

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современном менеджменте рассматривается множество самых разных организаций, которые представляют собой «совокупность» людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда и распределения обязанностей. Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей в продукции либо услугах и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие параметры. Множество целей и задач, стоящих перед организациями разного класса сложности и разной отраслевой принадлежности приводит к тому, что для управления ими требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников всех структурных подразделений.

Занять лидирующее положение на рынке, повысить эффективность работы персонала, создать оптимальную структуру управления - вот первоочередные задачи руководителя предприятия.

Менеджмент позволяет предприятию быть нечто большим, чем суммой его отдельных компонентов - капитала и сотрудников. Согласованная и целенаправленная деятельность любого коллектива обеспечивается правильным выбором и правильным применением методов управления.

Общее управление - это управленческая деятельность и процессы, связанные с разработкой концепции и стратегии развития организации, постановкой ее целей, планированием, организационной деятельностью, распоряжением, координированием и контролем, а при необходимости, и корректировкой ранее принятых решений.

Выполнение функций управления всегда требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Процесс управления организацией представляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

Цель работы является рассмотрение и анализ менеджмента внутри предприятия торговли на примере ООО «Царицыно мобайл».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы понятия и задачи менеджмента внутри предприятия.
2. Провести исследование системы управления внутри менеджмента на выбранном объекте исследований – ООО «Царицыно мобайл».
4. Рассмотреть особенности принятия управленческих решений в организации.
5. Провести анализ производственного процесса организации, определить основные каналы распределения продукции, особенности товарооборота.
9. Разработать рекомендации по совершенствованию системы менеджмента внутри предприятия ООО «Царицыно мобайл».

Объектом исследования является предприятие ООО «Царицыно мобайл».

Предмет исследования – организация системы управления внутри предприятия.

Методы исследования: статистические, математические, графические, метод анализа, наблюдения, сравнения.

Глава 1. Теоретические основы понятия внешней и внутренней средой организации

1.1 Понятие и роль анализа внешней среды в управлении организации

Внешней средой принято называть внешние условия, которые оказывают влияние на деятельность организации.

Внешняя среда – это источник очень важных воздействий на организацию. Значительная часть проблем, возникающих на пути организации к достижению стоящих перед ней целей, возникает из внешней среды. От того, насколько

адаптивно поведение организации, то есть от того, насколько организация может приспособиться к внешним факторам, зависит ее выживание. С этой точки зрения, организацию нередко сравнивают с живым организмом, который, приспособиваясь к окружающей среде, меняет формы взаимодействия с внешней средой, причем эти изменения могут затрагивать даже внутреннюю структуру организации.

Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству.

В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях, любая организация должна не только приспособиваться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Анализ внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения как миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Он представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможные угрозы для фирмы.

Стратегический анализ внешней среды организации - это процесс определения критически важных факторов среды, влияющих на принятие управленческих решений. Но мало только выявить такие факты, необходимо предугадать их дальнейшее развитие и степень воздействия на предприятие.

Считается, что около 90% нужной информации можно извлечь из легальных источников. За рубежом такие прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными организациями и частными фирмами, занимающимся консалтинговой деятельностью. Часть прогнозов публикуется в периодической печати, часть продается фирмами, специализирующимися на этом виде услуг. В России пока рыночная инфраструктура очень слаба. Собираемая информация должна оцениваться с точки зрения отрицательных (потенциальные

угрозы) и положительных (вновь открывающиеся возможности) воздействий среды на будущую деятельность. Различают факторы внешней среды, это:

- микросреда - среда прямого влияния на фирму, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др. контактные аудитории;

- макросреда, влияющую на фирму и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду.

К среде прямого воздействия, то есть к факторам, которые непосредственно влияют на деятельность организации, относятся:

- поставщики;
- акционеры;
- потребители;
- трудовые ресурсы;
- учреждения государственного регулирования;
- законы;
- профсоюзы;
- конкуренты.

К среде косвенного воздействия, то есть к факторам, которые могут не оказывать прямого воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании, относятся:

- состояние экономики;
- научно-технический прогресс;
- влияние групповых интересов;
- социокультурные и политические изменения;
- существенные для организации события в других странах.

Не оказывая прямого воздействия на деятельность предприятия, факторы макросреды влияют на формирование общей атмосферы бизнеса. С этой точки зрения макросреду иногда называют «экологией фирмы».

Также факторы внешней среды чаще всего классифицируют по следующим группам:

1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.
2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.
3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.
4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ПК в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться «шоку будущего», разрушающего организацию.
5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.
6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).
7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

1.2 Понятие внутренней среды организации

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Они, в основном, являются результатом управленческих решений, однако, не все и не всегда могут полностью контролироваться руководителями. Основные переменные, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология, люди^[1].

Цели – это конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы. Цели разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы.

