



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа

по направлению: 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:

50,11 % авторского текста

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1МО

Хайруллин Идель Рафикович

Работа реферат к защите

« ЭУ » июль 2019 г.

зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук П.Г.

Научный руководитель:

Доцент, доктор педагогических наук

Корнешук Нина Геннадьевна

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОММЕРЧЕСКОЙ СРЕДЕ.....	7
1.1 Сущность и цели сбытовой политики компании оптово-розничной торговли строительными материалами.....	7
1.2 Методика поиска новых отраслевых клиентов.....	16
2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ.....	20
2.1 Описание предприятия.....	20
2.2 Ключевые факторы успеха и коммерческие преимущества ИП Уланова Г.Н.....	21
2.3 Анализ внешней среды.....	24
2.3.1 STEEP-анализ ИП Уланова Г.Н.....	24
2.3.2 Анализ конкурентных преимуществ.....	30
2.4 SWOT-анализ ИП Уланова Г.Н.....	41
2.5 Матрица Глайстера.....	45
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ИП Уланова Г.Н.....	48
3.1 Формирование видения, миссии, целей, операционных задач.....	48
3.2 Пирамида целеполагания.....	49
3.3 Декомпозиция целей проекта развития системы сбыта ИП Уланова Г.Н.....	51
3.4 Обоснование счётной карты: Совершенствование сбытовой деятельности.....	52
3.5 Реализация сценария сбытовой деятельности.....	58
3.6 Отслеживание и оценка процесса реализации проекта.....	62
3.7 Оценка экономической эффективности и результативности предлагаемых изменений.....	64
3.7.1 Поток реальных денег.....	64
3.7.2 Коэффициент дисконтирования проекта.....	69
3.7.3 Определение чистой текущей стоимости (NPV).....	71
3.7.4 Оценка доходности проекта.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Развитие постиндустриальной экономики ведет: к тому, что границы между производителями и истребителями промышленной продукции становятся более расплывчатыми, чем ранее. На современных промышленных рынках, как правило, осуществляется купля-продажа комплекса взаимоувязанных благ. получаемых в результате тесного взаимодействия покупателей и продавцов. Это взаимодействие превращается в сотрудничестве, в совместную работу производителя и потребителя. Фокус внимания предприятий перемещается разовых сделок на непрерывный процесс тесного взаимодействия, кооперации с потребителями. Управление развитием предприятия в системе координации взаимодействия с потребителями продукции приобретает особое значение для предприятий, нацеленных на долгосрочный успех.

В то же время на российских промышленных предприятиях, как правило, отсутствуют долгосрочные программы развития, учитывающие различные формы координации взаимодействий с потребителями, хотя именно для промышленных предприятий отношения с потребителями могут и должны представлять долговременный и непрерывный процесс выгодного сотрудничества. Это приводит к неспособности предприятий промышленности использовать весь потенциал отношений с потребителями и извлекать из него соответствующие выгоды.

Проблемы в управлении взаимодействием с потребителями распространяются на другие области хозяйственной деятельности и в итоге снижают эффективность работы предприятий.

Хозяйственная деятельность любой компания осуществляется за счёт самофинансирования, а при недостатке собственных финансовых ресурсов, за счёт заёмных средств. Финансово-устойчивым является такой хозяйствующий субъект, который за счет собственных средств покрывает средства, вложенные в активы (основные фонды, нематериальные активы, оборотные средства), не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и

расплачивается в срок по своим обязательствам. Главным в финансовой деятельности являются правильная организация и использование оборотных средств. Поэтому в процессе анализа финансового состояния вопросам рационального использования оборотных средств уделяется основное внимание. Это способствует большей конкурентоспособности компании.

В условиях современного рынка, для которого характерно ужесточение конкуренции, любое предприятие рано или поздно сталкивается с проблемой выбора наиболее эффективных каналов сбыта продукции, и процесса их оптимизации. Данному вопросу уделяется все большее внимание, так как от успешной реализации продукции зависит стабильная деятельность предприятия. В конечном итоге, оптимально сформированные каналы распределения и реализации продукции, повышают конкурентную устойчивость предприятия, способствуют привлечению новых потребителей и расширению влияния на рынке. Поэтому выбор сбытовой сети можно отнести к области стратегических решений.

Что значит выгодно торговать? Продавать, покупать и перепродавать нужные рынку и потребителю товары так, чтобы выручка всякий раз была выше затрат по меньшей мере на величину, обеспечивающую нужный уровень прибыли и рентабельности; чтобы торговый риск был сведен до минимума, а каждая последующая операция была не просто масштабнее, в физическом смысле, но и укрепляли позиции компании на рынке, усиливала доверие к нему со стороны деловых партнеров. Не только бережно, но и расчетливо использовать каждый рубль выручки от реализованной продукции, иметь финансовый резерв для манёвра на случай неожиданных сдвигов конъюнктуры или каких-то других непредвиденных обстоятельств.

Здесь наступает момент коммерческой деятельности – умение и, искусство хорошо купить и еще лучше продать для пользы своей и потребителя, своевременно и гибко отзываясь на изменения конъюнктуры, но не забывая и о перспективе. Поэтому коммерческую деятельность нельзя сводить только к сбытовым (поставки) или торгово-закупочным операциям. Определение

потребности в ресурсах, составление заявок и заказов, заключение договоров, получение и «выборка» фондов – все это еще далеко не коммерция, хотя и входит в круг ее задач. Коммерция – понятие более широкое и сложнее. Если попытаться обобщить все многообразие охватываемых ею задач то коммерция и коммерческая деятельность – это все то, что обеспечивает максимальную выгодность торговой сделки (в широком смысле) для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и требований промежуточного или конечного потребителя. Сюда входят планирование объемов закупки и реализации (перепродажи) товаров с учетом намечаемого уровня прибыли; поиск и выбор наилучшего партнера-поставщика или покупателя; проведение торгов, включая назначение цены, соответствующий качеству товара и интенсивность спроса.

Тактика хозяйственной деятельности предприятия и в сфере производства, и в сфере товарного обращения должны быть направлены на выработку и последовательное проведение в жизнь социально-активной производственно-сбытовой политики, способствующей решению триединой задачи: полному удовлетворению общественных и индивидуальных потребностей в соответствующей продукции, повышению конкурентоспособности вырабатываемых изделий и ускорению реализации произведенных товаров и оборачиваемости вложенных в них оборотных средств.

В подобных условиях существенно возрастает роль сбытовой деятельности, коммерческой работы. Основываясь на мировом опыте, можно утверждать, что по мере демонополизации производства и либерализации экономики, уравнивания в правах различных форм и отношений собственности, роста насыщенности рынка и усиления конкуренции между товаропроизводителями уровень коммерческой работы, ее качество объективно будут выдвигаться в число важнейших факторов эффективного хозяйствования в звене производства.

Актуальность выбора темы определяется тем, что изменения факторов внешней среды приводят к необходимости изменения существующих и созданию новых стратегий компании. С развитием рыночных отношений инвестиции играют все большую роль в экономическом развитии. Их ведущая роль

определяется тем, что именно благодаря инвестициям осуществляется накопление капитала предприятий и, следовательно, создание базы для расширения производственных ресурсов страны и ее экономического роста.

Объектом исследования является сбытовая деятельность современной организации. Целью исследования выступает анализ бизнеса для разработки мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности на основе совершенствования сбытовой деятельности ИП Уланова Г.Н..

Достижение цели дипломного проекта предполагает решение ряда взаимосвязанных задач:

1. Классифицировать внешнее окружение ИП Уланова Г.Н.
2. Выявить позиции компании на рынке с помощью матрицы БКГ.
3. Исследовать внешнюю среду ИП Уланова Г.Н. на основе STEEP-анализа.
4. Построить профиль внешней среды ИП Уланова Г.Н..
5. Соотнести сильные и слабые стороны компании с угрозами и возможностями внешней среды посредством SWOT-анализа положения компании.
6. Выявить основные проблемы организации на основе матрицы Глайстера.
7. Разработать цели компании на основе принципа SMART.
8. Разработать мероприятия развития ИП Уланова Г.Н., с учетом особенностей ее внешней и внутренней среды;
9. Оценить эффективность инвестиционного проекта и его влияние на показатели финансово-хозяйственной деятельности ИП Уланова Г.Н..

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных ученых по проблеме сбытовой деятельности организации. В работах Г.Д. Крылова, А.М. Макарова, А.И. Мастерова представлена сущность и основные аспекты понятий «сбыт» и «сбытовая деятельность».

Задачи сбытовой деятельности, функции и основные элементы подробно изложены в трудах Е.Н. Голубковой, Л. Маслихина, М.В. Кононов. Основные этапы управления сбытом анализируется в работах Г. Дж. Болт и М. Портера.

Подробное описание различных видов каналов сбытовой деятельности можно найти у Ф. Котлера, О.В. Памбухчиянц, Н. Гранкина, В.В. Дыбинской, С.Н.Белоусовой, Н.А. Чанышевой. Что касается выбора сбытовой стратегии предприятия, улучшения эффективности работы с участниками канала сбыта и их стимулирования, то данные вопросы широко освещены в трудах Е.С. Сербовой, А. Дейан, А. Троядек, Л. Троядек. Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав компании. Методы исследования: системный и функциональный подходы, аналитический, графический, статистический методы.

Практическая значимость работы заключается в проведении анализа и выявлении тенденций основных финансовых показателей ИП Уланова Г.Н., а также в разработке предложений и рекомендаций, которые могут быть использованы руководством предприятия в дальнейшей практической деятельности.

1 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОММЕРЧЕСКОЙ СРЕДЕ

1.1 Сущность и цели сбытовой политики компании оптово-розничной торговли строительными материалами

Главная задача сбытовой деятельности – прибыльная реализация продукции предприятия, но служба сбыта не может решать данную задачу, функционируя изолировано. Следовательно, сбыт должен взаимодействовать с другими функциональными областями деятельности предприятия. Данные взаимоотношения могут быть либо линейными по иерархической вертикали, либо линейно-функциональными (например, с сотрудниками, которые оказывают услуги или представляют консультации), либо горизонтальные (например, с производством).

Взаимодействие сбыта и производства основывается на том, что в промышленной компании они находятся в тесной связи и взаимообусловлены. Без выпуска продукции службе сбыта нечего реализовывать, а без сбыта производство не имеет возможность реализовывать произведенную продукцию.

Для достижения этих целей предприятия создают сети оптовых и розничных магазинов, складов хранения и др.

При этом осуществляются:

- закупка необходимых для производства сырья;
- распределение и сбыт производственной продукции;
- исследование запросов потребителей;
- выбор определенной сбытовой политики;
- транспортировка, складирование, хранение, сортировка и фасовка товаров [2].

Причины, определяющие роль сбытовой сети в рыночной экономике, указаны в таблице 1.

Предприятия строительной индустрии применяют как простую так и сложную систему сбыта товаров.

В простой системе сбыта товар передается от продавца к потребителю непосредственно, а в сложной системе сбыта могут быть, кроме собственных сбытовых каналов, различные независимые сбытовые посредники.

Таблица 1

Причины развития сбытовой сети

Причины	Характеристика
Борьба за деньги потребителей	Жизнь в условиях изобилия привела к необходимости соблюдения требований потребителя: <ul style="list-style-type: none"> • хорошего знания товара; • минимального количества времени на его приобретение; • максимума удобств до, во время и после покупки
Рационализация производственных процессов	Сортировку, фасовку, упаковку целесообразно осуществлять перед транспортировкой, на складах, в магазинах, в процессе допродажного обслуживания
Проблемы эффективности рыночного поведения и развития предприятия	Руководить предприятием эффективно – значит быть постоянно ориентированным на нужды потребителя

В практике международной торговли до 65 % товаров продается через посреднические фирмы.

При выборе посредника следует обращать внимание на следующие обстоятельства:

1. Необходимо быть уверенным, что посредник не будет продавать товар конкурирующих фирм.
2. Следует предпочитать известные посреднические фирмы, зарекомендовавшие себя на рынке сбыта как надежные партнеры.
3. Имеет смысл выяснить, в каком банке открыт счет посредника, где находятся его магазины, их количество и качество обслуживания потребителей.
4. Первоначально следует заключить пробное краткосрочное соглашение с несколькими посредническими фирмами с тем, чтобы в дальнейшем выбрать наиболее достойную (однако данное условие приемливо только в случаях, если продукция производителя обладает отличительными характеристиками от конкурентной продукции. В практике сбытовые сети попросту отказывают даже в пробных партиях товаропродвижения) [3 с. 211-215].

Несмотря на то, что главных классификационных признаков всего два (основа организации системы и число посредников), отношения между предприятием-производителем, торговыми посредниками и конечными потребителями могут приобретать множество видов и форм. Наиболее активная роль в этих отношениях принадлежит предприятию-производителю, которое при выборе системы сбыта в первую очередь учитывает фактор риска товародвижения, а также оценивает издержки на сбыт и прибыль.

Рассмотрим системы сбыта:

Простая система сбыта товаров имеет целый ряд достоинств:

- сбыт направлен на продажу продукции своей компании, что позволяет ей контролировать продажи на всем рынке;
- система позволяет компании поддерживать прямые связи с клиентами;
- способствует увеличению рентабельности.

Прямой сбыт осуществляют, используя принадлежащие фирме производители:

- региональные сбытовые филиалы, имеющие штат квалифицированных специалистов, знающих местный рынок, конкурентов, способных предложить соответствующие запросам потребителей условия продажи товаров и сервис;
- сбытовые конторы или службы без создания товарных запасов с выполнением функций по заключению сделок «под заказ», изучению рынка поддержанию контактов с потребителями;
- специальные агентства имеющие или не имеющие право на заключение сделок, в функциональные обязанности которых, помимо прочих, входит демонстрация товара клиенту;
- розничную сеть (киоски, магазины, салоны и др.).

Предусматривается также использование средств массовой информации и личных контактов собственника предприятия-производителя с конечным потребителем.

При этом стоит учесть, что реализация подобной стратегии возможна при наличии у компании больших ресурсов для построения собственной сбытовой сети. Если компания обладает небольшими ресурсами и размерами в определенный момент времени, то данная стратегия сбыта будет затруднительна.

Сложная система сбыта товаров имеет свои плюсы. Наиболее яркий пример для данной системы состоит в заключении дилерского контракта и создании посреднической системы сбыта продукции определенного производственного лидера рынка. Изменение рыночной направленности и влияния производителя может существенно повысить прибыльность компании при сотрудничестве по такой схеме. Подобные взаимоотношения могут усилить конкурентные преимущества и способствовать вытеснению с рынка конкурирующих фирм.

Компания осуществляет товародвижение посредством каналов распределения (сбыта). Канал распределения – это система, обеспечивающая доставку товара к местам продаж. В случае, когда система предусматривает участие в сбыте торговых посредников и отличие между производителем и конечным потребителем опосредованы, такая их связь носит название косвенного канала. Такие каналы строятся на использовании опыта посредников и различных форм сотрудничества с торговой сетью. Здесь фирма перекладывает значительную часть издержек по сбыту и соответствующую долю риска на формально независимых контрагентов, уступая часть коммерческой выгоды.

Организация сбытовой системы как элемента стратегии предприятия должна осуществляться в соответствии со всем комплексом рыночных и производственных факторов деятельности фирмы.

Важным элементом сбытовой политики строительного предприятия является формирование каналов распределения.

В комплексе маркетинга каналы распределения (сбыта) выполняют две функции:

- обеспечение доступности товаров – формирование каналов распределения с учетом условий рынка, видов товара, возможностей предприятия;

- физическое перемещение товаров (маркетинговую логистику) – организацию движения материальных потоков по каналам распределения (складирование, транспортировку, прием и обработку заказов, упаковку, отгрузку и т.д.).

К характеристикам каналов распределения относятся:

- длина канала – основной показатель, определяемый числом звеньев;
- ширина канала – число участников в каждом звене канала распределения.

[2 с. 258-264]

На рисунке 1.1 представлены различия каналов распределения продукции.

