



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Обоснование маркетинговой стратегии на предприятии»

Исполнитель Раганян Завен Артурович

Руководитель к.э.н., доцент Яйли Дмитрий Ервантович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

« ____ » _____ 2020 г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Теоретические основы маркетинговой политики на предприятии	6
1.1 Понятие, сущность и значение маркетинговой политики. Организация маркетинговой деятельности на предприятии.....	6
1.2. Планирование маркетинговой деятельности на предприятии.....	15
2. Анализ маркетинговой политики сетевого магазина спортивных товаров ООО «Высшая лига»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика магазина спортивных товаров.....	26
2.2 Анализ основных показателей маркетинговой политики предприятия	35
3. Предложения и рекомендации по совершенствованию маркетинговой политики сетевого магазина спортивных товаров ООО «Высшая лига»	44
3.1 Разработка программы «автоматизации внутренних процессов» для совершенствования системы маркетингового проектирования	44
3.2 Расчет экономической составляющей инвестиционного проекта.....	51
Заключение.....	62
Список использованной литературы	66
Приложение.....	68

Введение

Маркетинг символизирует новый шаг в отношениях между сферами производства и обращения, отражает необходимость учитывать различные быстро меняющиеся социальные и индивидуальные приоритеты и потребности. Необходимым звеном в системе управления бизнесом является маркетинг. Именно он обеспечивает компанию необходимыми продажами своей продукции, что является залогом его правильного функционирования. От эффективности маркетинговой деятельности напрямую зависит эффективность работы всего предприятия. Эффективное управление производством в условиях неустойчивой конъюнктуры рынка предполагает организацию специализированной маркетинговой службы на предприятиях.

На сегодняшний день в развитой рыночной экономике существует множество типов предприятий, но ни на одном из них нельзя обойтись без маркетинговой службы.

Маркетинговая политика включает в себя огромное количество выполняемых функций, таких как: проведение маркетинговых исследований, сегментация рынка, исследование потребителей, определение позиции продуктов на рынке и многое другое. Но их фрагментированная реализация приводит только к пустой трате маркетингового бюджета. Только тщательно спланированные и целенаправленные маркетинговые мероприятия могут привести организацию к положительным финансовым результатам.

Именно поэтому маркетинг сегодня рассматривается как рыночная концепция управления фирмой, он становится основополагающей, целевой функцией, определяющей все аспекты деятельности фирмы, а поэтому превращается из обычной хозяйственной функции в само содержание, сущностную черту функционирования фирмы, стремящейся к получению максимальной прибыли [2,с.29].

Маркетинг - это координация деятельности компании на рынке, так как характеристики являются системными и полными. Игнорирование маркетинга бизнес-менеджментом в современных условиях может быть очень дорогим для выхода с рынка. Маркетинг (от англ. Market - market) - это целостная система организации производства и маркетинга продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследований рынка и прогнозов, изучения внутренней и внешней среды компании, разработка стратегии и тактики поведения на рынке через маркетинговые программы. 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 сбыта, организации технического сервиса и расширения ассортимента предоставляемых сервисных услуг [3, с.15].

Поэтому маркетинговая политика является основой для глобального решения их проблем: поиска потребителя, определения его навыков, оценки уровня конкурентоспособности компании и продуктов, что подчеркивает актуальность выбранной темы. Маркетинг сегодня обеспечит минимальные потери и максимальную прибыль на пути к успеху в бизнесе.

Объектом исследований является магазин спортивных товаров ООО «Высшая лига» торговой сети спортивных магазинов в г.Сочи.

Предметом исследований является маркетинговая деятельность ООО «Высшая лига».

Целью работы является анализ маркетинговой политики магазина ООО «Высшая лига» и разработка предложений по совершенствованию организации маркетинговой деятельности на указанном предприятии.

Для реализации данной цели в работе определены следующие задачи:

1. Рассмотрение теоретических основ маркетинговой политики;
2. Проведение анализа деятельности предприятия и его маркетинговой

политики;

3. Обоснование необходимости совершенствования маркетинговой политики на данном предприятии и разработка предложения в данном направлении.

Структура работы: введение, три главы, заключение и список литературы. Объем работы изложен на 66 листах и включает 2 таблицы, 7 рисунков и 7 приложений.

Теоретической и методической основой написания бакалаврской работы явились труды отечественных авторов в области маркетинговых технологий, а так же методы системного анализа и социально-экономического прогнозирования, которые применительно к конкретным задачам выражены в следующем: исследованы форма и содержание процесса деятельности предприятия сферы розничной торговли; проведен анализ коммерческой деятельности с учетом выявления проблемных сторон, определены дальнейшие пути совершенствования коммерческой деятельности выбранного объекта.

1. Теоретические основы маркетинговой политики на предприятии

1.1 Понятие, сущность и значение маркетинговой политики. Организация маркетинговой деятельности на предприятии

Известно, что маркетинговая политика компании включает сырье, цены, маркетинговую политику, а также политику продвижения товаров на рынке. Таким образом будет описана политика компании: от выбора продукта до определения цены, от различных методов маркетинга до конечной фазы, до продвижения продукта - фазы, на которой прибыль компании увеличивается от продажи товаров. Рассмотрим продуктовую политику компании. На этом этапе маркетологи, используя исследования рынка, конкурентов и потребителей, разрабатывают программу действий для компании в области производства товаров (они предлагают, какой продукт будет наиболее востребованным, удовлетворяют потребности покупателя, определяют его качество по сравнению с конкурентами), установить правила для создания новых продуктов, прогнозирующих жизненный цикл продукта.

В обычном смысле под товаром мы понимаем вещь, предназначенную для потребления, конечного продукта или потребления, для производства другого товара. Маркетинговая природа продукта несколько отличается от общепринятой, поскольку то, что обычно называют продуктом в общем смысле, называется продуктом в маркетинге. Продукт является неотъемлемой частью продукта, который несет основные качества, для которых продукт был приобретен. Маркетинг полностью зависит от потребителя, его потребностей и запросов, поэтому компания просто вынуждена изменить свою продуктовую стратегию, создавая новые продукты.

Таким образом, вы можете сформулировать основной закон о новых продуктах: пока новый продукт продается и активно покупается, процесс разработки следующего нового продукта должен быть параллельным, чтобы компания не оставалась неактивной и чтобы повысить свою прибыльность. и

эффективность. Маркетинг сопровождает продукт на протяжении всего его жизненного цикла. Закон новых товаров можно рассматривать с точки зрения жизненного цикла следующим образом: компания будет иметь максимальную прибыль и эффективность только тогда, когда жизненные циклы различных товаров перекрываются. Товарная политика на предприятии решает проблему создания нового товара, она связана с производственной площадкой. Таким образом, мы можем четко заявить, что маркетинговая политика продукта помогает повысить эффективность компании.

Прямой маркетинг часто требует от производителей производить сопутствующие товары для продажи сопутствующих товаров других компаний. Иногда организация не хочет или не может выполнять определенные функции, поэтому нет специалистов по маркетингу. Для других товаров и услуг уже существуют проверенные методы реализации, которые трудно обойти. Кроме того, чтобы сэкономить деньги, многие потребители могут делать покупки в больших количествах, самостоятельно собирать товары и т. д. Маркетинговые темы включают производителей и сервисные организации, оптовые и розничные организации, маркетологов и различных потребителей (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1- Основные субъекты маркетинга [8,с.201]

Игнорирование этого принципа или недостаточное внимание к нему не

подразумевает конкурентоспособность, крайним выражением которой является провал.

В контексте традиционного маркетинга мы имеем в виду концепцию продаж компании, которая заключается в том, чтобы направлять продажи в соответствии со спросом, который в настоящее время доступен на текущих рынках компании-потребителя, и продавать им уже произведенные товары, например. ориентация на рынок не является основной задачей компании; напротив, рынок уже должен обладать достаточными возможностями для потребления товаров, производимых компанией.

Основное место в реализации концепции продаж отводится чисто корпоративным отделам продаж, задача которых в этом случае - найти рынки с наиболее выгодными условиями продаж и продавать продукты потребителям на этих рынках [3,с.108].

Современный маркетинг ориентируется, прежде всего, на потребности рынка, адаптируя поставки товаров для бизнеса. Задачей маркетинга является не только ориентация на продажу уже произведенной продукции, но и полное изучение потребностей и возможностей потребителей. Эти выявленные потребности становятся отправной точкой для всех решений и действий, предпринимаемых в компании. Такое понимание маркетинга делает его не частной функцией предприятия, реализуемой отделом продаж, а интегрированной концепцией управления бизнесом в целом.

Маркетинг как концепция управления означает »планирование, координацию и контроль всей деятельности компании, связанной с существующими и потенциальными рынками«. Набор мер управления маркетингом может быть определен как однозначно идентифицируемый процесс управления, включающий этапы анализа, планирования, мотивации, координации и контроля, соответствующие общим функциям управления.

В сферу ценовой политики фирмы входят оптовые и розничные цены, все этапы ценообразования, тактика определения начальной цены товара, тактика

коррекции цен. Решая эти проблемы, маркетологи определяют наиболее выгодную цену на продукт, помогая увеличить прибыльность компании [9, с.228].

Внешние факторы в процессе ценообразования включают в себя:

1. Потребители: этот фактор всегда занимает доминирующее положение в современном маркетинге;

2. Рыночная среда - этот фактор характеризуется степенью конкуренции на рынке. важно подчеркнуть, является ли компания аутсайдером или лидером, принадлежит ли она группе лидеров или аутсайдеров;

3. Участники каналов сбыта товаров - на данном этапе как поставщики, так и посредники влияют на цену. Кроме того, важно отметить, что самой большой опасностью для производителя является рост цен на энергоносители, поэтому правительство пытается контролировать этот сектор. Государство влияет на цену через косвенные налоги на предпринимательство, установление антимонопольного законодательства и запрет демпинга.

Ценовая стратегия - это выбор бизнес-стратегии, которая должна изменить первоначальную цену товара с наибольшим успехом для него в процессе завоевания рынка.

Компании, которые имеют широкий ассортимент продуктов, которые явно отличаются друг от друга с точки зрения производства и потребления и других факторов, чтобы не потерять контроль, должны реорганизовать свою управленческую структуру, распределяя эти комбинации продуктов-рынков в качестве самостоятельных объектов управления и предоставления им прав как самостоятельных структурных единиц (стратегических экономических единиц), выбора рынков и целевых групп, постановки целей и разработки собственных маркетинговых слоев и маркетинговых миксовых планов). Маркетинговая инфраструктура представляет собой совокупность внутренних организационных, технических и экономических факторов и условий, которые гарантируют возможность разработки и внедрения эффективного

маркетингового комплекса. Наличие развитой маркетинговой инфраструктуры является предпосылкой для эффективной маркетинговой деятельности в компании и, в частности, оптимального развития и использования на рынке различных маркетинговых и политических инструментов [12, с.60].

Концепция рынка управления маркетингом основана на ориентации на клиента, что означает, что деятельность компании основана на заказах. Изучение спроса становится обязательной дисциплиной в деятельности компании.

Компания развивает производство только тех товаров, которые отвечают покупательскому спросу. Кроме того, для увеличения емкости рынка и продаж компания создает спрос на свою продукцию, используя агрессивные методы рекламы и стимулирования сбыта. Мобилизация всех ресурсов компании, когда виды деятельности (от исследований, разработок до производства и маркетинга) ориентированы на рынок, то есть, до начала фазы производства, проводится исследование рынка и определяются его требования.

Ориентация на прибыль является основной целью компании. Для этого компания ориентируется на конкретный рынок (клиентов), мобилизуя все свои средства. На сегодняшний день существует несколько форм организации управления маркетингом. Среди них наиболее распространенной и практической реализацией компаний была функциональная, товарно-ориентированная, ориентированная на потребителя (рыночная) и региональная форма. Функциональная ориентация характеризуется производством и продажей продукта или ограниченного вида однородных товаров через одни и те же каналы сбыта. При такой форме организации управления однородные виды деятельности группируются в функциональные подразделения или отделы, которые подчиняются менеджеру по маркетингу. (приложение 1).

Подобная организационная структура управления позволяет фирме избегать дублирования операций отдельными службами. Функциональный принцип управления наиболее успешно применяют средние фирмы.

Крупные фирмы придерживаются товарной ориентации (рисунок 1.2).

В данном случае рынки делятся на рынки товаров промышленного назначения и товаров широкого потребления. В фирмах, придерживающихся этой ориентации, главный управляющий по маркетингу координирует и контролирует маркетинговую деятельность всех подразделений на предприятии.

Управление маркетингом по товарному принципу обеспечивает оптимальные условия для специализации работников, координацию деятельности отдельных подразделений, их увязки с общими целями и задачами фирмы.

Значительная эффективность управления отмечается в тех случаях, когда требования рынка к рекламе, организации сбыта, упаковке и т.д., для каждого товара, имеют свои особенности. К недостаткам товарной ориентации управления следует отнести дублирование операций внутри подразделений.