Организации различных типов ставят перед собой и различные цели. Так, организации, занимающиеся бизнесом, сосредотачивают внимание, прежде всего, на таких вопросах, как затраты и получаемая прибыль. Они, главным образом, ставят себе цели по рентабельности (прибыльности) и производительности. В свою очередь эти цели конкретизируются, находя выражение в таких, например, определениях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей, а также социальная ответственность.

В каждом подразделении организации также необходима выработка своих целей. Например, целью подразделения маркетинга может стать сокращение количества жалоб потребителей на N% в следующем году. Цели сходных подразделений в различных организациях могут быть гораздо ближе друг другу, чем даже цели различных подразделений в рамках одной организации, поэтому особенно необходима их координация. Цели подразделений должны удовлетворять деятельности организации как целого, а не входить в противоречия с целями других подразделений.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое. Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в

такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации[2].

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре является специализированное разделение труда. На данный момент во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как именно осуществить разделение труда в организации – один из вопросов, являющийся существенным управленческим решением.

Не менее важно и то как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущностью, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделения труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки[3]. С технической точки зрения задачи предписываются

не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией. Например, в магазине работа продавца состоит из работы с предметами и работы с людьми, а задачи маркетолога в основном связаны с информацией.

Технология как фактор внутренней среды имеет очень большое значение. В широком смысле под технологией понимается объем знаний, которые можно использовать для производства товаров и услуг из экономических ресурсов. Технология – в узком смысле – способ преобразования вещества, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки и переработки материалов, сборки готовых изделий, контроля качества и управления.

Технология включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур, она тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами.

Под технологией торговли понимается совокупность параллельно или последовательно выполняемых операций и процедур при продаже товаров и организации товародвижения с использованием определенных средств и методов.

Однако никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

В отличие от всех других видов ресурсов человеческие ресурсы обладают важной особенностью – это «живые ресурсы», наделенные сознанием, и результаты их использования носят вероятностный характер. Это означает, что зачастую не представляется возможным оценить заранее, какая именно будет отдача от каждого конкретного человека или рабочей группы. В деятельности человека силен духовный, нематериальный аспект, поэтому к таким ресурсам нужен индивидуальный подход.

Подобная непредсказуемость результатов и трудности в подсчетах и формализации объясняются тем, что на человека влияет огромное количество

разнообразных факторов. Среди них можно выделить следующие основные группы:

- социальные;
- экономические;
- политические;
- психологические.

Успех управления персоналом обусловлен прежде всего профессионализмом и знаниями менеджера по персоналу, а также его личными качествами, в том числе способностью вызывать к себе доверие людей, с которыми он работает.

Таким образом, внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. Можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента.

Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды на примере ООО «Царицыно мобаил»

2.1 Характеристика предприятия ООО «Царицыно мобаил»

ООО «Царицыно мобайл» основано в 1993 году. За это время из маленького сервиса по ремонту компьютерной техники фирма превратилась в крепкое предприятие.

Организационно-правовой формой «Царицыно мобайл» является общество с ограниченной ответственностью. Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Основные направления деятельности:

- поставка вычислительной и оргтехники, любых комплектующих и расходных материалов, в том числе для редких моделей офисной техники.
- установка и подключение сетевого и периферийного оборудования.
- фирма выполняет монтаж структурированных кабельных систем категории 5е в полном соответствии с международными стандартами ISO/IEC 11801 и TIA/EIA-586, включая волоконно-оптические линии связи внутренней и внешней прокладки, установку и настройку активного сетевого оборудования, установку и программирование УАТС.
- фирма «Царицыно мобайл» является авторизованным сервисным центром более 15-ти ведущих мировых производителей электронной вычислительной техники и систем бесперебойного питания.

Организационно-правовой формой «Царицыно мобайл» является общество с ограниченной ответственностью. Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде .

Учредителями ООО «Царицыно мобайл» являются два человека.

Компания ООО «Царицыно мобайл» предоставляет своим покупателям систему скидок:

- если нужный товар имеется в наличии: на скидки в основном система заявительная (обоснованный торг) то есть, если покупателю понравилось все кроме цены, а нужный товар есть в наличии, можете смело просить снижать цену.
- если нужного товара нет в наличии: покупателям рекомендуется называть цену (реальную) по которой они хотели бы приобрести этот товар. Затем происходит договор о цене, которая будет зависеть от доступности товара (по наличию) и от размера предоплаты. Товар доставляется чаще всего в течение этого же дня или в течение 2-7 дней (если приходится везти его из Москвы).

– если покупатель берет большую партию товара, то он получает количественные скидки в зависимости от объема партии.

Покупателями ООО «Царицыно мобайл» являются в основном юридические лица. Емкость потребительского рынка для компании не ограничена, так как свои услуги она может предоставлять всем компаниям, занимающимся предпринимательской деятельностью.

В ООО «Царицыно мобайл» используется линейная структура управления.

Структура управления ООО «Царицыно мобайл» представлена на рис. 1.

