деятельности на предприятиях

Организация маркетинговой деятельности включает: построение организационной структуры управления маркетингом; распределение задач,

прав и ответственности в системе управления маркетингом; подбор специалистов по маркетингу, создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб (организация их рабочих мест, предоставление необходимой информации, средств оргтехники и др.); организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами предприятия.

Виды организационных структур службы маркетинга и принципы её построения. Служба маркетинга (СМ) – структурное подразделение предприятия, осуществляющее его маркетинговую деятельность. Это важнейшее функциональное звено в управлении предприятием, которое совместно с другими службами и подразделениями (производственными, финансовыми, технологическими и др.) создает единый процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получение на этой основе прибыли [21]. Достижение целей предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

В настоящее время почти на всех предприятиях существует служба маркетинга, но принципы организации, ее роль и место в системе управления, набор основных функций, квалификационный состав сотрудников существенно различаются.

Каждое предприятие создает службу (отдел) маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, географическое расширение рынков, изыскание новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т.д.).

Маркетинговые структуры в значительной степени зависят от размера ресурсов предприятия, специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых они реализуются, от сложившейся структуры управления предприятием. Несмотря на очень большое число вариантов, реальное объединение маркетинговой деятельности предприятий чаще всего осуществляется по функциям или по товарам. Организационная структура службы маркетинга может иметь одну из следующих ориентаций по:

— функциям;
— товарам;
— рынкам и покупателям;
— регионам;
— функциям и товарам;
— функциям и рынкам;

Структура функционального типа целесообразна для предприятий, у которых количество товаров и рынков невелико. В этом случае рынки и товары рассматриваются как однородные, для работы с которыми создаются специализированные отделы. На рисунке 1.1 представлена схема службы маркетинга, организованной по функциям [17].

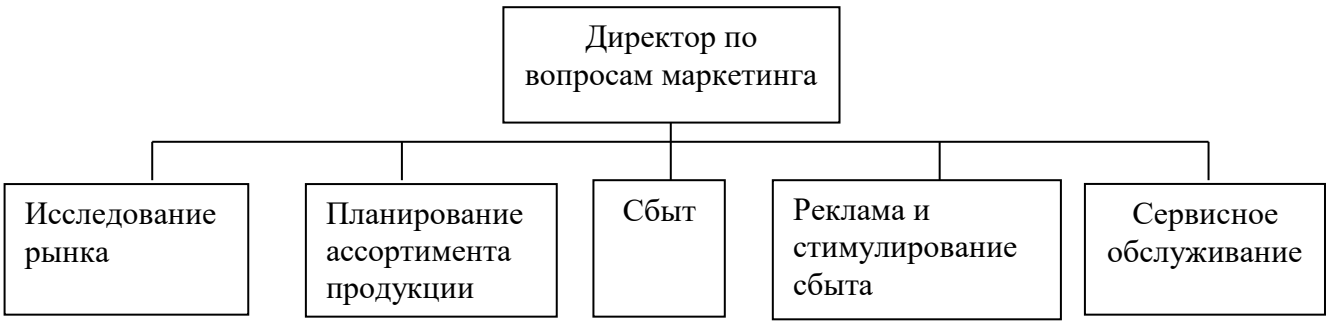

Рисунок 1.1 – Функциональная структура маркетинга

Кроме указанных подразделений, в службе маркетинга могут быть созданы отделы: планирования маркетинга, управления товародвижением, новых товаров. Функциональная организация маркетинга базируется на разделении труда по установившимся и вновь возникающим функциям, на специализации работников. При небольшой номенклатуре выпускаемой продукции функциональная организация маркетинга обладает высокой гибкостью и реактивностью благодаря простоте управления. Однако при расширении номенклатуры выпускаемой продукции производственная маневренность снижается, поскольку возрастает период реакции на изменение внешних условий. Функциональную структуру маркетинга характеризует слабая гибкость стратегии, тат как она ориентирует на достижение текущего эффекта, а не на внедрение нововведений. В целом же такая структура является эффективной формой организации только при устойчивом производстве ограниченного ассортимента изделий. Функциональная маркетинговая структура является базовой для остальных форм.

Для предприятий, выпускающих большое количество разнообразной продукции, требующей специфических условий производства и сбыта, целесообразна организация маркетинга по товарному принципу (рис.1.2).

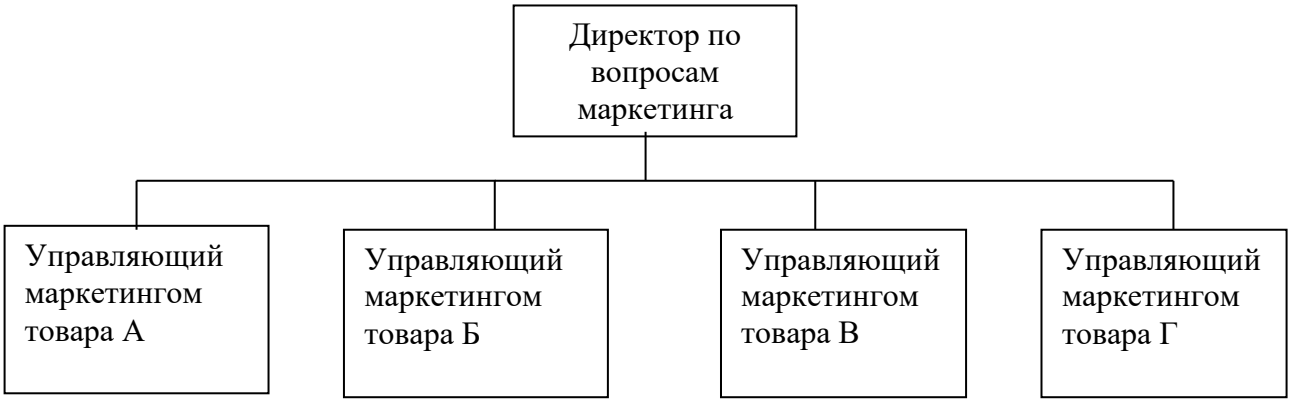

Рисунок 1.2 – Товарная структура маркетинга

Такая организация имеет ряд достоинств:

— управляющий по определенному товару координирует весь комплекс маркетинга по этому товару;

— в поле зрения управляющего постоянно находятся все модели товаров, как пользующиеся повышенным спросом, так и менее популярные у покупателей;

— управляющий может быстрее реагировать на возникающие, на рынке проблемы.

Однако данному типу оргструктуры присуще и недостатки:

— управляющий, ответственный за определенный товар, не наделен полномочиями, которые полностью соответствовали бы его деятельности.

— товарная структура обходится дороже, чем функциональная, поскольку требуется больше расходов на оплату труда из-за увеличения количества работников;

— у сотрудников товарных подразделений могут существовать двойные линии подчинения: своим непосредственным руководителям и руководителям функциональных маркетинговых служб.

Для предприятий, продающих свою продукцию на разных рынках, где наблюдаются неодинаковые товарные предпочтения, а товары требуют специфического обслуживания, целесообразна организация маркетинга по рынкам (рис.1.3) [12].

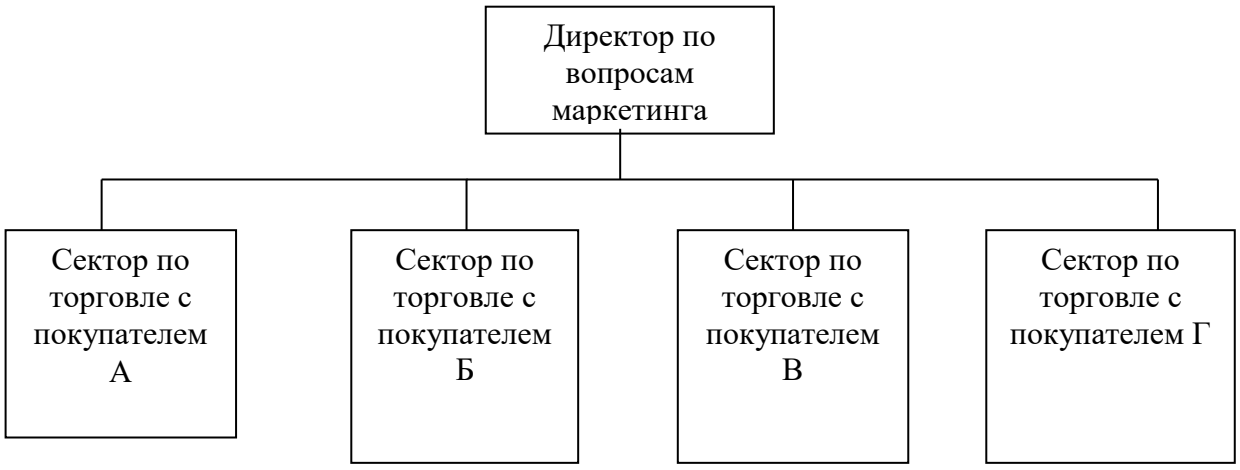

Рисунок 1.3 – Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по рынкам и покупателям

Рынком может выступать отрасль промышленности или сегмент однородных покупателей. Основные рынки закрепляются за управляющими по рынкам, последние сотрудничают со специалистами функциональных подразделений в разработке планов по различным направлениям функциональной деятельности. Для каждого рынка должна быть выработана своя стратегия маркетинга.

Главным достоинством является концентрация маркетинговой деятельности вокруг потребностей конкретных рыночных сегментов, а не вокруг отдельных продуктов. Недостатки подобны недостаткам товарной организации маркетинга.

На предприятиях, выпускающих продукцию, покупаемую многими регионами, в каждом из которых целесообразно учитывать специфику потребления этой продукции, маркетинговые структуры могут быть организованы по регионам (рис.1.4).

Рисунок 1.4 – Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по регионам

При такой организации торговые агенты могут жить в пределах обслуживаемой территории и работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды. Подобная маркетинговая структура, чаще всего встречается в крупных децентрализованных фирмах (особенно в международных) с обширными рынками, которые иногда разграничиваются на отдельные зоны и районы. Недостатком подобной маркетинговой структуры, так же как и структур, ориентированных на товары и рынки, является дублирование работ, а также проблемы координации деятельности [18].

Организация по функциям и товарам (рис.1.5) – организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенного товара или группы товаров отвечает управляющий товаром. Он также формулирует для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинга определенных товаров и контролирует их выполнение.

Рисунок 1.5 – Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по функциям и товарам

Функционально-рыночная организация (рис. 1.6) – организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенных рынков отвечают управляющие, ответственные за работу на этих рынках. Они также формулирует для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинговой деятельности на определенных рынках и контролирует их выполнение.

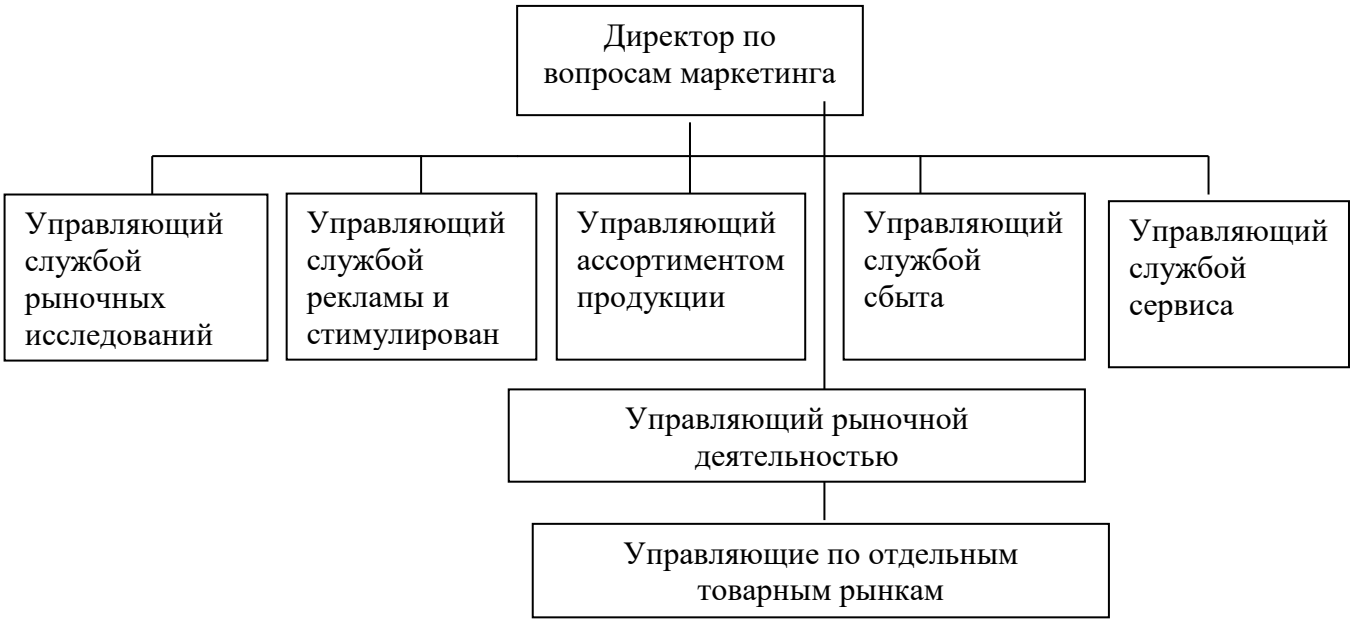

Рисунок 1.6 – Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по функциям и рынкам

Товарно-рыночная организация. Применяется предприятиями, выпускающими различные продукты, реализуемые на многих, сильно отличающихся рынках. Реализуется, как правило, в матричной форме, когда имеются как управляющие отдельными товарами (продуктами), так и управляющие отдельными рынками. Управляющие по товарам планируют объемы продаж и прибыль для своих товаров, контактируют при этом с управляющими отдельными рынками с целью определения возможного объема продаж. Управляющие отдельными рынками в свою очередь отвечают за развитие прибыльных рынков для существующих и потенциальных продуктов предприятия. Достоинством этой организации маркетинга является то, что уделяется управленческое внимание каждому товару и каждому рынку. Но данная организация маркетинговой деятельности увеличивает управленческие затраты, не обладает достаточной организационной гибкостью и порождает конфликты.

Функционально-товарно-рыночная организация – организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные

маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенных рынков отвечают управляющие, ответственные за работу на этих рынках. Они также могут формулировать для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинговой деятельности на определенных рынках, и контролирует их выполнение. За разработку, выпуск и сбыт определенных товаров или групп товаров отвечают управляющие по товарам. Они также могут формулировать для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинговой определенных товаров, и контролирует их выполнение. Прежде чем принять решения по разработке и выпуску товаров управляющий по товарам выясняет у управляющих отдельными рынками возможность сбыта этих товаров на конкретных рынках.

Управление по проекту и матричная оргструктура управления применяются в случае, когда требуется сосредоточить ресурсы, в том числе кадровые и управленческие, на решении особо важных для предприятия проблем [8].

Управление по проекту

Если в рамках товарной оргструктуры ответственного за маркетинг определенного товара наделить широкими полномочиями, подчинив ему временно всех сотрудников подразделений, занятых разработкой, внедрением, производством, послепродажным обслуживанием, реализацией других функций маркетинга, то получим оргструктуру управления проектом по выпуску и маркетингу определенного товара.

Но управление на основе только проекта часто оказывается невозможным. Не всегда можно обеспечить полную занятость персонала. Сравнительно невелика, может быть и продолжительность осуществления проекта. Персонал, в первую очередь высококвалифицированный, не потерпит

неопределенности, вызываемой частыми организационными изменениями. Кроме того, специалисты обычно предпочитают быть организационно объединенными в группы на профессиональной основе.

Часто руководители проектов не обладают полномочиями, достаточными для оказания реального воздействия на деятельность функциональных подразделений. В этих случаях они выступают только в качестве аккумулятора информации о том, как обстоит дело с вверенными им проектами, докладывая вышестоящему руководителю о серьезных отклонениях от плана. Возможно возникновение ситуации, когда руководитель проекта не имеет достаточных полномочий, а должен отвечать за конечные результаты.

Все эти недостатки в существенной мере преодолеваются в оргструктурах управления матричного типа.

Матричная оргструктура управления

Руководителю программы по освоению какого-то рынка определенной продукции передаются от высшего руководителя предприятия необходимые полномочия по распоряжению ресурсами, а также исполнителями мероприятий, составляющих программу. При этом чтобы ограничить сферу контроля руководителя программы и не разрушать сложившихся отношений в существующей линейно-функциональной структуре предприятия, вводится институт ответственных исполнителей программных мероприятий. Этот статус приобретают руководители подразделений и групп, выполняющих самостоятельные задания по программе. Ответственные исполнители находятся в двойном подчинении. По вопросам содержания, сроков исполнения и результатов соответствующих заданий и мероприятий они подотчетны руководителю программы. По всем остальным вопросам своей деятельности они подчиняются своим постоянным руководителям [18].

Когда одновременно разрабатывается несколько программ, то для общего руководства всей программной деятельностью (выработка единой

научно-технической и экономической политики, распределение ресурсов между программами и т.п.) может вводиться должность руководителя центра управления маркетинговыми программами (рис. 1.7). Тогда ему непосредственно подчиняются руководители отдельных программ.