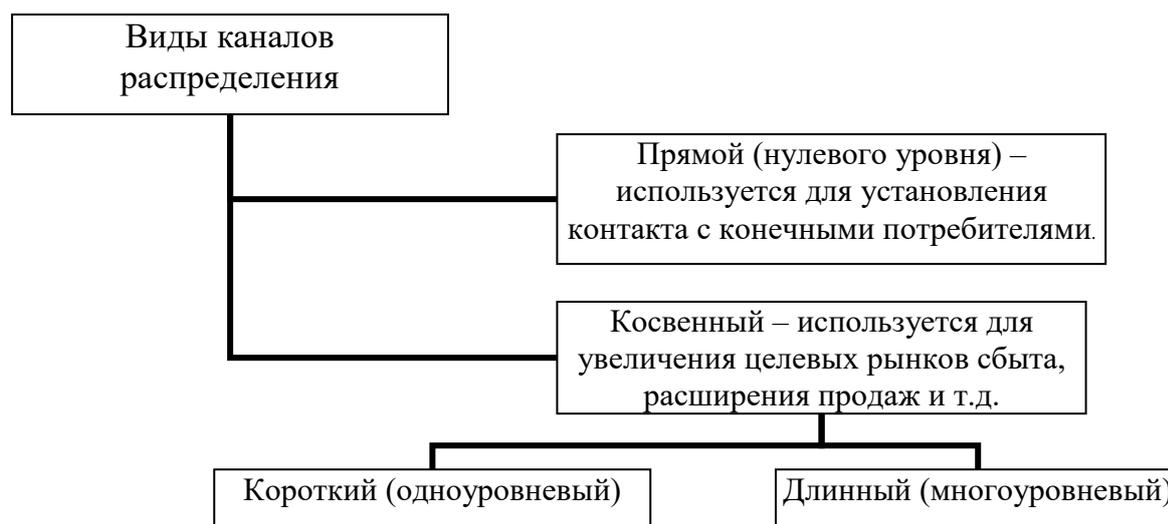


Рисунок 1.1 Виды каналов распределения

Каналы распределения можно охарактеризовать числом уровней канала. Уровень канала – любой посредник, который выполняет определенную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Число независимых уровней определяет длину канала распределения. [1 с. 333-338]

К критериям, используемым при выборе длины и ширины канала распределения, относятся:

- критерий доходов – более значительный объем продаж и прибыль обеспечивает прямой канал;
- критерий гибкости – возможности совершенствования канала с учетом развития рынка;
- критерий затрат – в практике маркетинга применяется правило: прямая поставка розничному торговцу оправдана, если дополнительные расходы на представителей и осуществление сделок для обеспечения соответствующего уровня продаж меньше маржи оптовика и дополнительных расходов, связанных с рекламой в случае его привлечения.

Основными участниками канала распределения являются торговые посредники – торговые организации, предприятия и лица, осуществляющие перепродажу товаров для удовлетворения потребностей рынка и получения прибыли.

К торговым посредникам относятся:

- простые посредники – предприятия и лица, не принимающие на себя права ответственности за товар и осуществляющие посредничество или сделки между продавцом и покупателем (брокеры, агенты, комиссионеры). Их доходы формируются за счет различного рода вознаграждений;
- торговцы – организации, предприятия и лица, осуществляющие перепродажу и продажу товаров и услуг промежуточным и конечным потребителям. Торговые посредники приобретают товар в собственность, становятся его владельцами и действуют от его имени и за свой счет. Доходы торговцев образуются как разница между ценой покупки и ценой продажи (торговая маржа).

В таблице 2 представлены критерии выбора каналов распределения, которыми руководствуются компании при принятии решения о продвижении своей продукции.

Таблица 2

Критерии выбора канала распределения

Критерий выбора	Показатель	Рекомендуется
-----------------	------------	---------------

канала		использовать канал
Характеристика покупателей	Широкий круг покупателей	Косвенный
	Ограниченный круг покупателей	Прямой

Окончание таблицы 2

Критерий выбора канала	Показатель	Рекомендуется использовать канал
Характеристика товародвижения по обслуживанию канала	Низкие требования к обслуживанию товара	Косвенный
	Высокие требования к обслуживанию товара	Прямой
Уровень внимания к каналу сбыта	Полное обслуживание канала	Прямой
	Ограничения в ресурсах по обслуживанию канала	Косвенный

При выборе и оценке возможностей фирмы-посредника используются следующие критерии:

- номенклатура сбываемой продукции;
- количество клиентов посредника и возможность привлечения новых клиентов;
- знания посредника о товарах предприятия и его заинтересованность в их сбыте;
- инфраструктурное хозяйство посредника (складское хозяйство, возможности ремонта, сервиса, упаковки продукции предприятия);
- условия и требования посредника при работе с поставщиками;
- финансовое состояние посредника;
- коммуникационные возможности посредника.

При выборе поставщика можно использовать следующие критерии:

- возможность снижения себестоимости;
- технологические возможности поставщика;
- производственные возможности поставщика;
- финансовое состояние;
- количество обслуживаемых предприятий.

Для успешного продвижения товара по каналам распределения применяют два вида распределения:

- «выталкивание» – акцент на посредниках с целью привлечения внимания к товарам. Используются торговые скидки, сотрудничество в рекламе, обучение персонала и т.д.

- «вытягивание» – акцент на конечных потребителях без посредников. Используется активная реклама, выставки, пропаганда торговой марки и т.д.

Идеология современного планирования сбыта может быть определена весьма удачным термином, принадлежащим, насколько известно, руководителям знаменитой фирмы «Шелл»: этот термин – «торговля вокруг плана». Суть подхода заключается в том, что даже при всей развитости методов анализа потенциала рынка и расчета квот продаж пока не существует, да вряд ли появится и в будущем надежная техника формальной оценки реальных возможностей менеджеров по продажам и сбытовой службы в целом. И понятно почему: ведь речь идет о необходимости задействования внутренних резервов специалиста-профессионала, раскрытии его творческих способностей в продажах. А здесь одновременно действуют несколько главных факторов, и прежде всего стремление профессионала к самореализации, с одной стороны, и различного рода искусственные мотиваторы, используемые фирмой, – с другой. Следовательно, имеет место положение, при котором самый лучший способ раскрытия этих резервов может быть определен как сочетание сильного мотивирующего начала, с одной стороны, и своего рода свободы творчества профессионала-продавца – с другой. Иными словами: каждый продавец в отдельности, подразделение в целом и вся служба сбыта целиком должны иметь возможность «торговаться» со своим руководством по поводу того, сколько, с какой прибыльностью и каким именно группам покупателей можно продать. Излишне доказывать тот очевидный факт, что именно такой подход и процесс в полной мере отвечает демократическому стилю управления и демократическим же методам установления заданий для подчиненных. Все это так, но на пути внедрения такого подхода в практику вообще и в российскую в частности лежат два серьезных препятствия, которые можно определить как традиция и культура.

1.2 Методика поиска новых отраслевых клиентов

Для организации успешной работы на отраслевых рынках необходим постоянный поиск и обновление базы данных с целью расширения круга заинтересованных клиентов, увеличения объемов сбыта в соответствии с размерами территории, желаемой долей рынка и мощностью предприятия. Одним из способов пополнения базы данных является методика поиска новых отраслевых клиентов.

Одним из возможных алгоритмов нахождения отраслевых клиентов является следующее:

1. Анализ товарной номенклатуры предприятия осуществляется не реже, чем один раз в год с помощью методик оптимизации товарной номенклатуры (АВС – анализ, оценка постоянства объемов продаж). В процессе реализации работы выявляются ключевые направления деятельности предприятия, проводится анализ производимой продукции в зависимости от объема продаж по годам и отслеживается динамика развития представленных направлений.

2. В разрезе каждого направления деятельности проводится анализ отраслевых рынков (ключевые направления деятельности являются приоритетными). В первую очередь составляется список всех возможных сегментов потребителей по отраслям. Далее, по выбранным критериям (емкость, прибыльность, тенденции развития и т. д.) проводится экспертная оценка списка возможных потребителей. Следующим шагом проводится ранжирование списка и выбор лидирующих отраслей. Чаще всего, список делится на пять групп. Группировки и рейтинговые списки составляются на основе 5-бальной системы (5 – высший балл, 3 – средний, 1 – низший). К разряду перспективных относятся отрасли, имеющие в комплексной оценке баллы выше среднего (4 или 5).
Корректировка рейтингового списка по фактору «тенденции развития»

производится чаще всего на последнем этапе. Отрасли, имеющие тенденцию роста объемов продаж, переводятся в вышестоящую, более перспективную группу.

3. В процессе исследования выявляются, так называемые «отраслевые пионеры», лидеры в отрасли, изучаются условия, на которых они работают с предприятиями – конкурентами. На базе полученных данных формируются предложения о сотрудничестве, учитывая, что мы должны предложить им лучшие условия работы, чем те, на которых они работают в данный момент.

4. Работа по установлению личных контактов с отраслевыми лидерами продаж ведется на уровне руководителей высшего звена, предварительная работа проводится рядовыми сотрудниками предприятия. Успех переговоров, практически в равной степени зависит как от качественной предварительной подготовки, так и непосредственно от профессионального ведения делового разговора руководителей.

5. После того, как заключен договор с отраслевым лидером и началась работа по выведению на данный рынок продукции предприятия, по первым положительным результатам проводятся имиджевые презентации для ознакомления фирм, работающих в данном сегменте, как с предприятием, так и с его продукцией.

6. Таким образом, в рамках отрасли, выявляются клиенты, готовые работать с предприятием. Первоначально, осуществляются опытные продажи, а затем, в зависимости от предполагаемых объемов сбыта, по каждой фирме определяются условия работы и заключаются долгосрочные договора.

7. После того, как отрасль практически полностью охвачена, по этому же алгоритму начинается проработка следующей, менее привлекательной, чем лидер, но все же имеющей свой потенциал.

Выводы по главе один:

Анализ зарубежной и отечественной практики логистического моделирования даёт основание высказать следующие рекомендации по повышению эффективности сбытовой деятельности, построенной на сформулированных в данной главе принципах:

1. Уменьшить жесткость и схематичность моделей, усилить их конкретность и приблизить к практике.

2. Разрабатывать несколько альтернативных моделей с учётом влияния различных внешних и внутренних факторов.

3. Ориентировать моделирование на достижение ключевых конечных результатов сбытовой деятельности, содействующих достижению стратегических целей компании.

4. Постепенно отходить от политики выталкивания товара на рынок к политике рыночной ориентации производства (вытягивания).

5. Постоянно учитывать в моделях временные и ресурсные параметры, обеспечивая ориентацию на снижение затрат на единицу конечного результата не забывать, что в основе логистического моделирования сбыта лежит управление не товарными потоками, а людьми.

6. Предусматривать в моделях элементы контроля и стимулирования исполнителей.

7. Совершенствование организационной структуры предприятия, в которой достойное место должны занять организационные структуры заготовительной, производственной и распределительной логистики.

8. Совершенствование системы внутрифирменной информации, повышение гласности и прозрачности управления, усиление позитивной мотивации работников и общей ориентации производства на удовлетворение платёжеспособного спроса потребителей.

9. Перестройка стиля работы руководителей и совершенствование управленческого мышления, отказ от мышления категориями дефицитной экономики и освоение идеологии рыночно ориентированного производства; вовлечение работников в управление предприятием, создание атмосферы

сотрудничества между руководством и исполнителями, а также между коллективами различных подразделений предприятия.

10. Непрерывное повышение квалификации кадров, как для технического перевооружения производства, так и для успешной борьбы на конкурентных рынках.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

2.1 Описание предприятия

Организация ИП Уланова Г.Н. создана в начале 2017 года, как компания, занимающаяся оптово-розничной продажей сантехнических изделий, строительных материалов, электротоваров. На сегодняшний день в компании трудятся 12 человек, включая Генерального директора, бухгалтера и IT-администратора.

За 2018 год компания увеличила валовую выручку с продаж, при этом рентабельность сократилась. Общие технико-экономические показатели представим в таблице.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели ИП Уланова Г.Н. за 2017 – 2018 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	План 2019 г.	Темпы прироста, %
				2018/2017
Выручка от реализации продукции, руб.	19 170 880	19 840 000	21 500 000	6,80%
Себестоимость реализованной продукции с учетом ФЗП, руб.	16 026 855,7	17 419 520	17 630 000	7,99%
Прибыль от реализации продукции, руб.	3 144 024	2 420 480	3 870 000	-29,89%
Рентабельность продаж, %	16,40	12,20	18,00	-34,43%
Налог на прибыль, руб.	628 804,86	484 096	774 000	
Чистая прибыль, руб.	2 515 219,46	1 936 384	3 096 000	
Среднесписочная численность	10	11	8	9,09%
Фонд оплаты труда, руб.	2 600 000	3 780 000	3 500 000	31,22%
Средняя заработная плата, руб.	21 666,67	28 636,36	36 458	24,34%

Таким образом, экспресс-анализ финансового состояния показал снижение рентабельности продаж, как основного показателя эффективности деятельности компании.

2.2 Ключевые факторы успеха и коммерческие преимущества ИП Уланова Г.Н.

Для ранжирования и оценки важности бизнес-процессов необходимо определение ключевых факторов успеха (КФУ).

Ключевые факторы успеха – это параметры, характеризующие предприятие и оказывающие наибольшее влияние на величину его конкурентных преимуществ. Ключевые факторы успеха задают направления развития компании и могут оказаться решающими для успеха или неудачи компании. Они определяются путем мозгового штурма на основе видения компании, и их формулировка носит качественный характер. Количественным измерением факторов успеха являются ключевые показатели деятельности.

Примерами ключевых факторов успеха являются: финансовая устойчивость, растущая доля рынка, кредитоспособность, технический потенциал, повышение качества продукции и услуг, опытные сотрудники, мотивированный персонал и т.д.

Выделение и формулировка ключевых факторов успеха является очень важным моментом при разработке системы сбалансированных показателей, поскольку компания может не наладить свою стратегию только из-за отсутствия ясных факторов, которые отвечают за успех и выживание организации.

Таким образом, необходимо обратить свое внимание, прежде всего, на ключевые факторы успеха компании. Чем правильнее они будут определены и лучше сформулированы, тем проще будет найти и подобрать подходящие ключевые показатели эффективности, наиболее полно характеризующие деятельность компании.

Компании, правильно определившие ключевые факторы успеха, могут достичь значительного конкурентного преимущества, учитывая КФУ при реализации своей стратегии и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами с использованием этих факторов.

В общем случае ключевые факторы успеха должны отвечать следующим критериям:

1. Являются самыми важными целями компании.
2. Являются тем, что должна сделать организация, чтобы выполнить свою миссию.
3. Представляют комбинацию тактических и стратегических факторов.

Ключевые факторы успеха являются так же критерием для оценки важности бизнес процессов при определении очередности их описания, регламентации и оптимизации [8 с. 151-154].

Определим ключевые факторы успеха и конкурентные преимущества ИП Уланова Г.Н.:

Таблица 2.2

Ключевые факторы успеха для ИП Уланова Г.Н. по перспективам

Перспективы	Ключевые факторы успеха
ФИНАНСЫ	1. Финансовая устойчивость
	2. Повышение рентабельности
КЛИЕНТЫ	3. Сильная сбытовая сеть (для обеспечения доступа к максимально возможному числу розничных торговых точек)
	4. Повышение степени удовлетворённости потребителей
	5. Клиенто-ориентированный продуктовый портфель
ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	6. Высокое качество продукции
	7. Низкий уровень производственных затрат (для того, чтобы иметь возможность устанавливать привлекательные цены и получать прибыль)
	8. Освоение современных технологий, передового опыта, разработка новых продуктов
	9. Обеспечение внедрения концепции бережливого производства на основе системы постоянных улучшений
РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ	10. Сплоченный командный дух коллектива
	11. Профессионализм, мотивация и целеустремлённость сотрудников

Таблица 2.3

Перечень бизнес-процессов применяемых в ИП Уланова Г.Н. с оценкой важности влияния по ключевым факторам успеха

Бизнес-процессы \ Ключевые факторы успеха – КФУ	1. Финансовая устойчивость	2. Повышение рентабельности	3. Сильная сбытовая сеть	4. Повышение степени удовлетворённости потребителей	5. Клиенто-ориентированный продуктовый портфель	6. Высокое качество продукции	7. Низкий уровень производственных затрат	8. Освоение современных технологий, передового опыта, разработка новых продуктов	9. Обеспечение внедрения концепции бережливого производства на основе системы постоянных улучшений	10. Инновационно-ориентированная корпоративная культура	10. Профессионализм, мотивация и целеустремлённость сотрудников	Важность (количество баллов КФУ)
Стратегическое развитие	2		2		4	4	3		2	3	3	23
Продвижение и продажи		3	2	4	4		3				3	19
Разработка новых и совершенствование существующих продуктов		3	2		4	4	3	3		3		22
Производство		3		4	4	3	3	3	3			23
Снабжение						4	4					8
Инженерно-техническое обслуживание						4	4	3	3			14
Управление персоналом						3					4	7

Финансирование деятельности и расчеты	4	3										7
---------------------------------------	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Улучшение ключевых факторов успеха отражает хорошие, с нашей точки зрения, перспективы после реализации проектных изменений сохранения высоких финансовых, производственных, сбытовых показателей, по текущим бизнес-процессам.