Директор

Главный бухгалтер

Коммерческий директор

Секретарь

Бухгалтер

Начальник сервиса

Работники сервиса

(инженеры)

Менеджер по продажам

Рисунок 1. Структура управления ООО «Царицыно мобайл»

Структура управления ООО «Царицыно мобайл» имеет свои преимущества и недостатки, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки структуры управления ООО «Царицыно мобайл»

Преимущества

Недостатки

Единство и четкость
распорядительства

Согласованность действий
исполнителей

Простота управления

Оперативность в принятии
решения

Четко выраженная
ответственность

Личная ответственность
руководителя

Высокие требования к руководителю

Отсутствие звеньев по планированию и
подготовке решений

Концентрация власти у руководителя

Как видно из рисунка, структура управления ООО «Царицыно мобайл» характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

ООО «Царицыно мобайл» возглавляется директором, который назначается и освобождается от должности собранием участников.

Директор действует на основании трудового договора. Директор осуществляет руководство деятельностью предприятия и наделяется всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи, в том числе заключает, в установленном порядке сделки, в интересах организации, осуществляет прием работников на работу, заключает с ними, изменяет и прекращает трудовые договоры, издает приказы, указания и др. распорядительные документы, обязательные для исполнения персоналом.

В настоящее время штат сотрудников ООО «Царицыно мобайл» составляет 16 человек.

Трудовые отношения и порядок оплаты труда лиц, работающих в ООО «Царицыно мобайл» регулируется Трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 N

197-ФЗ (ред. от 25.11.2010) и трудовыми договорами, заключенными между работодателем и сотрудниками. Режим труда и отдыха, система оплаты труда определяются в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации внутренними нормативными актами, разрабатываемыми и утверждаемыми Собранием участников.

ООО «Царицыно мобайл» относится к малому предпринимательству, поэтому большой штат сотрудников для него может оказать негативное влияние на всю деятельность. В связи с этим в штате предприятия нет должности специалиста по персоналу, а всеми вопросами занимается непосредственно директор и главный бухгалтер.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Царицыно мобайл»

Информация о внутренней среде организации необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Цель деятельности ООО «Царицыно мобайл» - это предоставление качественных услуг.

Миссия ООО «Царицыно мобайл»:

1. Надежное, качественное и недорогое, по сравнению с конкурентами.
2. Улучшать условия жизни людей - делать мир более удобным для жизни.
3. Эффективно делать то, что полезно другим.
4. Достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам услуг высокого качества по доступным ценам, что в свою очередь позволит нам зарабатывать прибыль, необходимую для роста нашего предприятия.

Рассматриваемая организация декларирует следующую философию: наша организация призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в товарах и услугах на Московском рынке.

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

1. Производство.

Относительно ООО «Царицыно мобайл» нужно рассматривать не производство, а продажи.

В целом организацию деятельности ООО «Царицыно мобайл» можно представить в виде следующих процессов.

Во-первых, поиск заказа на оказание монтажных работ. Этим в организации занимается менеджер по продажам. В его функции входит поиск клиентов на оказание работ, заключение договора, определение методов оплаты, объема работ, сроков и т.д.

На следующем этапе полученный заказ передается заместителю директора, который занимается распределением заказом между рабочими бригадами, составляется план-наряд, описывается суть заказа.

По завершении работ, клиент подписывает акт приема-сдачи выполненных работ.

Доставка работника сервисной группы на место выполнения заказ вместе с оборудованием осуществляет служебный транспорт организации.

Как правило, в день приходит до 10 заказов, которые распределяются по временным рамкам. Если на выполнение заказа требуется больше одного дня, то в последующие дни закрепленная ранее бригада выполняет этот заказ до полного завершения. Таким образом, формируется личная ответственность рабочих за каждую выполненную операцию.

2. Персонал.

Коротко можно сказать, что персонал в ООО «Царицыно мобайл» стабильный, низкая текучесть. Персонал мотивирован на качественное выполнение работ и поддержание имиджа организации, отличается высокой лояльностью к деятельности организации.

Основная проблема старение кадров, поэтому руководство ООО «Царицыно мобайл» стремится к привлечению молодежи, давая возможности им приобрести опыт по выбранной специальности, работая в паре с ведущими специалистами, при этом не снижая уровня заработной платы за недостаточный опыт.

3. Организация управления.

Организационная структура построена оптимальным образом. Каждый сотрудник выполняет определенный набор функций. Целью каждого сотрудника является общая цель организации, а именно создание такой услуги, которая удовлетворяла бы потребности потребителя, тем самым принося прибыль организации и ее сотрудникам.

4. Маркетинг

ООО «Царицыно мобайл» работает на рынке монтажных услуг, поэтому его товаром является оказываемые услуги. Список услуг является регламентированным и закреплён в прайс-листе организации. По мере изменения требований покупателей, прайс-лист может изменяться. Так, например, тенденцией последних лет, в деятельности организации является увеличение доли работ по монтажной установке.

Рассмотрим цену, продвижение и распределение.