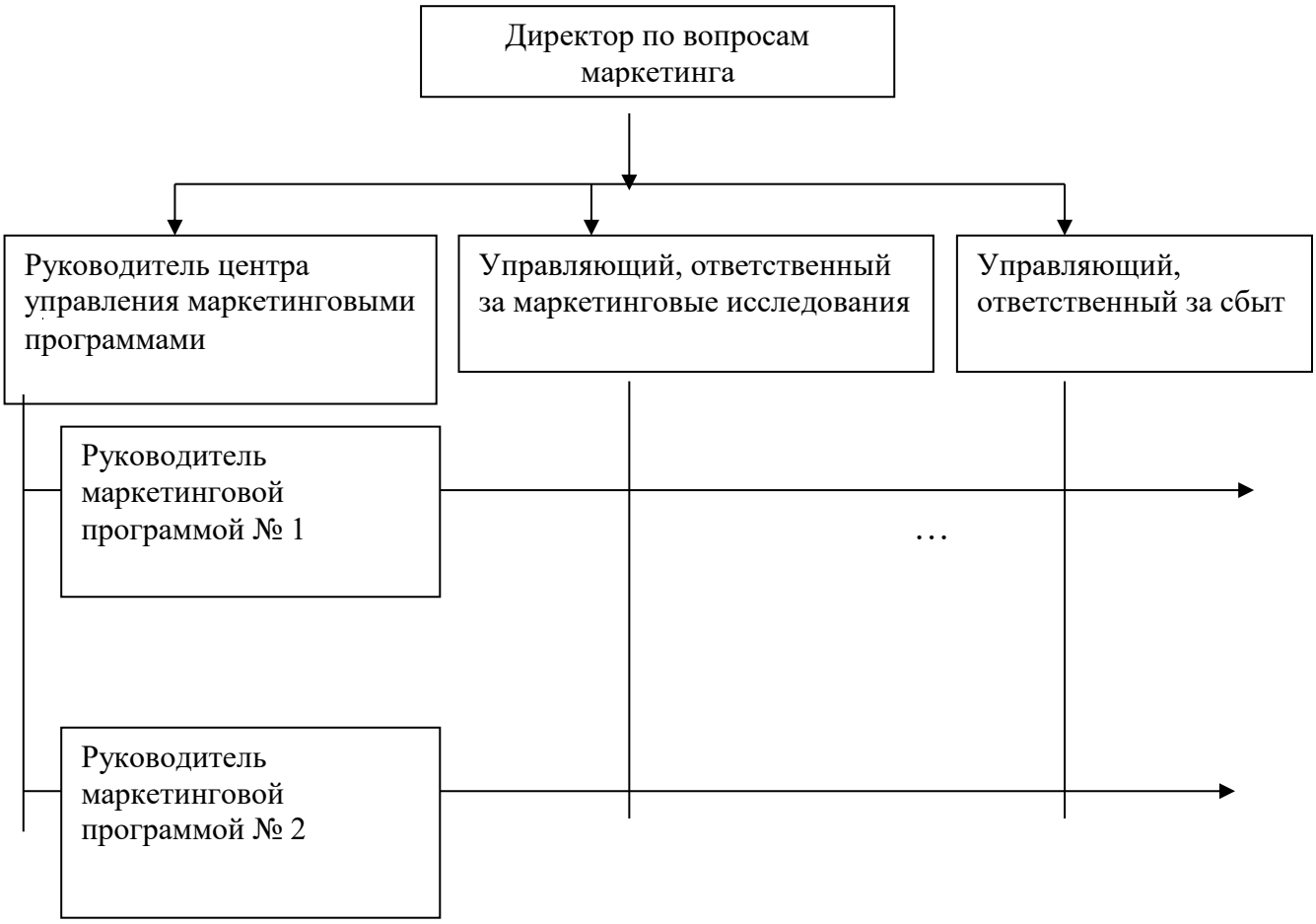

Рисунок 1.7 – Матричная оргструктура управления маркетингом

Руководителями программ небольших масштабов могут быть руководители и специалисты отдельных подразделений.

Двойственность руководства ведет к возникновению следующего недостатка. Если возникают сложности с выполнением программы, руководству предприятия бывает трудно выяснить, кто в этом виноват и в чем суть возникших трудностей. Кроме того, возникают и обычные трения, «отфутболивание», которые неминуемы при отсутствии единоначалия.

Эти трудности преодолеваются за счет установления четких границ

полномочий и ответственности функциональных руководителей и руководителей программ. Последние обычно наделяются всей полнотой ответственности за осуществление всей программы; они, как правило, устанавливают контакты с заказчиками, распоряжаются бюджетом программы. Руководители программ также наделяются полномочиями для составления графиков и установления приоритетов по своим программам совместно с функциональными подразделениями. Если руководители программ не могут установить приоритеты совместно с другими руководителями и не идут на компромисс в случае возникновения разногласий с руководителями других программ, проблема передаются на рассмотрение вышестоящего руководства (руководителя центра управления маркетинговыми программами) [29].

При подобной системе улаживания споров функциональные руководители наделяются полномочиями, по руководству работающими в их сфере сотрудниками и осуществляют контроль за целостностью и полнотой проводимых ими исследовательских, конструкторских и других работ. В целом за счет подобной организации деятельности функциональных руководителей и руководителей программ устраняется большая часть проблем, связанных с отсутствием единоначалия. Матричные оргструктуры управления, как правило, встраиваются в линейно-функциональную структуру управления предприятием в целом.

При организации маркетинговой структуры предприятия необходимо соблюдение следующих принципов ее построения [19].

Единство целей. Базовыми целями являются: объем продаж, прибыль, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля предприятия на рынке, структура капитала (т.е. доля субсидированного капитала). При этом цели не должны исключать друг друга.

Простота маркетинговой структуры. Простота и четкость построения организационной структуры способствуют более легкому приспособлению к

ней персонала предприятия и, следовательно, активному участию в реализации целей.

Эффективная система связей между подразделениями, обеспечивающая четкую передачу информации. Система связей должна обязательно иметь обратную связь.

Принцип единого подчинения. Служащий должен получать приказы только от одного начальника. Для совокупности выполняемых функций, имеющих одну и ту же цель, должен быть один руководитель.

Малозвенность маркетинговой структуры. Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем менее длительной оказывается передача информации снизу вверх и распоряжений дирекции сверху вниз.

Координацию ответственности должно осуществлять высшее руководство службы маркетинга.

Немалое значение для достижения поставленных маркетинговых целей имеет создание внутренних организационных подразделений в службе маркетинга предприятия. Здесь, как правило, организуются следующие структурные подразделения [11].

1. Отдел по исследованию рынка, включающий: информационно-исследовательскую группу (бюро); группу (бюро) по исследованию спроса на продукцию; группу (бюро) технического обслуживания исследования рынка. В информационно-исследовательской группе необходимы специалисты по экономической информации, в области сбора и переработки коммерческой информации, библиотечно-информационного обслуживания. Группа по исследованию спроса на продукцию должна иметь специалистов в области анализа и прогнозирования спроса. В группе технического обслуживания исследования рынка нужны специалисты по автоматизированной обработке информации и по ЭВМ.
2. Отдел по управлению ассортиментом продукции, включающий группы (бюро.) по: управлению ассортиментом старой продукции; управлению

ассортиментом новой продукции. В этих подразделениях должны быть специалисты по формированию ассортимента продукции, а также по качеству продукции.

3. Отдел сбыта, содержащий подразделения по оперативно-сбытовой работе, число и название которых определяются в основном широтой номенклатуры производимой продукции и спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
4. Отдел по формированию спроса и стимулированию сбыта. В его состав, как правило, входят группы (бюро): рекламы; стимулирования сбыта. Группу рекламы должны составлять специалисты по основным формам и средствам рекламы, экономист по ассигнованиям на рекламу, специалисты по организации выставок и ярмарок, витрин, демонстрации товаров, организации фирменных магазинов и проведению торговых мероприятий.
5. Отдел сервисного обслуживания создается только на предприятиях (фирмах), производящих сложную технику, машины.

Итак, эффективная реализация концепции маркетинга во многом зависит от организационной структуры СМ. Выбирая тот или иной вариант организации службы маркетинга на предприятии следует помнить о двух основных правилах:

1. Структура маркетинговой службы должна быть наиболее простой. Чем проще структура, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех.
2. Число функций, ответственность за выполнение которых можно возложить на одного специалиста, ограничено. Чем больше товаров в его ведении, тем меньшее число функций, с которыми он в состоянии справиться, и наоборот.

Приоритетность службы маркетинга по отношению к другим подразделениям предприятия заключается в ее координирующей и направляющей роли. Чтобы придать более высокий статус СМ, ее непосредственно подчиняют первому лицу на предприятии или вводят

должность директора по вопросам маркетинга.

Основные задачи СМ – выработка рыночной ориентации деятельности предприятия и координация работы его подразделений в данном направлении.

Правильный выбор организационной структуры СМ является только предпосылкой для ее эффективной работы. Необходимо укомплектовать эту службу высококвалифицированными специалистами, правильно распределить между ними обязанности, наделить их соответствующими правами, создать благоприятные условия для работы [21].

Взаимодействие службы маркетинга с другими подразделениями

В процессе организации маркетинга решается проблема согласования действий различных функциональных служб, имеющих каждая свои задачи и свой взгляд на деятельность предприятия.

Задача службы маркетинга заключается в том, чтобы ориентироваться на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, определять слабые и сильные их стороны. Исходя из этого, определять направление совершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения планов и программ маркетинговой деятельности. Доводить маркетинговую информацию до всех других подразделений предприятия. Таким образом, разработчики получают от маркетинговых служб информацию о развитии продукта, о том, в каком направлении нужно совершенствовать выпускаемую продукцию, и какую новую разрабатывать. Производственники узнают, какой должен быть ассортимент выпускаемой продукции, каковы сроки обновления продукции. Подразделения, связанные с ценовой политикой, исходя из информации, полученной от маркетинговой службы, должны уметь правильно определять цены. Кадры решают вопросы увольнения и найма, повышения квалификации и др.

Маркетинг требует производства адресной продукции, гибких бюджетов, разнообразного ассортимента, частых закупок, наступательных

действий против конкурентов. Эта тактика входит в конфликт с целями подразделений, стремящихся к массовому производству (производственные службы), четко определенным бюджетам (финансовые службы), стандартизованным сделкам (бухгалтерия), ограниченному числу моделей (конструкторские службы) и т.д. Увязку этих вопросов в русле избранной маркетинговой политики проводит служба маркетинга.

Служба маркетинга, как правило, взаимодействует со следующими подразделениями предприятия [24]:

— службой главного инженера: отделами главного конструктора, главного технолога, отделом (бюро) научно-технической информации, бюро рационализации и изобретательства;

— службой главного экономиста: планово-экономическим и финансовым отделами;

— отделом технического контроля;

— отделами материально-технического снабжения, сбыта;

— юридическим отделом;

— информационно-вычислительным центром.

Взаимодействие с внешними предприятиями и организациями (информационные центры и институты прогнозной, коммерческой информации, рекламные агентства, консультативные центры, вышестоящие административно-плановые органы и др.) осуществляется в соответствии с основными направлениями деятельности маркетинговой службы и задачами получения необходимой для ее деятельности информации.

Служба маркетинга предприятия при взаимодействии с подразделениями предприятия является инициатором, а, следовательно, первой проявляет инициативу, координирует и несет полную ответственность за предложение и обоснование коммерческой целесообразности по разработке и производству нового продукта, за коммерческую реализацию нового изделия.

Наряду с директором, главным инженером, руководителем проекта, служба маркетинга дает окончательное разрешение на разработку нового продукта, обладает правом наложить «вето» на решение о разработке нового продукта, согласует технические решения по улучшению качества продукции и процессов производства, решения на начальной фазе разработки новой продукции или ее усовершенствования.

При взаимодействии с конструкторскими и технологическими отделами служба маркетинга предоставляет следующие данные:

— количественные и качественные требования потенциальных и существующих потребителей (рынка) новой продукции и тенденции их изменения;

— стоимостные ограничения на цену изделия, определяемые потребителем (рынком) и производителями аналогичной продукции;

— условия и план мероприятий по коммерческой реализации и продвижению;

— другую информацию, существенную для реализации первого и второго этапов жизненного цикла продукта (ЖЦП).

Конструкторские и технологические отделы взаимодействуют со службой маркетинга предприятия по всем вопросам, связанным с оценкой продуктивности новых решений по разработке и производству перспективной продукции и обеспечивают службу сведениями о:

— реальном состояние и возможностях предприятия в областях конструирования новой техники, технологии;

— уровни квалификации специалистов;

— конструкторских ресурсных и прочих ограничениях;

— прочих факторах, влияющих на эффективность маркетинга.

Маркетинговая служба предприятия взаимодействует с планово-экономическим отделом в процессах разработки планов внедрения передовой техники, организации производства, определении экономической

эффективности новой продукции и технологий, анализа работы предприятия, разработки перспективных планов [23].

Служба маркетинга осуществляет тесное взаимодействие с отделом сбыта, часть функций которого следует передать маркетинговой службе, а именно:

— изучение текущего и перспективного спроса на выпускаемую продукцию;
— демонстрация продукции на выставках, ярмарках, организация рекламы;
— изучение продукции в процессе ее эксплуатации;
— участие в разработке планов по улучшению качества продукции и рациональной загрузке предприятия

В реализации основных своих функций отделы сбыта и финансов (для небольших предприятий - финансово-сбытовой отдел) координируют свою деятельность со службой маркетинга в решении следующих вопросов:

— подготовка договоров на поставку продукции;
— управление сбытовыми запасами;
— других вопросов реализации ЖЦП на стадиях поставки и эксплуатации.

Взаимодействие службы маркетинга осуществляется:

— с отделом технического контроля и бюро рационализации и изобретательства по вопросам повышения качества и надежности продукции;
— с отделом (бюро) научно-технической информации по вопросам информационного обеспечения деятельности службы;
— с информационно-вычислительным центром по вопросам организации и ведения автоматизированных баз данных, проведения расчетов, обеспечивающих процесс конъюктурно-экономических исследований;
— с юридическим отделом - по вопросам правового обеспечения коммерческой деятельности предприятия.

Таким образом, маркетинг является ведущей функцией, определяющей техническую, производственную политику предприятия, стиль и характер управления.

Маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия. В области определения целей и задач деятельности предприятия акцент делается на рыночные, а не на производственные его возможности. Предприятие производит изделия, которые можно продать с прибылью, а не те, которые ему легче изготовить.

Руководители и сотрудники маркетинговых служб должны добиваться изменений, как в выполнении отдельных функций, так и в деятельности предприятия в целом. Эти изменения касаются четырех аспектов:

— изменений знаний и оценок о целях и путях развития предприятия, исходя их информации о рынке, потребителях и конкурентах;

— удаления барьеров внутри предприятия, развития новых подходов к оценке эффективности работы сотрудников предприятия, исходя из конечных результатов деятельности на рынке;

— распространения информации о наиболее удачных продуктах предприятия;

— перераспределения прав и обязанностей на предприятии, исходя из необходимости создания наиболее благоприятных условий для повышения эффективности его работы.

Изучив теоретические вопросы, можно перейти к анализу организации маркетинговой деятельности на конкретном предприятии – объекту исследования – ЗАО «Урал-РОСМА».

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ЗАО «УРАЛ-РОСМА»

2.1 Анализ внутренней среды

Общая характеристика предприятия

ЗАО «Урал-РОСМА» действует на рынке с 10 февраля 2005 года. Юридический адрес: 454077 г. Челябинск, ул. Шишкина 87.

ЗАО «Урал-РОСМА» имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Общество имеет штамп и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Являясь юридическим лицом, предприятие имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, расчётный счёт. Выступает от своего имени в качестве истца и ответчика в судебно-арбитражных органах. Имеет в своём составе административные, финансовые и технические службы, расположенные в городе Миассе.

Организация является коммерческой и действует на основании Устава.

Основными видами деятельности в соответствии с Уставом являются: производство и продажа оригинальных запасных частей для легковых отечественных автомобилей.

Основные фонды организации: здания, сооружения, станки, оборудование, транспортные средства, производственный и хозяйственный инструмент.

Штат предприятия составляет 111 человек.

Целью деятельности ЗАО «Урал-РОСМА» является наиболее полное удовлетворение потребностей потребителей запасных частей для легковых отечественных автомобилей.

Продукция, работы, услуги

Предметом деятельности и основными видами услуг ЗАО «Урал-

РОСМА» являются: производство запасных частей для легковых автомобилей.

Ассортимент выпускаемой продукции представлен на рис. 2.1.

Рисунок 2.1 – Ассортимент выпускаемой продукции

Удельный вес основных ассортиментных групп представлен на рис. 2.2.

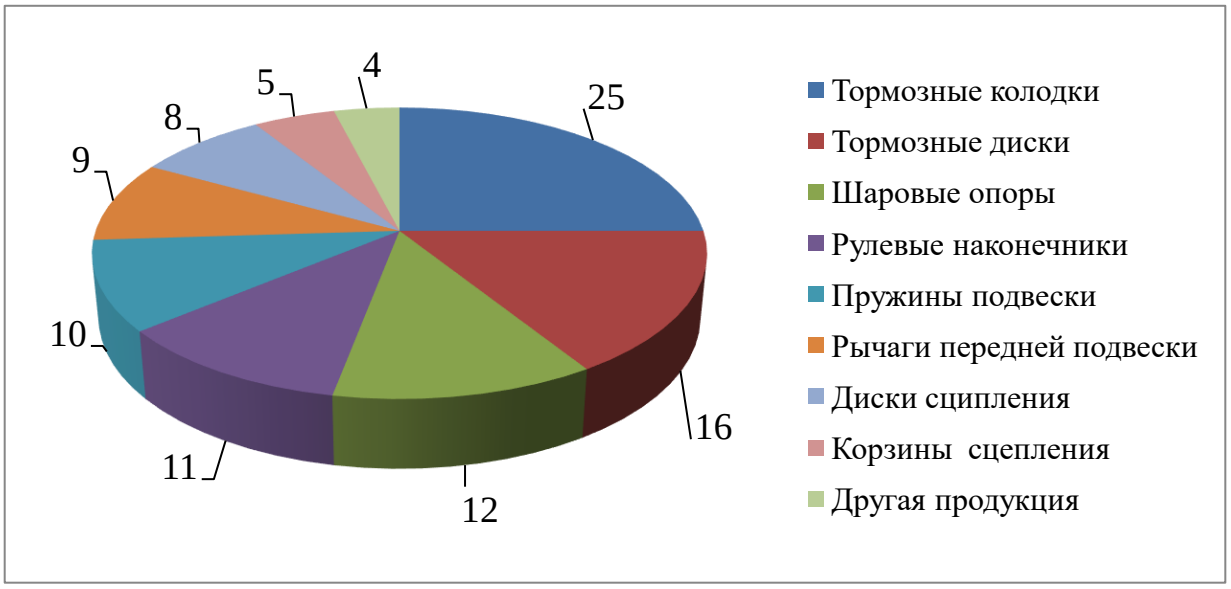

Рисунок 2.2 – Удельный вес основных ассортиментных групп

Наибольший удельный вес занимают тормозные колодки – 25% (именно эта группа и будет в дальнейшем выбрана для оценки совместного

сбыта), тормозные диски – 16%, шаровые опоры – 12%, рулевые наконечники – 11% и др.

Продукция обладает отличительными особенностями:

— Покрытие обладает высокими антикоррозионными и физико-механическими свойствами, обеспечивает равномерное окрашивание скрытых поверхностей.

— Дробеструйная обработка поверхности изделий перед окрашиванием гарантирует удаление окалины и других поверхностных дефектов, что улучшает внешний вид продукции и увеличивает ее эксплуатационный ресурс.

— Продукция изготавливается на собственном оборудовании методом пластической деформации. Этот способ производства предпочтительнее других, так как обеспечивает повышенную конструкционную прочность.

— Резинотехнические компоненты изготавливается из специальной авиационной резины, обладающей высокой стойкостью по отношению к озону, температурным колебаниям, маслу и бензину.

— 100 % изделий после сварочной операции подвергаются ультразвуковому контролю, это гарантирует высокую конструкционную прочность изделий.

— Полный производственный цикл изготовления продукции.

— Все изделия имеют сертификаты соответствия Госстандарта РФ.

Организационная структура

Организационная структура предприятия представлена в Приложение А.

Структура управления построена на горизонтальном разделении труда, то есть определенное число подчиненных отчитывается перед одним руководителем. Руководители высшего звена имеют прямой контроль над руководителями среднего звена, которые в свою очередь имеют прямой контроль над руководителями низшего звена. Такая управленческая иерархия

строится на том, что вся информация о положении предприятия и его задачах доступны только генеральному директору.

Высшим организационным уровнем является руководство высшего звена – генеральный директор. Он отвечает за принятие важнейших решений для предприятия в целом.