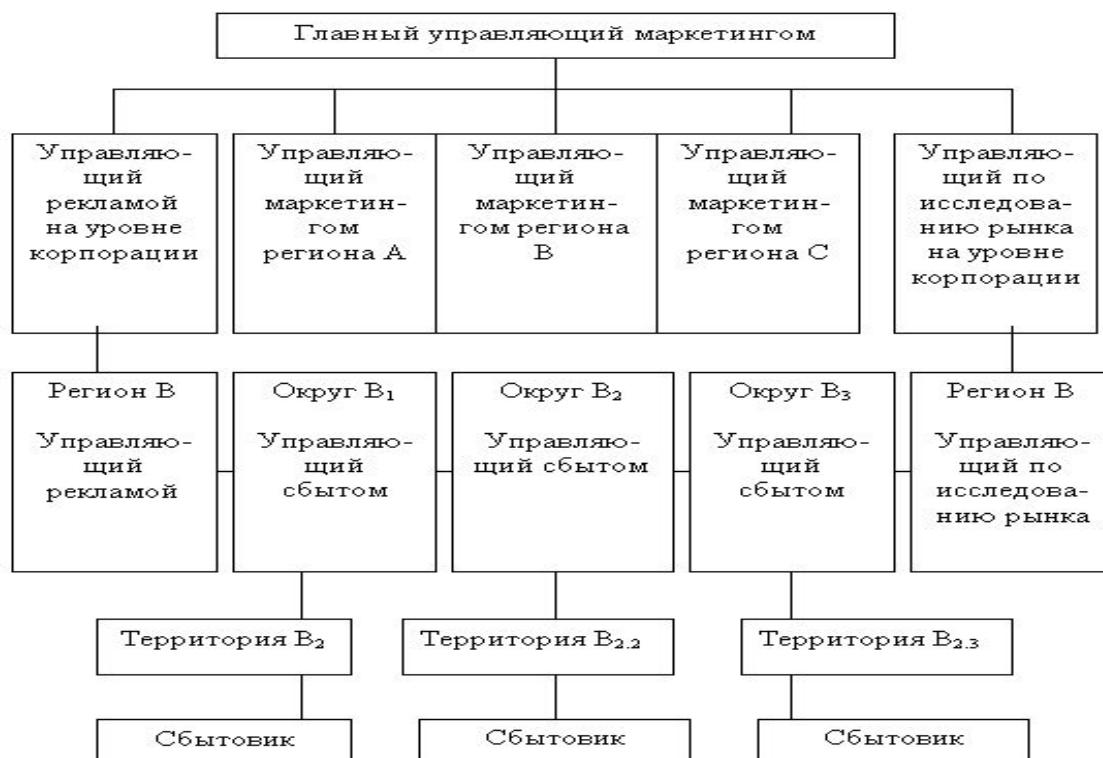


Рисунок 1.2- Типовая схема товарной ориентации управления маркетингом [8,с.208]

Региональная ориентация управления маркетингом также используется

крупными компаниями с рынками в различных областях. Особенно широко используется ориентация по регионам среди международных монополий с огромными рынками, которые можно разделить на четко определенные географические районы.

С ориентацией на региональный менеджмент, характеристики и потребности клиентов, расположенных в определенном районе, районе или территории, изучаются в связи с продукцией компании. (приложение 2).

Помимо ориентации на продукцию, существуют дублирование операций в регионе, проблема координации и коммуникации. В попытке преодолеть эти недостатки, некоторые компании сочетают преимущества региональной ориентации с ориентацией на продукт или ориентацию на клиента.

Ориентация на клиента (рынок) является наиболее распространенной схемой управления маркетингом (приложение 3). Его развитию способствовало усиление конкуренции за рынок сбыта отдельных регионов и групп покупателей. Когда управление осуществляется с ориентацией на покупателя (рынок), становится возможным в полной мере учитывать характеристики групп потребителей посредством адекватной организации каналов сбыта, цен, упаковки, обслуживания.

Некоторые компании продают свою продукцию различным группам потребителей или различным рынкам, которые имеют свои специфические характеристики. Чем конкретнее рынок, тем больше становится необходимым менеджер по продажам и специальный персонал, который знает потребности клиентов.

Ориентируясь на покупателя (рынок), компания создает условия для координации деятельности подразделений и служб компании. Однако возможности работников специализироваться на определенных товарах ограничены. Эта ориентация имеет что-то общее с ориентацией регионального управления, поскольку в их основе лежит принцип сегментации рынка, разработанный специалистом Р. Смитом. Сегментация означает разделение

рынка на отдельные секции, характеризующиеся спецификациями спроса и предложения. В соответствии с сегментацией рынка каждый покупатель или группа покупателей может быть отдельным рынком со своими спецификациями спроса [9,с.107].

Для его изучения анализируются данные потребителей: экономические, демографические, географические, социально-политические, психологические факторы. Процесс сегментации рынка является сложным, он требует рассмотрения и изучения факторов, которые мотивируют покупки. Сторонники стратегии сегментации рынка считают, что, деля рынок на сегменты, компании могут регулировать производственные мощности в соответствии с потребностями существующих потенциальных рынков, а также разрабатывать долгосрочную рыночную стратегию.

Принцип сегментации рынка все чаще используется в капиталистических обществах, а методы определения сегментов рынка становятся все более сложными.

В маркетинговых компаниях все функции, связанные с реализацией концепции управления рынком, сосредоточены в отделе маркетинга, который является центром деятельности компании..

Основной задачей отдела маркетинга является разработка стратегий и тактик поведения компании на рынке с учетом ее целей, финансовых и производственных возможностей. Исследование рынка является основой для разработки маркетинговой стратегии. Основной стратегической целью компании является завоевание или расширение рынка, максимизация прибыли в постоянно меняющейся рыночной ситуации. Ответственность за проведение маркетинговых исследований полностью лежит на отделе маркетинга.

Руководитель отдела маркетинга обычно является вице-президентом компании. Организационно он подотчетен президенту и координирует маркетинговые усилия всей компании. Вице-президент является членом совета директоров и участвует в процессе принятия решений, разрабатывает целевые

ориентиры компании, разрабатывает долгосрочную стратегию, разрабатывает прогнозы и планы текущей деятельности компании. Непосредственно ему подчинены руководители всех служб отдела маркетинга, которые работают под его надзором и контролем.

В меняющихся экономических условиях происходит быстрый процесс устаревания концепций маркетинга, возникает необходимость разработки новых и более совершенных концепций, основанных на новой стратегической ориентации или пересмотре старых.

При всем своеобразии организационных форм маркетинга каждая из них должна соответствовать следующим критериям [7,с.105]:

— гибкость, мобильность, адаптивность. Эти свойства необходимы не только для текущей маркетинговой структуры компании, но и для ее организационного и управленческого механизма в целом. Маркетинговая услуга - это тот «пояс передачи», который определяет ритм всей деловой активности, требуемой рынком, придавая ему черты гибкости и приспособляемости к меняющимся рыночным условиям. Гибкость обеспечивается способностью организационной структуры своевременно менять свои формы при изменении стратегических задач, и возможность изменения должна быть включена в саму структуру.

— простота организационной структуры маркетинга является непременным условием его эффективности. Сложность структуры всегда приводит к увеличению стоимости процесса управления, что делает его более громоздким и, следовательно, менее подверженным изменениям в процессе. Простота также является одним из условий для эффективных отношений между подразделениями маркетинговой службы и наличием ограниченного количества ссылок.

— соответствие масштаба, сложности структуры службы маркетинга структурно-пространственной фрагментации организационной структуры

компании, характеристикам ее профиля, характеру стратегических целей и их задачам.

— соответствие организационной структуры маркетинга характеру реализуемых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента. Это означает, что в любую оргструктуру должен быть заложен в той или иной степени товарный принцип.

— ориентация оргструктуры маркетинга при всех ее конкурентных различиях на конечных потребителей. Любая оргструктура, не придерживающаяся данного принципа, в конечном счете, обречена на неудачу.

— наделенность маркетинговой оргструктуры должными правами, в том числе координационными, которые позволяют ей интегрировать всю хозяйственную деятельность фирмы с целью достижения рыночных целей.

1.2. Планирование маркетинговой деятельности на предприятии

Планированием называется процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий, связанных с их достижением за определённый период времени, исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана [12,с.94].

Многие организации добились существенных успехов за счёт создания и эффективного использования системы формального планирования, а именно за счёт разработки планов, обязательных для всех её подразделений, с утвержденными формами плановых документов, процедурами планирования, четкими периодичностью и сроками разработки плановых документов, наличием единого методического обеспечения.

Планирование маркетинговой деятельности в разных организациях осуществляется по-разному. Это касается содержания плана, длительности горизонта планирования, последовательности разработки, организации планирования. Так, диапазон содержания плана маркетинговой деятельности

для различных компаний различен: иногда он лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта. На другом полюсе - план маркетинга, основанный на широчайшем рассмотрении стратегии бизнеса, что выливается в разработку интегрального плана, охватывающего все рынки и продукты. Отдельные организации, особенно малые предприятия, могут не иметь плана маркетинга как цельного документа, включающего несколько видов планов маркетинга. Единственным плановым документом для таких организаций может быть бизнес-план, составленный или для организаций в целом, или для отдельных направлений ее развития. В этом плане дается информация о рыночных сегментах и их емкости, рыночной доле; приводится характеристика потребителей и конкурентов, описываются барьеры проникновения на рынок; формулируются стратегии маркетинга; даются прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет (возможно, на 5) с погодовой разбивкой.

В общем случае можно говорить о разработке стратегических и тактических планов маркетинга. Для многих компаний, имеющих развитую систему планирования, отдельно разрабатывается стратегический и долгосрочный планы маркетинга. Имеется в виду, что стратегический план маркетинга направлен на решение без детальной проработки стратегических задач маркетинговой деятельности, применительно к компании в целом и к отдельным стратегическим хозяйственным единицам (СХЕ). Для подразделений СХЕ он не разрабатывается. В то же время, долгосрочный план детализирует задачи стратегического плана, которые доводятся до подразделений СХЕ, и является основой разработки текущих планов маркетинга. В стратегическом плане маркетинга акцент делается на финансовые результаты реализации маркетинговых стратегий. В долгосрочных планах для подразделений устанавливаются задания по всем маркетинговым показателям: затраты на маркетинг, объем продаж, доход, прибыль, рыночная доля и т.п. Горизонты стратегического и долгосрочного планов могут, как совпадать, так и не совпадать. Стратегический (долгосрочный) план

маркетинга, разрабатываемый на 3-5 и более лет, описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Получается, что стратегический маркетинговый план характеризует сложившуюся маркетинговую ситуацию, описывает стратегии достижения поставленных целей и те мероприятия, реализация которых приводит к их достижению. Долгосрочный план обычно пересматривается и уточняется ежегодно, на его основе разрабатывается годовой план, который детализирован в гораздо большей степени.

Годовой план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели маркетинговой деятельности, маркетинговые стратегии на текущий год. Годовой план маркетинга охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков.

Таким образом, годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях[16,с.28]:

- Маркетинговые исследования.
- Продуктовая политика.
- Ценовая политика.
- Товарораспределительная политика.
- Коммуникационная политика.

Изложенный подход к планированию маркетинга, сочетающий решение его стратегических и тактических задач, дает возможность преодолеть противоречия, возникающие при попытке разделить маркетинг на стратегический и операционный. При этом имеется в виду, что стратегический маркетинг по существу представляет собой постоянный и систематический анализ потребности рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп потребителей и обладающих особыми

свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и, таким образом, создающих изготовителю устойчивое конкурентное преимущество. А к операционному маркетингу относится ценообразование, продвижение товаров и их сбыт, то есть использование ряда видов активной деятельности, обеспечивающей продажу товаров, сюда же также относят и планирование маркетинга.

Решение задач стратегического планирования немыслимо без маркетинга. В то же время весь набор видов маркетинговой деятельности имеет и стратегическую, и тактическую (операционную) составляющие. Так, стратегические и тактические задачи можно выделить в маркетинговых исследованиях (скажем, проводятся разовые исследования для определения стратегической направленности маркетинговой деятельности, и в то же время осуществляется постоянный мониторинг рыночной ситуации, т.е. решаются тактические задачи). То же самое можно сказать про каждый элемент комплекса маркетинга. В каждом из них можно выделить и стратегические, и тактические задачи. Таким образом, возникает проблема: каким образом деление маркетинга на стратегические и операционные задачи организационно реализовать на практике.

Подобные противоречия легко снимаются при последовательной разработке стратегического и тактического планов маркетинга, когда имеет место трансформация стратегических целей и задач в тактические, операционные. План маркетинговой деятельности может иметь следующие разделы [21,с.71]:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- исследования и разработка новых продуктов;
- план сбыта, повышение его эффективности (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);
- план рекламной работы и стимулирования продаж;

- план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
- план цен, включая изменение цен в будущем;
- план маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

С точки зрения формальной структуры планы маркетинговой деятельности обычно состоят из следующих разделов [21,с.227]:

1. Аннотация для руководства - начальный раздел плана маркетинга, в котором представлена краткая аннотация главных целей и рекомендаций, включенных в план. Данный раздел помогает руководству быстро понять основную направленность плана.

2. Текущая маркетинговая ситуация - раздел плана маркетинга, который описывает целевой рынок и положение организации на нем. Включает следующие подразделы: описание рынка (до уровня главных рыночных сегментов), обзор продуктов (объем продаж, цены, уровень прибыльности), конкуренция (для главных конкурентов содержится информация относительно их стратегий в области продуктов, рыночной доли, цен, распределения и продвижения), распределение (тенденции изменения сбыта и развитие главных каналов распределения).

3. Опасности и возможности - раздел плана маркетинга, в котором указываются главные опасности и возможности, с которыми продукт может столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный вред каждой опасности, т.е. осложнения, возникающего в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к подрыву живучести продукта или даже к его гибели. Каждая

возможность (привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором организация может получить преимущества над конкурентами), должно быть оценено с точки зрения ее перспективности, и возможности успешно ее использовать. Маркетинговые цели характеризуют целевую направленность плана и первоначально формулируют желаемые результаты деятельности на конкретных рынках. Цели в области продуктовой политики, ценообразования, доведения продуктов до потребителей, рекламы и т.п. являются целями более низкого уровня. Они появляются в результате проработки исходных маркетинговых целей относительно отдельных элементов комплекса маркетинга.

Маркетинговые стратегии - главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым СХЕ организации стремятся достигнуть своих маркетинговых целей. Маркетинговая стратегия включает конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг. В стратегиях, разработанных для каждого рыночного сегмента, должны быть рассмотрены новые и выпускаемые продукты, цены, продвижение продуктов, доведение продукта до потребителей, должно быть указано, как стратегия реагирует на опасности и возможности рынка.

Программа действий (оперативно-календарный план), иногда называемая просто программой, - детальная программа, в которой показано, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга.

Обычно в программе кратко охарактеризованы также цели, на достижение которых направлены мероприятия программы. Другими словами, программа - это совокупность мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы организации, чтобы с помощью выбранных стратегий можно было достичь цели маркетингового плана.