Под ценой в широком смысле понимаются все субъективные и объективные затраты, связанные с приобретением продукта – носителя качества.

В 2013 году ООО «Царицыно мобайл» выбрала следующую *ценовую позицию*: «Мы продаем то же, что и они, но дешевле».

То есть с января 2013 года компания предлагает самые низкие цены в регионе. При этом компания планирует увеличить оборот и расширить рыночную долю.

Таким образом, ООО «Царицыно мобайл» использует в своей деятельности стратегию ценообразования, ориентированную на конкурентов. Политика низких цен, ориентированная на конкурентов, применяется с целью быстрого привлечения большого числа клиентов, использования преимуществ массового производства и отпугивания потенциальных конкурентов. С помощью низкой цены воздвигаются также барьеры для продуктов-подделок.

При установлении цены на товар важное значение имеет анализ точки безубыточности. Точкой безубыточности называется такой объем продаж, при котором при заданных структуре затрат, цене и прочих равных условиях предприятие получит нулевую прибыль.

Точка безубыточности определяется по формуле:

$Q_{\text{без.}} = \frac{\sum \text{накладные расходы}}{\text{маржинальная прибыль на единицу продукции}}$

(1)

маржинальная прибыль на единицу продукции

Маржинальная прибыль - это разница между ценой продажи и ценой закупки.

Рассчитаем точку безубыточности для ООО «Царицыно мобайл» по ноутбуку Max Select TravelBook X7+ стоимостью 1777 у.е.

$Q_{\text{без.}} = \frac{130000}{1777} = 73152 = 2 \text{ шт.}$

1777 у.е 49756

Таким образом, для безубыточной работы компании ей ежемесячно надо продавать более 2 шт. ноутбуков данной фирмы.

Как следует, безубыточный объем показывает, какое количество товара (в штуках) должно быть продано, чтобы полученная маржинальная прибыль покрыла все постоянные расходы.

Данный объем является индикатором возможностей маневра фирмы на рынке. Уменьшение объема продаж без финансовых потерь возможно только при росте цены. В этом случае необходимо знать, как отреагирует потребитель на рост цен насколько спрос чувствителен к изменению цены и насколько повышен» цен возможно в сложившихся условиях конкуренции.

В противном случае продажи ниже уровня безубыточности оправданы только в целях удержания бизнеса и присутствия фирмы на значимом для нее рынке в течение некоторого времени (например, периода ухудшения общей конъюнктуры). В этом случае у фирмы должны быть финансовые резервы для поддержания такой стратегии .

Понятие распределения объединяет регулирование всех производственных мероприятий, направленных на перемещение продукта в пространстве и времени от места производства к месту потребления.

Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям, благодаря чему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться. Члены канала распределения выполняют ряд очень важных функций:

ООО «Царицыно мобайл» не производит товары, а продает уже готовые. При этом компания закупает их у дистрибьюторов, а те в свою очередь, у производителя. Поэтому товар, прежде чем попасть к «ООО «Царицыно мобайл» проходит два уровня, а сам подобный канал распределения называется двухуровневым.

Графически канал распределения ООО «Царицыно мобайл» выгладит так (см. рис. 2.)

Продвижение предполагает построение системы коммуникации, т.е. процесса передачи информации в любой ее форме: словесной (вербальной), графической, музыкальной и т.д. Коммуникация представляет собой передачу значений, ощущений и настроения от одного человека или группы людей к другим. В своих коммуникациях продавцы пытаются передать информацию о товаре некоторой целевой аудитории, так чтобы ее восприятие продукции отражало то, что они хотят сообщить.

Производитель

Компания НР

Дистрибьютор

ОАО «ЛАНИТ»

Реселлер

ООО ЦАРИЦЫНО МОБАЙЛ

Потребитель

Рисунок 2. Двухуровневый канал распределения для компании ООО «Царицыно мобайл»

Современный маркетинг требует осуществления коммуникаций со своими заказчиками. Для этого фирмы нанимают рекламные агентства для создания эффективных объявлений, специалистов по стимулированию сбыта, для разработки поощрительных программ, специалистов по организации общественного мнения для формирования образа организации.

Маркетинговые коммуникации – это реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, личная продажа, публик-релейшнз (public Relations).

В настоящее время ООО «Царицыно мобайл» в области продвижения ориентируется в основном на личных продажах.

Под личными продажами можно рассматривать любую форму коммуникаций или промоушена, включающих непосредственное взаимодействие продавца (менеджера) компании с конечным потребителем.

Они включают стратегическое и подробное операционное планирование, квалификацию, знания, обязательность и значительные усилия. В роли покупателя может выступать другое предприятие, посредник, розничный продавец или конечный потребитель.

Личные продажи — доминирующая форма коммуникаций и продаж товаров и услуг на рынке B2B, поскольку количество потенциальных клиентов относительно небольшое по сравнению с потребительскими рынками, в то время как возможные доходы от каждого потребителя могут быть во много раз выше.