Руководители среднего звена являются связующим звеном между руководителями низшего и высшего уровня. Они контролируют и координируют работу, возглавляют подразделения и отделы предприятия.

Руководители среднего звена:

— Коммерческий директор;
— Директор производства;
— Директор по правовым вопросам
— Директор по качеству;
— Директор по экономике;
— Финансовый директор;
— Главный бухгалтер.

Руководители низового звена являются организационным уровнем, который находится непосредственно над исполнителями. Они в основном осуществляют контроль над выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена.

На данном предприятии руководителями низового звена являются руководители цехов предприятия.

В результате горизонтального разделения труда в структуре предприятия образовалось шесть функциональных блока:

— производственный блок;

— коммерческий блок;

— финансово - экономический блок;

— административный блок;

— блок управления качеством;

— бухгалтерия.

Деятельность каждого блока скоординирована посредством вертикального разделения труда. Каждый функциональный блок имеет свои четко определенные задачи и обязанности. Дублирование работы между соседними подразделениями отсутствует. Таким образом, на предприятии наблюдается деление на отдельные элементы по функциональному признаку, то есть, осуществлена функциональная департаментализация.

Анализ экономических показателей

Экономические показатели деятельности предприятия за период 2014-2016 гг. представлены в таблице 2.1, рис. 2.3, 2.4, на основании первичной информации Приложение Б.

Таблицы 2.1 – Экономические показатели деятельности предприятия за 2014-2016 гг.

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста показателей, %		Изменение	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2014 г.	2014-2015	2015-2016
1 Объем реализованной продукции, тыс. руб.	113 713	132 606	134 606	116,6	101,5	18 893,0	2 000,0
2 Среднесписочная численность персонала, чел., в том числе:	75,0	100,0	111,0	133,3	111,0	25,0	11,0
рабочие	58,0	85,0	94,0	146,6	110,6	27,0	9,0
основные, в т.ч.	18,0	47,0	55,0	261,1	117,0	29,0	8,0
вспомогательные	40,0	38,0	39,0	95,0	102,6	-2,0	1,0
руководители	8,0	7,0	5,0	87,5	71,4	-1,0	-2,0

Окончание таблицы 2.1

служащие и специалисты	9,0	8,0	12,0	88,9	150,0	-1,0	4,0

3 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10 400,0	13 668,7	14 878,4	131,4	108,9	3 268,7	1 209,7
4 Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	138,7	136,7	134,0	98,6	98,1	-2,0	-2,6
5 Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	25 974,0	95 240,8	106 936,4	366,7	112,3	69 266,8	11 695,6
6 Средняя стоимость собственного капитала, тыс. руб.	40 877,2	85 866,8	102 827,4	210,1	119,8	44 989,6	16 960,6
7 Доля собственного капитала в общей сумме источников, %	157,4	90,2	96,2	57,3	106,7	-67,2	6,0
8 Прибыль балансовая, тыс. руб.	2 193,0	10 281,0	9 834,5	468,8	95,7	8 088,0	-446,5
9 Рентабельность продаж, %	1,9	7,8	7,3	402,0	94,2	5,8	-0,4
10 Рентабельность всего капитала, %	8,44	10,79	9,20	2,35	-1,60	8,44	10,79
11 Рентабельность собственного капитала, %	4,3	9,6	7,7	223,2	79,9	5,3	-1,9
12 Продолжительность производственного цикла, дней	90,0	98,0	206,0	108,9	210,2	8,0	108,0
13 Среднегодовая производительность труда, тыс. руб.	1 516,2	1 326,1	1 212,7	87,5	91,4	-190,1	-113,4
14 Чистая прибыль, тыс. руб.	1 754	8 224,8	7 867,6	468,8	95,7	6 470,4	-357,2

В 2016 г. наблюдается сохранение темпов роста объема реализации, среднесписочной численности работников и, соответственно, фонда оплаты труда на предприятии. В 2016 г. происходит снижение рентабельности продаж по сравнению с 2015 годом на 0,4%. Наблюдается увеличение производственного цикла, что оценивается отрицательно. Уменьшаются темпы

роста производительности труда, не выполняется соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы: темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда.

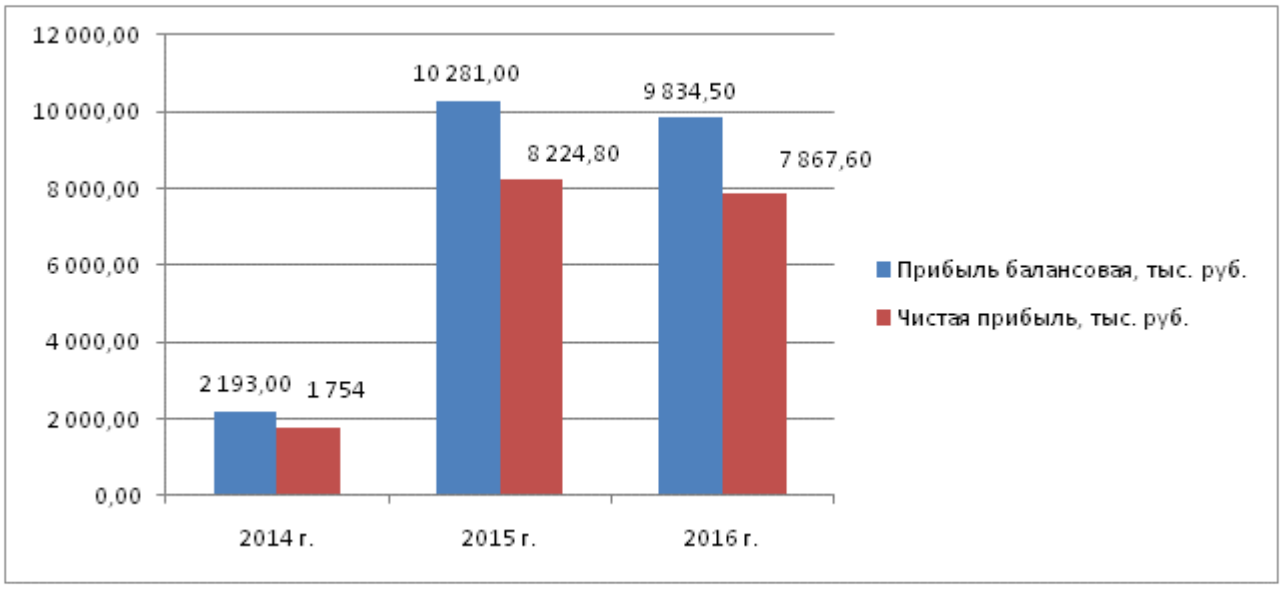

Рисунок 2.3 – Показатели прибыли за 2014-2016 гг., тыс. руб.

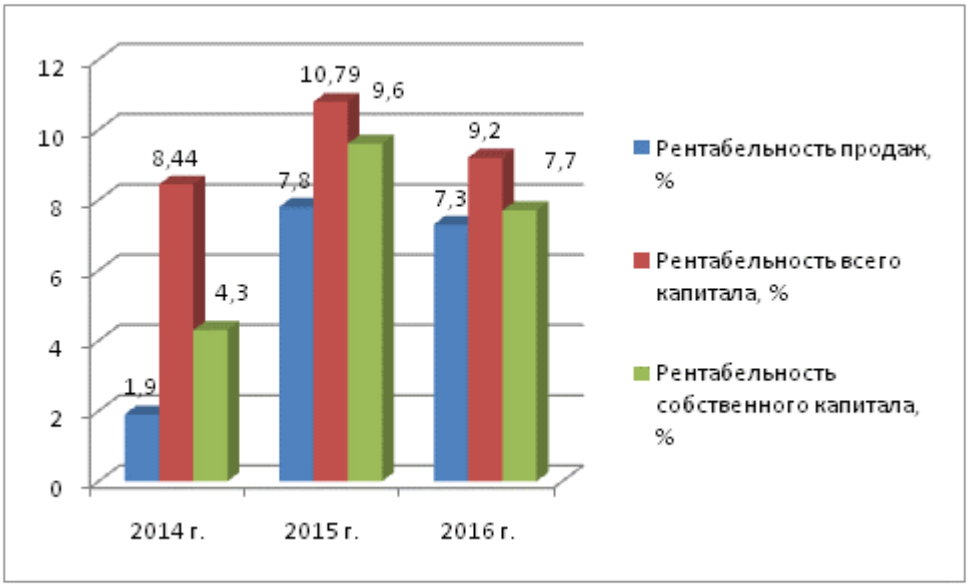

Рисунок 2.4 – Показатели рентабельности за 2014-2016 гг., %

2.2 Анализ внешней среды

Анализ рынка запчастей для автомобилей

Исследования рынка запчастей для автомобилей невозможно провести без исследования российского рынка автомобилей.

На 1 января 2017 года на учете в России состояло без малого 36 миллионов транспортных средств. Из них 26,8 млн. легковых автомобилей, 4,9 млн. грузовых, 800 тысяч автобусов и 3,3 млн. мотоциклов. За прошедший год парк в целом прибавил 900 тысяч единиц. Причем быстрее растет число легковых автомобилей – на 1,2 млн.; парк грузовых увеличился на 80 тыс. штук, автобусов на 30 тысяч, а мотоциклов и вовсе сократился на 420 тыс.

По ежегодному приросту легковых автомобилей Россия входит в число мировых лидеров.

Российский парк легковых автомобилей старый. Около половины автомобилей старше 5 - 10 лет, рис. 2.5.

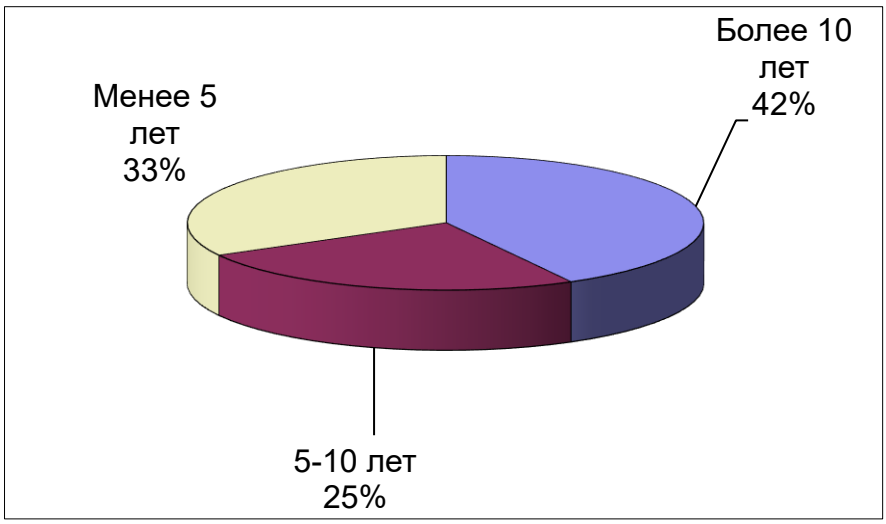

Рисунок 2.5 – Возраст российских легковых автомобилей в 2016 г.

По разным регионам страны возрастные данные отличаются очень заметно. Меньше всего автомобилей «от 10 и старше» в Уральском федеральном округе – 47%. Самый молодой состав – в столице (машин в возрасте до 5 лет – 37%), его противоположность – в Хабаровском крае (до 5 лет – 2,3%) В

Калининградской области машин старше 10 лет 87%.

Самую многочисленную группу в российском парке отечественных автомобилей составляют машины семейства ВАЗ. Именно ВАЗ формирует основной спрос на запасные части.

По статистике, в конце 2016 года в Российской Федерации было зарегистрировано более 16,5 миллиона легковых автомобилей, выпущенных отечественным автопромом. Это составляет 78,5% всего российского парка легковушек. По сравнению с 2015 годом парк машин отечественного производства увеличился на 4,6%.

Рынок автомобильных компонентов подразделяется на первичный (компоненты, которые используются для производства автомобилей на конвейере) и вторичный (запчасти для продажи через сервис и магазины). В мировой практике соотношение между ними примерно 70:30, рис. 2.6.

Рисунок 2.6 – Структура рынка автокомпонентов в мире.

В России - свои традиции, оттого структура рынка автокомпонентов смещена в сторону вторичного рынка: 40:60, рис. 2.7. Причин тому несколько.

Рисунок 2.7 – Структура рынка автокомпонентов в России.

Во-первых, наш автопарк откровенно старый и требует постоянного обслуживания и ремонта. Доля легковых автомобилей старше 10 лет в нем превышает 50%, а на относительно беспроблемные в возрасте до 5 лет приходится всего около 20%. Причем эксплуатируется очень много устаревших отечественных автомобилей. Например, вазовская «классика» составляет 28,4% всех легковых автомобилей, «москвичи» - 6,6%, «волги»- 6%, уазики- 2,5%. Во-вторых, дороги у нас по качеству весьма далеки от европейских. В-третьих, по числу аварий на тысячу автомобилей Россия – на одном из первых мест в мире.

Оборот российского рынка компонентов сопоставим с оборотом самого рынка автомобилей. В 2016 году объём первичного рынка составил 7-8 млрд. долларов. При этом 90% комплектующих предназначено для традиционных российских автозаводов.

К 2016 году доля компонентов для новых сборочных производств вырастет до 30-35%. А объем первичного рынка увеличится до 15 млрд. долларов.

Объем вторичного рынка автокомпонентов и запчастей по итогам 2016 года составил 11 млрд. долларов. Оценивая рост парка и изменение его структуры, можно предположить, что к 2016 году он вырастет до 13-15 млрд. долларов.

На рынке автокомпонентов сейчас насчитывается до двух тысяч игроков разного масштаба. Лидирующие позиции пока занимают отечественные производители. Тем не менее, активно идет вытеснения российских брендов высококачественной продукцией из Европы, а также более дешевыми запчастями из Китая, Турции и Индии.

Во всем автомобильном мире идет процесс консолидации. Выгоды налицо, в первую очередь это сокращение затрат на всех этапах производства, от разработки до продвижения продукции. В мировом масштабе за последнее десятилетие произошли уже сотни слияний и поглощений компаний. На российском рынке производители компонентов традиционно группировались вокруг АВТОВАЗа, который выпускал более 60% легковых автомобилей в стране.

ВАЗ сегодня является наиболее популярной маркой автомобиля в нашей стране. Если учесть при этом низкое качество комплектующих, используемых российскими автопроизводителями, и принять во внимание средний возраст машин, составляющих российский парк автомобилей ВАЗ, можно сделать вывод, что спрос на запчасти для этих автомобилей в России очень велик. В количественном выражении он значительно превышает 50% общего спроса на рынке автозапчастей.

Диаграмма на рисунке 2.8 показывает соотношение количества автомобилей отечественного производства и иномарок в региональных легковых автопарках. Наибольшей популярностью российские автомобили пользуются в Поволжском районе, где на их долю приходится 88,7% легкового парка. Также велика доля отечественных машин в парках Уральского (87,9% парка); Центрально-Черноземного (84,1%,); Северо-Кавказского (83,7%); Западно-Сибирского (83,2%); Волго-Вятского (83,2%) районов. Менее всего распространены наши машины в Калининградской области, где зарегистрировано 167,3 тыс. иномарок и лишь 48,8 тыс. автомобилей российского производства, и на Дальнем Востоке (здесь аналогичные

показатели выражаются цифрами 673,5 тыс. и 452,7 тыс., соответственно).

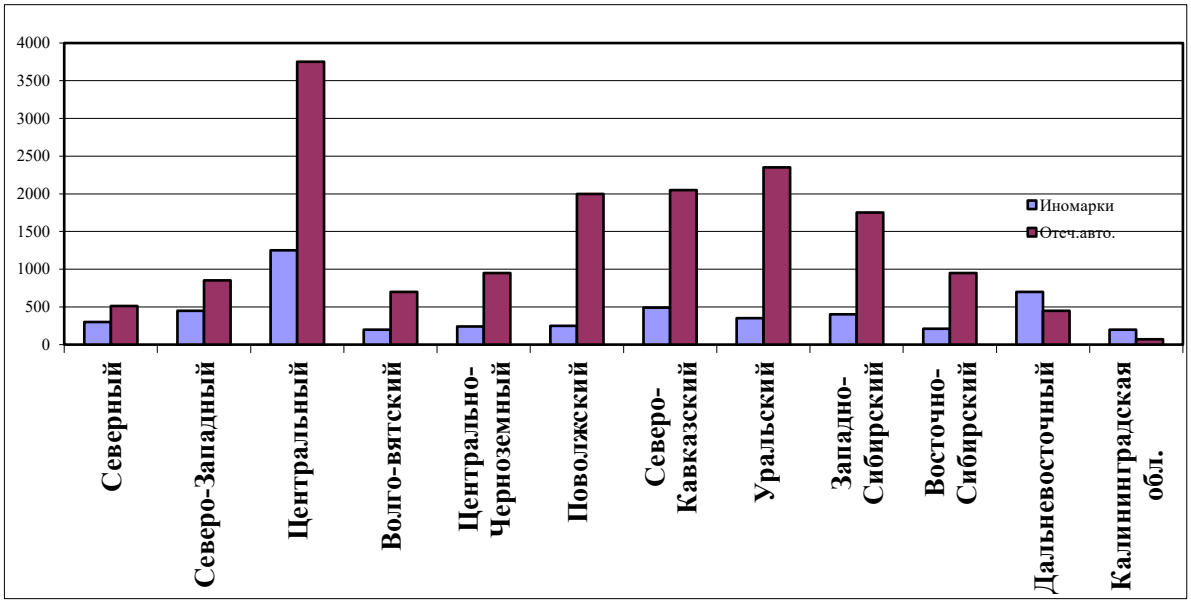

Рисунок 2.8 – Соотношение количества иномарок и автомобилей российского производства в парках регионов России в тыс. шт. (на декабрь 2016)

Поставщики

Исследуемая организация очень требовательно относится к выбору поставщиков. Ниже представлены наиболее значимые из поставщиков:

1. Du Pont, США - полимерные материалы
2. SANDVIK-COROMANT, Швеция - металлорежущий инструмент
3. KORLOY, Южная Корея – инструмент
4. Bayer, BASF, Германия - полимерные материалы
5. LG, Корея – оборудование
6. ТК ОСПаЗ ОАО, Орел - металл, метизы
7. ЗАО «Технопол», ОАО НПО «Криптен», Москва - полимерные материалы
8. ОАО «Автоагрегат», Кинешма – металл
9. ОАО «Набережночелнинский КБК», Наб. Челны – упаковка
10. ОАО «Магнитогорский металлургический завод» - металл
11. ОАО «Металлмаркет», Магнитогорск – металл
12. ОАО «Серметзавод», Серов – металл

13.ООО «Рязанский завод Тяжпрессмаш», Рязань – металл

14.ООО «Завод им. Дегтярева», Ковров – металл.

Потребители

Основная целевая аудитория (сегмент рынка) предприятия ЗАО «Урал-РОСМА»: автолюбители, владельцы отечественных автомобилей, в основном – владельцы легковых автомобилей марок «ВАЗ» (всех модификаций), а также – оптовые покупатели продукции (дилеры и дистрибьюторы).