Бюджет маркетинга - раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга, последние в данном бюджете расписываются детально.

Раздел «Контроль» характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Для этого устанавливаются стандарты (критерии), по которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга. Это еще раз подчеркивает важность количественной и временной определенности целей, стратегий и мероприятий маркетинговой деятельности. Измерение успешности выполнения плана может осуществляться и для годового интервала времени, и в квартальном разрезе, и для каждого месяца или недели. Все указанные выше разделы характеризуют как стратегические, так и тактические планы, главное же различие между ними заключается в степени детальности проработки отдельных разделов плана маркетинговой деятельности. На рисунке 1.3 представлена обобщенная процедура разработки плана компании в целом, как в ее штаб-квартире, так и на уровне отдельных подразделений, наделенных правами стратегических единиц бизнеса. При этом акцент делается на том, что стратегический план маркетинга является только одним из разделов стратегического плана компании в целом. Процесс планирования в компании начинается с определения исходных целей ее развития и деятельности.

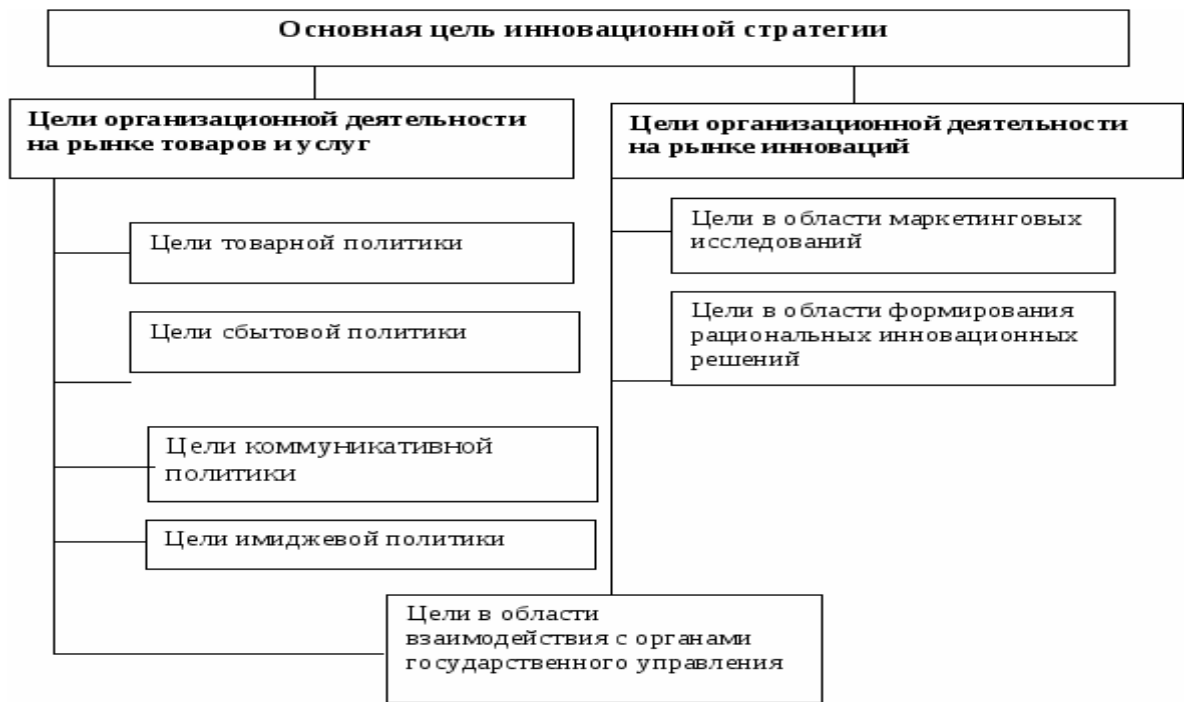


Рисунок 1.3- Выработка целей деятельности в компании

Исходя из целей и стратегий развития компании, осуществляется анализ маркетинговой деятельности, который подразделяется на три части: анализ внешней среды маркетинга, внутренней маркетинговой деятельности компании и ее системы маркетинга. Следующий шаг в разработке плана маркетинга - формулирование предположений, гипотез, относительно некоторых внешних по отношению к компании факторов, которые могут воздействовать на ее деятельность. Следующий этап планирования маркетинга - постановка маркетинговых целей.

На рисунке 1.4 приводится схема, характеризующая место целей маркетинговой деятельности в системе целей компании и последовательность развертывания общей цели маркетинговой деятельности на ее составные элементы (построение дерева целей). Руководители маркетинговых служб некоторых компаний рекомендуют включать в маркетинговый план не более шести-восьми целей. В этом случае при выборе стратегий и разработке оперативных планов легче сконцентрировать внимание на ключевых направлениях действий.

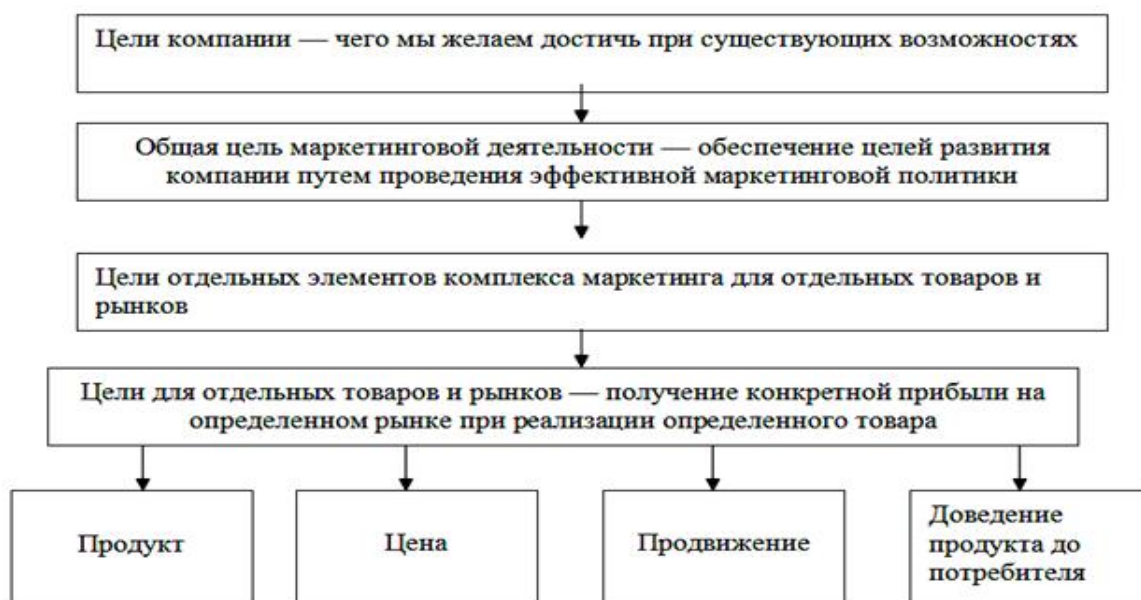


Рисунок 1.4- Развертывание целей маркетинговой деятельности

Впоследствии, альтернативные стратегии разрабатываются для достижения целей маркетинговой деятельности. Эти стратегии примерно детализированы до элементов комплекса маркетинга. Например, в области продуктов можно назвать следующие стратегии: постоянное обновление ассортимента продуктов в соответствии с мультибрендовой политикой.

После завершения этих этапов маркетингового планирования вам необходимо еще раз убедиться, что вы можете достичь своих целей и стратегий, используя такие критерии оценки, как доля рынка, продажи, затраты ресурсов, размер прибыли и другие оценки ожидаемых результатов. и вероятность их достижения.

Вполне возможно, что вам нужно проводить рыночные тесты, организовывать тестовые продажи и реализовывать некоторые другие меры, которые позволяют вам пересматривать решения, принятые с другой точки зрения. Очевидно, что процесс планирования маркетинга, как и любой процесс принятия решений, носит итеративный характер и может потребовать возврата к начальным этапам планирования..

Впоследствии, альтернативные стратегии разрабатываются для достижения целей маркетинговой деятельности. Эти стратегии примерно детализированы до элементов комплекса маркетинга. Например, в области продуктов можно назвать следующие стратегии: постоянное обновление ассортимента продуктов в соответствии с мультибрендовой политикой. После завершения этих этапов маркетингового планирования вам необходимо еще раз убедиться, что вы можете достичь своих целей и стратегий, используя такие критерии оценки, как доля рынка, продажи, затраты ресурсов, размер прибыли и другие оценки ожидаемых результатов. и вероятность их достижения.

Маркетинговые планы иногда представляются руководству в два этапа: сначала в качестве стратегического плана, а затем в качестве плана реализации этих стратегий (план действий или оперативные планы и программы). Такой подход позволяет изначально сосредоточиться на разработке маркетинговых стратегий, не обремененных деталями их реализации.

Последним разрабатывается бюджет маркетинга, составление которого помогает правильно установить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль. Затраты на осуществление отдельных элементов маркетинга, представленных в бюджете, выводятся из детального маркетингового плана.

В заключение отметим, что в разных компаниях конкретный набор процедур планирования маркетинга различен. Общей является системная логика принятия плановых решений. Таким образом, рассматривая маркетинг как систему связей, можно выделить в качестве ее основных субъектов (элементов) - фирмы и рынок, которые соединены четырьмя главными потоками: фирма направляет на рынок товары и услуги в обмен на деньги и информацию. Основную группу элементов системы маркетинга ее субъектов составляют: поставщики, изготовители, посредники, конкуренты, потребители.

Взаимодействие всех субъектов наглядно реализуется в модели кругооборота ресурсов, продуктов и доходов.

2. Анализ маркетинговой политики сетевого магазина спортивных товаров ООО «Высшая лига»

2.1 Организационно-экономическая характеристика магазина спортивных товаров

Торговая сеть спортивных магазинов, в настоящее время активно развивается в городах Российской Федерации. По темпам развития среди спортивных магазинов в Краснодарском крае торговая сеть «Скорость» находится в числе первых. Сеть магазинов спортивных товаров «Скорость» предлагает своим клиентам: лучший выбор товаров для спорта и отдыха от ведущих мировых производителей; качество, проверенное профессионалами; полную информацию о предлагаемых товарах и торговых марках; быстрое и квалифицированное обслуживание; гибкую систему скидок, любой расчет, индивидуальный подход, любые спортивные товары под заказ, доставку до места назначения, минимальные сроки поставки. В апреле 2001г. был открыт первый широкоформатный мультибрендовый спортивный магазин в г. Москва - фирма ООО «Спортмастер». Целью явилось - быть лидером на рынке спортивных товаров. Определив для себя такие ценности, как постоянное обучение, личностный и профессиональный рост, взаимопомощь и взаимовыручка, быть лидерами, ежедневный упорный труд и постоянно устремленный взгляд в будущее.

Компания быстро росла и развивалась, открывались новые отделы и магазины в городе. В компанию вливались новые силы, поддерживающие ее взгляды и энергию развития. Уже через год компания приняла решение выйти на спортивный рынок других городов. С большим риском, в рекордные сроки был достигнут результат - открылся самый большой спортивный магазин - «Спортмастер» мультибрендового формата в таких городах как С-Петербург, Ростов, Воронеж. Приняв агрессивную маркетинговую политику магазин начал раскручиваться, набирать обороты, расширять ассортимент, приобретать

очертания бренда.

Поставив перед собой цель, быть лидерами на спортивном рынке отечественных товаров, молодая честолюбивая Компания стала ее упорно достигать, начав с качественного роста: создание новой организационной структуры, дополнительное обучение топ - менеджеров и ключевых сотрудников, привлечение высокопрофессиональных кадров, построение общего информационного поля. В сложной конкурентной борьбе, имея реальные проблемы роста, в 2003 году Компания меняет название на ООО «Высшая лига». Можно сказать, что это был один из самых трудных, решающих и переломных периодов для Компании где решающую роль сыграла команда.

Общество с ограниченной ответственностью «Высшая лига», учреждено в соответствии частью первой Гражданского кодекса РФ, Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства. Общество создавалось без ограничения срока действия.

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде, от своего имени заключает договоры, осуществляем другие права, предоставляемые по действующему законодательству. Таким образом - форма собственности ООО «Высшая лига» - частная коллективная.

Общество создано в целях извлечения прибыли и реализации на этой основе социальных и экономических интересов участников и членов трудового коллектива. Основным видом деятельности ООО «Высшая лига» является торговля спортивными товарами.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Организационная структура представлена на рисунок 2.1 из которого видно, что в ООО «Высшая лига» существует линейно-функциональная организационная структура, которая основана на так называемом »шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя - функциональных руководителей. Все участки фирмы выведены в прямое подчинение директору для обеспечения наибольшей продуктивности их работы.

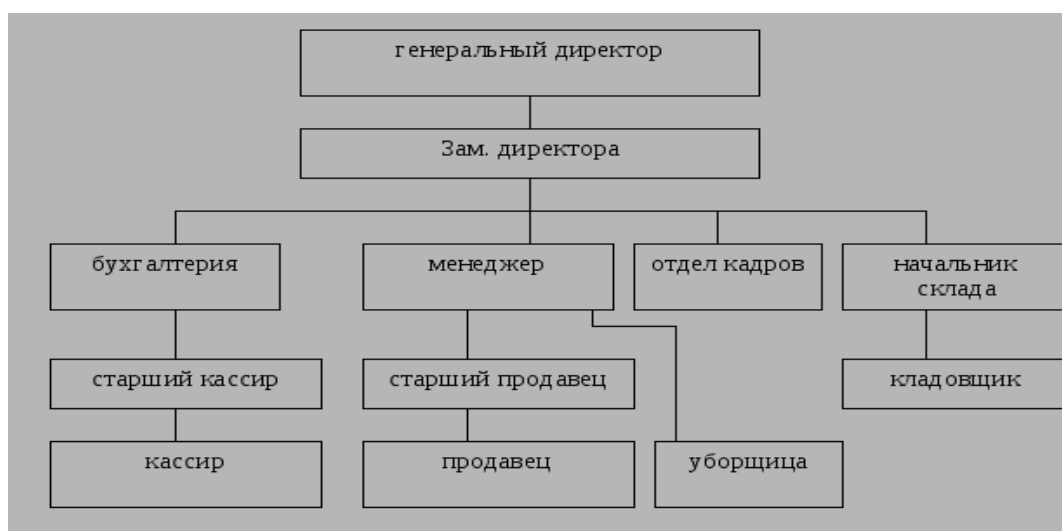


Рисунок 2.1- Организационная структура ООО «Высшая лига»

Структура управления была сведена к минимуму для более эффективной координации аналогичных подразделений в областях деятельности. Предприятие в целом управляется директором. Он отвечает за стратегические вопросы.