Активные личные продажи являются наиболее действенным методом продвижения, поскольку именно они обеспечивают тесный контакт с целевой аудиторией, позволяют получать обратную связь от клиентов и потенциальных клиентов в ходе повторных контактов, а также дают возможность индивидуально подходить к анализу и удовлетворению требований клиентов.

Активные личные продажи заключаются в системной работе менеджеров с клиентской базой, ее пополнении, прозвоне и проведении переговоров с потенциальными клиентами. В ходе таких переговоров менеджеры презентуют компанию и ее торговое предложение, а также собирают информацию о потенциальных контрагентах и их потребностях.

Также в понятие активных продаж входит сервисное обслуживание уже привлеченных клиентов компании.

Посещение крупных клиентов в регионах позволяет ознакомиться с экономическим развитием того или иного города / региона, его потенциалом с точки зрения развития текущих и появления новых клиентов.

Однако следует заметить, что все активные личные продажи в компании ООО «Царицыно мобайл» предваряются таким методом как «холодные звонки».

Холодные звонки - это способ привлечения клиентов, при котором менеджер по продажам звонит ранее незнакомому потенциальному покупателю. Номера телефонов обычно берутся из справочников, баз данных, интернета или газет. Как правило, менеджер по продажам совершает в день около 10 звонков. остальное время уходит на совершение процесса сделки.

Кроме того, в целях рекламы эффективно действует сайт компании. Он очень удобен тем, что на нем помимо общих сведений о компании представлен также прайс-лист и фотографии продаваемых ноутбуков, и их основные характеристики.

4. Финансы и учет.

Проведенный анализ показал, что компания является финансово устойчивой, эффективно действует и получает прибыль.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

SWOT — метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

Таблица 2

SWOT – анализ деятельности ООО «Царицыно мобайл»

Сильные стороны

1. Широкий рынок сбыта
2. Гибкая система скидок постоянным покупателям
3. Удобные условия доставки товара клиенту
4. Внимательное отношение к заказчику и долгосрочное сотрудничество
5. Оказание консультационных услуг
6. Эффективная система мотивации сотрудников, лояльность персонала
7. Наличие свободных денежных средств для финансирования развития

Слабые стороны

1. Отсутствие маркетинговых исследований

Возможности

1. Увеличение рынка в России
2. Снижение ставки рефинансирования, как следствие доступность ипотечного кредитования
3. Рост числа заказчиков, вследствие прихода в непригодность советских коммуникации в старых домах
4. Потребность заказчика в комплексных поставках
5. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования
6. Рост числа поставщиков, из-за насыщения рынка китайскими товарами

Угрозы

1. Рост числа конкурентов

2. Недостаточно знаний о конкурентах 2. Нестабильность цен поставщиков

3. Снижение рентабельности деятельности вследствие опережающего роста издержек

3. Нестабильность поставок со стороны поставщиков.

4. Затоваривание складов комплектующими изделиями под будущие заказы

4. Риск использования конкурентами современных технологий установки оборудования

5. Широкий разрозненный ассортимент, не ведется учет запросов потребителей

5. Повышение цен на транспортные перевозки

6. Недостаток квалифицированных сотрудников

6. Повышение цен на услуги

Таким образом, проведенный SWOT – анализ позволяет сделать вывод о том, что сильные стороны ООО «Царицыно мобайл» и возможности среды позволят компании преодолеть ее слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы.

После того, как составлен конкретный список слабых и сильных сторон компании, а также угроз и возможностей, переходим к этапу установления связей между ними. Для этого создается матрица SWOT (см. табл.3).

Для каждого поля выявим наиболее значимые комбинации и определим те стратегические и тактические возможности, которые они дают.

Таблица 3

Стратегические возможности ООО «Царицыно мобайл»

Наименование
комбинаций
квадрантов SWOT-
матрицы

Стратегические возможности

Поле **С** и **В**

Рост объема поставок

Увеличение доли рынка

Выход на новые рынки

Поле **Сл** и **В**

Создание подразделения в отделе маркетинга,
проводящего маркетинговые исследования способной
адекватно реагировать на изменения внешней и
внутренней среды.

Привлечение квалифицированных специалистов

Повышение эффективности использования ресурсов

Поле **С** и **У**

Сохранение занимаемых позиций и уровня
конкурентоспособности

Интенсификация маркетинговых усилий

Поле **Сл** и **У**

Повышение эффективности деятельности

Именно данные комбинации компания должна использовать при разработке стратегии дальнейшего развития организации.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Таким образом, рассмотрев возможности компании ООО «Царицыно мобайл», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить дальнейшую стратегию развития, при этом опираясь на миссию организации.

Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Это можно сформулировать следующим образом:

- искать пути минимизации издержек;
- искать возможность выхода на новые рынки путем диверсификации производства;
- наладить маркетинговый контроль в организации, чтобы иметь информацию о рынке и конкурентах;
- решать проблемы с квалификацией кадров и привлечением молодых специалистов.