Целевая аудитория (целевая группа) - это группа потребителей, на которую направлено продвижение (реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, пропаганда). От правильной сегментации рынка и правильного определения целевой аудитории зависит как стратегия, так и эффективность продвижения.

Основные тенденции потребительского рынка таковы:

— негативные изменения на макроуровне;

— рост реальных доходов населения;

— смещение платежеспособного спроса в более высокие ценовые сегменты;

— высокие требования к качеству продукции;

— рост емкость рынка автомобильной техники в России.

В целом, нужно отметить, что конечные потребители оценивают нашу продукцию положительно, знают её как высококачественную и надёжную (цена/качество).

Конкуренты

На рынке дисков и корзин сцепления действуют следующие предприятия:

1. НПО «Рубин», г. Тюмень

2. ООО «ПО «Начало», Н. Челны – основной конкурент, Производственное объединение «Начало» является на сегодняшний день ведущим российским предприятием, выпускающим запасные части к легковым

автомобилям. Все оборудование, установленное на ПО «Начало» - от небольших станков до громадных конвейерных линий - от лучших отечественных и западных станкостроителей, соответствует мировым стандартам. На данный момент предприятие выпускает в год 9 миллионов тормозных колодок, 800 тысяч дисков сцепления, 350 тысяч шаровых опор, более 1 миллиона кузовных деталей. Качество продукции отслеживается на всех стадиях производственного цикла вплоть до упаковки, транспортировки и отзывов автомобилистов. Все изделия сертифицированы Госстандартом России.

3. ООО «Промснабжение», Белебей

4. ЗАО «Вазинтерсервис», Тольятти

5. ЗАО «Базальт», г. Миасс

6. Компания «Фенокс», Беларусь.

7. Трек, Миасс.

На рынке шаровых опор действуют следующие предприятия:

1. «Начало», г. Набережные Челны

2. «ВАЗинтерсервис», г. Тольятти

3. «Старт Плюс», г. Владимир

4. НПО «БелМаг» г. Магнитогорск – основной конкурент, основное направление деятельности - опоры шаровые, рулевые наконечники, наконечники рулевых тяг. Предприятие в настоящее время производит 14 позиций шаровых шарниров, рулевых наконечников и средних тяг для наиболее популярных Российских автомобилей.

5. «Кедр», г. Миасс

6. ТД «За рулем»

7. «Автоагрегат», г. Кинешма

8. «Терса», г. Волжский Волгоградской обл.

9. «Аксиома 1», г. Миасс.

10. Трек, г. Миасс

На рынке рулевых наконечников для автомобилей ВАЗ, автомобилей

малой грузоподъемности семейства Соболь/Газель действуют следующие предприятия:

1. ИП Пономарев, г. Алапаевск.

2. Трек, г. Миасс.

3. ООО «Металлопродукция».

4. ООО «Начало».

5. ООО «Трио».

6. ООО «Тюнинг».

На рынке рычагов передней подвески действуют следующие предприятия:

1. Фирма «Аксиома 1» .

2. ЗАО «Кедр» – основной конкурент, работает на Российском рынке производства запасных частей к автомобилям более 20 лет. Основное направление деятельности - производство компонентов рулевой трапеции и подвески для «ВАЗ», «ГАЗ», «Ока». Все изделия имеют сертификаты соответствия государственным стандартам РФ. Внедрение новых технологий, оптимальное сочетание цены и качества, ориентация на клиента являются основными принципами работы фирмы. По многочисленным заявкам потребителей после двухлетнего перерыва возобновлено производство пальца шарового для ВАЗ 2101-2107, ВАЗ 2108-21099, ВАЗ 2110.

3. ООО ПКП «СТАРТ ПЛЮС», Владимир.

4. ЗАО «Терса», Волжский

5. ЗАО «ВАЗинтерСервис-Холдинг»

6. БелМаг, Магнитогорск

7. ТД «За рулем».

8. Трек, г. Миасс.

На рынке пружины подвески действуют следующие предприятия:

1. ЗАО «Кедр»
2. ООО « ПКП «Старт-Плюс».

3. ООО «Черниговавтодеталь».
4. ОАО «Автоагрегат».
5. ОАО «ГАЗ».

На рынке тормозных колодок и дисков действуют следующие предприятия:

1. ОАО «Волжскрезинотехника» – основной конкурент, Тридцатилетний опыт производства и профессионализм специалистов позволяют справлятся с любой технической задачей по проектированию и выпуску резинотехнических изделий. Сегодня «Волжскрезинотехника» связана деловыми отношениями с двумя тысячами предприятий, в том числе с такими гигантами отечественного автомобилестроения как АвтоВАЗ, ГАЗ, ЗИЛ и КАМАЗ.
2. ОАО «Балаковорезинотехника».
3. ПО «Аксиома 1».
4. Трек, г. Миасс.

2.3 SWOT -анализ

SWOT – анализ направлен на выявление, анализ и оценку сильных и слабых сторон организации, её возможностей и угроз исходя из состояния внешней среды. Применяемый для анализа среды метод SWOT – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Когда внутренние сильные и слабые стороны компании выявлены, оба списка должны быть тщательно изучены и оценены. Некоторые сильные

стороны компании более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе и формировании ее стратегии. Подобным образом некоторые слабые стороны могут оказаться роковыми для компании, в то время как другие не слишком важны или могут быть легко исправлены.

SWOT-анализ очень похож на составление стратегического баланса: сильные стороны – это активы компании в конкурентной борьбе, а ее слабые стороны – пассивы. Существует определенный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

SWOT- анализ ЗАО «Урал-РОСМА» представлен на рисунке 2.6.

Исходя из проведенного анализа деятельности объекта исследования, можно сделать следующие выводы.

ЗАО «Урал-РОСМА» производит широкий спектр авто компонентов.

В настоящее время на рынке конкуренция достаточно высока. Предприятиям для того, чтобы выжить в конкурентных условиях, необходимо постоянно обновлять ассортимент, повышать качество выпускаемой продукции, совершенствовать ценовую и коммуникационную политику.

Рисунок 2.6 – SWOT-анализ ЗАО «Урал-РОСМА»

Во второй главе проведен анализ эффективности действующей системы управления и сбыта исследуемой организации. Объектом исследования выступило производственно-коммерческая организация ЗАО «Урал-РОСМА». Основным видом деятельности предприятия является производство и продажа оригинальных запасных частей для легковых отечественных автомобилей.

Анализ финансовых результатов показал, что на предприятии в 2016 г. наблюдается сохранение темпов роста объема реализации, среднесписочной численности работников и, соответственно, фонда оплаты труда на предприятии. В 2016 г. происходит снижение рентабельности продаж по

сравнению с 2015 годом на 0,4%. Наблюдается увеличение производственного цикла, что оценивается отрицательно. Уменьшаются темпы роста производительности труда, не выполняется соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы: темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда.

Проведено исследование внешней среды, в которой функционирует предприятие. Проведенный анализ рынка показывает, что российский автопарк сегодня на 60% представлен отечественными автомобилями. В связи с этим спрос на запасные части к этим автомобилям достаточно велик. В настоящее время на рынке конкуренция достаточно высока. Проведено описание и анализ проблем, сдерживающих развитие предприятия с использование SWOT – анализа, в результате в качестве основной стратегии развития, можно предложить интенсификацию маркетинговой деятельности, расширение географии рынков сбыта, производство новинок. Предприятиям для того, чтобы выжить в конкурентных условиях, необходимо постоянно обновлять ассортимент, повышать качество выпускаемой продукции, совершенствовать ценовую и коммуникационную политику.

3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «УРАЛ-РОСМА»

3.1 Выбор маркетинговых мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности

Организация, действующая в условиях рыночных отношений, может добиться своей конкурентоспособности только посредством адаптации своей деятельности к условиям рынка. Для успешного проведения этого процесса в большинстве случаев необходима организация маркетинговой деятельности на предприятии и привлечение специалистов в области менеджмента и маркетинга.

В зависимости от степени вовлеченности организации в маркетинг можно выделить три уровня использования маркетинга:

1. Деятельность организации в целом переориентирована на маркетинг как концепцию рыночного управления, что предопределяет не просто создание службы маркетинга, но и изменение всей философии управления;
2. Использование отдельных элементов комплекса маркетинговой деятельности (разработка и производство продукции исходя из изучения спроса и конъюнктуры рынка);
3. Изолированная реализация отдельных элементы маркетинга (реклама, стимулирование продаж, ценообразование с учетом спроса).

Исследовав, положение предприятия и проведя анализ внешней среды можно предложить исследуемой организации в условиях ограниченности денежных средств использовать отдельные элементы комплекса маркетинга, а в будущем (долгосрочной перспективе) при появлении свободных денежных средств деятельность организации в целом переориентировать на маркетинг как концепцию рыночного управления. Примерная модель маркетинговой деятельности современного предприятия представлена в Приложении В.

Необходимо определить последовательность шагов:

1. Введение изменений в коммерческой службе (реорганизация): предлагаем ввести в штатное расписание 2 маркетологов и пересмотреть функциональные обязанности коммерческого директора (переименовать в директора по маркетингу и сбыту).

2. В связи с невозможностью быстро и эффективно выполнять все маркетинговые функции рассмотреть на ближайшую перспективу вариант совместного сбыта (франчайзинга) с одним из лидеров на рынке автозапчастей, рассчитать эффективность использования его торговой марки и сбытовой сети для реализации части продукции.

3. Наметить пути дальнейшей работы, по совершенствованию маркетинговой деятельности исследуемого предприятия (дополнительные мероприятия).

3.2 Реорганизация коммерческой службы

Цели, задачи и организационная структура службы по маркетингу и сбыту

Основная роль новой организационной единицы должно стать обеспечение целенаправленного осуществления производственно-сбытовой деятельности предприятия на основе изучения рынка и приспособления к нему производства продукции. Ее деятельность концентрируется на решении четырех взаимосвязанных задач:

— организации процесса создания конкурентоспособной продукции;
— проведение гибкой ценовой политики;
— организации эффективной системы сбыта;
— управление продвижения товара на рынке.

В соответствие с задачами, решаемыми в дипломном проекте необходимо реорганизовать коммерческую службу на предприятии, для этого необходимо ввести в штатное расписание 2 штатные единицы:

— Начальник отдела маркетинга (данная штатная единица существует, она только переподчиняется);

— Маркетолог 1;

— Маркетолог 2.

Наиболее целесообразно построить организационную структуру СМ на ЗАО «Урал-РОСМА» в соответствии со схемой на рис.3.1.

Рисунок 3.1 – Новая организационная структура

Директор по маркетингу и сбыту руководствуется в работе приказами, распоряжениями, указаниями генерального директора, действующим законодательством, утвержденными планами и положением о службе.

Маркетолог 1 должен взять на себя следующие аналитические задачи:

— проводить изучение деятельности конкурентов, определяет позицию предприятия в конкурентной борьбе;

— разрабатывает стратегии маркетинга на основе анализа конъюнктуры рынка, прогнозов развития рынка и конкурентоспособности выпускаемой продукции;

— организует и осуществляет совместно с сотрудниками отдела сбыта, анализ хода продаж по всем сегментам рынка;

— вырабатывает рекомендации по выбору направлений совершенствования выпускаемой продукции и разработке новой продукции;

— осуществляет прогнозирование и моделирование рыночных ситуаций;

— вырабатывает рекомендации по выбору целевого рынка (рынков) в соответствии с рыночной конъюнктурой и ресурсными возможностями предприятия;

— формирует и обновляет базы адресов постоянных и потенциальных клиентов;

— осуществляет анализ конкурентоспособности продукции предприятия, сопоставляя ее потребительские свойства, цену с аналогичными показателями конкурирующей продукции;

— разработка эффективных маркетинговых стратегий, адаптированных к существующим рыночным условиям, включающих товарную и ассортиментную политику, ценовую стратегию, стратегию сбыта и коммуникаций.

Маркетолог 2 берет на себя задачи по стимулированию сбыта, рекламе, работе на выставке.

— разрабатывает рекомендации по реализации отдельных методов продвижения товаров;

— представляет директору предложения о проведении рекламных кампаний, их сроках, объемах, средствах ведения;

— планирует расходы на рекламные мероприятия и определяет их эффективность;

— сотрудничает с рекламными агентствами и издательствами;

— размещает рекламную продукцию в газетах, журналах, на телевидении, радио, в электронных средствах связи, в компьютерных сетях, рекламные объявления и тексты в периодической печати;

— представляет директору предложения о полиграфических, наглядных и сувенирных материалах для представительской деятельности;

— осуществляет прямую почтовую рекламу: плановые и разовые рассылки, письма, бандероли, посылки с информационными материалами;

— представляет директору график участия в выставках, рекомендации по участию в выставках;

— выполняет, по мере надобности, отдельные поручения генерального директора и директора по маркетингу в рамках оговоренных выше работ;

— при необходимости участвует во всех исследовательских и аналитических мероприятиях совместно со специалистом по маркетингу 1.

Отдел сбыта, в свою очередь реализует только функцию сбыта, и распределения, в задачи которой входит:

— анализ эффективности сбытовой сети;

— организация эффективной системы доставки;

— готовит данные для маркетологов;

— ведет строгую отчетность и контроль выполнения заявок перед директором по маркетингу и сбыту и т.д.

Примерная должностная инструкция представлена в Приложении Г.

3.3 Обоснование целесообразности использования совместного сбыта (франчайзинга) с одним из лидеров на рынке автозапчастей

В последнее время в России все большее применение находит один метод распределения – совместный сбыт на основе франчайзинга.

Франчайзинг - это такая организация бизнеса, в которой компания (франчайзор) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта и услуг этой компании. Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзор. В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу, и механизмы поддержки. Таким образом, выполнение правил не является недостатком, наоборот, следование правилам означает, что франчайзи имеет прекрасную возможность сделать прибыль и понять выгодность своего вложения. Чтобы получить такие права, франчайзи делает первоначальный взнос франчайзору, а затем выплачивает ежемесячные взносы. Это своего рода аренда, потому что франчайзи никогда не является полным владельцем товарного знака, а просто имеет право использовать товарный знак на период выплаты ежемесячных взносов. Суммы этих взносов оговариваются во франчайзинговом договоре (контракте) и являются предметом переговоров.

Франчайзор - это компания, которая выдает лицензию или передает право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы. Франчайзор исследует, и развивает бизнес, тратит деньги на продвижение бизнеса, создает хорошую репутацию и узнаваемый имидж (называемый – брэнднэймг). После того, как компания доказала работоспособность своей бизнес концепции и успешную воспроизводимость этого бизнеса, она может начать предлагать предпринимателям, которые хотят повторить подобный успех, купить ее франшизу.

Франчайзи - это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзора и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзора. Франчайзи сам оплачивает затраты на создание бизнеса. Очень часто франчайзор предоставляет очень выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Эти скидки всегда дают возможность франчайзи покупать продукты у франчайзора по более низкой цене, и таким образом это стоит дешевле, чем развивать бизнес без франчайзора. Франчайзи делает первоначальный взнос за помощь по созданию и открытию бизнеса. Франчайзи принимает на себя обязанность выплачивать ежемесячные взносы за право пользование торговым знаком и бизнес системой и за поддержку, обучение и консалтинг, предоставляемые франчайзором. Если все идет по плану, то франчайзи ведет успешный бизнес, и его прибыль превосходит затраты.

Франшиза - это полная бизнес система, которую франчайзор продает франчайзи. Другим названием для подобной системы служит франчайзинговый пакет, который обычно включает пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзору.

Франчайзинг используется в самых различных видах бизнеса. В частности, он интенсивно развивается в таких отраслях промышленности как автомобильная и услуги автосервиса.

Итак, прибегнем при организации маркетинговой деятельности к выше описанному способу, т.е. реализация всей или значительной части своей продукции под чужой торговой маркой, используя сбытовую сеть другой (обычно крупной и известной компании) и уступая часть прибыли (до 50%) той компании, которая предоставляет свою торговую марку.

Преимущества метода — не нужно нести расходы по созданию собственной сбытовой сети (что особенно важно при работе на авто рынке), экономия на рекламе, повышение рентабельности в сравнении с аутсайдерами

на данном рынке (получение возможности реализовывать свою продукцию на рынке сразу по максимально высокой цене).

От такой сделки выигрывают обе стороны, хотя на первый взгляд речь идет о потери части прибыли, необходимости делиться ею. На самом деле в условиях рынка небольшое предприятие получает ничуть не меньшую выгоду от совместного сбыта, нежели крупное.

Во-первых, небольшому предприятию не нужно создавать собственную сбытовую сеть (строить магазины, склады и т.п.) или вести длительные переговоры с многими торговыми посредниками. Опираясь на каналы сбыта продукции крупной фирмы — партнера по сделке, небольшое предприятие получает возможность сэкономить немалые средства, которые оно должно было бы потратить на создание собственных каналов сбыта. Реализация продукции к тому же будет осуществляться квалифицированными сбытовыми службами крупной компании, на обучение и подготовку которых небольшому предприятию также понадобилось бы немало сил и средств, а главное — времени, что особенно важно для успешного продвижения на рынке нового изделия.

Во-вторых, небольшое предприятие экономит на расходах по рекламе своей продукции, образцы которой будут помещены в каталоги и рекламные проспекты крупной фирмы.

В-третьих, использование товарной марки крупной и известной компании позволяет продавать продукцию по более высокой цене (действует так называемая надбавка к цене за престиж товарной марки), чем в случае самостоятельного сбыта продукции. К тому же нужно помнить, что торговые посредники, имеющие долгосрочные связи с крупными фирмами, как правило, имеют куда больше стимулов для эффективного продвижения их товаров на рынке. Так что в любом случае небольшое предприятие, не имеющее устойчивой репутации на рынке или собственной престижной торговой марки, от совместной реализации продукции только выигрывает.

Фактически обе стороны сделки имеют возможность получить ту часть прибыли, которая при отсутствии их договоренности о совместном сбыте была бы просто для них потеряна. И затем эта дополнительная прибыль в определенной пропорции делится между участниками сделки.

Выбор партнера

Была проведена достаточно большая работа по выбору компаний для совместного сбыта. Партнеры выбирались очень тщательно. Результаты получились следующие:

1. ЗАО «Кедр», г. Миасс. Вид деятельности: производство и продажа запасных частей к отечественным легковым автомобилям. Все изделия имеют сертификаты соответствия государственным стандартам РФ. Внедрение новых технологий, оптимальное сочетание цены и качества, ориентация на клиента являются основными принципами работы фирмы. По многочисленным заявкам потребителей после двухлетнего перерыва возобновлено производство пальца шарового для ВАЗ 2101-2107, ВАЗ 2108-21099, ВАЗ 2110. Более 20 лет существует на рынке, имеет раскрученный бренд, франчайзингом занимается 6 лет.

2. Торговый дом «За рулем», г. Москва. Виды деятельности: продажа запасных частей к отечественным легковым автомобилям. Занимается франчайзингом более 8 лет. ТД «За рулем» последние годы активно раскручивает свою марку на рынке. Продукция, продаваемая под этой маркой на рынке отличается красивым внешним видом, хорошим качеством и высокой ценой.