Далее рассмотрим экономические результаты деятельности магазина (таблица 2.1).

Таблица 2.1- Основные экономические показатели магазина «Высшая лига»

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения	Темп прироста, %
Товарооборот, без учета НДС, тыс. руб.	25 328	36 608	11 280	44,54
Валовой доход, тыс. руб.	21 738	33 316	11 578	53,26
Уровень валового дохода, %	85,83	91,01	5,18	6,04
Издержки обращения, тыс. руб.	-21 924	-36 041	-14 117	64,39
Уровень издержек обращения, %	-86,56	-98,45	-11,89	13,74
Рентабельность продаж, %	0,13	0,02	-0,12	-88,48
Балансовая прибыль, тыс. руб.	10 956	-3 747	-14 703	-134,20
Рентабельность общая, %	0,17	-0,05	-0,22	-132,37
Налог на прибыль, тыс.руб.	-2 810	-1 070	1 740	-61,92
Чистая прибыль, тыс. руб.	8 146	-4 817	-12 963	-159,13
Среднесписочная численность работников, чел.	10	15	5	50
Производительность труда	2 533	2 441	-92	-3,64
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	340	38	-303	-88,90
ФОТ, тыс. руб.	204	240	36	18
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	17	20	3	18

Выручка от реализации спортивных товаров в 2018 году увеличилась на 44,54% или 11 280 тыс. рублей, увеличение произошло за счёт увеличения товарооборота. Проведем оценку трудовых ресурсов и проанализируем эффективности их использования.

Среднесписочная численность сотрудников спортивного магазина по сравнению с 2017 годом увеличилась на 5 человек по причине открытия еще одного сектора – дисконтных товаров. Но, не смотря на увеличение штатной численности, производительность труда снизилась на 3,64 % по причине низкой профессиональной подготовки. Фонд оплаты труда увеличился на 36 000 руб. за счет увеличения товарооборота на 44,54 % и показателя выручки магазина спортивных товаров. При этом и среднемесячная заработная плата одного работника увеличилась на 17,65 %.

Как известно, если цены изменились за анализируемый период, фактические данные о продаже товаров должны быть выражены в ценах, по которым ожидался товарооборот.

Оборот является одним из важнейших синтетических показателей развития как на уровне компании, так и на региональном уровне. Компании изучают свой бизнес с помощью системы показателей. Эти показатели неразрывно связаны между собой, и единство в то же время отражает различные аспекты переговорного процесса. Эта система показателей может быть представлена в виде следующих групп [15,с.7]:

- Взаимосвязь между товарными предложениями и потребительским спросом, емкостью и насыщенностью рынка, уровнем конкуренции и сегментацией рынка.

- Показатели оборачиваемости в текущих и сопоставимых ценах за отчетные периоды и предыдущие периоды

- показатели структуры торговли

- Показатели оборачиваемости по структурным подразделениям торговой компании

— Ценовые и тарифные показатели (структура рыночных цен, их динамика, ценовая конкуренция)

— Расчеты влияния на величину оборота товаров основных факторов (изменения запасов, выручки, рыночных цен и т.д.)

Анализ объема и динамики оборота розничной торговли основан на данных бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности. Коммерческая деятельность коммерческих предприятий характеризуется, прежде всего, степенью выполнения планов и динамикой движения товаров.

Планирование оборота осуществляется на основе данных отчетности, изучения состояния бирж в магазине, различных нормативных материалов, поставленных задач. План розничной торговли состоит из следующих разделов:

- 1) реализация (продажа) товаров по общему объему и по отдельным товарным группам (структура товарооборота);
- 2) товарные запасы и товарооборачиваемость;
- 3) поступление товаров (товарное обеспечение);
- 4) сбытовая деятельность;
- 5) маркетинговая политика.

Анализ товарооборота показал, отчетном году произошел рост цен на 20%. Расчет динамики товарооборота по предыдущим данным в текущих и сопоставимых ценах позволил получить 101,85%.

Как видно из расчетов, товарооборот отчетного года вырос по сравнению с прошлым годом в текущих ценах на 22%, но после расчета динамики товарооборота в сопоставимых ценах оказалось, что товарооборот вырос за счет увеличения ценовой политики.

При неизменных ценах базового периода товарооборот составил 101,85%. Таким образом, товарооборот вырос в отчетном году только за счет роста цен, а не за счет увеличения количества продажи товаров.

Все расчеты по определению этого объема сводятся к определению точки безубыточности. Расчет минимально необходимого объема бирж может быть выполнен путем распаковки бирж по компонентам. Розничный товарооборот - это сумма розничных цен на товары, проданные или предназначенные для продажи. В свою очередь, розничная цена - это цена покупки продукта и коммерческая премия для продавца. Сумма покупной цены представляет собой оборот торговой компании по покупным ценам. Коммерческие выгоды предназначены для покрытия издержек обращения и прибыли коммерческой компании. Мы анализируем уровень оборота по сравнению с предыдущим отчетным периодом и отображаем результаты в (приложение 4). По данным таблицы видно, что за последние три года розничный товарооборот увеличился на 15 758 тыс. руб., что составляет 43,05% к фактическому товарообороту 2013 года. Этот прирост произошел за счет увеличения количества реализованных товаров и в связи с увеличением розничных цен на товары.

Прибыль - это разница между выручкой от реализации продукта хозяйственной деятельности предприятия и суммой затрат факторов производства на эту деятельность в денежном выражении. Прибыль различается: валовая (то есть общая), чистая (что остается за вычетом налогов и вычетов), бухгалтерская и экономическая. Прибыль от продаж - это разница между валовым доходом и стоимостью продажи товаров (издержки обращения). Прибыль является результирующим показателем коммерческой деятельности коммерческой компании. Балансовая прибыль - сумма прибыли предприятия от реализации продукции и доходов от других видов деятельности. Балансовая прибыль, как конечный финансовый результат выявляется на основании бухгалтерского учета. Чистая прибыль представляет собой разницу между балансовой прибылью и суммами отчислений и платежей в бюджеты разных уровней. Порядок формирования и распределения прибыли на данном предприятии, рассмотрен в Приложении 5.

Прибыль от производства и реализации продукции зависит от выручки и

затрат. В 2018 году выручка выросла на 44,54%, но при этом затраты (себестоимость проданных товаров) выросла на 8,30%. Чистая прибыль снизилась в 2018 году на 59,13%. руб. Она направляется на уплату процентов по кредитам, полученным на восполнение недостатка собственных оборотных средств, а также уплату процентов по просроченным и отсроченным кредитам. Рентабельность продукции в отчетном 2018 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 81,84%. Снижение произошло за счет снижения прибыли от продаж. Далее проанализируем рентабельность деятельности спортивного магазина и результаты отобразим в (приложение 6).

Рентабельность капитала имеет тенденцию снижения: в 2018 г. на 168,19% по сравнению с 2017 г. Рентабельность продаж имеет тенденцию к снижению: в 2018 г на 140,91% по сравнению с 2017 г. Рентабельность затрат также незначительно сократилась на 0,78 руб./руб. или -81,84%. Это произошло за счёт увеличения выручки. Рентабельность активов по прибыли до налогообложения снизилась на -0,22 руб./руб. темп снижения составил -132,37%.

Также снизилась и рентабельность по чистой прибыли - 0,19 руб./руб. темп снижения составил -155,96%. Рентабельность основного капитала показывает, что в 2013 году каждый 1 руб., вложенный в основной капитал приносит 26,43 руб./руб. прибыли до налогообложения и 19,65 руб./руб. чистой прибыли.

В 2014 году 1 руб., вложенный в основной капитал организации, приносит - 9,04 руб./руб. прибыли до налогообложения и -10,46 руб./руб. чистой прибыли. Рентабельность основного капитала по прибыли до налогообложения снизилась на -35,47 руб./руб. темп снижения составил -134,20%. А по чистой прибыли сократилась на -30,11 руб./руб. темп снижения составил 153,23%.

Рентабельность оборотного капитала показывает, что в 2017 году каждый 1 руб., вложенный в основной капитал приносит 0,32 руб./руб. прибыли до налогообложения и 0,24 руб./руб. чистой прибыли.

В 2018 году 1 руб., вложенный в основной капитал организации, приносит -0,11 руб./руб. прибыли до налогообложения и -0,13 руб./руб. чистой прибыли. Рентабельность основного капитала по прибыли до налогообложения снизилась на 0,44 руб./руб. темп снижения составил 134,20%. А по чистой прибыли снизилась на 0,38 руб./руб. темп снижения составил 155,74%. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства. Рентабельность собственного капитала показывает, что в 2017 году каждый 1 руб., вложенный в основной капитал приносит 0,34 руб./руб. прибыли до налогообложения и 0,25 руб./руб. чистой прибыли.

В 2018 году 1 руб., вложенный в основной капитал организации, приносит -0,12 руб./руб. прибыли до налогообложения и -0,14 руб./руб. чистой прибыли. Рентабельность собственного капитала по прибыли до налогообложения снизилась на 0,46 руб./руб. темп снижения составил 134,20%.

А по чистой прибыли снизилась 0,40 руб./руб. темп снижения составил 156,23%. На основе рентабельность собственного капитала магазин спортивных товаров может прогнозировать темп роста своей прибыли. На основе проведенного анализа ООО «Высшая лига» можно сделать вывод: результаты финансового состояния в 2018 году немного улучшились по сравнению с 2017 г. А именно:

- выручка от продаж повысилась на 44,54%;

произошло увеличение суммы издержек обращения предприятия в сравнении с 2017 годом на 14 117 тыс. руб.;

- за 2018 год показатели общей рентабельности продукции и рентабельность продаж по чистой прибыли увеличились, по сравнению с 2018 годом;

- увеличилась сумма валового дохода магазина на 11 578 тыс. руб., это было достигнуто в основном за счет увеличения товарооборота.

Таким образом, необходимо отметить, что экономические результаты деятельности сетевого магазина спортивных товаров ООО «Высшая лига»

показали довольно высокий уровень конкурентоспособности и деловой активности на региональном рынке спортивной продукции.

Все это говорит о достаточно успешном функционировании магазина спортивных товаров ООО «Высшая лига» в 2018 году. На выполнение плана по валовому доходу оказывают влияние два основных фактора: выполнение плана по объему товарооборота и изменения в структуре товарооборота, причем первый фактор влияет на сумму валового дохода, второй - на уровень валового дохода. Поэтому необходимо стремиться к увеличению товарооборота.

2.2 Анализ основных показателей маркетинговой политики предприятия

Маркетинг сегодня рассматривается как рыночная концепция управления компанией, он становится фундаментальной и целенаправленной функцией, которая определяет все аспекты деятельности компании и, следовательно, превращается из обычной экономической функции в контент сама по себе, существенная особенность деятельности компании, которая стремится максимизировать прибыль. Маркетинг - это координация деятельности компании на рынке, так как характеристики являются системными и полными.

В настоящее время основное направление деятельности предприятия составляет закуп и реализация спортивных товаров. Розничная реализация продукции осуществляется под единой торговой маркой «Олимп». Сеть магазинов спортивных товаров «Высшая лига» предлагает своим клиентам: лучший выбор товаров для спорта и отдыха от основных производителей; качество проверено профессионалами; полная информация о предлагаемых товарах и брендах; быстрое и качественное обслуживание; гибкая система скидок, любой расчет, индивидуальный подход, любые спортивные товары на заказ, доставка до места назначения, минимальные сроки доставки.

Спортивные товары поступают в ООО «Высшая лига» в различной таре, в зависимости от ассортимента и поставщиков. После количественной и

качественной приемки товаров, эта продукция поступает в складские помещения. На складе для хранения спортивных товаров установлены типовые стеллажи сборно-разборные и неразборные в виде металлических каркасов. Все стеллажи двусторонние, полочные и полочно-клеточные. Самыми распространенными являются полочные 3-х ярусные стеллажи, которые представляют собой несколько рядов горизонтальных полок, укрепленных на вертикальные стойки.

Хранение на стеллажах соответствует принципу разделения на несколько товарных зон. Зоны разбиваются на несколько номенклатурных и ассортиментных участков.

Используемые стеллажи регулируются по высоте полочек, сами же стеллажи стационарные. Их высота 2,5 м. Выполнение всех операций на складах отвечает принципу обеспечения высоких результатов при наименьших затратах. В связи с этим обеспечивается оптимальное сочетание складских и производственных операций. Большое значение для слаженности технологических процессов на складах имеют равномерность поступления и своевременность приемки поступивших товаров. Своевременная приемка сокращает срок пребывания товаров в пути, ускоряет товародвижение и оборачиваемость оборотных средств. Чем равномернее товары будут поступать на склад, тем ритмичнее может быть организована их приемка и последующая обработка, тем выше будут качество обработки, эффективность использования оборудования и площади, производительность труда. Ритмичности работы складов способствует оперативное планирование поступления и отпуска товаров. Оно дает возможность правильно расставить рабочую силу, полнее использовать рабочее время.