Глава 3. Совершенствование управления внутренней средой предприятия ООО «Царицыно мобайл в современных условиях

3.1 Анализ существующих стратегических позиций

Для ООО «Царицыно мобайл» основной целью деятельности является цель завоевания лидирующего положения среди конкурентов, то есть, можно сказать, что компания является претендентом на лидирующее положение на рынке. Для этого у компании есть достаточные финансовые и материальные ресурсы.

По мнению Ф. Котлера, «претендент на лидерство должен агрессивно атаковать лидера и других конкурентов по фронту, с флангов, окружая противника, совершая обходные маневры и ведя партизанские действия, стремясь к расширению своей доли рынка. В рамках специальных стратегий претендент может вести ценовую

войну, снижать издержки производства, производить престижные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые продукты, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень услуг или разворачивать широкую рекламную кампанию».

Преимущество претендента заключается в том, что он руководствуется высокой целью и концентрирует свои ограниченные ресурсы на ее достижении, в то время как лидер рынка занимается выполнением рутинной повседневной работой.

Таким образом, для ООО «Царицыно мобайл» общая конкурентная стратегия достижения лидирующего положения может разбиваться на несколько этапов. Оценим возможность их применения в ООО «Царицыно мобайл».

Во-первых, ценовая война. Для этого компания должна снизить цену и убедить покупателей, что ее продукт не уступает по качеству товарам лидера, а только дешевле. Данный способ не применим для компании. Так как все поставщики на рынке известны, то условия продажи различным компаниям равны. И посреднические компании, вроде Царицыно мобайл, могут играть на снижение только в рамках своей наценки. А она составляет всего 15% от стоимости товара. Снижение ее хотя бы 10% приведет к финансовым проблемам в компании.

Во-вторых, применение стратегии скидок. В тоже время, элементы ценовой войны компания может использовать в виде предоставления скидок на определенный вид товара, повышая немного наценку на другой. По этому методу действуют розничные сети.

В-третьих, компания должна увеличить ассортимент, например предоставлять такие модели серверов, ноутбуков или комплектующих которые не поставляют конкуренты, но в которых заинтересованы покупатели. Данный способ также не применим, так как компания уже продает товары всех известных производителей компьютерной техники, а товары менее известных (например китайских) просто не найдут своего покупателя. Поэтому в рамках расширения ассортимента необходимо регулировать не его широту, а полноту, строя ассортиментную политику так, чтобы любой запрос покупателя в сфере компьютерного оборудования был удовлетворен.

В-четвертых, претендент на лидерство должен стремиться к снижению издержек производства, увеличивая эффективность закупок, снижая затраты на рабочую силу и/или используя современное производственное оборудование, что позволяет проводить более агрессивную ценовую политику.

Представим общую стратегию для ООО «Царицыно мобайл» с помощью матрицы И.Ансоффа.

Классификация стратегий роста впервые подробно была разработана Игорем Ансоффом в форме матрицы, в которой процесс развития предприятия рассматривается в двух направлениях: развитие рынков и развитие товаров (см. рис. 3).

Товар	Существующий	Новый
Рынок	Глубокое Существующий проникновение	Разработка товара на рынок
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Рисунок 3. Стратегии роста по И. Ансоффу

Так как ООО «Царицыно мобайл» действует на существующем рынке с существующим товаром, то ей подходит стратегия глубокого проникновения на рынок.

Таким образом, для ООО «Царицыно мобайл» наиболее подходит стратегии глубокого проникновения на рынок. Рассмотрим почему:

Во-первых, так как компания работает на рынке компьютерного оборудования уже давно (17 лет), то она известна потребителям заинтересованном в ее товаре. В то же время, за последние годы сильно увеличилась доля вновь открывающихся фирм. Поэтому спрос на компьютерное оборудование для офисов остается неизменным, а по некоторым позициям даже повышается. В этом случае компании ООО «Царицыно мобайл» необходимо еще громче заявить о своем существовании, «дойти» до потенциальных покупателей. Это может осуществляться как с помощью различных видов рекламы (объявления в специализированных газетах и журналах, заключение партнерских договоров с арендодателями торговых

площадей и т.д.) или телемаркетинга, о котором речь пойдет ниже.

Во-вторых, основной целью компании является снижение издержек, а за счет этого увеличение сбыта товаров по более низкой цене, чем у конкурентов. Снижение издержек может осуществляться и за счет снижения трудовых затрат.

В-третьих, у компании имеются запасные финансовые средства, которые могут быть направлены на активную рекламу, разные формы стимулирования сбыта и продаж, сервисные мероприятия и другие способы воздействия на потребителя.

Другим направлением развития может стать усиление концентрации компании в других регионах. В настоящий момент ООО «Царицыно мобайл» ориентирован только на Москву. Создание филиалов сети в области позволит увеличить систему продаж и получить значительную прибыль.