3. ЗАО ПО «Трек», г. Миасс. Вид деятельности: производство и продажа запасных частей к отечественным легковым автомобилям. Более 20 лет существует на рынке, имеет раскрученный бренд, франчайзингом занимается более 8 лет. Производственное объединение «Трек» организовано в 1995 году, как фирма, специализирующаяся на изготовлении шаровых опор для

автомобилей «ВАЗ», с целью предоставления на рынок продукции гарантированно высокого качества по конкурентоспособным ценам.

Сегодня ПО «Трек» - один из самых крупных производителей шаровых опор для легковых автомобилей. Динамично развивающееся предприятие инновационного профиля. Имеет сформированную сеть региональных дистрибьюторов, гарантирующую быструю доставку стандартной продукции к заказчику. На сегодняшний день - это четыре официальных дистрибьюторов в крупнейших городах России: Москва, Самара, Новосибирск, Ростов-на-Дону. Развита дилерская сеть, охватывающая практически любые точки России и Ближнего Зарубежья.

4.ООО ПО «Начало», Н. Челны – конкурент по производству и сбыту тормозных колодок. Производственное объединение «Начало» является на сегодняшний день ведущим российским предприятием, выпускающим запасные части к легковым автомобилям. На данный момент предприятие выпускает в год 9 миллионов тормозных колодок, 800 тысяч дисков сцепления, 350 тысяч шаровых опор, более 1 миллиона кузовных деталей. Качество продукции отслеживается на всех стадиях производственного цикла вплоть до упаковки, транспортировки и отзывов автомобилистов. Все изделия сертифицированы Госстандартом России. Более 15 лет существует на рынке, не имеет раскрученного торгового бренда, франчайзингом занимается более 3 лет.

5. ЗАО НПО «БелМаг», г. Магнитогорск. Вид деятельности: производство и продажа запасных частей к отечественным легковым автомобилям. 19 лет существует на рынке, имеет достаточно раскрученный бренд, занимается франчайзингом около 10 лет. Вся продукция, выпускаемая НПО «БелМаг», сертифицирована в ведущем Органе Госстандарта РФ по автомобильным изделиям – НАМИ-ФОНД /г. Москва/. «БелМаг» первым из производителей автозапчастей в июле 1998 года начал защищать от подделок свои изделия, нанося на них лазерные голограммы. Голограммы содержат два переливающихся друг в друга под разными углами зрения изображения:

эмблема «БелМага» и знак соответствия Росстандарта. Помимо этого отличительной чертой верхних шаровых опор, опор для переднеприводных автомобилей, а также рулевых наконечников и средних тяг являются выдавленные фирменное клеймо «БМ» и знак соответствия. В январе 2000 года «БелМаг» первым из производителей, выпускающих аналогичную продукцию, ввел реальную гарантию на выпускаемые шаровые шарниры, предоставив покупателю каждого изделия Гарантийный Сертификат с индивидуальным номером и штампом ОТК. Этот Сертификат дает гарантию на 2 года эксплуатации со дня продажи при условии, что пробег за этот период не превысит 40000 км.

НПО «БелМаг» — один из крупнейших российских производителей запасных частей для автомобилей. Это шаровые опоры и другие детали передней подвески, детали рулевого управления, тормозной системы, трансмиссии и многие другие запчасти для ВАЗов и ГАЗов.

БЕЛМАГ — официальный поставщик на конвейеры «АВТОВАЗ», «ГАЗ», «GM-АВТОВАЗ», АЗ «УРАЛ».

Проведем качественный анализ выбора партнера, для этого сформулируем критерии отбора партнера и занесем их в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – Анализ выбора партнера по совместному сбыту

Название партнера	Критерии оценки партнера по совместному сбыту						
	Сколько лет предприятие занимается бизнесом (продажи автозапчастей)	Имеет ли репутацию честного и порядочного предпринимателя	Платежеспособность	Уровень известности марки	Занимается ли франчайзингом и	Размер сервисной платы (роялти)	Удаленность от базы исследования
ЗАО «Кедр», г. Миасс	20 лет	+-	+-	Выше среднего	6 лет	Средний	Удалено незна-чительно
Торговый дом «За рулем», г. Москва	9 лет	+-	++	Высокий	8 лет	Очень высокий	Удалено

Окончание таблицы 3.1

ЗАО ПО «Трек», г. Миасс	20 лет	+-	+-	Высокий	8 лет	Очень высокий	Удалено незна-чительно
ООО «ПО «Начало», г. Н. Челны	13 лет	++	++	Выше среднего	3 года	Средний	Удалено
ЗАО НПО «Белмаг», г. Магнитогорск	20 лет	++	++	Очень высокий	10 лет	Средний	Удалено незна-чительно

Таким образом, можно порекомендовать исследуемому предприятию в настоящее время заключить договора совместного сбыта тормозных колодок с ЗАО «Белмаг», основными аргументами служат наличие высокого уровня известности торговой марки и наличие разветвленной дилерской сети, приемлемые условия договора (50% прибыли), географически расположены предприятия в одной области, имеет репутацию честного и порядочного предпринимателя. Примерный договор представлен в Приложении Д.

Оценка эффективности использования совместного сбыта для обеих компаний. Рассчитаем эффективность этого сбыта для обеих компаний.

Возьмем в качестве примера один вид продукции - тормозные колодки, карта позиционирования представлена в приложении Ж.

Во-первых, определим емкость рынка в РФ. В России к 2017 году зарегистрировано 17 млн. отечественных автомобилей.

В год автовладельцы в среднем приобретают по 2 комплекта (состоящего из 4 передних колодок и 1 комплекта задних (2 шт.)). Исходя из этого, общая емкость рынка тормозных колодок составляет таблица 3.2.

Приведу себестоимость по статьям калькуляции на данный вид продукции (см. таблицу 3.3, 3.4). Расчеты произведены с учетом нормативов предприятия.

Таблица 3.2 – Расчет емкость рынка тормозных колодок

	Общая емкость рынка в России (у.е)	Общая емкость рынка производителей Челябинской обл.	Возможный объем продаж продукции под маркой ЗАО «БелМаг»	Возможный объем продаж под собственной маркой ЗАО «Урал-РОСМА»
Занимаемая доля рынка	100%	10 %	5%	0,5%
Комплект задних колодок	17 000 000	1 700 000	85 000	8 500
Комплект передних колодок	34 000 000	3 400 000	170 000	17 000

Таблица 3.3 – Калькулирование себестоимости тормозных колодок переднего тормоза, руб.

Статьи затрат	Сумма
1. Сырье и материалы	31,60
2. Транспортные расходы	3,16
3. Электроэнергия на технологические нужды	2,21
4. Расходы на оплату труда	8,05
5. Отчисления на социальные нужды	2,42
6. Общепроизводственные расходы	6,04
7. Общехозяйственные расходы	10,47
8. Производственная себестоимость	63,94
9. Коммерческие расходы	0,03
10. Полная себестоимость	63,97
Полная себестоимость за комплект	128
11. Прибыль	15,99
12. Цена	79,96
13. Налог на добавленную стоимость	14,39
14. Цена реализации	94,36
Цена за комплект 2 шт.	189
Маржа	61
Маржа с цены реализации через торговую сеть (+25%)	76

При установлении цены используются затратный метод ценообразования (полные затраты + прибыль). Прибыль составляет 25% от полной себестоимости.

В целом, цена реализации на продукцию на уровне ниже среднерыночной.

Колодки тормозные переднего и заднего тормоза продаются в комплекте по 2 штуки. Цена реализации комплекта 2 шт. тормозных колодок переднего тормоза составляет 189 руб., но надо 2 комплекта = 377 руб., табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Калькулирование себестоимости тормозных колодок заднего тормоза, руб.

Статьи затрат	Сумма
1. Сырье и материалы	28,30
2. Транспортные расходы	2,83
3. Электроэнергия на технологические нужды	1,98
4. Расходы на оплату труда	27,26
5. Отчисления на социальные нужды	8,18
6. Общехозяйственные расходы	35,43
7. Общепроизводственные расходы	17,72
8. Производственная себестоимость	121,69
9. Коммерческие расходы	0,06
10. Полная себестоимость	121,75
Полная себестоимость за комплект	244
11. Прибыль	30,44
12. Цена	152,19
13. Налог на добавленную стоимость	27,39
14. Цена реализации	179,58
Цена за комплект	360
Маржа с отпуска	116
Маржа с цены реализации через торговую сеть (+25%)	145

При установлении цены используются затратный метод ценообразования (полные затраты + прибыль). Прибыль составляет 25% от полной себестоимости.

В целом, цена реализации на продукцию на уровне ниже среднерыночной.

Цена реализации комплекта тормозных колодок (2 шт.) заднего тормоза составляет 360 руб., необходим 1 комплект.

В таблице 3.5. представлен уровень цен и сумма маржи на продукцию исследуемого предприятия и партнера по совместному сбыту.

Таблица 3.5 – Уровень цен и сумма маржи на продукцию

Уровни ценообразования	Цена компл. передних тормозных колодок, руб.	Цена компл. задних тормозных колодок, руб.
Цена реализации в торговой сети ЗАО «Урал-РОСМА» с НДС/маржа с комплекта	236/76	450/145
Цена отпуска продукции с ЗАО «Урал-РОСМА» с НДС/маржа с комплекта	189/61	360/116
Цена реализации ЗАО «БелМаг» с НДС/маржа с комплекта	580/216	620/198

Маржа (gross profit, рентабельность продаж) — разница между отпускной ценой товарной единицы и себестоимостью товарной единицы. Эта разница обычно выражается как прибыль на единицу продукции или в процентах от отпускной цены (коэффициент прибыльности).

Далее приведем расчёт валовой прибыли от продаж комплекта передних колодок ЗАО «Урал-РОСМА» для автомобилей под торговой маркой ЗАО «БелМаг» (табл.3.6).

Таблица 3.6 – Расчёт валовой прибыли от продаж комплекта передних колодок под торговой маркой ЗАО «БелМаг»

Наименование	Стоим. ед. продукции (руб.)	Кол-во реал. продукции в мес.	Кол-во реал. продукции в год	Доход в месяц. (руб.)	Доход в год. (руб.)	Валовая прибыль, полученная от продажи продукции ЗАО «Урал-РОСМА» под маркой «БелМаг»	
1. Затраты на продвижение (фирменную упаковку) под маркой «БелМаг»	10	14 167	170 000	141 667	1 700 000		
2. Затраты на доставку продукции транспортом ЗАО «БелМаг»	0,2	14 167	170 000	2 833	34 000		
3. Маржа с отпуска с ЗАО «Урал-РОСМА» с НДС	61	14 167	170 000	864 167	10 370 000	в месяц	в год
4. Маржа реализации ЗАО «БелМаг» с НДС	216	14 167	170 000	3 060 000	36 720 000	1 530 000	18 360 000

Затраты на фирменную упаковку составят 10 руб. для ЗАО «БелМаг» и 20 руб. для ЗАО «Урал-РОСМА» (разница связана с объемами, чем больше объем, тем дешевле). Затраты на доставку продукции транспортом ЗАО «БелМаг» составят в расчете на ед. продукции 20 коп., а затраты ЗАО «Урал-РОСМА» 50 коп.

Валовая прибыль, полученная от продажи пер.кол. ЗАО «Урал-РОСМА» под маркой «БелМаг» в год составит 18 360 тыс.руб. это непосредственная прибыль ЗАО «Урал-РОСМА» (50%) от 36 720 тыс.руб.

Рассмотрим прибыль если сбыт осуществлять под своей маркой табл. 3.7.

Таблица 3.7 – Расчёт валовой прибыли от продаж комплекта передних колодок ЗАО «Урал-РОСМА» для автомобилей под собственной маркой

Наименование	Стоимость ед. продукции (руб.)	Кол-во реал. продукции в мес.	Кол-во реал. продукции в год	Доход в месяц. (руб.)	Доход в год. (руб.)	Валовая прибыль, полученная от продажи продукции ЗАО «Урал-РОСМА»	
1.Затраты продвижение (на фирменную упаковку)	15	1 417	17 000	21 250	255 000		
2.Затраты на доставку продукции	0,5	1 417	17 000	708	8 500	в месяц	в год
3.Маржа реализации с ЗАО «Урал-РОСМА» с НДС	76	1 417	17 000	107 667	1 292 000	85 708	1 028 500

Валовая прибыль, полученная от продажи пер.кол. под собственной маркой в год составит 1 029 тыс. руб.

Расчёт валовой прибыли от продаж комплекта задних колодок ЗАО «Урал-РОСМА» для автомобилей под торговой маркой ЗАО «БелМаг» представлен в табл. 3.8.

Таблица 3.8 – Расчёт валовой прибыли от продаж комплекта задних колодок ЗАО «Урал-РОСМА» для автомобилей под торговой маркой ЗАО «БелМаг»

Наименование	Стоим. ед. продук. (руб.)	Кол-во реал. продук. в мес.	Кол-во реал. продук. в год	Всего в месяц. (руб.)	Итого в год. (руб.)	Валовая прибыль, полученная от продажи продукции ЗАО «Урал-РОСМА» под маркой «БелМаг»	
1. Затраты на фирменную упаковку под маркой «БелМаг»	10	7 083	85 000	70 833	850 000		
2. Затраты на доставку продукции транспортом ЗАО «БелМаг»	0,2	7 083	85 000	1 417	17 000		
3. Маржа с отпуска с ЗАО «Урал-РОСМА» с НДС	116	7 083	85 000	821 667	9 860 000	в месяц	в год
4. Маржа реализации ЗАО «БелМаг» с НДС	198	7 083	85 000	1 402 500	16 830 000	701 250	8 415 000

Валовая прибыль, полученная от продажи зад.кол. ЗАО «Урал-РОСМА» под маркой «БелМаг» в год составит 8 415 тыс.руб. это непосредственная прибыль ЗАО «Урал-РОСМА» (50%) от 16 830 тыс. руб.

Валовая прибыль, полученная от продажи зад.кол. под собственной маркой составит 1 101 тыс. руб., табл. 3.9.

Таблица 3.9 – Расчёт валовой прибыли от продаж комплекта задних колодок ЗАО «Урал-РОСМА» для автомобилей под собственной маркой

Наименование	Стоим. ед. продук. (руб.)	Кол-во реал. продук. в мес.	Кол-во реал. продук. в год	Всего в месяц. (руб.)	Итого в год. (руб.)	Валовая прибыль, полученная от продажи продукции ЗАО «Урал-РОСМА»	
1. Затраты на фирменную упаковку	15	708	8 500	10 625	127 500		
2. Затраты на доставку продукции	0,5	708	8 500	354	4 250	в месяц	в год
3.Маржа реализации с ЗАО «Урал-РОСМА» с НДС	145	708	8 500	102 708	1 232 500	91 729	1 100 750

Как видно из таблицы 3.10 продажа продукции ЗАО «Урал-РОСМА» под маркой «БелМаг» выгодна исследуемой фирме и составит 26 775 тыс. руб. в год.

Таблица 3.10 – Оценка эффекта от использования совместного сбыта (на примере одного вида продукции)

	передних тормозных колодок, руб.	задних тормозных колодок, руб.	Итого, руб.
Непосредственно валовая прибыль ЗАО «Урал-РОСМА» при совместном сбыте	18 360 000	8 415 000	26 775 000
Непосредственно валовая прибыль ЗАО «Урал-РОСМА» без совместного сбыта	1 028 500	1 100 750	2 129 250

Но, с точки зрения долгосрочной стратегии необходимо развивать собственную маркетинговую деятельность, направленную на формирование собственной торговой марки и разветвленной дилерской сети.

Далее рассмотрим направления, в которых необходимо развивать свою деятельность:

1. Формирование собственной сбытовой стратегии;
2. Формирование стратегии продвижения.

3.4 Формирование новой сбытовой стратегии

Управление каналами сбыта автомобильных запасных частей

Как администраторы, так и специалисты по сбыту зачастую слишком узко подходят к проблеме каналов сбыта. Многие из них рассматривают термин «каналы распределения» как комплекс взаимоотношений между промышленной фирмой и торговыми предприятиями, не входящими в ее структуру, с помощью которых производимые фирмой товары поступают на рынок. При этом из поля зрения ускользает та часть организационной структуры самого производителя товаров, которая занимается сбытом.

В более широком смысле под организацией сбыта понимается как собственная система сбытовых органов фирмы, так и не относящиеся к ней независимые агенты или предприятия, занимающиеся сбытом ее товаров. С этой точки зрения комплекс внешних взаимоотношений может рассматриваться как продолжение собственных сбытовых органов промышленной фирмы. Элементы, из которых состоят каналы сбыта, надо не только выбирать, но и управлять их отношениями с поставщиками и между собой. Персонал внешних сбытовых органов должен получать информацию и проходить подготовку, должны приниматься меры по стимулированию его деловой активности и компенсации услуг. Его работа должна постоянно контролироваться и направляться.

Работа по планированию и организации каналов сбыта включает в себя три основных этапа:

1. Провести анализ, направленный на выделение видов и подвидов работ, которые следует выполнить для продажи его товаров и их беспрепятственного продвижения на рынок. Он должен выявить и правильно истолковать воздействие различных факторов на выполнение этих работ.
2. Решить, какие виды агентов или торговых подразделений способны наиболее эффективно выполнить задачи, которые он перед ними поставит.

3. Выбрать индивидуальных представителей каждого вида сбытовых органов, наиболее подходящих для выполнения его конкретных задач, и установить с ними деловые отношения.

Вряд ли руководители службы сбыта когда-либо сталкивались с задачей создания заново всей системы каналов сбыта. Гораздо чаще возникает необходимость приспособления уже существующей системы к меняющимся условиям рынка или целям сбыта. Работа по приспособлению существующего канала, естественно, труднее, чем создание новой системы. Даже на ранних стадиях планирования и анализа руководитель службы сбыта, скорее всего, обнаружит, что на мышление влияет тенденция считать уже существующую структуру самой верной. Представляя себе требующуюся ему систему каналов сбыта, он сталкивается с неизбежностью столь глубокой ломки существующих сбытовых органов, которая неминуемо приведет к серьезному понижению объема сбыта, ухудшению положения его фирмы на рынке и падению прибылей. Во многих случаях приходится действовать осторожно и постепенно, воздвигая новую сбытовую структуру по частям и в течение значительного времени.

Сбытовая стратегия (стратегия реализации) предприятия должна осуществляться через дистрибьюторскую сеть (сбытовую сеть). ЗАО «Урал-РОСМА» должна строить свою сеть сбыта по следующей схеме: Дистрибьютор (крупнейшие игроки на рынке определенного региона) - Дилер (крупно оптовые покупатели) - Мелкий опт.

Работа с дистрибьюторами и дилерами должна осуществляться на основе договоров.

Новой коммерческой службой необходимо разработать новые дистрибьюторские и дилерские договора, в которых оговорены все условия работы с ними.

В приложении дилерского договора должны быть расписаны особые условия работы с дилером.