ООО «Высшая лига» располагает компьютерной системой управления товарными запасами. Подсистема «Склад» в реальном времени получает информацию об остатках продукции на складах, о товарах в пути, о текущих продажах с терминалов торгового зала, о предварительных заказах партий с

отсрочкой платежа. Кроме того, постоянно поддерживается информация о месте расположения на складе готовой продукции конкретного вида. С этой целью склад разбит на определенное количество маркированных зон (более 50), на которых хранятся остатки товарной продукции. Ежедневно подводятся итоги, и происходит подсчет общего количества товара на складах и по каждому виду в отдельности.

Маркетинг в рамках спортивного магазина ООО «Высшая лига» - это деятельность по обеспечению наличия нужных товаров и услуг для нужной аудитории в нужное время и в нужном месте по подходящей цене при осуществлении необходимых коммуникаций и мер по стимулированию сбыта. Ассортимент товаров магазина представлен следующими группами товарной продукции:

- баскетбольные кроссовки, футбольные бутсы,
- экипировка для бега и тенниса,
- а также коллекция модной одежды и обуви для активного досуга.

Известно, что у компании существует и три подразделения: Sport Performance, Sport Heritage и Sport Style. Стратегия деления бренда на три подразделения, является главной отличительной характеристикой торговой марки «Олимп». Это абсолютно уникальный способ выражения спорта во всех его проявлениях: на спортивной арене, на улице, в спортивной одежде.

Sport Performance - это подразделение полностью сосредоточено на спортсмене, для которого, прежде всего, важна функциональность экипировки, а также ее стиль.

Sport Heritage - это подразделение находит в прошлом идеи и вдохновение для создания ультрасовременных моделей. Это одежда и обувь, которые совершенно очевидно берут начало в спорте, но предназначены для использования в повседневной жизни.

Sport Style - самое молодое подразделение создано для стильных и следящих за последними модными тенденциями потребителей.

У каждого бренда сформировался свой уникальный стиль общения с потребителем — будь то командные виды спорта, индивидуальные достижения, лайфстайл или отдых. В «семью» торговой марки «Олимп» входят торговые марки Salomon (аксессуары, одежда, ботинки, роликовые коньки, обувь для туризма), Mavic (детали для велосипедов), Cliche (одежда, обувь и оборудование для скейтбординга), Bonfire (одежда для сноубордистов). На долю этих марок приходится около 12 % продаж.

Группа брендов TaylorMade-adidas Golf предлагает все необходимые для занятий индивидуальными видами спорта товары (оборудование, клюшки для хоккея, скакалки, гантели, обручи и т.д.). Начиная с 2009 года, ООО «Высшая лига» также получило право представлять на рынке товары брендов Maxfli и Slazenger Golf. TaylorMade обеспечивает около 9 % всего объема продаж компании. Ни один из конкурентов не обладает таким диверсифицированным портфелем торговых марок, обеспечивающим потребителей товарами, как для зимних, так и для летних видов спорта.

Каждая новая коллекция насчитывает более чем 180 моделей обуви, и 300 моделей разного рода текстиля для более чем 8 видов спорта и остальных потребностей. Более 10 видов разной парфюмерии. Более того, фирма «Высшая лига» ежегодно регистрирует несколько сотен патентов на технологии, используемые в своей продукции. В таких условиях дистанционное информирование розничного потребителя о таком количестве товаров и технологий практически невозможно.

В 2017 году компания решила дать бренду новое звучание, чтобы охватить больше продуктовых групп. Позиционирование основывалось на эмоциях и правдивости, которые испытывают все спортсмены: для них спорт - это не просто способ поддерживать себя в форме или средство для достижения финансового успеха. Мы выдвигаем на первый план цели позиционирования:

- Описать стойкий и энергетический бренд в рамках первой интегрированной глобальной кампании.

- Обозначить реальные доходы в бренде и знании бренда.
- Сделать значительный прорыв по сравнению с предыдущим годом.
- Оказать более сильное влияние посредством онлайн-медиа.
- Получить поддержку у инвесторов и инвестиционного сообщества.

В конце 2017 г. изменилась система скидок, если ранее скидка в 5 % предоставлялась покупателю, совершившему разовую покупку на сумму более 5000 руб., и пользоваться ей покупатель мог только в пределах города, то сейчас планируется введение накопительной скидки, при которой скидка постепенно возрастает до 25 %, в зависимости от активности покупателя. Два раза в год происходит распродажа товара, это обусловлено тем, что каждый год коллекция одежды и аксессуаров обновляется 2 раза: осень-зима и весна-лето. Товар из предыдущей коллекции уходит под распродажу, и стартовая скидка составляет 10 % + 5 % по картам постоянного покупателя, в дальнейшем скидка увеличивается.

Кроме этого проводятся отдельно планируемые акции, такие как распродажи в сток-магазине система скидок в котором отличается от вышепредставленной. Объем комиссионных для оптовых клиентов варьируется в зависимости от величины заказа и истории клиента, и, как правило, не разглашается. Планирование оптовых продаж производится при поступлении новой коллекции сотрудниками центрального офиса.

Стратегия продаж продукта влияет на определение оптимального канала сбыта, его ширины и длины, выбор посредника и поставщика, выбор метода маркетинга, возможность создания собственной дистрибьюторской сети, что не может быть лучшим способом сэкономить деньги в рыночных условиях, когда конкурент совершает даже малейшую ошибку.

На стадии продажи товаров маркетинг и вовсе стоит во главе угла. Он стоит и за привлечением внимания к новой продукции, и за разработкой эффективной модели продаж, и за планированием расширения каналов сбыта. Планирование продаж происходит за 2-3 месяца до поступления товара новой

коллекции через центральный офис компании ООО «Высшая лига», планирование продаж необходимо компании т.к. товар импортируется из ЕС два раза в год, и ключевые просчеты в планировании объемов продаваемых продуктов способны отрицательно повлиять на прибыль и, что хуже всего, нанести непоправимый вред имиджу компании.

Компания имеет большой опыт не только в рекламе своих товаров, но и в стимулировании внутреннего трудового ресурса самого спортивного магазина. Система вознаграждения продавцов, большие корпоративные мероприятия, такие как проведение вечера в клубе, арендуемом отдельно, стимулирование сотрудников компании к повышению результатов, более интенсивная командная работа и установление ключевых связей не только между представителями высокого уровня. Руководство, но и в цепи подчиненных. При достаточно больших, но разовых (не чаще раза в год) вложениях, по исследованиям компании КПД сотрудников возрастает на 30-40 %, на период до полугода.

Общая тенденция на мировом рынке спортивной и повседневной одежды заключается в том, что компании стремятся сократить расходы, разрабатывая новые рынки, поскольку насыщение локальных рынков (западноевропейский и московский) за счет высокой конкуренции близко к максимуму, т.е. в дальнейшем задачи компании будут сводиться к тому, чтобы сохранить существующих клиентов и жестко конкурировать за клиентов компании-конкурента. Положение облегчается тем, что одежда и аксессуары имеют ограниченный срок службы и потребители так, или иначе, вынуждены заменять и обновлять свой гардероб. ООО «Высшая лига» в этом году планирует сконцентрировать свои усилия на развитие региональных сетей продаж, наладке отношений с ресселерами в регионах.

Что касается функционального продвижения товарных групп, то ООО «Высшая лига» использует искусственно-технический подход к изучению рынка, при котором рынок есть объект, созданный и постоянно создаваемый при

участии человека, под влиянием его целей и принципов. Согласно этому подходу рынок нужно соответствующим образом строить, а затем использовать то, что построено. Фирма активно участвует в создании потребностей и создает именно те, которые может и намерена удовлетворять.

Отдел маркетинга играет ключевую роль в разработке целостной стратегии. Бизнес-стратегия фирмы отталкивается от конкретного рынка, опираясь на опыт тех, кто с ним знаком, - на отдел маркетинга, ведь он имеет заведомо лучшее представление о потребностях покупателей, конкурентах и посредниках компании. Отдел маркетинга занимается не только промоушном, а собственно маркетингом. При этом, не забывая, что понятие маркетинга включает в себя не одно P (promotion), а четыре - product, price, place, promotion (продукт, цена, место, продвижение).

На стадии производства товара ведущую роль играют результаты маркетинговых исследований и маркетинговых акций, как изучающих и формирующих потребности рынка.

Таким образом, при принятии решений о качествах продукции (в т.ч. и новой) и количестве оной, о необходимости расширять производство ключевое решение принимается на основе работы отдела маркетинга.

На этапе оценки экономической деятельности предприятия и разработке программ развития как необходимой части функционирования, отдел маркетинга разрабатывает план развития тех или иных направлений в деятельности компании. Производит анализ рентабельности фирмы. Исследует пути максимализации прибыли.

Решения при приобретении конкурирующих компаний принимаются не только на основании финансовых показателей, но и по результатам исследований и прогнозов отдела маркетинга.

В конечном счете, перед отделом маркетинга стоят следующие цели. А именно:

- Развитие бизнеса компании

- Увеличение прибыли от продажи производимых товаров (и идей)
- Увеличение доли присутствия компании на рынке
- Укрепление имиджа товара/бренда/компании

Анализ рынка - это первый и основной этап работы мультимедийного планировщика перед разработкой и запуском рекламной кампании нового продукта. Включает анализ деятельности конкурентов, который состоит из следующих связанных действий:

- Выявления основных конкурентов.
- Анализ затрат по каждому СМИ основных конкурентов.
- Выводы о сложившейся ситуации на рынке.

Вторым этапом, основанным на целях и задачах рекламной кампании, является анализ целевой аудитории: определение уровня знаний и потребления продукта среди людей, которые определили социально-демографические характеристики, и среди других людей, которые проходят тестирование.

Третий шаг на этом этапе - сделать выводы о существующей информации. Опрос постоянных и новых клиентов проводится с целью максимально полного предоставления их услуг постоянным клиентам и получения адекватной информации о новых клиентах.

В результате анализа маркетинговой деятельности было выяснено, что на увеличение прибыли в большей степени повлияло увеличение товарооборота (52,41%), снижение уровня издержек, а наименьшее влияние оказал рост уровня валового дохода.

Вторым шагом, исходя из поставленных задач и целей рекламной кампании, проводится анализ целевой аудитории: выявление уровня знания и потребления продукта среди людей, обладающих выявленными социально-демографическими характеристиками и среди остальных людей проводятся претесты.

Третьим шагом на этом этапе производятся выводы по существующей информации. Производится анкетирование постоянных и новых клиентов с

целью максимально полно предоставить свои услуги постоянным, и получить адекватную информацию о новых клиентах.

В результате анализа маркетинговой деятельности было выяснено, что на увеличение прибыли в большей степени повлияло увеличение товарооборота (52,41%), снижение уровня издержек, а наименьшее влияние оказал рост уровня валового дохода.

Более 50% маркетингового персонала не обладает специальными профессиональными знаниями в сфере маркетингового управления.

Таким образом, объективно была выявлена необходимость повышения уровня образования персонала в соответствии со спецификой выполняемых функций. ООО «Высшая лига»:

Во-первых, коммуникационная система отсутствует;

Во-вторых, методика планирования системы маркетинговых коммуникаций и ее элементов отсутствует;

В-третьих, элементы маркетинговых коммуникаций используют не комплексно.

Исходя из того, что маркетинговая деятельность любого торгового предприятия это, прежде всего, информация о рынке и инструменты воздействия на рыночную ситуацию, позволительно сделать вывод о недостаточной эффективности комплекса маркетинга ООО «Высшая лига». Менеджмент компании не использует маркетинг, как общую концепцию управления предприятием в рыночных условиях.

3. Предложения и рекомендации по совершенствованию маркетинговой политики сетевого магазина спортивных товаров ООО «Высшая лига»

3.1 Разработка программы «автоматизации внутренних процессов» для совершенствования системы маркетингового проектирования

Учитывая неопределенный рыночный контекст, характеризующийся нестабильной политической и экономической ситуацией, в которой работают российские компании, значимость решений, принимаемых в компании в области маркетинга, и, прежде всего, решений топ-менеджеров, значительно возрастает. Качество управленческих решений, в дополнение к квалификации менеджера, также зависит от полноты и достоверности маркетинговой информации, доступной менеджеру в процессе принятия решений [22,с.208].

Проведенный анализ основных показателей маркетинговой деятельности спортивного магазина ООО «Высшая лига» и структуры рынка позволил достаточно точно определить направления совершенствования маркетинговой деятельности: совершенствование организационной структуры, планирования, системы обеспечения кадрами, информационной системы предприятия. Ответственными за предоставление руководству информации, необходимой для принятия управленческих решений, относительно поведения предприятия на рынке, являются маркетологи.

Специалисты по маркетингу вынуждены концентрировать свои усилия на поддержке информации высшим руководством, что, очевидно, не исключает дублирование самой важной маркетинговой информации, адресованной другим руководителям. В связи с этим представляется целесообразным выделить факторы, ограничивающие или искажающие маркетинговую информацию, полученную от высшего руководства компании.

Условно эти факторы или ситуации называются информационными фильтрами. Как известно из теории передачи сигнала, фильтр определенным образом ограничивает (преобразовывает) поток, проходящий через него.

Поэтому информационный фильтр ограничивает поток информации, проходящий через него. Рассмотрим основные типы информационных фильтров:

Фильтр «организационного несовершенства» проявляется в отсутствии единого центра обработки и анализа маркетинговой информации, получаемой руководителем предприятия из ряда отделов (различных торгово-экономических служб).), представлен в другом варианте (формате). Это может быть записка, устный доклад и данные, сведенные в таблицы. В то же время задача составления и сравнительного анализа маркетинговых данных полностью лежит на старшем менеджере, который уже перегружен чисто административными проблемами. Это часто означает, что самая ценная аналитическая информация теряется..

Не проводится также сопоставление маркетинговой информации от подразделений на достоверность, что также снижает качество информационного обеспечения руководства.

Негативное влияние данного фильтра может быть уменьшено разработкой в отделе маркетинга системы индикативной информации для руководителя.

Маркетологи обобщают всю разнородную маркетинговую информацию, предназначенную для руководителя компании, в едином формате, содержащем ограниченное количество показателей, которые представляют динамику наиболее распространенных маркетинговых показателей компании, и регулярно вводят их на компьютер руководителя в виде графиков, диаграммы и др. В одном формате.