Следовательно, дальнейшее развитие ООО «Царицыно мобайл» предполагает наличие сразу двух комбинированных стратегии – глубокое закрепление на рынке Москвы путем оптимизации продаж и расширение зоны продаж за пределы города и открытие своих филиалов в области.

Использование всех сильных сторон организации, а это наличие финансовых ресурсов, возможность снижения издержек продаж путем заключения более выгодных договоров с поставщиками, наличие высоко квалифицированного персонала, поможет компании закрепиться еще более глубоко на рынке, обеспечив тем самым рост прибыли.

3.2 Формулирование стратегий повышения конкурентоспособности ООО «Царицыно мобайл»

В тоже время анализ среды показал, что организация недостаточно внимания уделяет рекламе. Поэтому информация об организации не доходит до потенциальных потребителей.

Следовательно, наряду с традиционными способами продвижения – рекламой в газете, адресной рассылкой – ООО «Царицыно мобайл» необходимо использовать новые способы продвижения.

Например, телемаркетинг.

Создание отдела телемаркетинга.

Наибольшую потребность в телемаркетинге испытывают компании, которые активно работают с большим количеством потребителей. Это, прежде всего банки, финансовые компании, операторы мобильной связи, участники рынка B2B, FMCG-структуры, справочные службы, а также производители офисной и бытовой техники.

Так как ООО «Царицыно мобайл» может относиться к участникам рынка B2B, то ее потребность в телемаркетинге очевидна.

Коротко, телемаркетинг (англ. telemarketing) можно охарактеризовать, как сбыт с помощью средств телекоммуникаций.

В России телемаркетинг начал развиваться сравнительно недавно. Горячие линии появились около двух лет назад, примерно в то же время стали возникать первые телемаркетинговые компании. Как отмечают маркетологи компании «МТУ-Информ», за последние полтора года рынок этих услуг вырос более чем на 200% и составляет примерно \$5 млн в год.

Телемаркетинг — достаточно затратный вид маркетинга. Однако «солидные вложения» в него компенсируются рядом совершенно очевидных выгодных характеристик. Специалисты выделяют, по меньшей мере 11 преимуществ применения телемаркетинга.

1. Целевой отбор аудитории.

По сравнению с другими средствами массовой информации, телемаркетинг наилучшим образом:

- ○ обеспечивает целевой отбор аудитории,
- дает возможность прямого и нацеленного (хотя и удаленного) контакта с аудиторией,
- позволяет избежать хаотичного характера как распространения, так и приема информации, свойственного телевидению, радио или, к примеру, наружной рекламе.

1. Географическая избирательность.

Нередко для прямого маркетинга требуется выбор конкретных географических зон. Достичь необходимого эффекта с помощью многих других средств

коммуникации без дополнительных затрат представляется сложной задачей. Например, если в сферу ваших интересов входит один конкретный район города, распространение информации через печатные СМИ, телевидение или радио сопряжено с бесполезными расходами, так как тираж газет и журналов или эфирный охват радио и телепрограмм, как правило, не ограничен такими узкими рамками.

1. Демографическая избирательность (возможность фокусировки на группах определенного возраста, пола, семейного положения, национальности и т.д.). Благодаря использованию демографических баз данных телемаркетинг позволяет достичь высокой точности распространения и приема информации при работе с конкретной аудиторией.
2. Психологическая избирательность.

Телемаркетинг позволяет непосредственным образом выйти на конкретные психографические группы, то есть группы людей, придерживающихся определенного стиля и образа жизни.

1. Отсутствие бесполезной циркуляции информации.

Читатели газет и журналов (если только это не является их целью обращения к изданию), - как правило, не обращают внимания на различные рекламные объявления. Такое же поведение характерно и для телезрителей. В описанных случаях аудитория в подходе к восприятию информации руководствуется исключительно собственным выбором.

В случае же с телемаркетингом применяется так называемый агрессивный способ распространения информации. «Назойливость», являющаяся его главной чертой, позволяет свести вероятность отсутствия контакта с аудиторией практически к нулю.

1. Быстрый отклик.

Телемаркетинг позволяет немедленно получить отклик на предложение. Этот факт становится решающим преимуществом, в особенности когда речь идет о маркетинговом опросе.

1. Измеряемый отклик.

Телемаркетинг способен обеспечить минимум погрешности в количественной и качественной оценке отклика, благодаря интерактивному характеру контактов. В

свою очередь, это дает еще одно преимущество: чем быстрее вы можете оценить отклик, тем быстрее, основываясь на его результатах, вы распространите предложение на другие рынки или средства информации.

1. Размер сообщения.

Большинство широкоэмитательных средств массовой информации существенно ограничивает ваши возможности в отношении объема транслируемой информации. Во-первых, такая ситуация обусловлена необходимостью соблюдать «законы жанра», а во-вторых, если электронные и печатные СМИ и согласятся расширить рамки вашего сообщения, то стоимость такой услуги вполне может поставить под сомнение рентабельность всего проекта. Телемаркетинг, характеризующийся возможностью передачи сообщения со средней скоростью человеческой речи 150 слов в минуту (две трети страницы формата А4), значительно увеличивает ваши возможности в этом плане.