Метод определения важности КФУ заключается в следующем. В таблицу перечня бизнес-процессов (таблица 2.2) экспертным путём на основании проведённых опросов вписываются значения КФУ

- принадлежность КФУ к бизнес-процессу: 5 – абсолютная, 4 – сильная, 3 – слабая, 2 – очень слабая, 1 – незначительная, 0 – принадлежность КФУ к бизнес-процессу отсутствует;

Таким образом, наиболее значимыми с точки зрения ключевых факторов успеха являются бизнес-процессы «Стратегическое развитие». На предыдущих этапах своей деятельности ИП Уланова Г.Н. не применяла методик стратегического планирования, это привело к ухудшению рыночного положения, выраженного в недостатке оборотных средств. На втором месте находятся процессы «Продвижение и продажи», как наиболее существенные для обеспечения долгосрочной эффективности. На третьем – «Разработка новых и совершенствование существующих продуктов». Без обновления продукции потребитель быстро привыкает к существующей линейке. Поэтому для привлечения потенциальных клиентов ИП Уланова Г.Н. планирует постепенно внедрять новые виды материалов. В связи с этим компании ИП Уланова Г.Н. необходимо в первую очередь сосредоточить свое внимание именно на этих процессах.

2.3 Анализ внешней среды

2.3.1 STEEP-анализ ИП Уланова Г.Н.

Внешняя среда любой организации представляет собой жесткую систему, испытывающую компанию на прочность. В большинстве случаев факторы, влияющие на организации имеют негативную составляющую, но

встречаются факторы усиливающие состояние организации в конкурентной среде. Таким образом задача STEEP-анализа сводится к выявлению факторов определяющих потенциал компании во внешней среде..

STEER-анализ – это анализ макроэкономического окружения предприятия, который включает в себя следующие аспекты: социальный (S), технологический (T), экономический (E), экологический (E) и политический (P). Рассмотрим влияние этих факторов на состояние рассматриваемого предприятия [29с. 108-120; 5 с. 36-39].

S - социально-демографические факторы

Влияние социально-демографических факторов оценивается в **12%**

1. Месторасположение компании вблизи научного центра (Учебные заведения Челябинска различного профиля), что нивелирует у компании зависимость таких факторов, как (вес фактора 0,04):

- ограниченное число подходящих специалистов;
- не достаточно высокая престижность рабочих профессий в сфере производства продуктов питания и, следовательно, сокращение числа подходящих кадров в будущем;

2. Неготовность сотрудников сбытового профиля, особенно старшего возраста, резко изменять привычки и осваивать современные технологии (это связано с более комфортными, устоявшимися технологиями, а также неспособностью спрогнозировать последствия изменения привычного образа действий) (вес фактора 0,02).

3. Миграционный фактор – наблюдается устойчивое снижение числа населения. Это может свидетельствовать о наличии предела роста рынка для типовой продукции (вес фактора 0,06).

Таким образом, влияние социальных факторов достаточно велико для компании ИП Уланова Г.Н..

T – технологические факторы

Влияние технологических факторов оценивается в **9%**

4. Очень динамичный рынок новых технологий в области производства строительных материалов (вес фактора 0,3);

5. Появление технологий производства строительных материалов с новыми свойствами, повышающие их потребительские качества и создающие новые потребности у клиентов и, соответственно, новые рыночные ниши (вес фактора 0,03).

6. Прогресс и повышение доступности новых производственных технологий позволяет использовать новое оборудование, которое в свою очередь даёт возможность увеличивать выпуск продукции в несколько раз и снижать издержки производства (вес фактора 0,03).

Влияние технологических факторов еще более существенно для данной компании, поскольку качество применяемых технологий влияет как на потребительские свойства продукции, так и на затратную часть производства.

Е – экономические факторы

Влияние экономических факторов оценивается в **52%**

7. Нестабильность экономики, инфляция – создают некоторую неопределенность при долгосрочном планировании (сложность прогнозирования окупаемости вложений в дорогостоящее оборудование), это является особенно важно, поскольку дестабилизации мировой экономики, постоянный рост энергоносителей и скачки курсов валют отрицательно сказываются на состоянии экономики РФ (вес фактора 0,1);

8. Низкая зависимость в формировании финансовых потоков от градообразующих предприятий. В обозримом будущем «секторами роста» будут подготовка к саммиту ШОС, в связи с этим в стратегию развития компании можно заложить укрепление отношений с муниципальными заказчиками, формирование ассортимента, планирование объемов продаж и качества продукции (вес фактора 0,15);

9. Отсутствует доступная возможность получения дешёвого кредита на развитие бизнеса, однако необходимо отметить, что в столь сложной экономической ситуации, компания выплачивает заработную плату

работникам, сохраняя при этом полный штат сотрудников (вес фактора 0,2);

10. Глобализация конкуренции привела к тому, что уже сегодня компания, которая хочет остаться на рынке необходимо равняться на стандарты, достигнутые мировыми лидерами данной индустрии в любой стране мира (вес фактора 0,07).

Таким образом, влияние экономических факторов оказывает наиболее сильное влияние на хозяйственную деятельность ИП Уланова Г.Н..

Е – экологические факторы

Влияние экологических факторов оценивается в **12%**

К существенным экологическим факторам в рассматриваемой отрасли можно отнести:

11. Неблагоприятная экология области и возможное дальнейшее ухудшение экологических параметров (вес фактора 0,03);

12. Повышение требований к качеству продукции, более высокие требования контролирующих органов к условиям производства материалов с возможностью закрытия предприятий в случае нарушения условий (вес фактора 0,04);

13. Рост интереса к экологически чистым, «здоровым» материалам (вес фактора 0,05).

Эта группа факторов является существенной для ИП Уланова Г.Н. поскольку к строительным материалам предъявляются повышенные требования при сдаче объектов в эксплуатацию.

Р – политические факторы

Влияние социально-демографических факторов оценивается в **15%**

14. В настоящее время стабильность политической системы и эволюционное изменение законодательной базы в отношении отечественного производителя и продавца, позволяют с уверенностью заявлять о защищенности отечественного рынка в условиях глобализации, что в свою очередь сказывается на поддержке предприятий со стороны государства (вес фактора 0,05);

15. Проработка вопросов меценатства для объектов социального назначения, что может дать достаточно большой объем сбыта при правильно выбранной стратегии взаимодействия с органами власти (вес фактора 0,1).

В целом, политические факторы сильно влияют на состояние рассматриваемой компании в настоящий момент (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Результаты STEEP-анализа

	Наименование фактора	Знак влияния	Вес фактора	Оценка учёта фактора	Взвешенная оценка
S	Месторасположение предприятия	1	0,04	3	0,12
	Низкая адаптивность сотрудников компании	-1	0,02	1	-0,02
	Миграционный фактор	-1	0,06	4	-0,24
T	Очень динамичный рынок новых технологий, в области производства строительных материалов.	1	0,03	2	0,06
	Появление технологий изготовления новых видов строительных материалов, повышающие его потребительские качества	1	0,03	2	0,06
	Прогресс и повышение доступности новых технологий позволяющих контролировать расходную часть продаж	1	0,03	2	0,06
E	Нестабильность экономики, инфляция – создают некоторую неопределенность при долгосрочном планировании.	-1	0,1	5	-0,5
	Низкая зависимость от градообразующих предприятий	1	0,15	3	0,45
	Отсутствие доступной возможности получения дешёвого кредита на развитие бизнеса	-1	0,2	5	-1
	Глобализация конкуренции	1	0,07	5	0,35
E	Неблагоприятная экологическая обстановка	-1	0,03	3	-0,09
	Повышение требований к качеству продукции со стороны контролирующих органов	-1	0,04	3	-0,12
	Рост интереса к экологически чистым, материалам	1	0,05	5	0,25
P	Изменения в действующем законодательстве.	1	0,05	3	0,15
	Проработка вопросов меценатства с целью финансовой поддержки объектов социального значения	1	0,1	5	0,5
	ИТОГО:		1		-0,37

Далее представим графическое отображение результатов анализа макросреды.

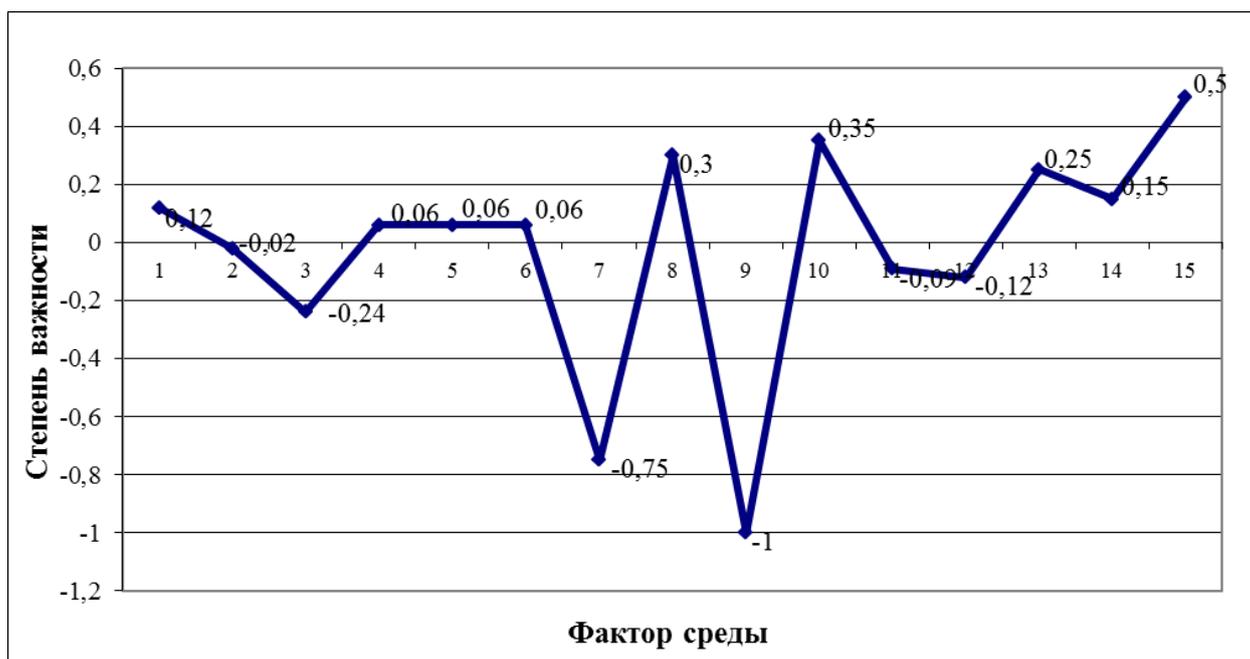


Рисунок 2.1 Графическое отображение STEEP-анализа

Вывод

$$K_{\text{пс}} = \frac{+\sum \delta}{-\sum \delta} > 1; K_{\text{пс}} = \frac{1,85}{2,22} = -0,37. \quad (1)$$

где;

$K_{\text{пс}}$ – коэффициент устойчивости к среде;

$+\sum \delta$ – сумма положительных коэффициентов;

$-\sum \delta$ – сумма отрицательных коэффициентов.

В результате анализа макросреды можно сделать вывод, ИП Уланова Г.Н. находится в негативной рыночной среде, изменения, которые вероятнее всего могут произойти и повлиять на жизнеспособность компании, находятся в социальной, экономической и политической средах. Основными факторами, формирующими негативное состояние, являются факторы экономической составляющей. Снижение покупательской способности населения вызывает снижение доходов малого и среднего бизнеса, что вызывает необходимость понижения издержек [12 с. 38-39].

В социально - демографической среде наибольшее отрицательное влияние на деятельность компании оказывает миграционный фактор.

Наибольшее позитивное влияние оказывают политические факторы, влияние которых отображено на графике.

2.3.2 Анализ конкурентных преимуществ

Основным фактором анализа ситуации в отрасли и конкуренции в ней является тщательное изучение идущей в отрасли конкурентной борьбы, определение её источников и оценка степени воздействия конкурентных сил. Этот шаг анализа особенно важен, так как невозможно разработать стратегию без глубокого понимания характера конкуренции в отрасли. Хотя конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, процессы соперничества на них аналогичны настолько, что можно использовать общую аналитическую схему для определения природы и интенсивности конкурентных сил. Майкл Портер продемонстрировал, что состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил (рисунок 2.2):

- конкуренция;
- потенциальные конкуренты;
- товары-заменители;
- поставщики;
- покупатели.

Модель пяти сил Портера – это механизм, определяющий влияние каждой составляющей конкурентных сил на деятельность компании в условиях постоянно меняющейся среды. [8].

Далее представим рыночные составляющие внешней среды и их влияние на деятельность нашей компании..



Рисунок 2.2 – Пять сил Портера

Конкуренция внутри отрасли

Конкуренция внутри отрасли очень сильная. Количество поставщиков строительных материалов по разным данным составляет – 206 компаний. Однако нашей компании приходится конкурировать с игроками, находящимися в пределах нашего города, таковыми являются: Строительный двор, Кроссфит Челябинск, СатурнСтройМаркет, Леруа Мерлен, Базис, АМК-Групп, Альтаир, СтройShop, Castorama, Эко-Строй, СтройМатериалСервис, Старт, Челси, Альфа-К, ТехноНИКОЛЬ, Стройметиз, Стройиндустрия, Леском74, Строительный рынок Развитие, ТД Пораблок,

Профмаркет, Текс, Перекресток, Стройбаза№1, Магазин Строймаркет, ДМС-Строй, Стройдвор.

Рассматриваемая компания – ИП Уланова Г.Н. имеет на настоящий момент объем продаж в месяц на уровне 1653 тыс. руб./мес., т.е. относится к мелким компаниям на рынке Челябинска, но разрабатываемая стратегия компании позволяет существенно повысить объемы реализации и выйти на более высокий уровень.

Дополнительно к вопросу конкуренции можно добавить ещё некоторые аспекты:

1. Быстрый рост количества новых строительных материалов привел к заметному расширению рынка товаров.

2. Глобализация и свободное товародвижение привели к тому, что конкурировать теперь надо не только с близкими компаниями, но и с конкурентами других регионов.

3. Качество предлагаемой продукции всеми участниками рынка постепенно выравниваются. Теперь для того, чтобы удержать рынок и отличаться, нужны нестандартные сильные решения, существенные отличия, использование ситуации.

Кроме существующих конкурентов, есть еще слой потенциальных конкурентов.

Потенциальные конкуренты

На рассматриваемом рынке относительно невысокие входные барьеры. Это подтверждается и большим количеством мелких предприятий. Для организации оптовых продаж достаточно организовать продажи со входящих потока без предварительного закупа продукции.

В то же время, маленькие компании, рассчитанные на «своих» клиентов, не играют большой роли в конкурентной борьбе, поскольку занимают узкий сегмент рынка и для крупных игроков они малозаметны, поэтому не могут легко вытеснить динамично развивающиеся компании. Вывод – новички будут появляться – угроза не значительна.

Товары-заменители

Как было отмечено в обзоре рынка, тенденцией современного инструментального рынка является сокращение ассортимента выпускаемой продукции и снятие с производства позиций, пользующихся ограниченным спросом. Одновременно увеличивается количество предприятий, предлагающих наиболее ходовые позиции. Поэтому появление товаров-заменителей маловероятно.

Заменителями стройматериалов в зависимости от удовлетворяемой потребности могут быть:

Кирпичи – несъёмная опалубка, керамические блоки, сотовый бетон.

Металлические трубы – ПВХ труба, пропиленовая арматура

Эти заменители представляют определенную опасность, поскольку вместе с заменой основного продукта потребитель получает ту же пользу, что и товара-заменителя.

В целом конкуренция с товарами заменителями в данной отрасли значительная.

Поставщики

Каждый завод-поставщик специализируется на определенной группе инструментов, что позволяет, ИП Уланова Г.Н. иметь обширную номенклатуру реализуемого инструмента

Поставщиками ИП Уланова Г.Н. являются (таблица 2.5):

Таблица 2.5

Поставщики ИП Уланова Г.Н.

№	Поставщики
	Сантехническое изделия
1	Danfoss
2	Grundfos
3	Торгово-инжиниринговая компания «МИР ТПА»
4	Santeri
5	Radomir
4	Сантаком
	Строительные материалы
5	ИНСИ

Окончание таблицы 2.5

№	Поставщики
6	Уралглавкерамика
7	Копейский кирпичный завод
	Электротовары
8	Dewalt
9	Hitachi
10	Husqwarna

Особенность этого рынка в том, что продаж стройматериалов для разных сегментов имеют ярко выраженный сезонный характер.

Покупатели

Компания ориентирована на разные группы клиентов. Доля розничной покупателей в портфеле продаж ИП Уланова Г.Н. составляет 21,4%. Основной финансовый поток формируется за счёт корпоративных клиентов, доля которых составляет 78,6% от общего объёма реализованной продукции.