Это:

1. Номенклатура.
2. Скидки для классов клиентов.
3. Территория.
4. Рекомендуемые наценки.
5. Перечень рекомендуемых стимулирующих скидок.
6. Объем поставок.
7. График поставок.

Рассмотрим их более подробно.

Номенклатура.

Номенклатура включает перечень выпускаемой ЗАО «Урал-РОСМА» продукции.

Скидки для классов клиентов.

1.Расчет отпускных цен для различных классов клиентов ведется от базовой цены.

2.Базовая цена соответствует отпускной цене мелкого оптовика.

3.Скидка для ДИЛЕРА является суммой стимулирующих скидок.

4.Стимулирующие скидки ПРОДАВЦА для ДИЛЕРА:

- финансовая дисциплина- 5%;
- дисциплина закупок-5%;
- дисциплина продаж-5%.

Под финансовой дисциплиной оговаривается выполнение договорных отношений по срокам и объемам платежей.

Под дисциплиной закупок понимается выполнение сроков размещения заказа и выполнение заявленных объемов в течение года, а также своевременная подача заявок.

Под дисциплиной продаж понимается выполнение рекомендаций по отпускным ценам для клиентов.

Территория.

Рассматривается действующий договор и конкретная территория.

1. Настоящим договором ДИЛЕР получает право реализации ПРОДУКТА в следующих регионах РФ:

Севера - Западный регион РФ, г. Санкт - Петербург, Ленинградская, Псковская, Новгородская, Вологодская, Архангельская и Мурманская области, Республика Карелия (включая их административные центры).

2.Реализация продукции в регионы, не описанные в настоящем приложении, является нарушением дисциплины продаж и лишает ДИЛЕРА права получения скидки за дисциплину продаж.

Рекомендуемые наценки, табл. 3.11.

Таблица 3.11 - Рекомендуемые наценки для классов и клиентов.

Класс клиента	Рекомендуемая наценка	
	Максимальная	Минимальная
ДИЛЕР	20%	10%

Перечень рекомендуемых стимулирующих скидок

1. При формировании ценовой политики настоящим предлагается включить стимулирование деятельности клиентов ДИЛЕРА по следующим направлениям:

- финансовая дисциплина;
- дисциплина закупок;
- дисциплина продаж.

2. В совокупности суммарная скидка для любого клиента не должна превышать 5%, таким образом, минимальная наценка ДИЛЕРА не должна быть ниже 12%.

3. Отступления ДИЛЕРА от рекомендуемых правил рассматривается как нарушение дисциплины продаж и лишает его права получения соответствующей стимулирующей скидки от ПРОДАВЦА.

Объем поставок.

1. ДИЛЕРСКИЙ ДОГОВОР заключается при следующих минимальных обязательных среднемесячных объемах ПРОДУКТА

свыше 8 000шт.

от 4 000 до 8 000шт.

от 2 000 до 4 000шт.

2. В соответствии с настоящим соглашением устанавливается следующий среднемесячный объем ПРОДУКТА:

менее 50%

от 50% до 80%

более 80%

График поставок.

1.В течение года месячный обязательный для сторон объем поставок по ценам с учетом дилерской скидки рассчитывается с учетом коэффициента сезонности имеющего значения, приведенные в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – График поставок продукции по новым условиям

Месяц	К сезонности	Обязательный объем
Январь	0,50	5780 у. е
Февраль	0,50	5780у.е.
Март	0,50	5780 у.е.
Апрель	1,00	11560 у. е.
Май	1,67	19305у.е.
Июнь	1,67	19305у.е.
Июль	1,67	19305у.е.
Август	1,50	17340 у.е.
Сентябрь	1,00	11560у.е.
Октябрь	1,00	11560у.е.
Ноябрь	0,50	5780у.е.
Декабрь	0,50	5780 у.е.

2. В течение месяца даты и объемы поставок согласовываются в начале каждого месяца.

3. Номенклатурный состав поставки определяется заявкой.

4. ДИЛЕР обязан высылать заявки на оговоренные объемы заблаговременно не позднее, чем за 7 дней до планируемой даты отгрузки.

5. Суммарный объём поставок, принимаемых к зачёту ДИЛЕРУ оценивается по сумме высланных им заявок (а не по факту отгруженной продукции).

Проведем анализ отгрузки продукции, оплаченные дилером по договорам 2017 и составим прогноз 2018 г.г., рис. 3.2.

На графике за единицу измерения коэффициента сезонности принят среднемесячный объем в у.е. таблица 3.3. Из графика видно, что наибольший объем продаж будет приходиться на летние месяцы май, июнь, июль. В эти месяцы продукции дистрибьюторам, дилерам и мелкому опту планируется отпускаться в 0,67 раза больше, чем среднемесячный выпуск продукции предприятием. Недостающую продукцию дистрибьюторы, дилеры и мелкий опт получают со склада предприятия.

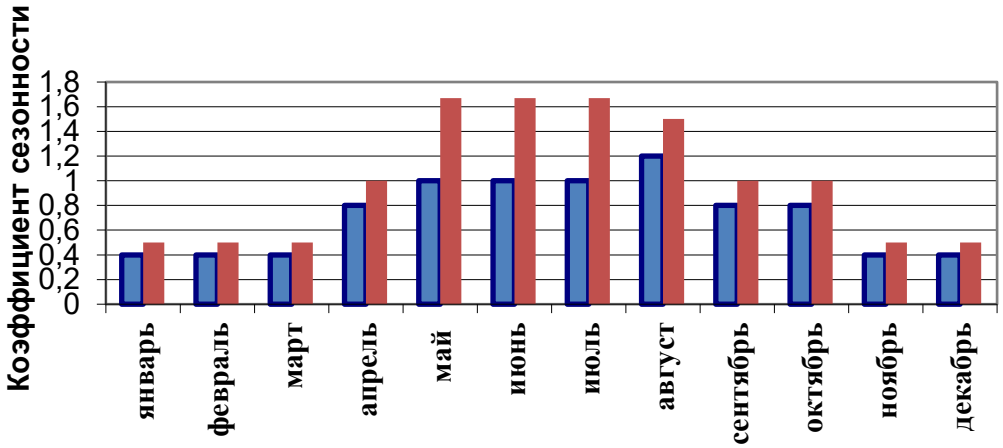

Рисунок 3.2 – Отгрузки продукции, оплаченные дилером по договорам 2017 и прогноз 2018 года

Продукция накопилась за зимние месяцы январь, февраль, март, ноябрь, декабрь (недовыбранная продукция). Хорошо разработанная стратегия сбыта, наличие налаженной системы дистрибьюции и использование коэффициента сезонности позволяет предприятию устойчиво без особых сбоев работать в условиях жесткой конкуренции.

Хорошо разработанная стратегия сбыта, наличие налаженной системы дистрибьюции позволяют предприятию устойчиво без особых сбоев работать в условиях жесткой конкуренции.

Наиболее перспективные рынки сбыта предприятия - это центральные и южные области России, Северо – Западный регион, Урал, Украина, то есть регионы, где велика численность активно эксплуатируемых автомобилей. Отдельно стоит упомянуть о Сибири - там климатические и дорожные условия сложнее, жестче требования к качеству запчастей, и к ассортименту требования предъявляются другие.

В дальнейших планах - более тесная работа с конечным потребителем нашей продукции через розничные точки и станции технического обслуживания автомобилей. Именно оттуда поступает самая точная информация, на основе которой ЗАО «Урал-РОСМА» должно строить всю свою деятельность.

Проведение семинаров для региональных дилеров

В большинстве случаев, как проверено на практике (около 70% покупателей), окончательный выбор в пользу того или иного товара происходит непосредственно в магазине. И этот выбор во многом зависит от совета продавца. Поэтому предлагается проводить обучение дилеров для повышения знаний непосредственно о продукции ЗАО «Урал-РОСМА», о предприятии, и т.д. Ниже представлена схема проведения семинаров и материал, необходимый для создания в первую очередь у дилеров положительного мнения и знаний о предприятии и продукции, которые он сможет донести до покупателя в магазине при совершении покупки.

Семинары предполагают новые технологии продаж, в соответствии с психологией потребителя. Это позволит увеличить заинтересованность продавца в продаже электротермии и изотермии, вследствие уделенного ему внимания, придания ему значимости в собственных глазах, установления личных контактов с представителем фирмы. Дополнительной задачей семинара может являться обмен опытом между продавцами салонов.

Семинар организовывает ЗАО «Урал-РОСМА» с помощью сотрудников отдела маркетинга, возможны варианты с приглашением в г. Миасс или выездом в другой город.

Необходимые ресурсы:

— проектор;

— компьютер (ноутбук);

— раздаточные материалы (блокнот-кейс, ручка);

— буклет.

Перейдем к программе семинара, табл. 3.13, она может варьироваться в зависимости от приоритетных направлений, новинках и специфики продаж в том или ином регионе.

Таблица 3.13 – Программа семинара

10-00	Начало работы семинара. Приветственное слово, доклад
10-30	Доклад «Виды шаровых опор. Конструктивные особенности шаровых опор «Урал-РОСМА» серий «Спорт», «Классика», «Про+». Идентификация шаровых опор «Урал-РОСМА»
11-10	Кофе-пауза
11-30	Доклад «Тормозные диски. Конструктивные особенности тормозных дисков «Урал-РОСМА». Идентификация тормозных дисков «Урал-РОСМА»
12-00	Доклад «Тормозные колодки «Урал-РОСМА». Особенности конструкции. Перспективная продукция»
12-20	Обед
13-20	Доклад «Гарантийные обязательства «Урал-РОСМА». Работа с отзывами потребителей».
13-40	Подведение итогов семинара. Консультации со специалистами «Урал-РОСМА»
15-00	Окончание работы семинара

Смета затрат на проведение семинара

Командировочные расходы (на 2 человека) – в среднем 20 000 рублей (командировочные расходы на 2 менеджеров: 10 тыс. руб. (дорога) + 3 тыс. (проживание)*2 дня + 2 тыс. (командировочные)* 2 дня = 20 тыс. руб.) (сумма соответственно будет меняться в зависимости от региона).

Раздаточные материалы – 2 000 рублей.

Организация кофе-пауз – 3 000 рублей.

Итого за 1 семинар: 25 000 руб.

В год планируется провести 12 семинаров по 1 в региональных представительствах, из чего складывается следующая сумма:

Итого: 300 тыс. рублей.

По моему мнению, для повышения имиджа предприятия и покупательского спроса на продукцию ЗАО «Урал-РОСМА», при его прибыли может позволить себе такие расходы. В данной ситуации мы «убиваем» двух зайцев – это отходим от привычных методов продвижения продукции, и повышаем положительное мнение о фирме у региональных продавцов, которые напрямую контактируют с покупателем.

3.5 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии продвижения продукции ЗАО «Урал-РОСМА»

Продвижение продукта – любая форма действий, используемых фирмой для информации, убеждения и напоминания людям о своих товарах, услугах, образах, идеях, общественной деятельности или влиянии на общество. Продвижение продукта осуществляется путем: рекламы, методов стимулирования сбыта (продаж), персональной продажи и методов связи с общественностью, формирования и продвижения бренда, прямой маркетинг.

В рамках ВКР предложим, некоторые рекомендации по совершенствованию стратегии продвижения:

1. Участие в специализированных выставках. Участие в выставке является самым важным элементом стратегии продвижения товара, который дает возможность продемонстрировать свою продукцию, привлечь потребителей, наладить деловые контакты, а также сформировать наиболее представительную картину, отражающую современное состояние отрасли, изучить конкурентов. На выставке организуются элементы других

маркетинговых коммуникаций, таких, как личная продажа (предлагаемый продукт можно продавать на выставке со скидкой).

Предлагаемый для участия перечень выставок:

1 г. Самара – «Автокомпоненты 2018» Двенадцатая межрегиональная выставка (автомобили, автозапчасти), 11.10.2018 - 13.10.2018

2 г. Воронеж «Воронежский Автосалон» XII специализированная межрегиональная выставка автоиндустрии (автомобили, автосервис, автозапчасти), 14.08.2018 -17.08.2018

3 г. Челябинск, Десятая межрегиональная выставка «Коммерческий Автотранспорт 2018. АвтоМаг 2018» (автомобили, автозапчасти), 18.11.2018 - 21.11.2018

4 г. Уфа, «Автомир – 2018» XII специализированная выставка автоиндустрии и автоуслуг (автомобили, автосервис, автозапчасти), 14.09.2018 -17.09.2018

5 г. Екатеринбург, «Коммерческий транспорт Урала 2018» Международная специализированная выставка всех видов коммерческой и специальной автомобильной техники, оборудования и услуг (автозапчасти, автомобильная техника, транспортные услуги) 12.06.2018 - 14.06.2018

На выставке также можно проводить лотереи, раздачи каталогов, буклетов, ручек с логотипом фирмы, листовок с расценками, контактными телефонами и перечнем предоставляемых услуг.

2. Мероприятия по прямому маркетингу:

1) установка программы общей клиентской базы

2) поддержка отношений с бывшими и постоянными клиентами:

а) проведение опроса потребителей о степени их удовлетворенности;

б) обновление информации о ценах на технику;

в) информирование о новинках производства;

г) предоставление скидок (спец. предложений);

д) поздравления с праздниками (новый год, день рождения, профессиональные праздники).

3) проведение direct-mail.

3. Стимулирование сбыта:

- мероприятия, направленные на конечного потребителя:

1. Денежные компенсации (скидки).

а) скидки постоянным покупателям или посредникам, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товаров;

б) скидки за платеж векселями потребителям, которые оперативно оплачивают счета;

в) скидки за количество закупаемого товара покупателям, приобретающим большие партии товаров;

г) сезонные скидки потребителям, совершающим внесезонные покупки;

д) зачеты — это скидки предоставляющиеся потребителям за предоставление необходимого для производства выпускаемой техники товара по взаимовыгодной цене;

е) скидки с цены для вознаграждения дилеров за участие в программах рекламы и поддержания сбыта.

2. Раздача сувениров и подарков:

3.Предпоставка продукции для испытания новинок выпущенных предприятиям с дальнейшей возможностью ее приобретения.

- мероприятия по стимулированию работников предприятия:

1) премии выплачиваемые работникам предприятия за выполнение плана производства и продаж;

2) премирование и награждение почетными грамотами лучших работников по итогам месяца и текущего года;

3) проведение корпоративных вечеров

4) повышение квалификации работников

4. Мероприятия по связям с общественностью:

- формирование корпоративной культуры

1) благоустройство прилежащих территорий

2) выпуск корпоративного журнала

- мероприятия по продвижению имиджа предприятия:

1) имиджевые статьи в журналах

2) имиджевые статьи в интернете

- спонсорская деятельность:

1) детской футбольной команды.

План мероприятий по продвижению на 2018 г. указан в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – План мероприятий по продвижению на 2018 г.

Планируемые мероприятия	Срок выполнения	Исполнители
I. Реклама Выставочная деятельность на 2018 г: 1 г. Екатеринбург, «Коммерческий транспорт Урала 2018» Международная специализированная выставка всех видов коммерческой и специальной автомобильной техники, оборудования и услуг 2 г. Воронеж «Воронежский Автосалон» XII специализированная межрегиональная выставка автоиндустрии 3 г. Уфа, «Автомир – 2018» XII специализированная выставка автоиндустрии и автоуслуг 4 г. Самара – «Автокомпоненты 2018» Двенадцатая межрегиональная выставка 5 г. Челябинск, Десятая межрегиональная выставка «Коммерческий Автотранспорт 2018. АвтоМаг 2018»	12.06.2018 - 14.06.2018г 14.08.2018 - 17.08.2018 14.09.2018 - 17.09.2018 11.10.2018 - 13.10.2018 18.11.2018 - 21.11.2018	Отдел маркетинга и сбыта
Реклама в интернете: 1) Доработка сайта а) создание вида и структуры сайта б) установка счетчика посетителей в) проверка и внесение изменений в тех. информацию 2) Размещение объявлений а) на бесплатных досках объявлений б) на региональных сайтах Продолжение таблицы 3.14 3) Рекламные кампании веб-сайта www.uralrosma.ru на Yandex.ru, Rambler.ru	10.04.18 – 28.05.18 в течение года в течение года в течение года в течение года	Отдел маркетинга Отдел маркетинга Отдел маркетинга

4) Размещение ссылки на веб-сайт в электронных версиях статей, которые распространяют информацию об автозапчастях 5) Размещение информации в электронных базах данных (5-7 справочников) 6) Direct-mail (рассылка рекламных сообщений по e-mail) 7) Консультации в режиме on-line 8) Контекстная реклама, т.е. адаптация информации на сайта под запросы роботов-поисковиков	периодически периодически в течение года в течение года в течение года	Отдел маркетинга Отдел маркетинга Отдел маркетинга Отдел маркетинга Отдел маркетинга
Реклама в СМИ Ростов, газета «Автомобильный сектор» Новосибирск, газета «Авто – стоп» Самара, газета «Пресс – экспресс» Челябинск, газета «Пит – Стоп» Нижний Новгород, газета «Нижегородский авторынок»	ежемесячно	Отдел маркетинга
Наружная реклама: 1) Установка рекламных щитов на Уфимском, Свердловском и Курганском направлениях	01.11.18	Отдел маркетинга
II. Прямой маркетинг 1) установка программы общей клиентской базы 2) поддержка отношений с бывшими и постоянными клиентами: а) проведение опроса потребителей о степени их удовлетворенности; б) информирование о новинках производства; в) предоставление скидок (спец. предложений); г) поздравления с праздниками 3) проведение direct-mail	до 01.07.18 в течение года в течение года	Отдел программного обеспечения Отдел сбыта Отдел маркетинга Отдел маркетинга
III. Стимулирование сбыта 1. Мероприятия, направленные на конечного потребителя: Денежные компенсации (скидки). а) скидки постоянным покупателям или посредникам, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товаров; б) скидки за платеж векселями потребителям, которые оперативно оплачивают счета; в) скидки за количество закупаемого товара покупателям, приобретающим большие партии товаров; Окончание таблицы 3.14 г) сезонные скидки потребителям, совершающим внесезонные покупки;	В течение года	Служба маркетинга и сбыта, исполнители - менеджеры по продажам

д) зачеты — это скидки предоставляющиеся потребителям за предоставление необходимого для производства выпускаемой техники товара по взаимовыгодной цене; е) скидки с цены для вознаграждения дилеров за участие в программах рекламы и поддержания сбыта.		
2. Раздача сувениров и подарков 3.Предпоставка продукции для испытания новинок выпущенных предприятиям с дальнейшей возможностью ее приобретения. 4. Мероприятия по стимулированию работников предприятия: 1) премии выплачиваемые работникам предприятия за выполнение плана производства и продаж; 2) премирование и награждение почетными грамотами лучших работников по итогам месяца и текущего года; 3) проведение корпоративных вечеров 4) повышение квалификации работников	В течение года В течение года Конец года	 Служба маркетинга и сбыта Отдел по управлению персоналом Служба маркетинга и сбыта
IV. Мероприятия по связям с общественностью - формирование корпоративной культуры 1) благоустройство прилежащих территорий 2) выпуск корпоративного журнала - мероприятия по продвижению имиджа предприятия: 1) имиджевые статьи в журналах 2) имиджевые статьи в интернете - спонсорская деятельность: 1) детской футбольной команды	В течение года В течение года В конце каждого квартала	Отдел по управлению персоналом Отдел маркетинга Отдел маркетинга Генеральный директор

Определим затраты по реализации мероприятий по продвижению, табл. 3.15.