Фильтр «низкая квалификация-1» проявляется в отсутствии хороших специалистов в области исследований и представления маркетинговой информации компаниям, что означает, что качество этих работ, как правило, низкое. Эффективный, но дорогой метод управления этим фильтром - пригласить сторонних специалистов для проведения маркетинговых

исследований по вопросам, которые волнуют компанию. В условиях полной нехватки денег можно только надеяться на быстрый «рост» маркетинга для бизнеса.

Фильтр «низкая квалификация-2» проявляется в неспособности высшего руководства работать с маркетинговой информацией. Многие старшие руководители не любят признавать, что они неправильно поняли или ничего не знали, из-за страха потерять свою власть над подчиненными и, следовательно, отказаться от неверно понятой информации. Учитывая это, маркетолог должен, во-первых, представить материал на максимально простом языке, а во-вторых, попытаться выяснить, какая форма представления информации является более приемлемой для данного лидера и не впадает в амбиции. Постепенно «приручить» лидера в использовании маркетинговой информации, например, путем повторной отправки важной информации в другой форме представления (текст, таблицы, графики). Фильтр «метода обработки информации» проявляется во введении ограничивающих условий, характерных для того или иного математического метода применяемого при обработке маркетинговой информации.

Фильтр «успешных установок» проявляется в желании менеджеров использовать стандартные методы для решения проблем, которые уже были решены ранее по этим задачам (опыт менеджера).

Фильтр «реальной власти» проявляется в отказе от информации руководителями, которые имеют реальную власть на предприятии, если эта информация угрожает их положению.

Фильтр «сопротивления среднего звена» проявляется в отклонении со стороны среднего звена управленческих влияний со стороны высшего руководства, поскольку среднее звено иногда не понимает всей сути происходящего и воспринимает его как угроза его положению.

Анализ, проведенный во второй главе бакалаврской работы, позволяет сделать вывод, что компания, в первую очередь, имеет фильтры «организационного

несовершенства» и фильтра низкой квалификации.

Так, важность роли, которая отводится маркетинговым исследованиям в управлении фирмой, требует большей организационной обособленности этой деятельности, которая находит свое выражение в создании структурного подразделения фирмы, специализированного на проведении маркетинговых исследований. Обычно такое подразделение носит название службы или отдела маркетинговых исследований, но иногда может быть названо иначе (например, отдел маркетинговой информации и т.д.). Для ликвидации последних двух «фильтров» в ООО «Высшая лига» необходима разработка и внедрение внутренней системы повышения квалификации персонала руководящего звена и специалистов в области маркетинга за счет обучения в Центре переподготовки г.Краснодара. В качестве потенциальных предложений реализации данного мероприятия необходимо следующее:

посещение работниками отдела маркетинга и менеджерами среднего звена учебных курсов в сфере маркетинга и его подотраслей, организуемых на базе учебных и информационных центров (маркетинговый центр на базе Краснодарской Государственной Академии экономики и права, маркетингово - консультационный центр «Мегатавр», «Российско -Американский Научный Центр» в г.Сочи и «Европейский» торговый центр - г. Ростов;

- посещение межвузовских студенческих научных конференций и семинаров;
- заключение контракта с известными в своей области специалистами на предмет оперативного консультирования;
- внедрение системы дистанционного обучения;
- формирование собственного библиотечного фонда профессиональной направленности (приобретение книжных изданий; организация подписки предприятия на периодические издания: Маркетинг, Маркетинговые исследования, Маркетинг в России и за рубежом, Проблемы

теории и практики управления, Рекламные технологии и т.д.; подписка на электронные рассылки в сети Интернет).

Следует отметить, что реализация этих мер повысит уровень внутренней мотивации персонала, способствуя интенсивному повышению эффективности денежных затрат, понесенных компанией при реализации данного проекта.

ООО «Высшая лига» за свою историю существования переживало разные времена. Но даже в самую тяжелую пору не останавливалась работа над перспективными проектами.

В организации проводится инновационная политика, направленная на поиск, создание и запуск в работу уникальных технологий и услуг. Следует отметить, что результаты поиска могут находиться вне рамок основного бизнеса.

Правильная инновационная политика может значительно увеличить потенциал бизнеса. Сотрудники организации давно реализовали очень простую идею: как только вы перестаете думать о завтрашнем дне, вы сразу же останавливаетесь в развитии. Остановка в развитии - первый шаг к кризису.

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management) — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов [22,с .118].

CRM - модель взаимодействия, полагающая, что центром всей философии бизнеса является клиент, а основными направлениями деятельности являются меры по поддержке эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов.

Поддержка этих бизнес-целей включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнёрах, а также о внутренних процессах компании.

Функции для поддержки этих бизнес-целей включают продажи, маркетинг, поддержку потребителей. CRM (Customer Relationship Management (в переводе с английского языка «управление взаимоотношениями с клиентами»)) - концепция, которая, по сути, сводится к прибыльному привлечению и удержанию клиентов путем реализации клиент - ориентированной стратегии на базе информационных технологий.

То есть это не просто увеличение объема продаж, а взаимовыгодное увязывание потребностей клиента с возможностями продавца, что требует коллегиальной работы на клиента различных функциональных подразделений. Эта стратегия основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех этапах их жизненного цикла (привлечение, лояльность, лояльность), извлекает из нее знания и использует их знание в интересах вашего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними.

CRM-система была первоначально создана для учета клиентов, заказов, ведения сделок, управления отделом продаж, анализа эффективности рекламы. Специальное программное обеспечение позволяет провести автоматизацию соответствующих бизнес-процессов в маркетинге, продажах и обслуживании.

В результате компания может обратиться к «правильному» клиенту в «правильное» время с наиболее эффективным предложением и наиболее удобным каналом взаимодействия с клиентом.

На практике интегрированная система CRM обеспечивает координацию действий различных отделов, обеспечивая их общей платформой для взаимодействия с клиентами. С этой точки зрения назначение CRM — исправить ситуацию, когда отделы маркетинга, продаж и сервиса действуют

независимо друг от друга, причем их видение заказчика часто не совпадает, а действия не согласны (рисунок 3.1). С точки зрения управления бизнесом эффект от внедрения CRM проявляется в том, что процесс принятия решения за счет автоматизации переносится на более низкий уровень и унифицируется. За счет этого повышается скорость реакции на запросы, растет скорость оборота средств и снижаются издержки.

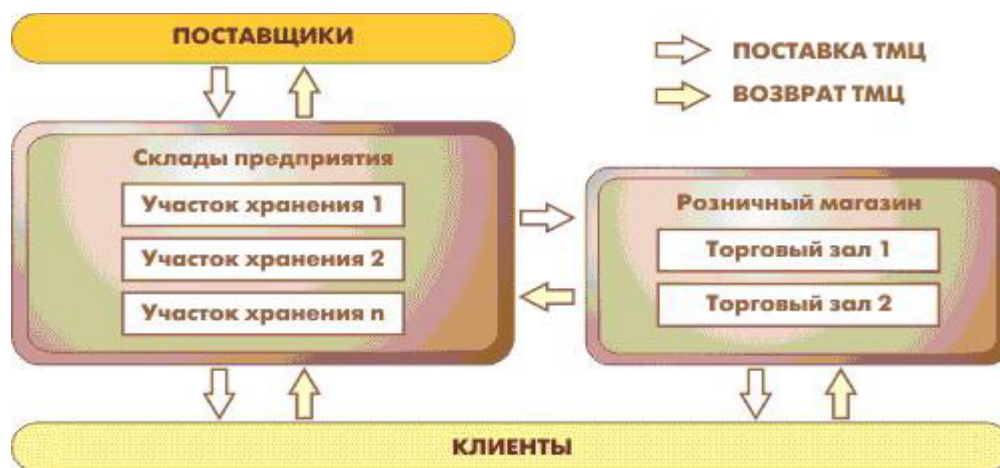


Рисунок 3.1 - Схема работы в рамках системы CRM

Наконец, CRM включает в себя идеологию и технологии создания истории взаимоотношений клиента и фирмы, что позволяет более четко планировать бизнес и повышать его устойчивость.

CRM также является вспомогательным инструментом в оперативном взаимодействии с клиентом, аналитической работе, выполняет коллаборационные функции (когда клиент непосредственно участвует в деятельности фирмы и влияет на процессы разработки продукта, его производства, сервисного обслуживания).

CRM-системы призваны решать совершенно разные классы задач и в каждом конкретном случае необходимо четкое понимание цели проводимой автоматизации. Как правило, системы включают в себя три основных решения [10,с.311]:

Marketing Automation (автоматизация маркетинга, МА) - систему, автоматизирующую маркетинговые операции и упрощающую

информационные процессы. МА позволяет эффективнее планировать маркетинг и анализировать результаты;

Sales Force Automation (автоматизация продаж, SFA) - систему автоматизации работы торговых агентов, позволяющую прогнозировать и анализировать продажи, составлять отчетность, учитывать прибыль и убытки, автоматически готовить коммерческие предложения;

Customer Service & Support (автоматизация обслуживания клиентов, CSS) - систему автоматизации службы поддержки и обслуживания клиентов, которая включает в себя базу данных контактов с клиентом, мониторинг прохождения заявок, средства контроля выездных служб, эвристическую базу знаний типичных проблем потребителя с продаваемой продукцией и средств их решений, средства управления запросами клиента.

Позволяет автоматически отслеживать истечение сроков контрактов на обслуживание.

Таким образом, CRM «в большом» - это стратегия «отличительного» ведения бизнеса. CRM «в малом» - это программное обеспечение, позволяющее автоматизировать подразделения маркетинга, продаж и сервиса на основе автоматических процессов (в том числе и сбытовых) различные аспекты взаимодействия с клиентами и единое «информационное пространство» организации (консолидация всей информации о каждом клиенте путем обмена данными с другими информационными системами).

3.2 Расчет экономической составляющей инвестиционного проекта

Более широкое применение CRM-систем в деловой практике сетевого магазина ООО «Высшая лига» позволит решить следующие задачи:

- сохранность и целостность клиентской базы;
- повышение эффективности продаж;
- повышение эффективности маркетинга;

- высокий уровень обслуживания клиентов;
- отчетность и анализ деятельности.

Так, за счет ведения и обеспечения сохранности и целостности общей клиентской базы, где фиксируются все аспекты взаимоотношений с клиентами (contact management, account management, то есть на каких условиях был привлечен клиент, какими услугами он пользуется, какую доходность обеспечивает и т. д.) система позволяет:

- во-первых, чтобы избежать потери клиентской базы в случае перехода менеджера в конкурирующую компанию, когда управление клиентами в отставке менеджера может быть поручено другому сотруднику, который получает полные данные об истории отношений компании с ними. Клиенты и могут продолжать успешно работать с ними;
- во-вторых, сохранить отношения с теми, кто не стал клиентом спортивного магазина ООО «Высшая лига» или перестал им быть, периодически высылая предложение новых услуг или более выгодных ценовых условий;
- в-третьих, чтобы получить необходимое взаимодействие между структурными подразделениями выставки, предлагая клиенту пакеты услуг или товаров из разных отделов;
- в-четвертых, эффективно осуществлять повторные продажи в рамках уже имеющейся клиентской базы.

Выполнение второй задачи, связанной с повышением эффективности продаж предполагает:

во-первых, функциональность управления продажами, которая включает в себя анализ «трубы продаж» (pipeline analysis) - прогнозирование, анализ цикла продаж, региональный анализ, запланированная и произвольная отчетность;

во-вторых, сегментацию клиентской базы и последующее планирование контактов. Известен принцип В.Парето «20 на 80»: 20% клиентов делают 80%

дохода, а остальные 80 просто »поедают» затраченное на них время. Анализ продажи товаров и услуг разным группам клиентов позволяет выделить наиболее «перспективных» клиентов и сосредоточить усилия на работе с ними;

в-третьих, четкость, планирование и контроль действий менеджера. В компаниях часто «теряются» контакты после первичных звонков потенциальных клиентов с вопросами о тарифах на услуги и товары;

в-четвертых, предложение пакета сопутствующих продуктов и услуг (cross-sale) ООО «Высшая лига»;

в-пятых, предложение клиенту более выгодных для магазина услуг (up-sale). Система может подсказывать менеджеру правильные ходы и убедительные аргументы, подготавливая, таким образом, выгодную сделку;

в-шестых, функциональность управления временем, которая включает в себя календарь/планирование как индивидуальное, так и для группы. Расчет доходности по разным вариантам вложений можно быстро осуществить в системе и представить варианты клиенту.

Повышение эффективности маркетинга - третья задача - связана с его функциональностью, которая включает в себя управление потенциальными транзакциями (управление возможностями), маркетинговую энциклопедию (полную информацию о продуктах и услугах компании), интегрированную в Интернет. , конфигуратор продукта, сегментация клиентской базы, создание и управление списком потенциальных клиентов.

На основе собранных данных о клиенте в системе ООО «Высшая лига» можно:

- формировать индивидуальные пакеты товаров и услуг для каждой целевой группы или спортивной мини - группы;
- исследовать спрос на предлагаемые товары и услуги. Причем анализ можно проводить по всем сегментам клиентской базы и по всем параметрам продаж. За счет отслеживания сезонности продаж каких-либо

услуг или товаров можно сформировать соответствующее специальное предложение;

- анализировать эффективность рекламных и маркетинговых акций.

За счет отслеживания количества новых клиентов, изменения объема продаж в зависимости от конкретной акции можно судить о ее целесообразности и оперативно менять условия ее проведения;

- определять наилучшее применение бюджета на маркетинг.

Четвертая задача, которая предполагает достижение высокого уровня обслуживания клиентов, в основном связана с функциональностью поддержки и обслуживания клиентов.

Включает запись звонков, переадресацию звонков, перемещение приложений от клиента внутри компании, отчетность, управление проблемами, информацию о заказе, управление гарантийным / контрактным обслуживанием.