В целом объём реализации составляет порядка 1 653,33 тыс. руб./мес.

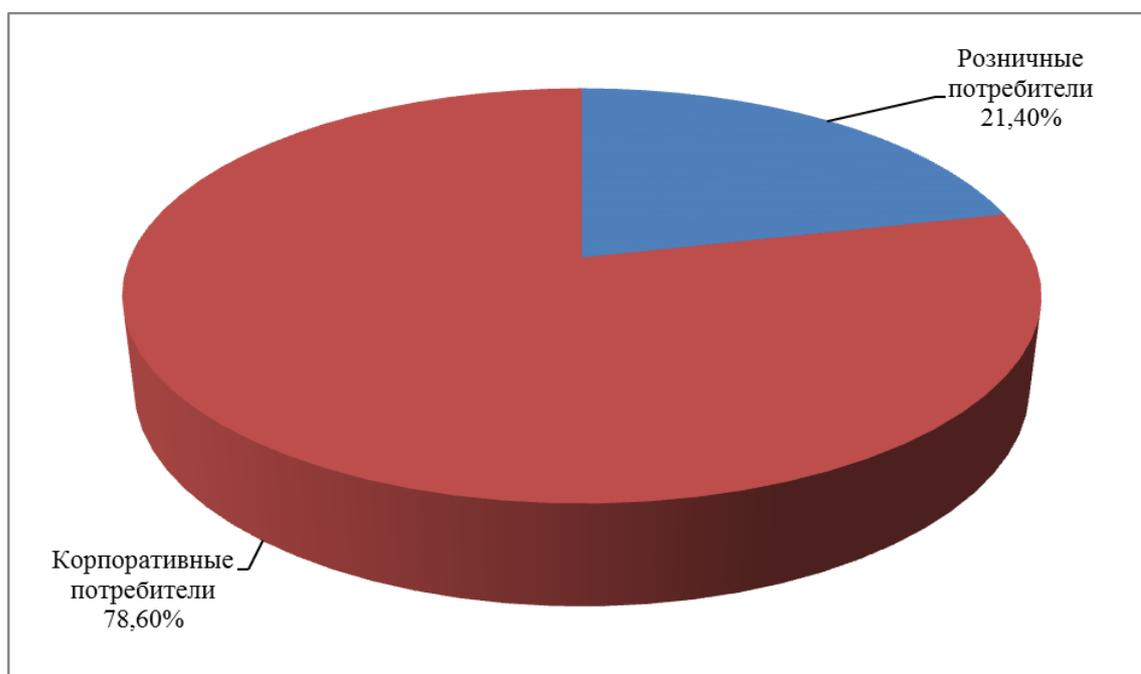


Рисунок 2.3 Распределение долей рынка ИП Уланова Г.Н.

Вывод

Не смотря на то, что рынок строительных материалов в г. Челябинск является консервативно-нисходящим (потребление за последние 2 года

медленно снижается) – он достаточно плотно заполнен игроками и конкуренция разворачивается в области привлекательности бренда и качества продукции. Привлечение новых клиентов возможно при выведении на рынок нового привлекательного ассортимента в той же ценовой категории, что и сейчас имеет линейка продукции.

Кроме того, перспективными могут быть активизация работы с корпоративными клиентами и проработка возможности участия в федеральных и региональных проектах в частности к саммиту ШОС.

Анализ стратегических зон хозяйствования (СЗХ)

В настоящее время многие компании стараются реализовывать свою продукцию в схожих сегментных группах, т.е. занимаются производством сантехнических изделий и схожим по потребительским характеристикам товарам, либо продают настенные покрытия, но с разными свойствами. Это делается для оценки перспектив роста и в конечном счете для понимание глубины стратегической зоны хозяйствования.

На практике это означает определение зон с тем, чтобы в дальнейшем понять уровни развития и точки усиления для повышения эффективности своей деятельности.

Оценка СЗХ позволяет определить цели, ресурсы и возможности для слаженного достижения заявленным результатам. Для определения и оценки стратегических зон хозяйствования рассмотрим существующие бизнес-направления ИП Уланова Г.Н. [10].

Таблица 2.6

Основные направления

Бизнес-направления	Ассортимент, шт.	Объем продаж, тыс. руб./мес.
Сантехнические изделия	96	780 373
Строительные материалы	24	453 013
Электротовары	13	419 946

По объему продаж в настоящее время лидирует направление сантехники. Поскольку данный продукт относится к повседневным или

бытовым товарам, то доступ новых игроков в части реализации данного товара сопряжен с усиления конкуренции.

В портфеле продукции компании существует 3 группы товаров, для которых и будет формироваться план мероприятий.

Определим общие доли рынка по каждому направлению

Таблица 2.7

Исходные данные для определения доли рынка

Услуга	Объем продаж, руб./мес.		Доля рынка, 2018 год, %	
	2017 год	2018 год	«ДМ Строй»	«СтройShop»
Сантехнические изделия	754 054	780 373	0,1	1,07
Строительные материалы	437 735	453 013	0,08	1,82
Электротовары	405 783	419 946	0,06	0,64
ИТОГО:	1 597 573	1 653 333		

На основе этих данных определяем темпы роста, относительную долю рынка (ОДР) и долю продуктов в общем объеме реализации услуг предприятия для дальнейшего построения матрицы БКГ (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Определение относительной доли рынка

Показатели	Номер продукта		
	1	2	3
Темпы роста рынка	3,7	4,6	1,5
Относительная доля рынка	0,1%	0,08%	0,06
Доля продукта в общем объеме реализации	47,2%	27,4%	25,4

Далее представим матрицу распределения рыночных долей в портфеле продукции ИП Уланова Г.Н.

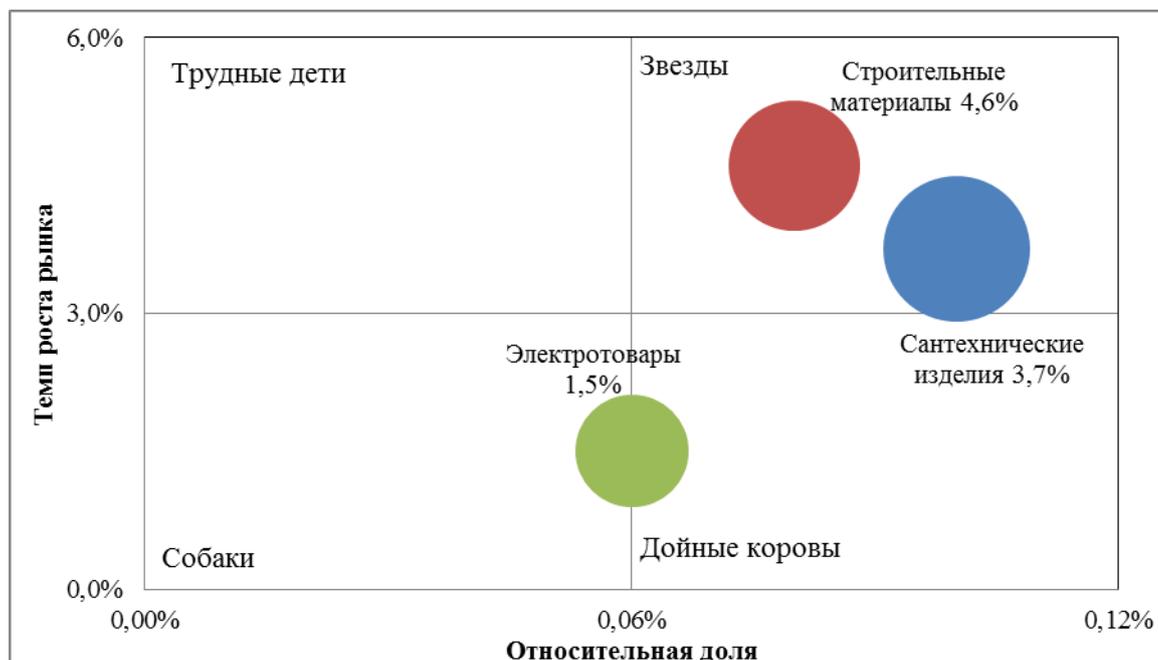
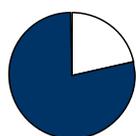


Рисунок 2.5 – Матрица БКГ для продукции ИП Уланова Г.Н. 2018 год

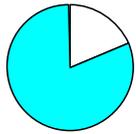
Расположение электротоваров в матрице на пересечении зоне «Собаки» и «Дойные коровы» означает, что данное направление имеет самый низкий темп роста рынка и его долю. При этом оно может выдавать значительную долю прибыли, если его обеспечить инвестициями (рисунок 2.5).

Направление сантехнических изделий имеет наибольшую долю продаж в портфеле продукции. При правильно подобранном плане действий это направление может еще больше генерировать денежных потоков. Это направление находится в секторе «Звезды» с переходом в зону «Дойные коровы». В целом рынок сантехнических изделий является возрастающим. Что касается объема продаж от реализации данного вида продукта, он так же имеет положительную динамику. Нахождение сантехнических изделий в данном секторе, говорит об очень высоком уровне конкуренции в отрасли.

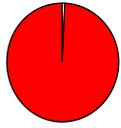
Для разработки дальнейшей стратегии развития бизнеса рассмотрим расположение рассматриваемых зон хозяйствования с помощью матрицы баланса жизненных циклов (рисунок 2.6).



- сантехнические изделия



- строительные материалы



- электротовары

Конкурентный статус		Стадии жизненного цикла					Объём рынка	Доля на рынке
Год		Внедрение	Рост	Замедление роста	Насыщение	Падение	Рынок Челябинска в целом	Челябинска
2017	Высокий						764 240 тыс./руб.	3,26%
	Средний							
	Низкий	0,056%	0,1%	0,07%				
2018	Высокий						820 000 тыс./руб.	3,37%
	Средний				0,08%			
	Низкий	0,06%	0,1%					
2019	Высокий						846 732 тыс./руб.	3,48%
	Средний			0,11%		0,09%		
	Низкий		0,06%					
2020	Высокий						874 365 тыс./руб.	3,6%
	Средний			0,11%		0,09%		
	Низкий		0,06%					

Рисунок 2.6 – Матрица баланса жизненных циклов продуктов предприятия

По результатам анализа СЗХ можно сделать вывод:

Направление электротовары имеет очень низкий конкурентный статус. Наша компания занимает всего 0,06 % рынка. Так как электротовары в портфеле продаж ИП Улановой Г.Н. является еще не освоенным, и основные усилия направлены на продажи сантехнических изделий, поэтому электротовары расположены в зоне «внедрение». Компания будет усиливать продажи электротоваров, поскольку в перспективе они способны выйти на уровень хорошей рентабельности. В долгосрочной перспективе компания будет усиливать присутствие на рынке за счет участия в федеральных и муниципальных проектах.

В связи с изменением конъюнктуры рынка в ближайшие 2 года компании следует уделить особое внимание строительным материалам, в частности отделочным. При грамотном подходе доля рынка может увеличиться, как минимум с 0,1% до 0,11%. В частности, это необходимо сделать потому, что направление строительные материалы находится на такой жизненной стадии, как «замедленный рост», а следующей стадией является «спад». Если не предпринять срочных мер, то доля строительных материалов направления может резко сократиться.

Что касается направления сантехнических изделий, объем рынка, которого является наибольшим, у компании данный вид изделий находится на стадии «рост». Поскольку рынок данного направления является высоко конкурентным, представлен многими игроками, невысокими входными барьерами, поэтому развитие по данному направлению является самым медленным.

Рекомендации

Таким образом, анализ внешнего окружения показал, что состояние компании относительно рынка является неустойчивым в связи с наличием переменного спроса на предлагаемую продукцию, и отсутствием плана действий по усилению конкурентного преимущества. Для сохранения своего места на рынке и дальнейшего повышения прибыльности компании ИП Уланова Г.Н. необходимо:

1. Внедрить систему управления, которая бы включала в себя постоянную проверку состояния компании во внешней среде с учетом динамики развития конкурентов;
2. Разработать планы развития по портфелю продукции ИП Уланова Г.Н.;
3. В соответствии с конкурентными преимуществами сформировать портфель продукции ИП Уланова Г.Н. на 2019–2022 гг.;
4. Разработать план мероприятий по коммерческой деятельности, на основании созданного портфеля продукции.

2.4 SWOT-анализ ИП Уланова Г.Н.

В заключении сопоставим данные анализа внешней и внутренней среды, и выясним возможности компании по адаптации к сложившейся на рынке ситуации. Для этого используем метод SWOT-анализа. Каждый фактор модели SWOT оценивается по десятибалльной шкале. Суммируя все значения для каждого из направлений модели, получаем оценку потенциала направления.

SWOT-анализ подчёркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (её сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отражённую ИП Уланова Г.Н., можно сделать выводы, более четкую формулировку, которых позволяет отобразить SWOT-анализ [8 с. 162-170; 12 с. 65-68].

Перечень сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз

Внешняя среда организации	<p>Потенциальные возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • постоянное сотрудничество с имеющейся клиентской базой; • гибкое реагирование на изменения рынка; • заинтересованность персонала в развитии компании 	<p>Потенциальные сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • большой опыт работы в данной отрасли; • широкий ассортимент поставщиков; • налаженные взаимоотношения с клиентами; • руководитель – лидер 	Внутренняя среда организации
Внешняя среда организации	<p>Потенциальные угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обострение конкурентной борьбы на рынке • снижение объёмов продаж в силу не освоенности новых рынков • рост цен на закупочную продукцию; • ужесточение условий выдачи кредитов, рост процентных ставок; • большое количество конкурентов, как местного, так и регионального значения 	<p>Потенциальные слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • одинаковый ассортимент поставляемых товаров в сравнении с конкурентами; • низкий профессиональный уровень сотрудников компании • пассивное поведение на рынке; • низкая обеспеченность собственными средствами 	Внутренняя среда организации

Далее сделаем качественную оценку факторов SWOT-анализа.

Матрица SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ <ul style="list-style-type: none"> • постоянное сотрудничество с имеющейся клиентской базой; • гибкое реагирование на изменения рынка; • заинтересованность персонала в развитии компании 	УГРОЗЫ <ul style="list-style-type: none"> • обострение конкурентной борьбы на рынке • снижение объёмов продаж в силу не освоенности новых рынков • рост цен на закупочную продукцию; • ужесточение условий выдачи кредитов, рост процентных ставок; • большое количество конкурентов, как местного, так и регионального значения
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ <ul style="list-style-type: none"> • большой опыт работы в данной отрасли; • широкий ассортимент поставщиков; • налаженные взаимоотношения с клиентами; • руководитель – лидер 	Поле СИВ Высокий уровень продаж за счёт опытного персонала	Поле СИУ Качественное оказание сервиса продаж при дифференцированном составе поставщиков помогут удержать конкурентные позиции
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ <ul style="list-style-type: none"> • одинаковый ассортимент поставляемых товаров в сравнении с конкурентами; • пассивное поведение на рынке; • низкий профессиональный уровень сотрудников компании; • низкая обеспеченность собственными средствами 	Поле СЛВ Формирование в глазах потребителей ментального образа надёжного партнёра, что поможет увеличить объём продаж, тем самым увеличить прибыль.	Поле СЛУ Поиск новых рынков сбыта. Мобилизация собственных резервов для проведения грамотной ценовой политики и увеличения конкурентоспособности. Стратегия «сохранения своих позиций».

Далее представим количественную оценку результатов SWOT-анализа.

Матрица SWOT-анализа (количественная оценка)

Перечень факторов по критериям		Шкала размеров	Размер фактора	Вес критерия	Оценка факторов
С И Л Б Н Ы Е (S)	1. Большой опыт работы в данной отрасли	1-10	8	0,25	2
	2. Широкий ассортимент поставщиков		8		2
	3. Налаженные взаимоотношения с клиентами		8		2
	4. Руководитель – лидер		10		2,5
	Суммарная оценка критерия (S)		36		8,5
С Л А Б Ы Е (W)	1. Одинаковый ассортимент поставляемых товаров в сравнении с конкурентами	1-10	8	0,25	2
	2. Пассивное поведение на рынке		7		1,75
	3. Низкая обеспеченность собственными средствами		9		2,25
	4. Низкий профессиональный уровень сотрудников компании		7		1,75
	Суммарная оценка критерия (W)		31		7,75
ВО ЗМ ОЖ НО СТ И (O)	1. Постоянное сотрудничество с имеющейся клиентской базой	1-10	9	0,25	2,25
	2. Гибкое реагирование на изменения рынка.		7		1,75
	3. Заинтересованность персонала в развитии компании		8		2
	Суммарная оценка критерия (O)		24		6
У Г Р О З Ы (T)	1. Обострение конкурентной борьбы на рынке	1-10	10	0,25	2,5
	2. Снижение объёмов продаж в силу не освоённости новых рынка		8		2
	3. Рост цен на закупочную продукцию		8		2
	4. Ужесточение условий выдачи кредитов, рост процентных ставок		6		1,5
	5. Большое количество конкурентов, как местного, так и регионального значения		8		2
	Суммарная оценка критерия (T)		40		10

Коэффициент устойчивости

$$\frac{S}{T} = \frac{36 + 24}{40 + 31} = 0,845, \quad (2)$$

где S – сумма сильных сторон и возможностей;

T – сумма слабых сторон и угроз.