Таблица 3.15 – Затраты на реализации плана продвижения (на год)

Наименование мероприятия	Количество	Стоимость единицы, руб.	Общая стоимость, руб.
Выставки			
Раздаточный материал			
Рекламные листовки, шт.	1000	1,85	1850
Рекламный буклет, шт.	1000	2,68	2680
Календари, шт.	500	15	7500
Итого раздаточный материал			12030
Аренда, $м^2$			

Продолжение таблицы 3.15

г. Екатеринбург, «Коммерческий транспорт Урала 2018» Международная специализированная выставка всех видов коммерческой и специальной автомобильной техники, оборудования и услуг	3	5500	16500
г. Воронеж «Воронежский Автосалон» XII специализированная межрегиональная выставка автоиндустрии	2	5800	11600
г. Уфа, «Автомир – 2018» XII специализированная выставка автоиндустрии и автоуслуг	3	4245	12735
г. Самара – «Автокомпоненты 2018» Двенадцатая межрегиональная выставка	2	4800	9600
г. Челябинск, Десятая межрегиональная выставка «Коммерческий Автотранспорт 2018. АвтоМаг 2018	3	3800	11400
Итого аренда			61835
Командировочные расходы на выставки (2 специалиста на 5 выставках, 1000 руб. .день, в среднем 3 дня выставка)	10	3000	30000
Транспортные расходы	10	6000	60000
Итого затрат на выставки, руб.			163 865
Интернет			
Доработка сайта	1	12000	12 000
Размещение объявлений	50	250	12 500
Размещение ссылки на веб-сайт	100	100	10 000
Итого затрат на интернет, руб.			34 500
Реклама в СМИ			
Ростов, газета «Автомобильный сектор»	145	80,2	11629
Новосибирск, газета «Авто – стоп»	87	110,4	9604,8
Самара, газета «Пресс – экспресс»	90	120,6	10854
Челябинск, газета «Пит – Стоп»	120	245,2	29424
Нижний Новгород, газета «Нижегородский авторынок»			
Итого в СМИ			61 512
Наружная реклама			
Установка рекламных щитов на Уфимском, Свердловском и Курганском направлениях	3	75000	225 000
Прямой маркетинг			
Покупка базы данных	20000	1	20000
«Холодные» звонки	1000	5	5000

Окончание таблицы 3.15

Web-презентация	150	1	150
Итого прямой маркетинг			25 150
Мероприятия по связям с общественностью			
Сувенирная продукция	90	163,3	14697
Спонсорская деятельность - поддержка детской футбольной команды	2	15000	30000
Итого связи с общественностью			44 697
Итого общих затрат на план, руб.			554 724

Сумма в год составляет 554,7 тыс. руб. + расходы на реализацию плана продвижения и содержание отдела и оперативный план работ отдела маркетинга (782,4 тыс. руб. в год) + 300 тыс. семинаров в региональных представительствах составляют = 1 637,1 тыс.руб.

3.6 Экономическая эффективность от предложенных маркетинговых решений

Формируя подразделение маркетинга на предприятии необходимо помнить, что в целом маркетинг имеет две основных функции: коммерческую и стратегическую.

Как правило, говоря об оценке эффективности маркетингового подразделения, имеют ввиду его коммерческую деятельность. На практике мы сталкиваемся с противоречием: за продажи отвечает коммерческая служба, за что тогда отвечает маркетинговая и как отделит эффект деятельности службы маркетинга от результатов деятельности отдела продаж?

Эффект деятельности службы маркетинга делится на прямой экономический, который может быть непосредственно посчитан и косвенный, который заключается в повышении узнаваемости торговой марки, создании и раскрутке брэндов, создание и внедрение на рынок новых товаров, увеличении рыночной доли предприятия. Косвенный экономический эффект трудно оценить

в цифрах, но он неминуемо приводит к изменению показателей сбыта, либо связан с ними.

Прямой экономический эффект деятельности ЗАО «Урал-РОСМА» непосредственно связан со сбытом, тем более в предложенном варианте реорганизации маркетинг и сбыт объединены в рамках одной структуры.

В расчете эффекта будем учитывать расходы на организацию совместного сбыта (не рассматривая расходы на организацию коммерческой (сбытовой) деятельности, т.к. эти расходы учтены в бюджете предприятия).

Основной целью ЗАО «Урал-РОСМА» является увеличение объема продаж, которые должны быть обеспечены за счет маркетинговых решений. Основной задачей создаваемой службы по маркетингу и сбыту, соответственно - провести предлагаемые решения.

Оценка эффективности от предложенных маркетинговых решений представлена в таблице 3.16, рис. 3.3, 3.4.

Таблица 3.16 – Оценка эффективности от предложенных маркетинговых решений

Показатели	2017 г. Тыс. руб.	Изменение за счет реал. маркет. деят. и сов. сбыт	Прогноз 2018 г. Тыс. руб.
Выручка от продаж	134 606	75 650	210 802
Затраты	124 771	50 512	175 283
Прибыль от продаж	9 835	25 138	34 973
Уровень рентабельности продаж	7,3%		16,6%

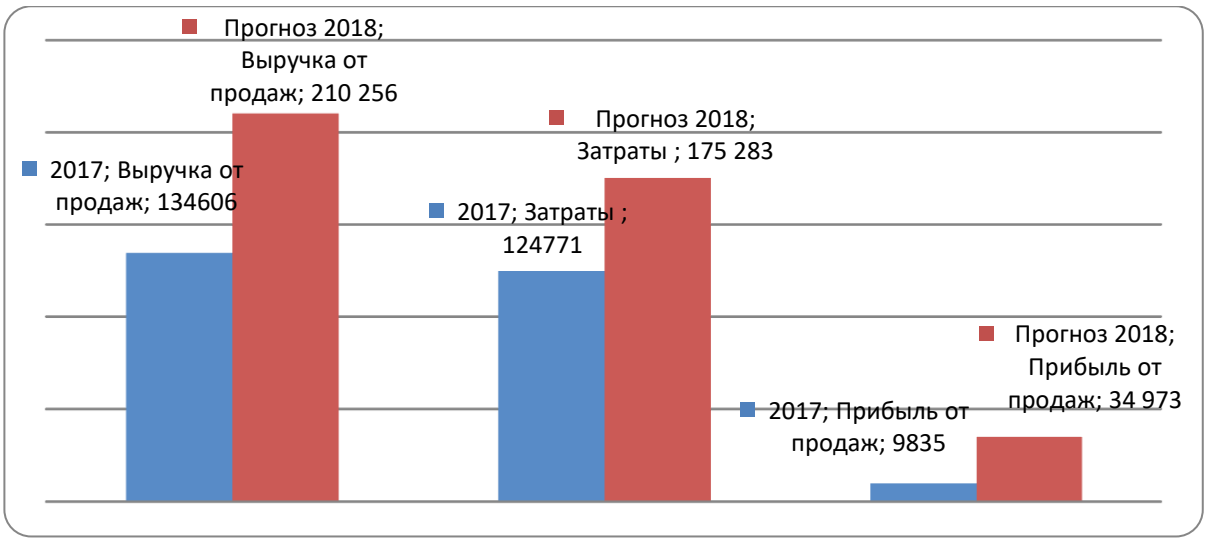

Рисунок 3.3 – Динамика изменения выручки от продаж, затрат и прибыли от продаж ЗАО «Урал-РОСМА» за 2017 и прогноз 2018 гг.

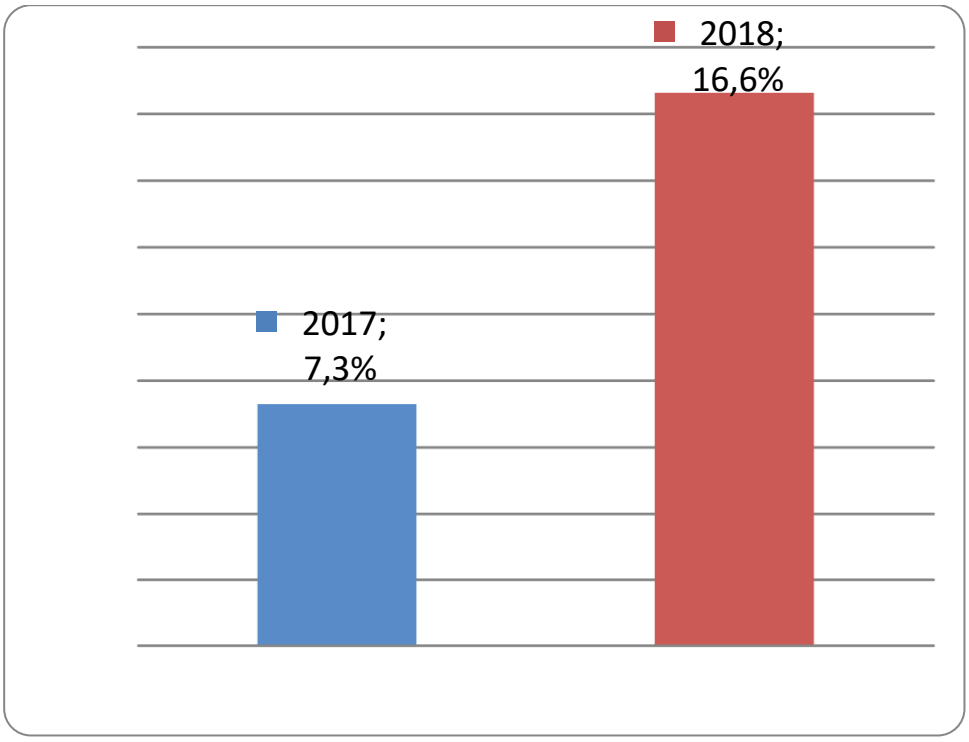

Рисунок 3.4 – Динамика изменения рентабельности продаж ЗАО «Урал-РОСМА» за 2017 и прогноз 2018 гг.

Конечно же, приведенный выше расчет прогноза эффективности от предложенных мероприятий является условным, на его реализацию может повлиять множество внешних и внутренних факторов, но даже при реализации

части мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности, ЗАО «Урал-РОСМА» повысить эффективность своей деятельности.

Выводы

В третьей главе обоснованы решения по совершенствованию маркетинговой деятельности ЗАО «Урал-РОСМА». Суть совершенствования маркетинговой деятельности предприятия - это переход предприятия с производственного к маркетинговому подходу, который заключается в том, что сотрудники всех подразделений организации должны заботиться в первую очередь о клиенте и координировать свою работу в целях удовлетворения его потребностей.

Исследовав, положение предприятия и проведя анализ внешней среды можно предложить исследуемой организации в условиях ограниченности денежных средств использовать отдельные элементы комплекса маркетинга, а в будущем (долгосрочной перспективе) при появлении свободных денежных средств деятельность организации в целом переориентировать на маркетинг как концепцию рыночного управления, для этого предлагается:

1. Введение изменений в коммерческой службе (реорганизация): предлагаем ввести в штатное расписание 2 маркетологов и пересмотреть функциональные обязанности коммерческого директора (переименовать в директора по маркетингу и сбыту).

2. В связи с невозможностью быстро и эффективно выполнять все маркетинговые функции рассмотреть на ближайшую перспективу вариант совместного сбыта (франчайзинга) с одним из лидеров на рынке автозапчастей, рассчитать эффективность использования его торговой марки и сбытовой сети для реализации части продукции.

3. Наметить пути дальнейшей работы, по совершенствованию маркетинговой деятельности исследуемого предприятия (дополнительные мероприятия).

В заключении необходимо было оценить эффективность от предложенных мероприятий. При проведении оценки эффективности от предложенных маркетинговых решений мы провели перерасчет основных показателей за счет изменение от реализации направлений совершенствования маркетинговой деятельности, а именно совместного сбыта (франчайзинга) с одним из лидеров на рынке автозапчастей. В результате проведенного анализа, было выявлено, выручка, прибыль и рентабельность продаж имеют явную тенденцию к увеличению, и может составить прирост прибыли порядка 25 138 тыс. руб., рентабельность увеличилась на 9,3%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поставленная цель исследования достигнута, разработаны и обоснованы комплекс решений по совершенствованию маркетинговой деятельности ЗАО «Урал-РОСМА».

Во-первых, изучены теоретические материалы по вопросам совершенствования организации маркетинговой деятельности на предприятиях.

На настоящий момент самой традиционной ошибкой при введении маркетинговой ориентации на предприятиях является «растаскивание» комплекса маркетинга по частям, что не позволяет эффективно распорядиться существующими ресурсами предприятия. Таким образом, создание полномочных маркетинговых служб на предприятиях стало необходимым условием их перехода к маркетинговой концепции рыночного управления. Проведено сравнение отечественных и передовых зарубежных маркетинговых технологий и решений.

В-вторых, проведен анализ эффективности действующей системы управления и сбыта исследуемой организации. Объектом исследования выступило производственно-коммерческая организация ЗАО «Урал-РОСМА». Основным видом деятельности предприятия является производство и продажа оригинальных запасных частей для легковых отечественных автомобилей.

Анализ финансовых результатов показал, что на предприятии в 2017 г. наблюдается сохранение темпов роста объема реализации, среднесписочной численности работников и, соответственно, фонда оплаты труда на предприятии. В 2016 г. происходит снижение рентабельности продаж по сравнению с 2014 годом на 0,4%. Наблюдается увеличение производственного цикла, что оценивается отрицательно. Уменьшаются темпы роста производительности труда, не выполняется соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы: темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда.

В–третьих, проведено исследование внешней среды, в которой функционирует предприятие. Проведенный анализ рынка показывает, что российский автопарк сегодня на 60% представлен отечественными автомобилями. В связи с этим спрос на запасные части к этим автомобилям достаточно велик. В настоящее время на рынке конкуренция достаточно высока. Основная целевая аудитория (сегмент рынка) предприятия ЗАО «Урал-РОСМА»: автолюбители, владельцы отечественных автомобилей, в основном – владельцы легковых автомобилей марок «ВАЗ» (всех модификаций), а также – оптовые покупатели продукции (дилеры и дистрибьюторы).

Проведено описание и анализ проблем, сдерживающих развитие предприятия с использование SWOT – анализа, в результате в качестве основной стратегии развития, можно предложить интенсификацию маркетинговой деятельности, расширение географии рынков сбыта, производство новинок. Предприятиям для того, чтобы выжить в конкурентных условиях, необходимо постоянно обновлять ассортимент, повышать качество выпускаемой продукции, совершенствовать ценовую и коммуникационную политику.

В-четвертых, обоснованы решения по совершенствованию маркетинговой деятельности ЗАО «Урал-РОСМА». Суть совершенствования маркетинговой деятельности предприятия - это переход предприятия с производственного к маркетинговому подходу, который заключается в том, что сотрудники всех подразделений организации должны заботиться в первую очередь о клиенте и координировать свою работу в целях удовлетворения его потребностей.

Исследовав, положение предприятия и проведя анализ внешней среды можно предложить исследуемой организации в условиях ограниченности денежных средств использовать отдельные элементы комплекса маркетинга, а в будущем (долгосрочной перспективе) при появлении свободных денежных

средств деятельность организации в целом переориентировать на маркетинг как концепцию рыночного управления, для этого предлагается:

1. Введение изменений в коммерческой службе (реорганизация): предлагаем ввести в штатное расписание 2 маркетологов и пересмотреть функциональные обязанности коммерческого директора (переименовать в директора по маркетингу и сбыту).

2. В связи с невозможностью быстро и эффективно выполнять все маркетинговые функции рассмотреть на ближайшую перспективу вариант совместного сбыта (франчайзинга) с одним из лидеров на рынке автозапчастей, рассчитать эффективность использования его торговой марки и сбытовой сети для реализации части продукции. Как показали расчеты продажа продукции ЗАО «Урал-РОСМА» под маркой «БелМаг» выгодна исследуемой фирме и составит 26 775 тыс. руб. в год.

3. Наметить пути дальнейшей работы, по совершенствованию маркетинговой деятельности исследуемого предприятия (дополнительные мероприятия), а именно развитие собственной, разветвленной дилерской сети, продвижение продукции и торговой марки. Для развития собственной, разветвленной дилерской сети необходимо разработать новые дилерские договора, в которых оговорены все условия работы с ними, составлена программа проведения семинаров для региональных дилеров, план мероприятий по продвижению.

В заключении необходимо было оценить эффективность от предложенных направлений. Эффект деятельности службы маркетинга делится на прямой экономический, который может быть непосредственно посчитан и косвенный, который заключается в повышении узнаваемости торговой марки, создании и раскрутке брэндов, создание и внедрение на рынок новых товаров, увеличении рыночной доли предприятия. Косвенный экономический эффект трудно оценить в цифрах, но он неминуемо приводит к изменению показателей сбыта, либо связан с ними.

При проведении оценки эффективности от предложенных маркетинговых решений мы провели перерасчет основных показателей за счет изменение от реализации направлений совершенствования маркетинговой деятельности, а именно совместного сбыта (франчайзинга) с одним из лидеров на рынке автозапчастей.

В результате проведенного анализа, было выявлено, выручка, прибыль и рентабельность продаж имеют явную тенденцию к увеличению, и может составить прирост прибыли порядка 25 138 тыс. руб., рентабельность увеличилась на 9,3%.

Таким образом, реализация разработанных решений по совершенствованию маркетинговой деятельности ЗАО «Урал-РОСМА» позволит повысить эффективность своей деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 Гражданский кодекс Российской федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 11.02.2015) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации http://www.pravo.gov.ru.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 30.12.2014) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2015) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации http://www.pravo.gov.ru.

Книги и статьи

3 Акулич, И.Л. Маркетинг. – Учебник / И.Л. Акулич – Мн.: Выш. шк., 2014. – 203 с.

4 Багиев, Г.Л., Тарасович, В.М., Анн, Х. Маркетинг: Учебник для вузов/ Под общ. ред. Г.Л. Багиева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2015. – 718 с.

5 Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие / И.К. Беляевский – М.: Финансы и статистика, 2016. – 386 с.

6 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 215с. – (Высшее образование).

7 Булатова, А.С. Мировая экономика / под ред. А.С.Булатова. – М.: Юрист, 2016. – 734 с.

8 Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник/ О.С. Виханский — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2015. — 296 с.

9 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. / Е.П. Голубков 4-е изд. М.: «Финпресс», 2014 – 467 с.

10 Дибб, С., Симкин Л., Брэдли, Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб — СПб.: Питер, 2014. — 256 с.

11 Джеймс, Э., Блэкуэлл, Роджер Д., Миниард, Пол У. Поведение потребителей: учебное пособие / Э. Джеймс – СПб: Питер Ком, 2016. – 768 с.

12 Дробышев, В.И. Введение в теорию маркетинга: учебное пособие / В.И. Дробышев — М.:ИНФРА-М, 2014. — 285 с.