Предоставление клиенту удобных и полезных для него услуг играет важную роль в «удержании» клиента, то есть в предотвращении его ухода к конкуренту, например в спортивный магазин фирмы «Адидас» или «Найк». Использование системы дает возможность:

- формировать и предоставлять своевременно клиенту интересующую его информацию о товаре или услуге;
- поздравлять клиента с праздниками, днем рождения
- приглашать клиентов на спортивные соревнования, выставки, презентации, форумы, вечеринки, семинары и т.п.

И последняя задача - отчетность и анализ деятельности - включает в себя функциональные возможности для высшего руководства, которые включают удобную отчетность, функциональность интеграции с бэк-офисом, Интернет, внешние данные, функциональность продаж мобильных телефонов, генерацию заказов и работу, передачу информации для продаж представителям вне офиса в режиме реального времени через мобильные устройства.

Таким образом, использование системы CRM принесет наибольшую выгоду с учетом конкурентных преимуществ и рыночных сегментов.

Именно на таких рыночных площадках планирование деятельности в соответствии с анализом клиентской базы, просто необходимо.

Внедрение CRM-системы, как и любой корпоративной системы в целом, представляет собой инвестиционный проект.

Решение о его целесообразности необходимо принимать, руководствуясь оценкой экономического эффекта. Оценка экономической эффективности и рентабельности инвестиций являются ключевыми при принятии решений о целесообразности инвестирования.

Показатели рентабельности и экономического эффекта инвестиций используются в целях сопоставления и отбора инвестиционных возможностей на стадии планирования и для измерения реально полученных результатов и сопоставления их с ожиданиями на стадии анализа.

Это мощный финансовый инструмент, который позволяет осуществлять разработку стратегий и проведение инвестиций таким образом, чтобы способствовать повышению прибыли компании.

Но, несмотря на это, оценка эффективности вложений в информационные технологии зачастую происходит либо на уровне интуиции, либо вообще не производится. Проблема эта проистекает из отсутствия понятных и надежных методик оценки экономической эффективности информационных технологий проектов.

В отличие, например, от систем Управления Предприятием (ERP), где факторы экономического эффекта чаще всего поддаются численной оценке, в CRM системах наиболее часто используемым критерием эффективности считают повышение лояльности клиента. При этом в определении, как самого термина «лояльность», так и в способах его оценки мнения различных экспертов во многом расходятся.

Для определения экономической эффективности и рентабельности инвестиций во внедрение автоматизированной системы управления взаимоотношениями с клиентами в спортивном магазине ООО «Высшая лига», необходимо, прежде всего определить элементы затрат и основные направления, в которые войдут (рисунок 3.2):

- оценка затрат, связанные с такой автоматизацией и определить их соотношение с ожидаемым экономическим эффектом от внедрения (снижением затрат, повышением производительности и, как следствие, ростом доходов организации);
- определение источников и размера прогнозируемого экономического эффекта;
- определение рентабельности инвестиций в данную систему (РИ).

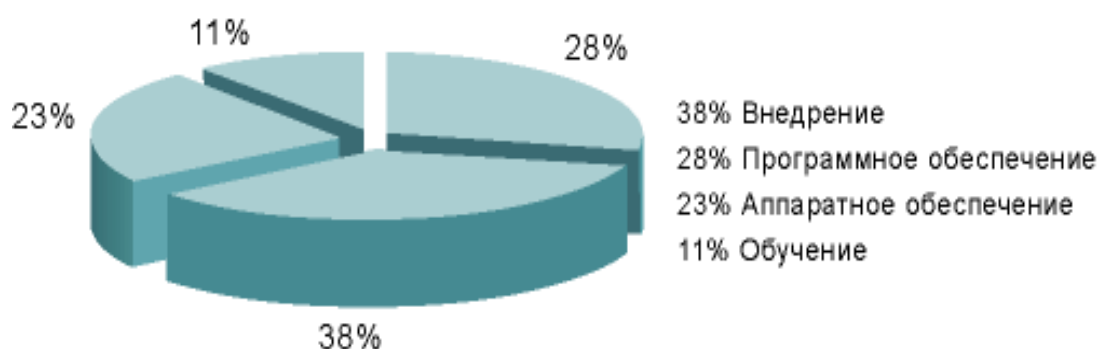


Рисунок 3.2- Основные элементы затрат на автоматизацию производства ООО «Высшая лига»

Объем инвестиций в систему SPORT-TREDE складывается из сумм стоимости лицензии (внедрения), программного обеспечения, обучения, доработок и аппаратных средств. В данном случае для спортивного магазина она составит около 692 000 рублей (таблица 3.1).

Таблица 3.1- Оценка затрат на внедрение автоматизированной системы SPORT-TREDE

Основные статьи затрат	Стоимость (руб)
------------------------	-----------------

Стоимость (внедрения)	лицензии	287 000
Программное обеспечение		148 900
Обучение специалистов		119 500
Стоимость аппаратных средств		136 600
Итого		692 000

Для установки CRM-системы нового оборудования в магазине спортивных товаров удастся обойтись только модернизацией (Upgrade). Для оценки потребностей в оборудовании необходимо определить объемы информации, требуемые характеристики доступа к ней и требования выбранной системы SPORT-TREDE.

Обучение не требуется, но желаемый пункт «программы» должен проходить одновременно с покупкой и установкой системы. Более того, он должен обучать не только менеджеров, которые будут работать непосредственно с клиентурой, но также и системных администраторов, которые смогут обслуживать техническую сторону, а также модифицировать систему в соответствии с новыми возникающими потребностями самого магазина. Самым сложным процессом, который включает в себя бизнес-анализ и модернизацию системы под конкретные требования заказчика, является внедрение. Целесообразно начинать внедрение с консультаций, основываясь на результатах, для которых выбрана конкретная система, и выполнено техническое задание, которое обеспечивает все необходимые обновления программы и поставку недостающего оборудования и программного обеспечения. Затем система устанавливается и отлаживается, что требует значительного времени. Реализация также включает в себя устранение обнаруженных недостатков системы и запросов. Экономический эффект от внедрения системы взаимоотношений с клиентами не может быть формально оценен, потому что не существует процесса взаимоотношений с клиентами, в

котором не было бы системы (формальной или интуитивно понятной), иная вещь, когда речь идет об автоматизации системы взаимоотношений с клиентами. В этом случае экономическую эффективность этого процесса можно оценить так же, как и оценку эффективности любого процесса автоматизации. В этой формулировке вопроса может быть предпринята попытка оценить систему CRM. Каждая компания уникальна и имеет свою миссию, стратегические задачи, критические факторы успеха (CSF - Critical Success Factors) и, наконец, ключевые показатели производительности (KPI - Key Performance Indicators), невозможно составить единый для всех и окончательный список источников экономического эффекта. Ниже приведем наиболее очевидные и общие для спортивных магазинов (как организации, работающей в сфере сервисных услуг) источники экономического эффекта от внедрения CRM-систем. Это лишь некоторые показатели, которые можно оценить численно. К сожалению, другие источники невозможно оценить с достаточной точностью. Чтобы не увеличивать риск завышенной оценки, такие показатели придется исключить из рассмотрения. Для оценки экономической эффективности внедрения CRM – системы проанализируем работу отдела продаж до ее внедрения и потенциальные возможности работы с использованием системы (приложение 7).

Из приложения видно, что в результате внедрения CRM системы, за счет сокращения временных затрат на обслуживание клиентов, в результате автоматизации, при одном и том же количестве сотрудников появляется возможность увеличить объем продаж на 31 %. То есть цель организации – увеличение объема продаж реализовать без дополнительного набора сотрудников. Что касается увеличения количества клиентов, обслуживаемых одним менеджером по продажам, то после внедрения системы один менеджер сможет обслуживать в среднем 72 клиента в месяц против 42 до внедрения. Снижение затрат на обслуживание клиентов за счет повышения производительности труда при наличии постоянного фонда оплаты труда

менеджера по продажам в этом случае явно рассчитывается. Расчет основан на количестве персонала, в настоящее время занятого в общении с клиентами, фонде заработной платы упомянутого персонала, текущей производительности и общей численности клиентов компании. Уменьшение потерь клиентов, с которыми менеджер или сотрудники других подразделений компании забыли вовремя связаться.

Расчет показателя этого экономического эффекта должен производиться исходя из стоимости услуг (товаров), которые не были предоставлены, или стоимости убытков, понесенных магазином в результате предъявленных покупателем претензий. В качестве примера для этого очень конкретного случая, мы можем рассмотреть потери от преждевременного уведомления клиента о передаче события (перенос даты или время вылета самолета и т.п.). Возможность отсека «плохих и холодных» клиентов подразумевает уменьшение потерь от оказания услуг или продажи товаров клиентам, некорректно выполнявшим условия предыдущих контрактов (например, продажа в кредит, в случае если кредит был выплачен с опозданием, и компания понесла от этого убытки).

Таким образом, предполагаемый годовой экономический эффект от внедрения CRM-системы (с учетом затрат на его реализацию), можно рассчитать по формуле:

$$\text{Э}_{\text{эфф}} = (21\,000\,000 - 15\,000\,000) - 692\,000 = 5\,308\,000 \text{ руб.}$$

Иными словами сетевой спортивный магазин ООО «Высшая лига» получает возможность увеличения выручки посредством инновационного автоматизированного проекта около 500 тыс. руб. в месяц.

Окупаемость инвестиций - это финансовый показатель, основанный на четко определенной информации. В целом, можно ожидать, что любые инвестиции в маркетинг увеличат прибыль спортивного магазина, поскольку это влияет на покупателей, заставляя их покупать больше. Однако, приобретая программное обеспечение в виде CRM-системы необходимо не только вернуть

инвестированную сумму, но также получить дополнительную прибыль, поскольку именно в этом состоит основная цель функционирования предприятия.

Таким образом, CRM-программа дает существенный экономический эффект, является привлекательной с точки зрения инвестиций и при грамотном выборе и технологии внедрения является неотъемлемой частью общей системы управления коммерческой деятельностью сетевого магазина спортивных товаров ООО «Высшая лига» и ведет к повышению лояльности клиента и, следовательно, эффективному управлению взаимоотношениями с клиентами.

Поэтому, чтобы оценить комплексное влияние маркетинговых коммуникаций, необходимо оценить взаимосвязь между коммуникациями и продажами. Программа CRM позволит вам добиться значительного эффекта продаж в результате маркетинговых коммуникаций. Кроме того, необходимо компетентным и систематическим образом проводить исследования потребительского спроса. Достаточно стандартизировать несколько анкет и постоянно работать с ними, следя за изменениями спроса и предпочтений клиентов после применения инноваций. Акции часто следует делать в городских магазинах. Они способствуют повышению осведомленности покупателя о товаре и повышают интерес к нему и, следовательно, к спросу на спортивное оборудование и спортивную одежду.

Заключение

По результатам проведенных исследований можно сделать следующий вывод. ООО «Высшая лига» в г.Сочи - сетевой магазин спортивных товаров, который находится на стадии своего дальнейшего развития. Исследуемые данные свидетельствуют о росте рентабельности как по собственному капиталу, так и по активам, что в свою очередь свидетельствует об увеличении прибыльности на протяжении всего рассматриваемого периода.

ООО «Высшая лига» – это еще и магазин спортивных новинок. Это – новые модели спортивного инвентаря и аксессуаров, которые появляются раньше всех, интересные товары и услуги («открытая выкладка», Интернет-магазин). Но в условия сильной конкуренции в своем развитии компании также необходимо прибегнуть к применениям дополнительных методов стимулирования сбыта: ценовое стимулирование, стимулирование в натуральном выражении и активное предложение.

Рассмотрев возможности ООО «Высшая лига» и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию магазина, при этом опираясь на цели организации. Так как компания работает на быстрорастущем рынке с высоким уровнем конкуренции, то для нее наилучшей будет концентрированная стратегия, нацеленная на развитие продукта и рынка, предполагающая решение задачи роста за счет продажи новых моделей спортивных товаров и групп, с учетом диверсификации дилерской сети. В рамках этой стратегии и возникает большинство наиболее осмысленных и влекущих за собой маркетинговых решений, связанных с проведением рекламной кампании по поводу выхода на рынок нового товара фирмы. В целях осуществления данной стратегии предполагается использовать дифференциацию продукта (реализацию разнообразного продукта), в зависимости от вкусов и пожеланий потребителей. В настоящее время эти стратегии получают все большее и большее развитие и сейчас оперировать на

рынке, не используя эти стратегии, достаточно сложно, если продавец хочет занимать на нем выгодные позиции.

В качестве рекомендаций по увеличению продаж и улучшению системы стимулирования сбыта была предложена комплексная схема решения, состоящая из двух параметров. Первый из них посвящен автоматизации внутренних процессов. И второе - разработка эффективных мер по стимулированию сбыта продукции. В диссертации рассматриваются вопросы, касающиеся предварительной подготовки к внедрению системы CRM, предлагается краткий и подробный план внедрения системы CRM в отношении спортивного магазина.

В рамках выполнения изложенных планов внедрения была проведена оценка готовности исследуемой организации к внедрению CRM-системы и квалифицированы обязательные требования к CRM-продукту.

Российский рынок CRM-систем был тщательно проанализирован, и были составлены и предложены краткие характеристики основных предложений из каждого выбранного сегмента. На основе требований, определенных выше, и в соответствии с запланированным бюджетом был выбран продукт (программное обеспечение Sales ExpertII) и предоставлено краткое описание. Подводя итоги подготовительной части, автор определил затраты на внедрение системы, источники экономического эффекта.

На основе данных пилотного проекта по внедрению системы был рассчитан оценочный годовой экономический эффект от внедрения системы Expert Expert II SPORT - TREDE CRM в региональном магазине спортивных товаров. Представленные расчеты показывают, что благодаря выбору и грамотному внедрению CRM-системы магазин может увеличить продажи на 31% благодаря источникам экономического эффекта без увеличения персонала.

Годовой экономический эффект от внедрения CRM-системы Sales Expert II составит 5308000 руб., что при сумме инвестиций в CRM-систему равной 692000 рублей дает положительный показатель рентабельности инвестиций.