SWOT–анализ показал, влияние положительных факторов не покрывает влияние негативных факторов внешней среды. Это свидетельствует о наличии кризисной ситуации в компании.

2.5 Матрица Глайстера

После выявления списка проблем составляется матрица Глайстера, отражающая главную проблему, признаки ее проявления, методы решений и ожидаемые результаты по уровням управления: организации, подразделений, сотрудника компании (таблица 2.13) [13].

Наиболее важной, корневой проблемой для нашей компании является низкая эффективность системы сбыта. Решение этой проблемы позволит решить или снизить остроту всех остальных проблем. Рассмотрим эту проблему по всем уровням иерархии компании.

Поскольку упомянутая проблема является «сквозной» для всей компании, то для каждого подразделения и сотрудника суть проблемы и методы ее решения могут существенно отличаться. Рассмотрим в матрице Глайстера проявление указанной проблемы для основного процесса – сбытовая деятельность.

Таблица 2.13

Матрица Глайстера ИП Уланова Г.Н.

Организационный уровень, на котором проявляется проблема	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Теоретические методы решения и рекомендации	Ожидаемые результаты
Организация в целом	Снижение прибыли за счет неэффективной системы сбыта продукции	Снижение объемов продаж. Задержка продукции на складе	Создание отдела маркетинга, проведение комплексного исследования внешней среды, целевых рынков	Значительный рост объемов продаж, увеличение уровня доходов.

Окончание таблицы 2.13

Организационный уровень, на котором проявляется проблема	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Теоретические методы решения и рекомендации	Ожидаемые результаты
Подразделение	Несоответствие видения между руководством предприятия и персоналом	При принятии жизненно важных решений наблюдается несогласованность руководящих менеджеров и непонимание персоналом сути проблемы	Четкое формулировать текущие проблемы, согласование всех функций между руководящим персоналом	Возрастание эффективности и работы
Индивидуальный	Недостаток инициативности персонала подразделения	Зависимость зарплаты от объема выполняемых заказов	Изменение системы заработной платы предприятия	Улучшение мотивации сотрудников, повышение эффективности и работы

Таким образом, решение основной проблемы связанной с повышением эффективности сбытовой деятельности ИП Уланова Г.Н. позволит не только обеспечить более эффективное функционирование компании на рынке, но и создаст предпосылки для повышения рентабельности и перехода на новый уровень конкурентоспособности.

Выводы по главе два:

Анализ внутренней и внешней среды – очень важный для выработки плана действий организации и сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде и внутренней среде.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития – это акцент повышенного внимания к осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Также, по результатам проведенных анализов, можно сделать вывод о том, что в компании действительно остро встает проблема неэффективности политики в области сбыта. Это еще раз подчеркивает актуальность данной темы, ведь данная проблема, препятствует достижению главных целей организации – извлечение прибыли, а также негативно сказывается в финансовом отношении. Если не уделить должного внимания решению данной проблемы, организация может проиграть в конкурентной борьбе.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ИП Уланова Г.Н.

3.1 Формирование видения, миссии, целей, операционных задач

Для определения целей проекта нужно взять в основу цели и задачи компании в целом. Воспользуемся для этого пирамидой целеполагания (таблица 3.1). На верхнем уровне пирамиды находится миссия. Миссия - это сообщение во внешний мир о том, что представляет наша организация (смысл нашего бизнеса и наше место во внешнем мире). Наилучший вариант миссии – отразить обязательства, связывающие бизнес с какими-то более широкими целями, которые ставит перед собой организация.

Миссия ИП Уланова Г.Н. «Обеспечение население г. Челябинска качественными материалами. Используя передовые технологии производства, заботимся о безопасности и процветании своих клиентах, сотрудниках и партнёрах»

Разработка плана мероприятий по развитию компании – это долгая и трудная работа. Но еще больше времени уходит на каскадирование целей и доведение всего перечня мероприятий и целей компании до сотрудников. В компании на сегодняшний день сложилась ситуация, при которой отсутствие дальнейших изменений приведет к еще большему сокращению рыночной доли и снижению рентабельности, что в свою очередь может привести к вероятному закрытию бизнеса. Для выбора маркетинговой стратегии ИП Уланова Г.Н., используем матрицу Ансоффа, для которой характерно наглядное структурирование и простота использования.

Проникновение на рынок Вероятность успеха = 50%	Предложение по реализации товаров марки grundfos позволит компании заметно расширить ассортимент предлагаемой продукции Вероятность успеха = 33%
Развитие рынка Вероятность успеха = 20%	Диверсификация Вероятность успеха = 5%

Рисунок 3.1 – Матрица Ансоффа

В соответствии с матрицей Ансоффа для ИП Уланова Г.Н. наиболее подходит стратегия глубокого развития товара. Вероятность успеха при использовании данной стратегии оценивается 33%, при этом затраты на ее реализацию одни из самых больших из всех имеющихся альтернатив. Такая вероятность успеха для стратегии «Развития» может означать, что каждая третья попытка будет успешной. В случае же стратегии «Диверсификация» достижение успеха возможно лишь при каждой двадцатой попытке. Аналогично обстоит дело и с затратами. Если принять, что затраты при реализации стратегии «Развития» составляют величину, равную за 800%, то затраты для реализации стратегии диверсификации окажутся существенно большими.

Выбор данной стратегии определяет направления маркетинговых усилий предприятия, а именно усиление мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на имеющихся рынках с целью стабилизации или расширения доли рынка или увеличения объема рынка. Рост сбыта может происходить за счет интенсификации усилий по сбыту (реклама, стимулирование сбыта).

Таким образом, в рамках реализации проекта связанного с повышением ассортиментной политики компании, ИП Уланова Г.Н. предполагает использовать стратегию развития товара. Успех проникновения на новый рынок с товаром, имеющим лучшие потребительские качества в сравнении с конкурентами, будет значительно выше [13 с. 424-447].

3.2 Пирамида целеполагания

В таблице 3.1 представим пирамиду целеполагания ИП Уланова Г.Н., отображающую взаимосвязь миссии, целей и задач организации.

В соответствии с миссией организации – «Обеспечение население г. Челябинска качественными строительными материалами. Используя традиционные технологии производства, заботимся о комфорте и безопасности

своих потребителей, сотрудников и партнёрах» – ИП Уланова Г.Н. должно реализовать следующие цели:

1. Улучшить систему продаж.
2. Внедрить систему управленческого учёта в области продаж.
3. Занять и укрепить положение на рынке.
4. Расширить рынки сбыта.
5. Повысить прибыльность компании.

Для достижения представленных целей компанией должен быть составлен перечень задач, определены сроки их решения и критерии оценки достижения результатов. Рассмотрим задачи ИП Уланова Г.Н. для повышения эффективности сбытовой системы. Задачи и сроки представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Пирамида целей ИП Уланова Г.Н.

Организация изменяется и существует для получения прибыли	Должностное лицо	Миссия «Обеспечение население г. Челябинска качественными строительными материалами. Используя передовые технологии производства, заботимся о безопасности и процветании своих клиентах, сотрудниках и партнёрах»
Что нужно делать?		Стратегические цели проекта: Улучшить систему продаж.
Как нужно достичь целей?		Увеличение объема реализации за счет получения дилерского статуса Создать систему мониторинга заявок Провести специализированное обучение ключевых сотрудников
Кто, когда, какими ресурсами реализует стратегии?	<p>Директор Проектная группа</p> <p>Директор + Начальник продаж</p> <p>Директор</p>	<p>Реализация стратегии возлагается на проектную группу компании, программа разработана до 2020 года.</p> <p>Ресурсами для реализации являются собственные средства.</p> <p>1. Создание и утверждение проектной группы 14.06.19 – 14.06.19</p> <p>2. Проведение диагностики состояния системы продаж 15.06.19 – 17.06.19</p> <p>3. Составление бизнес-плана проекта 17.06.19 – 22.06.19</p> <p>4. Создание полного пакета документов регламентирующих дилерский статус. Формализация перечня возможных бизнес-процессов 24.06.19 – 02.07.19</p> <p>5. Подбор специалиста по дилерскому направлению 18.06.19 – 02.07.19</p>

Окончание таблицы 3.1

Организация изменяется и существует для получения прибыли	Должностное лицо	Миссия «Обеспечение население г. Челябинска качественными строительными материалами. Используя передовые технологии производства, заботимся о безопасности и процветании своих клиентах, сотрудниках и партнёрах»
Кто, когда, какими ресурсами реализует стратегии?	Начальник продаж Начальник продаж + Бухгалтер Администратор Администратор + Начальник продаж Директор	6. Проведение первых переговоров с партнёрами по реализации продукции через дилерский договор 03.07.19 – 17.07.2019 7. Приобретение программного обеспечения для реализации мероприятий по мониторингу заявок (АМО CRM) 03.07.19 – 08.07.19 8. Адаптация программного обеспечения под условия работы компании 09.07.19 – 17.07.19 9. Обучения сотрудников работе в области мониторинга заявок 18.07.19 – 20.07.19 10. Предварительный мониторинг реализации проекта 01.08.19 – 01.08.19

3.3 Декомпозиция целей проекта развития системы сбыта ИП Уланова Г.Н.

Для разработки плана мероприятий по повышению эффективности сбытовой системы будем использовать «Дерево целей» и «Систему сбалансированных показателей» – схема представления каскада целей от низших к высшим.

Миссия проекта, распределяется на составляющие элементы и задачи подсистемы. Система определяет, что выполнение целей и задач низшего звена, способствует достижению поставленных задач более высокого уровня. Все дерево целей должно быть сосредоточено на выполнение главной цели, обычно такой целью выступает финансовая составляющая, например увеличение стоимости бизнеса.

На рисунке 3.2 изображено графическое представление каскада целей проекта «Повышение эффективности сбытовой деятельностью». [12 с. 76-81]

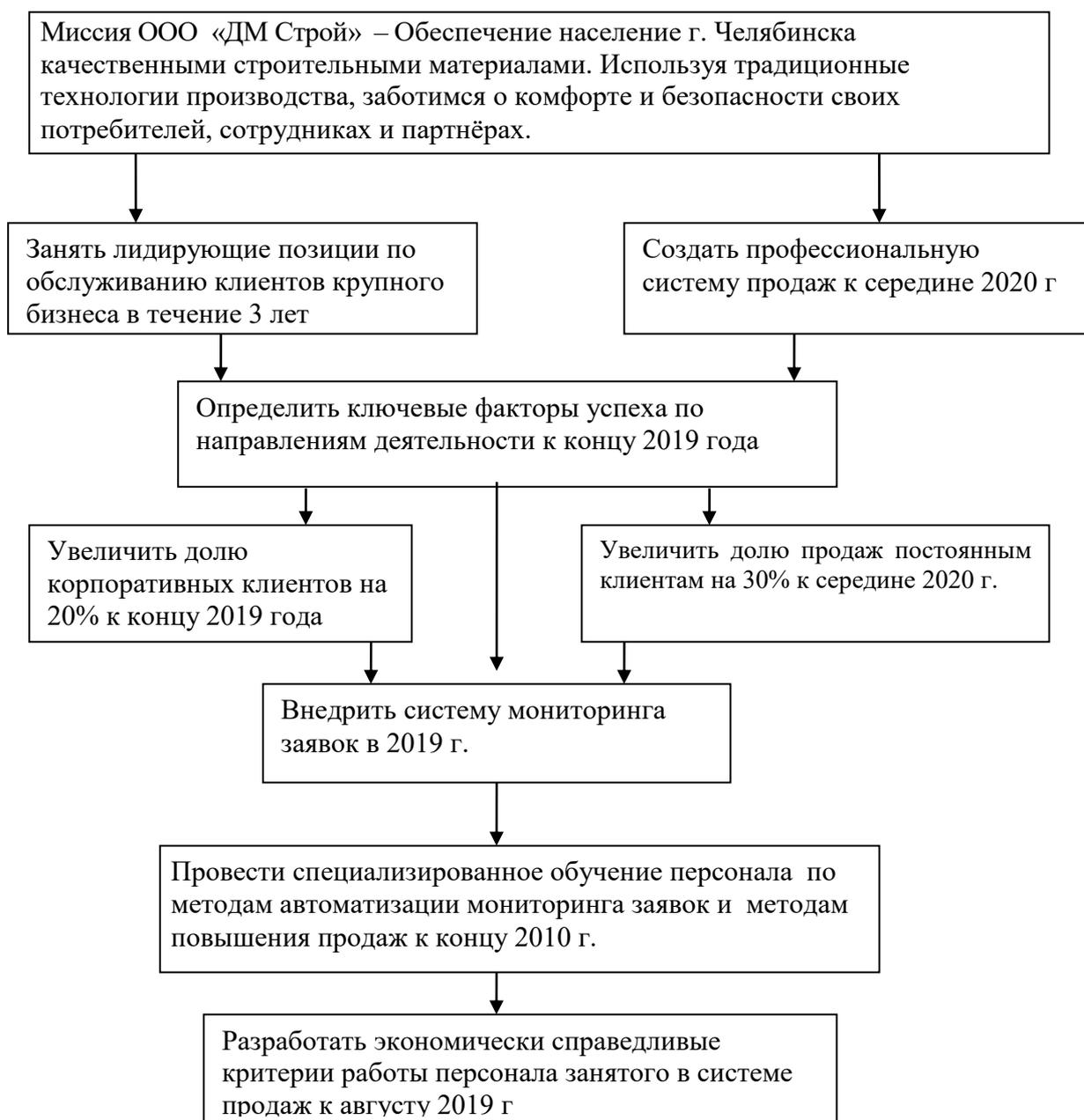


Рисунок 3.2 – Дерево целей

3.4 Обоснование счётной карты: Совершенствование сбытовой деятельности

Исходя из прописанного плана мероприятий в компании возникает необходимость создания эффективной системы сбыта. Для этого разработаем систему сбалансированных показателей и счётную карту, по которой будем отслеживать уровень достижения поставленных задач.

Распределение целей

Финансовая составляющая

1. Повысить стоимость бизнеса.
2. Повысить платёжеспособность.
3. Повысить производительность продаж на каждого работника.

Клиентская составляющая

1. Повысить удовлетворённость клиентов.
2. Привлечь новых покупателей.
3. Повысить доверие создаваемого бренда.
4. Наладить тесную взаимосвязь с базой клиентов.

Составляющая внутренних бизнес-процессов

1. Внедрить в продажу новые виды продуктов с высокими потребительскими свойствами и добавленной стоимостью.
2. Создать (внедрить) систему обработку заявок с рынка.
3. Повысить активность на рынке.
4. Повысить удельную производительность.

Составляющая обучения и развития персонала

1. Сформировать культуру продаж, ориентированную на результат.
2. Обучить ключевых сотрудников навыкам управленческого учёта в области продаж.
3. Повысить лояльность персонала.

Формирование плана коммуникаций в системе сбалансированных показателей (ССП) (таблицы 3.2)

- донести суть и ценность данной системы до всех её участников кто в ней задействован;
- обеспечить участие в ССП всех лиц задействованных в данной концепции;
- утвердить лиц за доведение информации до участников системы;
- заинтересовать всех участников;

- организовать оперативное распространение информации о результатах деятельности;
- связать поощрения с достигнутыми результатами [14 с. 36-100].