13 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент /Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2016. – 876 с.

14 Кретов, И.И. Организация маркетинга на предприятии: Практич. пособие / И.И. Кретов – М.: Юристъ, 2014. – 123 с.

15 Сбытовая и маркетинговая деятельность. Типовые должностные инструкции, внутрифирменные документы, - М.: «Экзамен», 2016. – 345 с.

16 Секерин, В.Г. Проблемы функционирования маркетинговой службы на российских предприятиях // Маркетинг – 2016. № 6. – С. 45 – 47.

17 Федько, В.П., Федько, Н.Г. Поведение потребителей: учебное пособие / В.П. Федько – Ростов н/Д: Феникс, 2015 – 311с.

18 Хруцкий, В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. Пособие / В.Е. Хруцкий – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 528 с.

19 Чернозуб, Д. Революция в менеджменте, кризис маркетинга и что нам всем делать, если хотим выжить // Маркетинг и маркетинговые исследования в России - №4, 2016. - С.34.

20 Экономика предприятия / Под ред. Н. А. Сафронова. М.: Юристъ, 2014. – 608 с.

Интернет источники

21 Сайт http://www.marketingmix.ru

22 Сайт http://www.ram.ru

23 Сайт http://www.cfin.ru/

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

Организационная структура ЗАО « Урал-РОСМА»

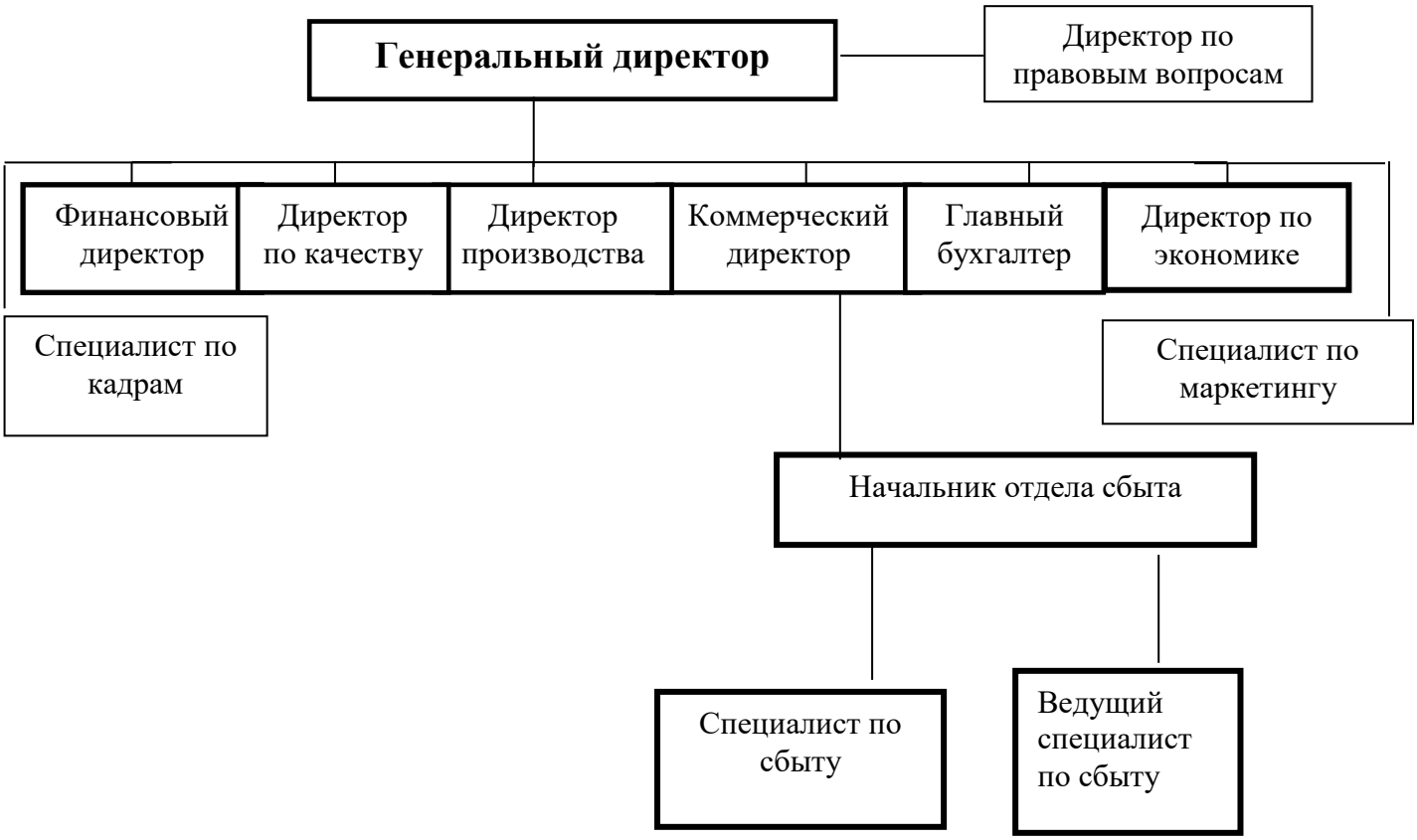

Рисунок А.1 - Организационная структура ЗАО «Урал-РОСМА»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.

Бухгалтерская отчетность ЗАО «Урал-РОСМА» за 2014 – 2016 г.г.

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс ЗАО «Урал-РОСМА» за 2014 – 2016 г.г., тыс. руб.

АКТИВ	Код	На 31.12.14 г.	На 31.12.15 г.	На 31.12.16г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Нематериальные активы	1110	1 500	1 500	1 450
Результат исследований и разработок	1120			
Основные средства	1130	5 498	5 599	5 458
Доходные вложения в материальные ценности	1140			
Финансовые вложения	1150			
Отложенные налоговые активы	1160			
Прочие внеоборотные активы	1170			
Итого по разделу I.	1100	6 998	7 099	6 908
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы	1210	39 829	39 879	41 230
Налог на добавленную стоимость по приоб-м ценностям	1220	25 556	25 598	37 389
Дебиторская задолженность	1230	27 125	17 945	37 147
Финансовые вложения	1240		200	202
Денежные средства	1250	821	931	1145
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200	92 631	83 753	116 113
БАЛАНС	1600	99 629	90 852	123 021

Окончание таблицы Б.1

ПАССИВ	Код	На 31.12.14 г.	На 31.12.15 г.	На 31.12.16г.
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	80 000	80 000	80 000
Собственные акции, выкупленные у акционеров (-)	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 754	9 979	35 676
Итого по разделу III	1300	81 754	89 979	115 676
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Резервы под условные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	0	0	0
V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	17 875	873	7 345
Доходы будущих периодов	1530			
Резервы предстоящих расходов	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	17 875	873	7 345
БАЛАНС	1700	99 629	90 852	123 021

Таблица Б.2 - Отчет о финансовых результатах ЗАО «Урал-РОСМА» за 2014 - 2016 гг., тыс. руб.

Показатель		2014	2015	2016
наименование	код			
Выручка	2010	113 713	132 606	134 606
Себестоимость продаж	2120	111 121	121 918	124 356
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 592	10 688	10 250
Коммерческие расходы	2210	399	407	415
Управленческие расходы	2220	0	0	0
Прибыль от продаж	2200	2 193	10 281	9 835
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330		70	68
Прочие доходы	2340			
Прочие расходы	2350			
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	2 193	10 281	9 835
Текущий налог на прибыль	2410	439	2 056	1 967
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460			
Чистая прибыль	2400	1754	8225	7868

ПРИЛОЖЕНИЕ В.

Модель маркетинговой деятельности современного предприятия

Рисунок В.1 - Модель маркетинговой деятельности современного предприятия

ПРИЛОЖЕНИЕ Г.

Должностная инструкция специалиста по маркетингу

Должностная инструкция специалиста по маркетингу

Специалист по маркетингу осуществляет следующие исследовательские и исполнительские функции:

- организует и проводит изучение общего состояния и конъюнктуры рынков и тенденций их развития (как в региональном, так и отраслевом разрезах);
- организует и проводит социологические исследования по изучению потребностей и отношения потребителей и торговых посредников к продукции предприятия;
- организует и проводит сегментацию рынка и изучает параметры сегментов (объемы спроса, отношение к ценам, конкуренты в данном сегменте и т.п.);
- проводит изучение деятельности конкурентов, определяет позицию предприятия в конкурентной борьбе;
- организует и осуществляет совместно с сотрудниками отдела сбыта анализ хода продаж по всем сегментам рынка;
- вырабатывает рекомендации по выбору направлений совершенствования выпускаемой продукции и разработке новой продукции;
- осуществляет прогнозирование и моделирование рыночных ситуаций;
- вырабатывает рекомендации по выбору целевого рынка (рынков) в соответствии с рыночной конъюнктурой и ресурсными возможностями предприятия;
- разрабатывает рекомендации по реализации отдельных методов продвижения товаров;
- представляет зам. директору по маркетингу, генеральному директору предложения о проведении рекламных кампаний, их сроках, объемах, средствах ведения;
- представляет зам. директору по маркетингу предложения о полиграфических, наглядных и сувенирных материалах для представительской деятельности;
- представляет зам. директору по маркетингу и генеральному директору предложения по разработке фирменного стиля оформления продукции завода (товарный знак, символика, фирменные цвета, логотипы и т.п.);
- разрабатывает план маркетинга для предприятия, совместно с экономическим отделом, проводит экономический анализ и оценку плана маркетинга;

- разрабатывает программу исследований и совместно с отделом сбыта осуществляет изучение и прогнозирование спроса на товар, проводит оценку потребности в производимых и разрабатываемых товарах;
- выполняет, по мере надобности, отдельные поручения генерального директора, зам. директора по коммерческим вопросам и зам. директора по маркетингу в рамках оговоренных выше работ.

Должен знать: законодательные акты, нормативные и методические материалы по маркетингу; рыночные методы хозяйствования, закономерности и особенности развития экономики; конъюнктуру внутреннего и внешнего рынка; методы проведения маркетинговых исследований; основы менеджмента; направления предпринимательской деятельности, организационно-правовой статус предприятия, учреждения, организации, перспективы его развития; опыт аналогичных отечественных и зарубежных фирм; этику делового общения; технологию производства выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг); методы расчета прибыли, эффективности, рентабельности и издержек производства; ценообразование и ценовую политику; организацию торгово-сбытовой деятельности, производства, труда и управления; методы изучения внутреннего и внешнего рынка, его потенциала и тенденций развития; формы учетных документов и порядок составления отчетности; технические средства сбора и обработки информации, связи и коммуникаций; компьютерные технологии и операционные системы; организацию рекламного дела; гражданское право, трудовое и хозяйственное законодательство; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное (экономическое) образование без предъявления требований к стажу работы или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка по маркетингу без предъявления требований к стажу работы.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д.

Примерный договор коммерческой концессии (франчайзинг)

ПРИМЕРНЫЙ ДОГОВОР
коммерческой концессии (франчайзинг)

г. _____ «____»_____201__ г.

_____,
(наименование предприятия-правообладателя)
именуемое в дальнейшем «Правообладатель», в лице _____,
(должность, Ф.И.О.)
действующего на основании _____,
(устава, положения)
с одной стороны, и _____,
(наименование предприятия-пользователя)
именуемое в дальнейшем «Пользователь», в лице _____,
(должность, Ф.И.О.)
действующего на основании _____,
(устава, положения)
с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

I. Предмет договора

1.1. Согласно настоящему договору Правообладатель обязуется предоставить Пользователю за вознаграждение на указанный в договоре срок право использовать в предпринимательской деятельности Пользователя комплекс принадлежащих Правообладателю исключительных прав, а именно: право на фирменное наименование и коммерческое обозначение Правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, на товарный знак и знак обслуживания.

1.2. Пользователь вправе использовать принадлежащий Правообладателю комплекс исключительных прав на _____.(указать территорию)

1.3. Срок действия настоящего договора: _____.

1.4. Вознаграждение за пользование комплексом исключительных прав составляет: _____ и выплачивается в форме (фиксированных разовых или периодических платежей, отчислений) _____ от выручки, наценки на оптовую цену товаров, передаваемых в следующие сроки: _____.

II. Обязанности Сторон

2.1. Правообладатель обязан:

а) передать Пользователю техническую и коммерческую документацию, предоставить иную информацию, необходимую Пользователю для осуществления прав, предоставленных ему по настоящему договору, а также проинструктировать Пользователя и его работников по вопросам, связанным с осуществлением этих прав;

б) выдать Пользователю в следующие сроки: _____, следующие лицензии: _____, обеспечив их оформление в установленном порядке;

в) обеспечить регистрацию настоящего договора в установленном порядке;

г) оказывать Пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников;

д) контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) Пользователем на основании настоящего договора;

е) не предоставлять другим лицам комплекс исключительных прав, аналогичных настоящему договору, для их использования на закрепленной за Пользователем согласно подпункту 1.2.территории, а также воздерживаться от собственной аналогичной деятельности на этой территории.

2.2. С учетом характера и особенностей деятельности, осуществляемой Пользователем по настоящему договору, Пользователь обязуется:

а) использовать при осуществлении предусмотренной настоящим договором деятельности фирменное наименование, коммерческое обозначение Правообладателя, иные права следующим образом: _____;

б) обеспечивать соответствие качества производимых им на основе настоящего договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно Правообладателем;

в) соблюдать инструкции и указания Правообладателя, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования комплекса, исключительных прав тому, как он используется Правообладателем, в том числе указания, касающиеся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых Пользователем при осуществлении предоставленных ему по договору прав;

г) оказывать покупателям (заказчикам) дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у Правообладателя;

д) не разглашать секреты производства Правообладателя и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию;
е) предоставить следующее количество субконцессий: _____
ж) информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным для них способом о том, что он использует фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации в силу настоящего договора;
з) не конкурировать с Правообладателем на территории, на которую распространяется действие настоящего договора.

III. Ответственность Правообладателя по требованиям, предъявляемым к Пользователю

3.1. Правообладатель несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к Пользователю требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) Пользователем по настоящему договору.

3.2. По требованиям, предъявляемым к Пользователю как к изготовителю продукции (товаров) Правообладателя, Правообладатель отвечает солидарно с Пользователем.

IV. Право Пользователя заключить настоящий договор на новый срок

4.1. Пользователь, надлежащим образом исполняющий свои обязанности, имеет по истечении срока настоящего договора право на его заключение на новый срок на тех же условиях.

Правообладатель вправе отказать в заключении договора коммерческой концессии на новый срок при условии, что в течение трех лет со дня истечения срока настоящего договора он не будет заключать с другими лицами аналогичные договоры коммерческой концессии и соглашаться на заключение аналогичных договоров коммерческой субконцессии, действие который будет распространяться на ту же территорию, на которой действовал настоящий договор.

V. Заключительные положения

5.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания.

5.2. Договор составлен в _____ экземплярах.

5.3. Во всем ином, не урегулированном в настоящем договоре,

Стороны будут руководствоваться нормами действующего гражданского законодательства России.

5.4. Адреса и банковские реквизиты Сторон

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж.

Карта позиционирования

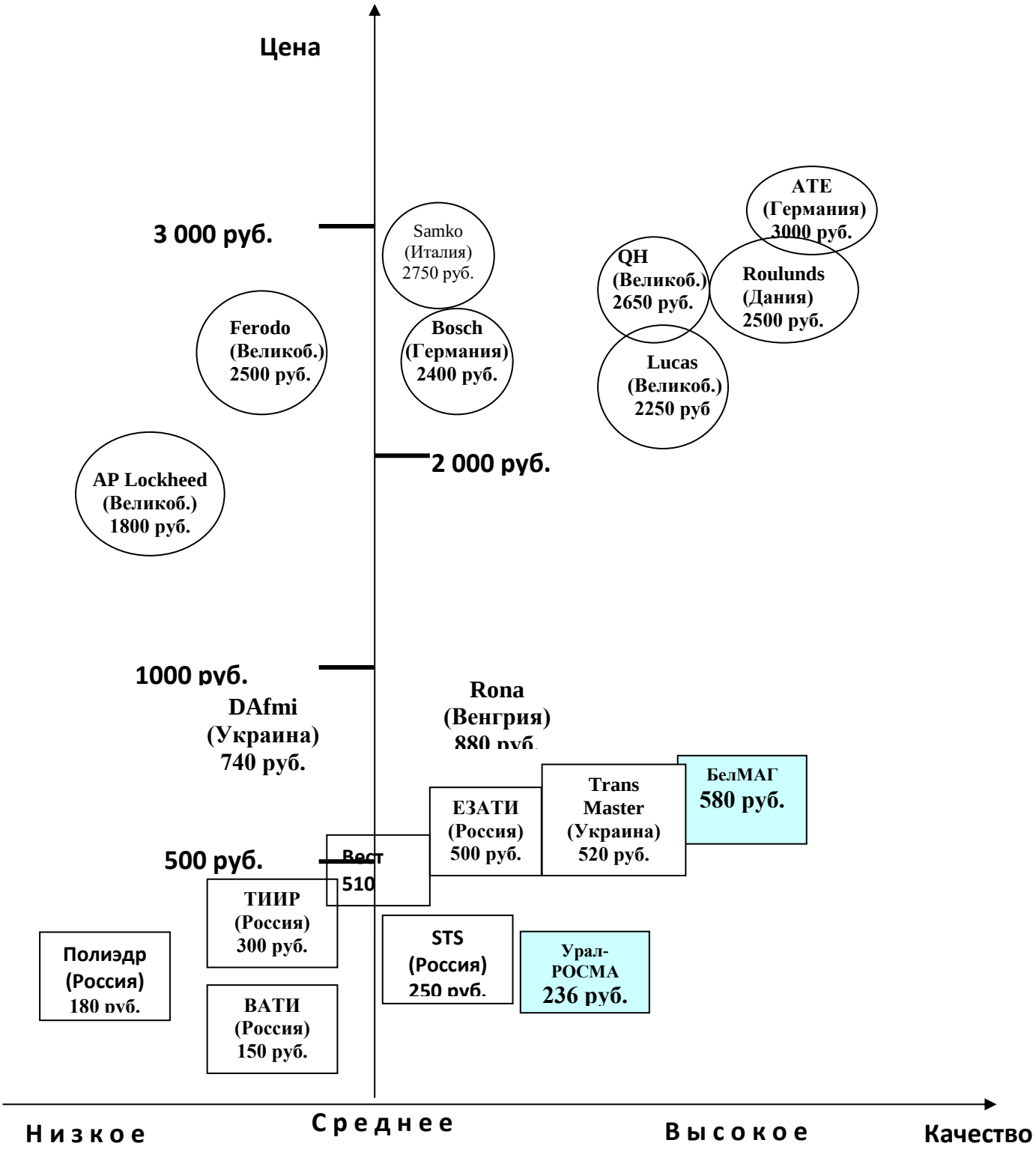

Рисунок Ж. 1. - Карта позиционирования по переднем тормозным колодкам по параметрам «качество – цена» на 2017 год