Поэтому, предлагаемое внедрение CRM системы оказывает обширный эффект на коммерческую деятельность организации, который выражается:

1. В экономии временных затрат сотрудников Отдела продаж на обслуживание одного клиента магазина ООО «Высшая лига».
2. В повышении лояльности клиента, за счет целенаправленного и осмысленного воздействия с учетом имеющейся в CRM системе информации.
3. В сокращении затрат на маркетинговые исследования.

Итак, клиент - ориентированный подход может быть реализован лишь при условии управления и синхронизации взаимодействия магазина с клиентом во всех точках соприкосновения — при прямом контакте через менеджеров продаж, с помощью CRM-технологий, а также через партнерские и дилерские сети, т.е. через единую электронную систему. Такая система позволяет ООО «Высшая лига» поддерживать полноценный непрерывный диалог с клиентом, понимать клиента и учитывать историю его запросов в любой точке контакта с тем, чтобы клиент чувствовал, что к нему относятся с максимально возможным вниманием. И в результате, удовлетворяя клиента лучше, чем это делает конкурент, магазин получает лучшие финансовые результаты соответственно.

Суть предлагаемой раскрутки товара заключается в следующем: каждый покупатель, купивший в течение года любой спортивный товар (аксессуар), получит возможность участвовать в лотерее с ценными призами. Те, кто не будет против такого предложения, должны после покупки дать согласие продавца, который в этом случае запросит номер телефона покупателя и введет его в компьютеризированную базу данных. В процессе ввода этой информации в базу данных этому клиенту был присвоен уникальный идентификационный код, который представлял собой его серийный номер среди всех участников лотереи (каждый последующий участник получил номер, который был на 1 больше, чем предыдущая).

Регистрация участников лотереи в соответствии с этим принципом будет проходить в течение всего года. А 2 января следующего года среди его

участников будет розыгрыш: компьютер по ошибке выберет из всех идентификационных кодов, принадлежащих счастливым обладателям призов. Каждый из них будет проинформирован о выигрыше по телефону, а затем будут организованы призы.

В качестве предложений по систематизации и расширению системы сбыта можно выделить следующие направления:

1. Рекомендуется дополнить существующие методы рекламы на радио и в интернет-рекламе компаний.

2. Если возможно, расширьте ассортимент продукции магазина и отразите это в рекламе.

3. Сделайте более наглядное объявление о графике открытия магазина, о котором некоторые покупатели были неправильно проинформированы.

4. Внимание к грамотному планированию рекламной кампании. Мониторинговые исследования рекомендуются для отслеживания динамики потребностей клиентов.

5. Проводит систематические тесты, соревнования и спортивные соревнования на призы новой группы продуктов.

Таким образом, предлагаемые мероприятия должны увеличить количество покупателей за счет личного интереса продавцов магазина, что повысит уровень рентабельности и повысит не только выручку, но и рейтинг в Сочинском районе.

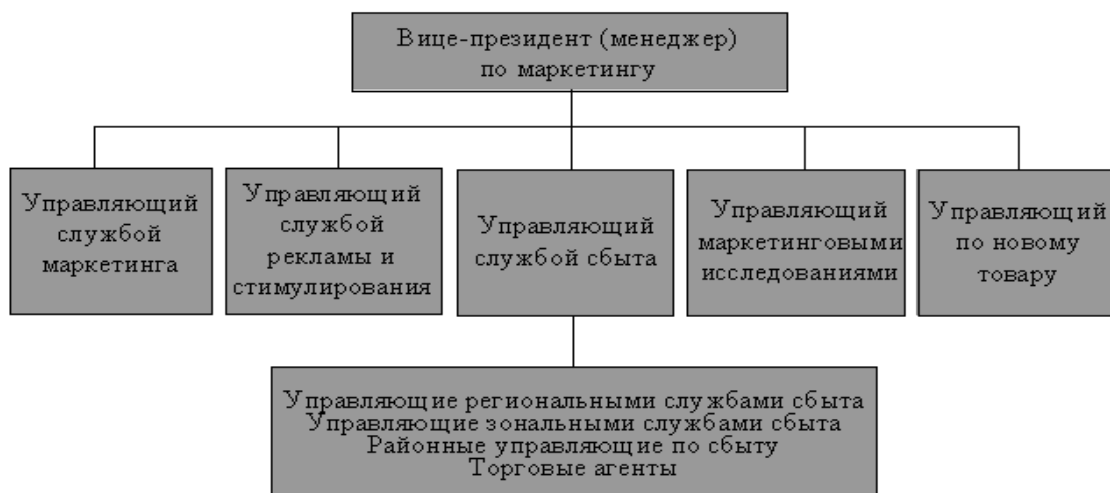
Список использованной литературы

1. Аренков, И. А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики - СПб.: СПбУЭФ, 2016. – 550 с.
2. Астафьев, Л.В. Стратегическое планирование. - М.: 2017. - 483 с.
3. Афонин, И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. - М.: «Дашков и К», 2015. – 380 с.
4. Бабич, Т. Н., Кузьбожев, Э.Н. Планирование на предприятии.- М.: КНОРУС, 2015. – 336 с.
5. Багиев, Г.Л., Аренков, И. А. Основы маркетинговых исследований – СПб.: СПбУЭФ, 2015. – 317 с.
6. Багиев, Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации - СПб.: СПбУЭФ, 2016. – 205 с.
7. Бандурин, А.В., Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организации. - М.: Изд-во Михайлова В.А. 2017. - 287с.
8. Богатин, Ю.В., Швандар, В.А. Экономическое управление бизнесом: учеб. для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 391с.
9. Большаков, А.С., Михайлов, В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2016. - 416с.
10. Бороноева, Т.А. Современный рекламный менеджмент. - М.: Аспект Пресс, 2014.- 841с.
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учеб. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2015. – 296 с.
12. Егоров, А. Ю. Комплексный анализ в системе маркетинговой деятельности - М.:Мысль, 2017. – 304с.
13. Завьялов, П. С., Демидов В. Г. Формула успеха: Маркетинг. - М.: Экономист, 2015.- 304 с.
14. Зайцев, Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Юристъ, 2015. – 336 с.

15. Зайцев, Н.Л., Аексимова Н.Н. Экономика организации, 2016.-624 с.
16. Котлер, Ф. Основы маркетинга. - М.: Бизнес-книга, 2014. – 702 с.
17. Мотышина, М.С. Методы и модели маркетинговых исследований - СПб.:СПбУЭФ, 2015. – 531 с.
18. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск: ООО «Новое знание», 2016- 688 с.
19. Сперановский, В.И., Тронь, И.И. Управление организацией. - М.:ИНФРА-М, 2017. – 669 с.
20. Фатхутдинов, Р.А., Ромашов М.И. Стратегический маркетинг. - СПб.:Питер, 2015. – 448 с.
21. Хардинг, Г. Маркетинг.- М.:Сириус, 2014.- 472 с.
22. Хруцкий, В.Е., Корнеева, И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 528 с.
23. Шеремет, А.Д., Сайфулин, П.С. Методика финансового анализа предприятия.- М.:Светоч, 2016.- 976 с.
24. Экономика предприятия: учеб. для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара.-4-е изд., перераб. и доп.-М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 670 с.
25. Экономика / Под ред. А.И. Архипова А.Н. Нестеренко А.К. Большакова. – М.:»Проспект», 2015.- 800 с.
26. Экономикс. Принципы и политика / У. Боумоль, А. Блайндер. - М.: ЮНИТИ-Дана. - 2018.
27. Экономика для бакалавров: учебное пособие / Под ред. Л.С. Гребнева. – М.: Логос. – 2013. – 240с.
28. Экономика организации: учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. –Юрайт, 2015. – 510 с.
29. Экономика предприятия: учеб. пособие «Торговое дело» / А. Ф. Зимин, В. М. Тимирьянова. - Москва : Форум, Инфра-М, 2018. – 286
30. Экономика организации (предприятия): учеб. / Н. А. Сафронов. –

Приложение 1

Типовая схема управления маркетинга по функциям



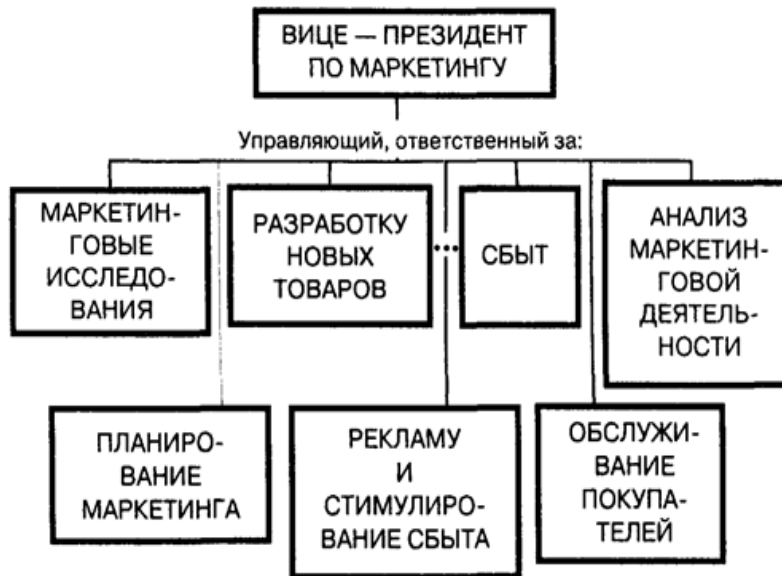
Приложение 2

Типовая схема региональной ориентации управления маркетингом



Приложение 3

Типовая схема управления маркетингом с ориентацией на покупателя



Приложение 4

Динамика реализации спортивной продукции ООО «Высшая лига»

Год	Фактический Товарооборот (руб.)	Цепной темп роста, %	Базисный темп роста, %
2016	20 850	100	100
2017	25 328	121,48	121,48
2018	36 608	144,54	175,58

Приложение 5

Анализ формирования и распределения прибыли ООО «Высшая лига»

Показатель	2017 год, тыс. руб.	2017 год, тыс. руб.	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Выручка от продаж товаров	25 328	36 608	11 280	44,54
Себестоимость товаров	-3590	-3292	298	-8,30
Прибыль (убытки) от продаж	3 404	567	-2 837	-83,34
Прочие доходы	26980	13761	-13 219	-49,00
Прочие расходы	-19428	-18075	1 353	-6,96
Налогооблагаемая прибыль	10956	-3747	-14 703	-134,20
Налог на прибыль	-2810	-1070	1 740	-61,92
Чистая прибыль	8146	-4817	-12 963	-159,13
Рентабельность продукции	-0,95	-0,17	1	-81,84
Рентабельность капитала (ЧП/СК), %	22,46	-15,31	-38	-168,19
Рентабельность продаж (ЧП/В), %	32,16	-13,16	-45	-140,91

Приложение 6

Анализ рентабельности деятельности спортивного магазина ООО «Высшая лига»

Показатель	Базис 2017	Отчет 2018	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Исходная информация, тыс. руб.				
Выручка от продаж	25328	36608	11280	44,54
Себестоимость реализованной продукции	-3590	-3292	298	-8,30
Коммерческие и управленческие расходы	-18334	-32749	-14415	78,62
Прибыль от продаж	3404	567	-2837	-83,34
Прибыль до налогообложения	10956	-3747	-14703	-134,20
Налог на прибыль	-2810	-1070	1740	-61,92
Чистая прибыль	8146	-4817	-12963	-159,13
Стоимость имущества	66385	70149	3764	5,67
В том числе:				
8.1 Стоимость основного капитала	414,5	460,5	46	11
8.2 Стоимость оборотного капитала	33771	35825	2054	6,08
8.3 Собственный капитал	32199	33863	1664	5,17
9. Долгосрочные заемные средства	0	0	0	0
Расчетные относительные показатели, руб. / руб.				
10. Рентабельность затрат	-0,95	-0,17	0,78	-81,84
11. Рентабельность продаж по прибыли до продаж	0,13	0,02	-0,12	-88,48
12. Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,32	-0,13	-0,45	-140,91
Рентабельность по прибыли до налогообложения				
13. Рентабельность активов	0,17	-0,05	-0,22	-132,37
14. Рентабельность основного капитала	26,43	-9,04	-35,47	-134,20
15. Рентабельность оборотного капитала	0,32	-0,11	-0,44	-134,20
16. Рентабельность собственного капитала	0,34	-0,12	-0,46	-134,20
Рентабельность по чистой прибыли				
17. Рентабельность активов	0,12	-0,07	-0,19	-155,96
18. Рентабельность основного капитала	19,65	-10,46	-30,11	-153,23
19. Рентабельность оборотного капитала	0,24	-0,13	-0,38	-155,74

20. Рентабельность собственного капитала	0,25	-0,14	-0,40	-156,23
--	------	-------	-------	---------

Приложение 7

Расчет экономического эффекта от применения программы CRM SPORT-TREDE

Показатели	До применения системы CRM	После применения системы CRM
Количество менеджеров по продажам	6	6
Количество обслуживаемых клиентов	260	436
Количество клиентов, обслуживаемых одним менеджером	43	72 (31 % прироста)
Требования к квалификации персонала	высокие	высокие
Средняя заработная плата менеджера, руб.	18 000	18 000
Потери клиентов, с которыми менеджер или сотрудники забыли вовремя связаться	40	12
Сумма продаж, руб./год	15 000 000	21 000 000
Сумма продаж на одного менеджера, руб./год	2 500 000	3 500 000
Возможность получения оперативного отчета о продажах	нет	есть
Возможность внедрения ISO	нет	есть
Взаимозаменяемость менеджеров в торговом зале	нет	есть
Накопление более полной информации о клиентах	нет	есть
Коллективная работа менеджеров	нет	есть
Вероятность удержания клиентов	нет	есть
Потери из-за невозможности клиента вовремя связаться с магазином	80 %	50 %
Возможность отсеечения «плохих» и «холодных» клиентов	нет	нет
Увеличение количества «вторичных продаж»		30%

	63 %	
--	------	--