Таблица 3.2

Формирование показателей счётной карты

Перспективы	Цель	Показатель	Формула расчёта	Значение		Инициативы
				2019г	2020г	
Персонал	Обучить ключевых сотрудников навыкам управленческого учёта в области продаж	Индекс обучаемости персонала	Количество персонала сдавшего проф. экзамен/ весь тестируемый персонал	60%	100%	Программа развития компании в области персонала
	Сформировать культуру продаж, ориентированную на результат	Объём личных продаж	Объём личных продаж/общий объём реализации	10%	40%	
	Повысить лояльность персонала	Индекс удовлетворённости персонала	Количество персонала удовлетворённого после внедрения ССП/весь персонал	50%	70%	
Бизнес-процессы	Повысить активность на рынке	Индекс активности	Количество точек продаж в наиболее оживлённых местах продаж/общее количество точек продаж	10%	25%	Улучшение бизнес-процессов, широкомасштабные и локальные изменения бизнес-процессов, исключение бумажных документов, автоматизация, улучшение технологии.
	Повысить доходность от операций на одного сотрудника	Коэффициент удельной доходности	Годовая выработка в денежном выражении/удельная выработка в денежном выражении	10%	18%	
	Автоматизировать (улучшить) обработку потока заявок	Индекс автоматизации	Количество заявок обработанных с помощью MsP	40%	90%	
	Внедрить новые виды продуктов с высокими потребительскими свойствами	Индекс обновления продукции	Создание и внедрение новых видов продукции/общая линейка продукции	5%	10%	

Окончание таблицы 3.2

Перспективы	Цель	Показатель	Формула расчёта	Значение		Инициативы
				2019г	2020г	
Рынок-клиенты	Наладить тесную взаимосвязь с существующей базой клиентов	Доля продаж постоянным клиентам	Количество проданной продукции старым клиентам/общее количество продаж	20%	30%	Программа проведения маркетинговых исследований, разработка и реализация комплекса маркетинговых мероприятий
	Привлечь новых покупателей	Коэффициент эффективности работы с клиентами	Количество новых клиентов оставшихся удовлетворёнными от продаж/общее количество новых клиентов	30%	50%	
	Повысить доверие к торговой марке	Узнаваемость марки в разных сегментах	Количество опрошенных признавших марку/общее кол-во опрошенных	70%	90%	
	Повысить лояльность клиентов	Индекс лояльности	Количество клиентов понравившимся продукция/общее количество опрошенных клиентов	80%	90%	
Финансы	Увеличить объём продаж	Количество продаваемой продукции	Количественный показатель	10%	20%	Проект разработки системы бюджетирования и управленческого учета
	Повысить платёжеспособность	КТЛ	$\frac{\text{Ликв.активы}}{\text{Текущие.об} - \text{ва}}$	70%	80%	
	Повысить стоимость бизнеса	Рентабельность	$\frac{\text{РФ}}{\sum \text{Активов}}$	10%	20%	

КТЛ – коэффициент текущей ликвидности

РФ – прибыль

В данной счетной карте мы постарались связать все элементы составляющих мероприятий с условными показателями, достижение которых будет способствовать достижению главной цели – повысить эффективность сбытовой системы. Стратегическая карта – это диаграмма, описывающая мероприятия в виде набора взаимосвязанных элементов и выстраиванию связей

между ними. В целом счетная карта представляет определенную модель бизнеса, для которой она создается.

Построение причинно-следственных связей

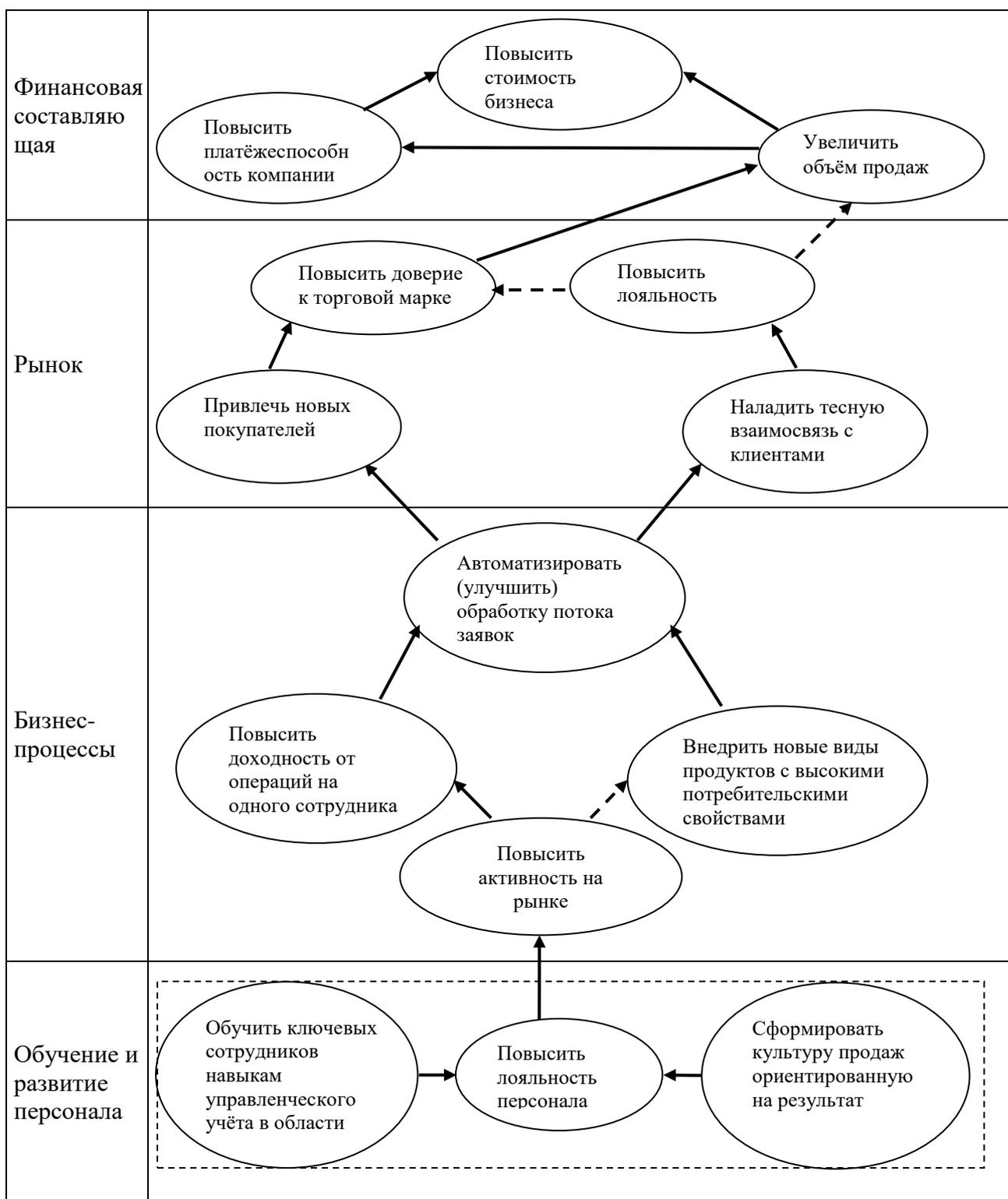


Рисунок 3.4 – Система сбалансированных показателей

Построение стратегической карты определило общую связь составляющих элементов и их влияние друг на друга. Для большего понимания постараемся описать созданную диаграмму.

С точки зрения целей развития построение ССП направлено на совершенствование системы сбыта и повышение ее конкурентоспособности. Основной целью финансовых элементов является повышение стоимости бизнеса, поскольку стоимость бизнеса является основой всей деятельности, поэтому на достижение данной цели основное влияние будет оказывать способность компании рассчитываться по своим обязательствам, т.к. чистая стоимость компании определяется без учёта долгов и объём продаж – чем больше компания продаёт, тем лучше складывается денежный поток, инвестиционная привлекательность. Данная цель опирается на ряд показателей, формирующих категорию финансовой подсистемы.

Основная конкуренция на рынке строительных материалов г. Челябинска развивается не среди товаров, так как они в большей степени являются однородными по своим потребительским свойствам, а среди торговых марок и прежде всего цены, поэтому, повышая доверие к создаваемому бренду, мы развиваем лояльность у наших клиентов. Таким образом, система обслуживания и тесная взаимосвязь с клиентами на взаимовыгодных условиях будет способствовать повышению доверия к компании.

Автоматизируя обработку потока заявок, компания потенциально привлекает новых клиентов за счет работы с каждым клиентом. Целью повышения эффективности сбыта на данном этапе развития является создание автоматизированной системы управленческого учёта в области продаж, фактора влияющего на качество обработки заявок от клиентов. Однако автоматизация такого бизнес-процесса невозможна без активизации продаж на рынке строй материалов, поскольку использование автоматизированных систем мониторинга при малом количестве заявок теряет экономический смысл.

Любое улучшение (изменение) в организации, так или иначе, происходит при участии людей, персонал является главным ресурсом компании, навыки

которого влияют на все процессы, протекающие в организации. Так развивая приверженность сотрудников к компании, мы можем влиять на улучшения в различных областях деятельности внутри организации.

Таким образом, повышая квалификацию персонала и организационную культуру, мы можем добиваться тех целей, которые непосредственно связаны с деятельностью компании.

3.5 Разработка сценария развития сбытовой деятельности

Согласно проведённому анализу и сделанным выводам в предыдущих главах можно сказать, что в компании необходимо разработать стратегию, реализация которой могла бы позволить ей успешней функционировать, повысить объёмы продаж, улучшить показатели работы, тем самым сохранить и увеличить финансовые потоки.

Для того чтобы улучшить текущую систему сбыта, необходимо расширить спектр взаимодействия с нашими клиентами и партнёрами. Для этого мы предполагаем, организовать дилерский центр, задача которого будет заключаться в продвижении продукции наших партнёров.

В условиях Челябинской области основная борьба на рынке строительных материалов развивается не среди продукции, так как она является однородной по своим потребительским свойствам, а среди торговых марок и прежде всего цены, поэтому, руководство ИП Уланова Г.Н. предполагает использовать модель организации дилерского центра для повышения эффективности сбытовой деятельности.

Любой бизнес, либо его направление всегда оценивается по многим показателям, но основным является наличие долговых обязательств. Чем больше у предприятия долгов, тем меньшую цену он стоит. Данный подход очень сильно распространён в оценочной деятельности.

Если рассматривать в качестве объекта продажи компанию ИП Уланова Г.Н., то можно предположить, что стоимость бизнеса будет недооценена в силу наличия у предприятия долговых обязательств.

Передача всего бизнеса в аренду ставит под сомнение это решение, так как:

- рынок строительных материалов г. Челябинска практически совершенно конкурентный и желающих заниматься данным видом бизнеса по арендной схеме нет, поскольку барьеры для вхождения на рынок очень низкие;

- стоимость квадратного метра сдачи также является ценой компромисса

Единственным и на наш взгляд правильным решением будет развитие сбытовой деятельности собственными усилиями, для этого рассмотрим предлагаемые мероприятия:

Разработаем этапы реализации мероприятий по организации дилерского центра. Для этого пропишем максимально приемлемые условия для нашей компании.

На основе Положения о дилерском центре будут разработаны должностные инструкции сотрудников.

При проведении отбора и найма необходима разработка трех документов. Первый – должностная инструкция, отвечающая на вопрос, что будет должен делать новый сотрудник на своём рабочем месте. Второй – спецификация личности, или деловой портрет личности потенциального кандидата на должность. Третий – контракт найма сотрудника, где оговариваются условия его приёма на работу.

Обновление должностных инструкций происходит периодически и в большинстве случаев они не актуализированы. Должностная инструкция – документ как информационная основа выполнения кадровых функций. Сюда относится проведение отбора и найма персонала, его оценка и аттестация,

подготовка и повышение квалификации, разработка внутрифирменной системы оплаты труда и т.д.

Имея в своём распоряжении эти документы можно грамотно составить рекламу вакансий для привлечения кандидатов, провести первичный отсев, а затем начать углублённое зондирование кандидатов через серию собеседований. Постоянно сверяясь с должностной инструкцией, спецификацией личности и условиями найма, можно легко написать отчёт о собеседовании, где обоснованно изложить аргументы в пользу выбора того или иного кандидата на должность. Далее представим комплекс мероприятий работе центра.

Режим оплаты и отгрузки

1. Система предоплаты предусматривает использование следующего подхода:

	От	До
Размер предоплаты / суммы отсрочки	0/100	80/20
Отсрочка платежа (в днях со дня получения товара дилером)	5	60

2. Предоставление дилерских цен вне зависимости от объема закупки по каждой товарной позиции.

3. Утверждение плана закупок на следующий год.

4. Наличие поквартального плана закупок.

5. Минимальная сумма счета – 36 часть годового оборота.

6. Поквартальный план закупок на следующий год. Допустимое отклонение в меньшую сторону не может быть более 20% от квартального плана. Причем не выполнение квартального плана не может быть 2 квартала подряд.

7. Возможно премирование за перевыполнение плана закупок по результату года.

Система обучения:

1. Обучение должен пройти каждый третий продавец дилера (т.е. если у дилера 3 продавца, то хотя бы один, если 4 – то 2, если 7, то 3 и т.д.).

2. Для удаленных дилеров возможно проведение вебинаров, т.е. дистанционного обучения по сети интернет.

3. Проведение квалификационного зачета (или экзамена) для обучившихся продавцов.

Маркетинг

1. Рассылка наших статей, докладов, новых нормативных документов. Размещение этих материалов на сайте дилера.

2. Создание на сайте поставщика странички чата «Вопросы и ответы».

3. Рассылка новых каталогов и прайсов автоматически после их выпуска (количество определяется по договоренности).

4. В каталоге, прайсе, на сайте размещение информации о наших дилерах (с пометкой – сертифицирован).

5. Рассылка информации и листовок по новым продуктам, предоставление образцов, рекламных материалов.

6. Предоставление ключевой для продаж информации из нашей «Книги продаж».

7. Предоставление информации по обращениям клиентов из региона дилера.

8. Переадресация клиентов данного региона на дилера.

Условия, предъявляемые производителем

9. Информационная помощь по выходу дилера на не характерные для него новые сегменты рынка.

10. Наше участие на выставках, в которых участвует производитель, в качестве стендиста от лица производителя.

11. При необходимости совместно решение возникающих вопросов, связанных с рекламациями, подделками и т.д.

12. Предоставление эксклюзивных прав на торговлю в регионе. Для этого необходимо выполнение 70% оборота производителя в этом регионе и не менее 1 млн. рублей оборота по продукции производителя.

13. Дилеру должна быть предоставлена возможность работать в смежных регионах, вплоть до предоставления эксклюзива

Вся вышеприведенная последовательность условий возможна и реализуема при условии взаимной экономической заинтересованности обеих сторон, а так же при условии, что это не противоречит их стратегическим планам развития.

Для последующей обработки перечисленные мероприятия по повышению эффективности сбытовой деятельности удобно разделить на группы в зависимости от направления затрат.

1. Единовременные вложения в проект:

- компьютер – 54 т.р.;
- телефон – 1,5 т.р.;
- установка программного обеспечения, подключение к базе данных – 15 т.р.;
- реорганизация сайта – 30 т.р.

2. Постоянные ежегодные затраты, связанные с проектными изменениями:

- обучение сотрудников – 25;
- дополнительная амортизация О.С. $АмОС = \frac{54}{12} = 4,5 \text{ т.р. / мес.}$

3.6 Отслеживание и оценка процесса реализации проекта

Отслеживание и контроль успехов в достижении промежуточных и конечных результатов проекта изменений относится к одной из функций управления. Своевременное сопоставление фактических и плановых результатов позволяет своевременно координировать, регулировать и (при необходимости) корректировать процесс реализации целей, стратегий и плановых заданий. Сопоставление фактических результатов изменений с плановыми целями необходимы для оценки результативности проекта, а сравнение оцениваемых результатов с затраченными ресурсами определяет цену достижений.

На рисунке 3.5 представлена диаграмма Ганта, на которой отображены порядок и сроки реализации мероприятий.

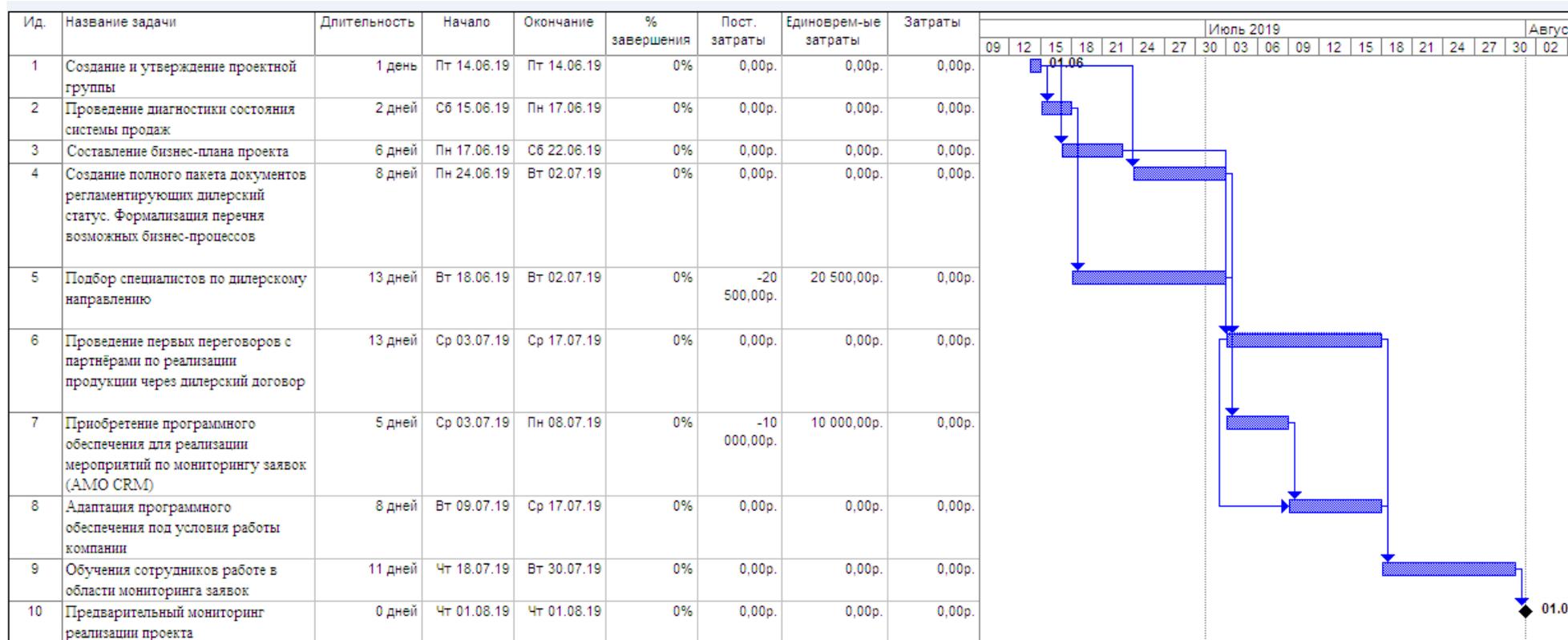


Рисунок 3.5 Диаграмма Ганта

3.7 Оценка экономической эффективности и результативности
предлагаемых изменений
3.7.1 Поток реальных денег

Для разработки проекта организации дилерского центра, в течение 2019 г. потребуются вложения, связанные с оплатой труда, налогов и других расходов, обусловленных проектной деятельностью, которые перечислены в таблице 3.3

Таблица 3.3

Расходы на разработку проекта

№п/п	Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
1	Компьютер	54
2	Стационарный телефон	1,5
3	CRM-система	15
4	Реорганизация сайта	30
	ИТОГО	70,5

Для внедрения проектной деятельности потребуются дополнительные расходы связанные с созданием условий для разработки проекта (электронные программы, лицензии, вычислительная техника) на сумму 70,5 тыс. руб. При этом, средний расчётный срок их амортизации составит три года.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанной с получением доходов и текущими затратами только от проектных мероприятий.

Продажу товаров за месяц можно представить в виде произведения:

$$B = Q_p * C_p, \quad (3)$$

где Q_p – количество реализованной продукции;

C_p – цена единицы товара.

В нашем проекте, вложения окупаются за счет количества проданной сантехники реализуемой через дилерский договор ведущего производителя.

Ежемесячные значения выручки от продажи товаров за три года после финансирования представлены в таблице 3.4.

В настоящем проекте принято, что вложения в проект окупаются за счет организации дилерского центра и продажу продукции через него.

В случае сокращения выручки, при достижении целей проекта, в результате отказа от нерентабельной деятельности, это снижение отражается в расчётах со знаком «минус».

Таблица 3.4

Среднемесячная выручка от реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды деятельности от реализации проекта	Расчётный проектный период, год		
	2020	2021	2022
Выручка в месяц, ВСЕГО, тыс. руб.	1208,11	1349,39	1758,29
Выручка от насосов с учетом дилерской наценки в 28%	876,93	978,81	1274,52
Выручка от датчиков с учетом дилерской наценки в 24%	288,66	322,19	419,53
Выручка от трубопроводной арматуры с учетом дилерской наценки в 30%	42,53	48,39	64,23

Таким образом, проектная реализации сантехники в первый год составляет – 1208,11 тыс. руб., во второй – 1349,39 тыс. руб., в третий – 1758,29 тыс. руб.

Под затратами от текущей проектной деятельности понимаются затраты связанные с получением выручки только от реализации проекта. При этом, если проектная деятельность предусматривает снижение затрат по какой либо статье расходов, то эти затраты учитываются в расчётах со знаком «минус».

Ежемесячные расчётные значения затрат от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.5. В состав затрат, указанных в таблице входят затраты, относимые на себестоимость, а также управленческие, коммерческие и внереализационные

расходы (без учёта амортизации), связанные только с проектной деятельностью. Поскольку по дилерскому договору минимальный объем закупа должен составлять 1/36 от годового оборота, исходя из этого, рассчитаем минимальный объем себестоимости закупа по 3 направлениям, насосы, датчики и трубопроводная арматура. По каждому из направлений имеется статистика продаж за 2018 год, согласно которой объемы продаж в физическом распределении выражаются следующим образом, на долю насосов приходится – 15%, доля датчиков 32%, доля трубопроводной арматуры – 53%.

Таблица 3.5

Среднемесячные затраты при реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды затрат (на весь объем)	Расчётный проектный период, год		
	2020	2021	2022
Себестоимость реализации, ВСЕГО	1202,02	1345,223	1703,63
В том числе:			
Зарплата специалистов по направлению сантехники	143	160	192
ЕСН	43,24	48,11	57,73
Стоимость ежегодного обучения	25,00	25,00	25,00
Контекстная реклама	40,00	50,00	45,00
Себестоимость закупа насосов по дилерскому договору	$82,6*8,288=685,1$	$89,5*8,536=764,6$	$113,2*8,792=995,7$
Себестоимость закупа датчиков по дилерскому договору	$176,3*1,32=232,7$	$191,1*1,36=259,8$	$241,1*1,4=338,3$
Себестоимость закупа трубопроводной арматуры по дилерскому договору	$292*0,11=32,7$	$316,5*0,118=37,2$	$400,1*0,123=49,4$
Минимальный V закупа насосов по дилерскому договору	$551,1*0,15=82,6$	$597,2*0,15=89,5$	$755*0,15=113,2$
Минимальный V закупа датчиков по дилерскому договору	$551,1*0,32=176,3$	$597,2*0,32=191,1$	$755*0,32=241,6$
Минимальный V закупа трубопроводной арматуры по дилерскому договору	$551,1*0,53=292$	$597,2*0,53=316,5$	$755*0,53=400,1$

Окончание таблицы 3.5

Виды затрат (на весь объем)	Расчётный проектный период, год		
	2020	2021	2022
Средняя стоимость насосов Danfoss с учетом дилерской скидки в 28% (15% от кол-ва продаж)	8,288	8,536	8,792
Средняя стоимость датчиков Danfoss а 24% (32% от кол-ва продаж)	1,320	1,360	1,400
Средняя стоимость трубопроводной арматуры Danfoss d-25, п/м в 30% (53% от кол-ва продаж)	0,11	0,118	0,123
Базовая цена насоса	9,750	9,945	10,144
Базовая цена датчика	1,650	1,683	1,717
Базовая цена трубопроводной арматуры	0,16	0,168	0,176
Минимальный V разового закупа 1/36 оборота за год (насосы + датчики + арматура), шт.	551,1	597,2	755,1

При этом расходы при продаже товаров будут рассчитываться следующим образом:

$$M = Q_p * K_{м,} \quad (4)$$

где $K_{м}$ – удельные материальные расходы на единицу продукции.

Покупная стоимость товара при принятой наценке равна сумме затрат и плановой прибыли делённых на принятую торговую наценку

$$V_{\text{пок}} = (ЗТР + Пр) / ТН_{д} \quad (5)$$

где $ТН_{д}$ – торговая наценка в долях.

Такое уравнение обусловлено условием, что торговая наценка на проданный товар должна обеспечить компенсацию затрат на текущую деятельность и получение определённой плановой прибыли.

Поскольку финансирование само по себе требует дополнительных расходов, то при расчете денежного потока выручка относится к году формирования проекта и к подсистеме единовременных вложений в проект.

Финансовый поток проекта представляет собой = «Гарантированный объем продаж» – «текущие затраты» – «затраты на приобретение оборудования» – «затраты на доставку и монтаж» – «затраты на переподготовку» + «амортизация ОС и НА». (в случае если проект может быть связан с производством)

Таким образом, денежный поток можно представить так:

Таблица 3.6

Финансовый поток проекта при внешнем финансировании

Номер проектного периода	Формирование проекта	ПРОЕКТНЫЙ ПЕРИОД			Перспективный расчет доходности проекта			
		1	2	3	4	5	6	7
Годы реализации проекта	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cash Flow, тыс. руб.	-101	60	42	527	527	527	527	527

Из диаграммы (рисунок 3.6) и таблицы 3.6 видно, что, при финансировании проекта происходит резкое увеличение доходности проекта уже на 3 год.

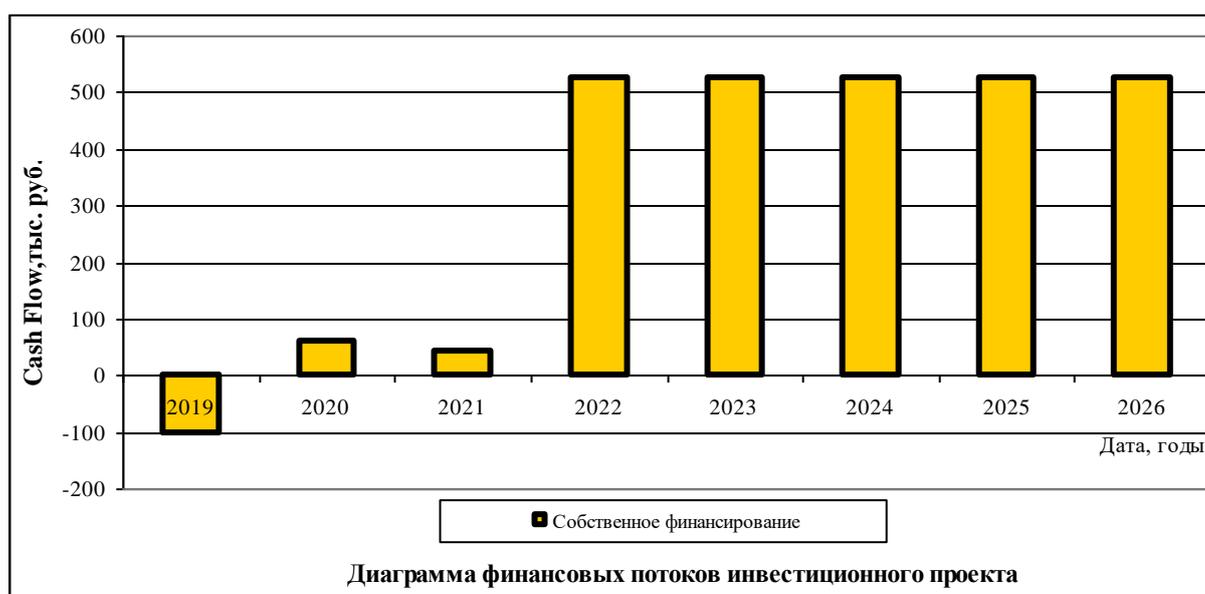


Рисунок 3.6 – Диаграмма финансовых потоков инвестиционного проекта

3.7.2 Коэффициент дисконтирования проекта

Определим коэффициент дисконтирования нашего проекта по следующей формуле:

$$d = a + b + c, \quad (6)$$

где: a – процент по валютным вкладам, $a = 1,5$;

b – уровень риска нашего проекта, $b = 10$

c – инфляция на валютном рынке, $c = 2,5$.

Определим уровень риска проекта методом кумулятивного построения, который является наиболее распространённым способом расчета на текущем этапе развития оценочной деятельности в РФ. Важно заметить, что не все показатели могут быть использованы для расчета ставки дисконтирования.

Ставку дисконтирования определим по следующей формуле:

$$I = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7, \quad (7)$$

где X_1 – это фактор размера компании;

X_2 – это фактор качества управления;

X_3 – это фактор финансовой структуры;

X_4 – это фактор территориальной и товарной диверсификации;

X_5 – это фактор диверсификации клиентуры;

X_6 – это фактор прогнозируемости чистой прибыли;

X_7 – это фактор специфики бизнеса.

На ИП Уланова Г.Н. при реализации проектных мероприятий будут влиять следующие факторы риска – X_1 (2%), X_4 (1%), X_5 (3%), X_6 (4%).

Размер компании. Риск заключается в том, что мелкие компании имеют нестабильную динамику развития, чем большие отраслевые игроки. Поэтому требуется больше доходов для нейтрализации риска размера. Для объективности к определению размера компании необходимо знать как он понимается. В качестве фактора риска размера компании может быть количество персонала устроенного в компанию.

Данный риск оценивается на уровне 2%

Производственная и территориальная диверсификация. Этот риск поясняет, что одни и те же по суммам доходы должны быть диверсифицированы в том числе по отраслевой принадлежности товаров, и должны быть взаимозаменяемыми, что предполагает защиту от потерь в результате недополучения выпадающих доходов от реализации смежной продукции. При низкой диверсификации инвестор предполагает получить более высокую норму дохода.

Компания расположена в центре города, поэтому территориальный и производственный риск является минимальным.

Риск производственной и территориальной диверсификации равен 1%

Диверсификация клиентуры. Цель любой компании – это извлечение доходов от ее деятельности. Если сравнивать теорию маркетинга, то в ней главной целью считается удовлетворение потребностей клиента. Чем больше у компании клиентов, тем более устойчив ее бизнес. Диверсификация также зависит и от того насколько крупным является клиент по отношению к приобретаемому им товару. Иначе говоря, чем меньше зависимость доходов компании от одного двух крупных клиентов, тем она стабильнее. Эта зависимость и определяется через долю конкретного клиента в объеме выручки предприятия.

В настоящее время компания зависит от корпоративного сегмента при этом стоит учесть, что диверсификации не достаточно, чтобы нивелировать данный риск, который оценивается на уровне 3%.

Прогнозируемость чистой прибыли. Повторим еще раз, основной целью компании является извлечение чистой прибыли. Чем больше эта прибыль по сравнению с конкурентами, тем больше компания привлекательна для инвестиций в нее. Однако высоких прибылей не всегда достаточно для привлекательности. При этом способность компании генерировать стабильный денежный поток определяет ее успешность не меньше чем высокие прибыли. Если компания отвечает этому требованию, то

инвестор не нуждается в дополнительных стимулах для вложения средств в эту компанию.

Данный риск оценивается на уровне 4 %.

Таким образом, общий риск по проекту составляет 10%

Получаем, $d = 1,5 + 10 + 2,5 = 14$ %.

3.7.3 Определение чистой текущей стоимости (NPV)

Для определения чистого дисконтированного дохода (ЧДД) и чистой текущей стоимости (ЧТС) необходимо определить ставку дисконтирования. Дисконтирование – это определение стоимости денежных потоков, относящихся к будущим периодам (будущих доходов на настоящий момент). Для правильной оценки будущих доходов нужно знать прогнозные значения выручки, расходов, инвестиций, структуру капитала, остаточную стоимость имущества, а также ставку дисконтирования. Ставка дисконтирования используется для оценки эффективности вложений. С экономической точки зрения ставка дисконтирования – это норма доходности на вложенный капитал, требуемая инвестором. Одним из наиболее распространенных на практике способов определения ставки дисконтирования является кумулятивный метод оценки премии за риск.

Этот метод основан на сравнении исходных вложений с общей суммой чистых дисконтированных потоков, создаваемых компанией за определенный период времени. Поскольку сумма денежных средств разделена во времени, они дисконтируются с помощью коэффициента d , рассчитываемого менеджером (экономистом) самостоятельно, исходя из банковской ставки, которая определяется на вложенный им капитал. В отечественной литературе этот показатель называется – чистый дисконтированный доход.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода:

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i. \quad (8)$$

Здесь D_i – доход от реализации проекта i -го периода; K_i – расходы при реализации проекта i -го периода; i – номер периода.

Чистая текущая стоимость (NPV) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i \quad (i = 0 \dots n). \quad (9)$$

Очевидно, что если $NPV > 0$, то проект следует принять; $NPV < 0$, то проект следует отклонить; $NPV = 0$, то проект является ни прибыльным, ни убыточным.

При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом.

Результаты расчета ЧДД и ЧТС по данным финансирования представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Расчет ЧДД и ЧТС при финансировании проекта

коэффициент дисконтирования			d = a+b+c						
			0,14						
Наименование показателя	Обозначение	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	i	0	1	2	3	4	5	6	7
Доход	D	0	60	42	527	527	527	527	527
Капитальные вложения	K	101	0	0	0	0	0	0	0
(D – K)	D – K	-101	60	42	527	527	527	527	527
Дисконт	1/ (1+d) ⁱ	1,00	0,88	0,77	0,67	0,59	0,52	0,46	0,40
Дисконтированный доход	(D)/(1+d) ⁱ	0	53	32	356	312	274	240	211
Дисконтированные капитальные вложения	(K)/(1+d) ⁱ	101	0	0	0	0	0	0	0
Чистый дисконтированный доход	ЧДД = (D-K)/(1+d) ⁱ	-101	53	32	356	312	274	240	211
Чистая текущая стоимость	ЧТС = Сумма ЧДД _i (i=1...n)	-101	-47	-15	340	652	926	1 166	1 376

По данным расчета на рисунке 3.7 и 3.8 показаны диаграммы ЧТС и ЧДД соответственно. Точка пересечения ЧТС с осью «Годы» соответствует дате окупаемости проекта.

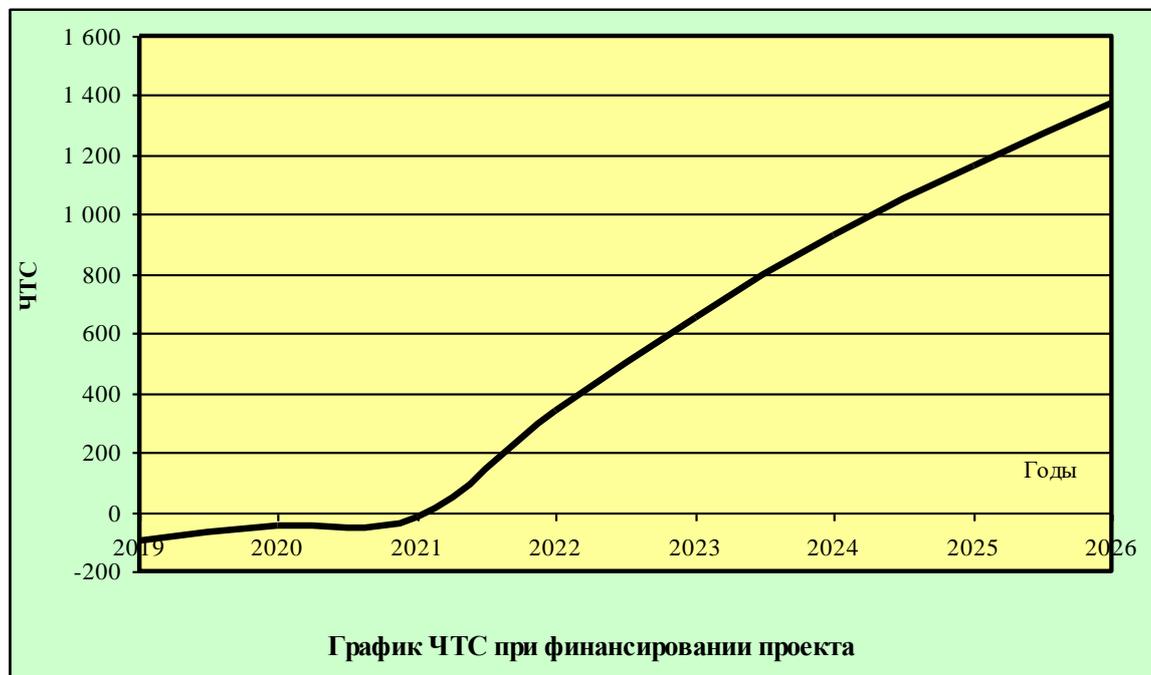


Рисунок 3.7 – График ЧТС при финансировании проекта

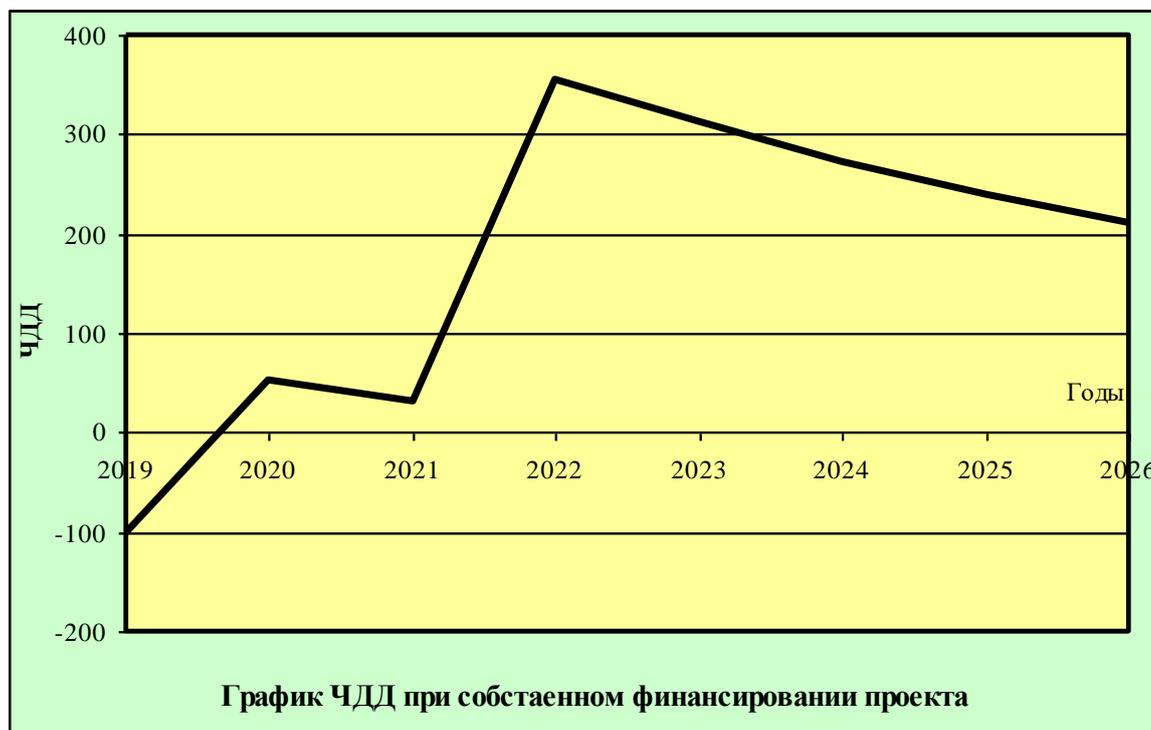


Рисунок 3.8 – Графики ЧДД при финансировании проекта

Из таблицы 3.7 видно, что финансирование нашего проекта показывает положительное значение в третьем году рассматриваемого периода. Что говорит о приемлемом сроке окупаемости проекта.

3.7.4 Оценка доходности проекта

Индекс внутренней доходности(IRR)

IRR – это ставка процента привлеченных средств, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков от проекта (NPV) равна нулю. Простыми словами: именно при такой ставке процента Вы сможете полностью «отбить» первоначальную инвестицию. Ваш проект выйдет «в ноль» он не принесет ни убытков, ни прибыли

Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривые ЧТС, при внешнем и смешанном финансировании, будут аperiодически приближаться к оси времени на графике ЧТС. Таким образом, получаются два значения IRR для различных условий финансирования проекта:

- IRR проекта составляет 137,5%;

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «d». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 14%. Тогда запас надёжности (относительное отклонение) составляет 9,82.

Норма прибыли на капитал

Норма прибыли на капитал (Average rate of return) представляет собой отношение среднегодового значения прибыли, численно равного финансовому потоку *Cash Flow*, к сумме вложенных инвестиций и рассчитывается как:

$$ARR = (\sum_{i=1}^n D_i/n) / \sum_{i=1}^n K_i. \quad (10)$$

$ARR = (60 + 42 + 527)/3/101 = 2,087$ (208,7%) при собственном финансировании

Таблица 3.8

Итоговые показатели проекта

Наименование показателя	Значение
Сумма чистого финансового потока за расчётный период 3 года, тыс. руб.	629
Срок окупаемости проекта, год	2,05
IRR, %	137,5
Запас надёжности (относит отклон), о.е.	9,82
Норма прибыли на капитал, ARR, о.е.	2,087

Выводы по главе три

В третьей главе нами были получены результаты и разработан инвестиционный проект повышения эффективности сбытовой деятельности ИП Уланова Г.Н..

Разработан и просчитан план мероприятий по повышению эффективности сбытовой системы за счет организации дилерского центра. Просчитана оценка экономической эффективности внедряемых мероприятий.

Также нами создана диаграмма Ганта по внедрению проектных изменений, направленных на повышение эффективности сбытовой деятельности.

Также был проведён анализ проектных изменений за счет финансирования плана мероприятий. В результате оценки эффективности можно сделать вывод о том, что эффективность сбытовой системы ИП

Уланова Г.Н. возрастет, прежде всего за счет того, что компания сможет увеличить денежные потоки, генерируемые за счет дилерского центра.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Детально проработанная сбытовая политика становится эффективным инструментом предварительного, текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке. Обоснованное формирование и эффективный контроль сбытовой политики руководством организации обеспечивают конкурентоспособность организации и, следовательно, само ее существование в современных жестких условиях конкурентной борьбы.

В результате выполнения дипломной работы получены следующие результаты.

Анализ состояния вопроса по теме исследования, проведенный в первой части работы, позволил систематизировать теоретические данные о роли и содержании сбытовой деятельности в рыночных условиях, о процессе развертывания сбыта и содержании основных этапов этого процесса, то есть подготовить теоретическую базу для решения поставленных в дипломной работе задач.

В теоретической части выпускной квалификационной работы даны разъяснения о том, что такое «сбыт» и «сбытовая деятельность» по мнению различных авторов. Описаны широкий и узкий смысл данных понятий. Также выделены основные задачи сбытовой деятельности, функции и элементы. Приведена последовательность действий в процессе управления, сбытом и описан каждый его этап. Специфика сбытовой деятельности компаний розничной торговли строительными материалами.

Анализ маркетинговой среды компании, проведенный во второй части работы с использованием методов STEP-анализа, отраслевого анализа по модели М. Портера и SWOT-анализа, позволил оценить условия, в которых осуществляет свою деятельность ИП Уланова Г.Н..

Оценка внешней среды компании показала, что наиболее благоприятным для предприятия является состояние экономических условий

в Российской Федерации, а именно развитие машиностроительной, рост промышленного производства, развитие нефтегазодобывающей и машиностроительной отраслей, повышение активности малого и среднего бизнеса.

Некоторая нестабильность экономического блока может создать проблемы. Это связано с переходным периодом Российского законодательства в системе импортозамещения. Влияние технологических и социальных факторов для компании отрицательно, однако сила их воздействия незначительна.

Анализ конкурентной среды показал, что наибольшее влияние на состояние конкуренции в отрасли оказывают покупатели, существующие конкуренты и угроза появления новых конкурентов. Это подтверждает тот факт, что для достижения поставленной компанией цели по повышению эффективности сбытовой системы необходимо внимательно изучать требования покупателей и отслеживать поведение конкурентов.

Представлена основная характеристика объекта исследования. Описаны организационная структура управления, миссия организации, основная деятельность, сильные и слабые стороны. Выделены приоритетные товарные группы в структуре продаж. По результатам исследования рынка строительных материалов описаны основные конкуренты изучаемого предприятия и их преимущества. В результате анализа даны рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности компании. Изложено предложение по созданию дилерского центра. Выявлены сильные и слабые стороны предлагаемого проекта, а также его потенциальные возможности и угрозы. Подсчитаны первоначальные инвестиции, затраты на три года работы торговой точки, предполагаемые объемы продаж и денежные потоки, генерируемые реализацией проекта. В качестве доказательств рациональности рекомендаций приведены экономические показатели эффективности, а на их основе построен график окупаемости проекта. Как

показал проведенный анализ деятельности ИП Уланова Г.Н., развитие рынка сантехники позволит значительно расширить спектр продаваемых товаров.

Однако, исходя из данных анализа, можно сделать вывод о том, что руководство компании не уделяет должного внимания сбытовой политике, направленной на более эффективное использование имеющихся у нее ресурсов.

Таким образом, с учетом полученных во второй части работы данных о состоянии компании ИП Уланова Г.Н., в третьей части дипломной работы была сформулирована главная цель – повышение эффективности сбытовой деятельности за счет экстенсивных факторов, а именно организацию дилерского центра. Для достижения указанной цели было решено использовать стратегию развития товара согласно матрице Ансоффа. Снижение эффективности сбытовой деятельности компании приводит к необходимости разработки новой стратегии развития организации. Проанализировав полученные данные можно сделать вывод, что первоочередными задачами ИП Уланова Г.Н. являются:

- развитие товарного направления за счет взаимодействия с лидерами производственного направления, которые будут востребованы на фоне импортозамещения.

Динамика изменения чистой текущей стоимости и прочих финансовых показателей показывает, что вложения в проект полностью окупятся через 2,05 года, что подтверждает правильность принимаемых проектных решений, направленных на повышение конкурентоспособности и стоимости компании

Таким образом, разработанный проект готов к реализации в рамках хозяйственной деятельности ИП Уланова Г.Н., что подтверждает практическую значимость дипломной работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ойхман, Е.Г., Попов, Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии // М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
2. Бабанова, Ю.В. Стратегический менеджмент. Конспект лекций. – Челябинск.: Издательство ЮУрГУ, 2010 г. – 105 с.
3. Короленко, А.Н. Стратегический менеджмент. Конспект лекций. – Челябинск.: Издательство ЮУрГУ, 2007 г. – 149 с.
4. Альтшуллер, И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И.Альтшуллер. – Санкт-Петербург: Изд-во Вершина, 2012. – 232с.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – М.: Гардарики, 2012. – 348с.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление. -2-е изд., перераб. и доп.– Москва: Экономист,2011. – 292с.
7. Внедрение сбалансированной системы показателей /Horvath&Partners; Пер. с нем.–2-е изд.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2010.–478с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
8. Волкова, О. И. Экономика предприятия: Учебник / О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М,2012. – 416с.
9. Гершун, А., Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.–416с.
10. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учебник / Б.Е. Бродский, – 2-е изд. испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2011. – 357 с.
11. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. 2-е изд., доп / Н.Л.Зайцев. – Москва: Изд-во Инфра-М, 2008. — 455 с.
12. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 736 с.: ил.

13. Идрисов, А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций: издание 2-е стереотипное / А.Б. Идрисов, С. В. Картышев, В. В. Постникова. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2008. – 272 с.

14. Каплан, Р.С., Нортон, Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес - среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С.Каплан, Д. П. Нортон.– 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.–415с.

15. Карлик, А.Е. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 432 с.

16. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В.Ковалев, О.Н.Волкова. – М.: Проспект, 2010. – 388 с.

17. Коттлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Коттлер. – Санкт-Петербург: Изд-во Питер, 2010. – 464 с.

18. Маренков, Н.Л. Антикризисное управление /Н.Л. Маренков, В.В.Касьянов. – Ростов на Дону: Изд-во Феникс, 2011. — 512 с.

19. Мэскон, М. Х. Основы менеджмента / Х.М. Мэскон, М.Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Изд-во Дело, 2009. – 704 с.

20. Ежевский, А.А., Черноиванов, В.И., Федоренко, В.Ф. Тенденции машинно-технологической модернизации сельского хозяйства. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2010. – 289 с

21. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. N 367 "Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа"

22. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья, четвертая по состоянию на 15 февраля 2010г. – Москва: Изд-во Юрайт, 2010 г. – 575 с.

23. Маслова, Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.: ил. – (Серия «Учебники для ВУЗов»)

24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского.— СПб: Изд-во «Питер», 1999.— 896с.: ил.
25. Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений.— 2-е изд.— М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1999.— 228с.
26. Бейкер М. Маркетинг: Энциклопедия / М. Бейкер. – СПб.: Питер, 2002. – 560 с.
27. Ноздрева, Р.И. Маркетинг: Учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.И. Ноздрева. – М.: Экономика, 2001. – 415 с.
28. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
29. Аникин, Б.А. Логистика: учебное пособие / под ред. Б.А. Аникина; под ред. Т.А. Родкиной. - М.: Проспект, 2015. - 406 с.
30. Баркан, Д.И. Управление сбытом / Д.И. Баркан. - СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2013. - 344 с.
31. Болт, Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисловия Ф.А. Крутиков. - М.: Экономика, 2012. - 189 с.
32. Бурцев, В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В.В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - № 6. - С. 7 - 15.
33. Каргаполова, М.Г. Методы оценки эффективности мероприятий по стимулированию сбыта / М.Г. Карагаполова // Управление продажами. - 2012. - №6. - С. 344-350.
34. Макаров, А.М. Модель управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями / А.М. Макаров, Э.Ф. Галямова // Практический маркетинг. - 2015. - № 2 (180). - С.13-20.

35. Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 270 с.