1. Внесение изменений.

Особенности технологии производства не позволяют большинству средств массовой информации вносить изменения в передаваемое сообщение в короткие сроки. Телемаркетинг, в этом отношении, представляет собой достаточно гибкую и мобильную схему взаимоотношений с клиентом. Исходя из этого, фактически, исключается возможность распространения неверной или устаревшей информации.

1. Достижение аудитории.

В идеале, в отличие от большинства средств массовой информации, телемаркетинг позволяет иметь практически постоянный доступ к аудитории. Наличие соответствующих баз данных обеспечивает удаленный контакт и в рабочее время (звонок на работу), и во время отдыха (звонок домой). Исключение составляют лишь часы, когда потенциальные потребители находятся в пути - из дома на работу или обратно.

1. Управление процессом.

Оперативность распространения, получения и, наконец, обработки информации позволяет постоянно держать под контролем ход операции. И, если того требует ситуация, кампанию можно свернуть в самые короткие сроки.

Охватывая многие аспекты коммерческой деятельности, телемаркетинг делится на два вида: входящий телемаркетинг и исходящий телемаркетинг.

Входящий телемаркетинг – это обработка телефонных заявок от актуальных клиентов и запросов от возможных клиентов.

Для ООО «Царицыно мобайл» данный вид телемаркетинга не актуален, так как именно компании необходимо продавать продукцию, развивать свою систему сбыта.

Исходящий телемаркетинг – это обзвон по телефону актуальных и возможных клиентов. Организация этого вида телемаркетинга схожа с организацией работы горячих линий. Исходящий телемаркетинг необходим для получения информации, позволяющей обращаться к потенциальному клиенту напрямую. Объем собираемой информации может быть совершенно различным: от выяснения имени и отчества руководителя до выявления рыночных потребностей заинтересовавшей компании. Иногда телефонное напоминание служит хорошим способом для погашения клиентской задолженности.

Для нахождения потенциальных клиентов часто приходится проводить обзвон и по «холодному списку» для формирования списка «теплых контактов». Прозвон «холодного списка» может проводить служба маркетинга, а «теплый список» часто передается отделу продаж, специалисты которого, ориентируясь по первичной информации, анализируют потребности клиента, выявляют его выгоды, получаемые от покупки, и подводят клиента к принятию им положительного решения.

Наилучший результат достигается при использовании изменившейся ситуации и своевременности предложения.

Звонить клиенту необходимо в удобное для него время.

Телефонное предложение должно быть четко сформулированным. Главная идея должна содержаться в первых фразах. От того, насколько правильно составлено предложение, зависит, сможет ли оно заинтересовать потенциального клиента.

После создания актуализированной базы данных потенциальных клиентов, содержащей список компаний, с которыми планируется проведение директ-маркетинговой акции, для систематизации и упрощения работы с большим списком записей и разделения базы по определенным критериям применяют фильтры и

группы.

При помощи фильтра для дальнейшей работы выбираются записи, которые отвечают определенным требованиям и параметрам. Например, можно отобрать все представительства компаний, находящиеся в Москве, имеющие численность персонала 20 человек и использующие для своей работы технику фирмы «Hewlett-Packard».

Для дальнейшей работы необходимо, чтобы система поддерживала возможность использования и сохранения произвольного количества фильтров. Фильтры позволяют создавать изменяющуюся совокупность записей: при появлении в базе данных новой записи она автоматически будет выбираться фильтром при соответствии его критериям.

В ходе активного телемаркетинга возможны уведомление о происходящих акциях, сбор более подробных данных о клиентах, продажи по телефону. Когда стоит задача создать более подробную базу данных уже существующих клиентов для длительных отношений, активный телемаркетинг незаменим. Четко составленная анкета позволяет привлечь внимание потребителя заинтересованностью компании в личностных отношениях с ним, подчеркнуть интерес к его потребностям, а вместе с этим и получить нужную информацию. Активный телемаркетинг используется как часть программы по поддержанию лояльности имеющихся клиентов, когда во время телефонного звонка они уведомляются о проведении акции, розыгрыше призов, дополнительных возможностях получить подарок или скидку.

Активные продажи являются важной функцией телемаркетинга. При этом разделяют работу по продажам и обзвону потенциальных клиентов.

Применение исходящего телемаркетинга позволяет экономить на аренде торгового помещения, найме значительного количества сотрудников и т.д. С помощью него можно предоставить потенциальному клиенту полную информацию о товаре. Важно знать, что не нужно сразу предлагать товар, необходимо выявить желания и предпочтения потенциального клиента. Такой подход увеличивает эффективность телемаркетинга в несколько раз.

К исходящему телемаркетингу относятся поддержка продаж и ведение учета клиентов.

Перед проведением активной телемаркетинговой кампании необходимо определить профиль клиента, точно обозначить качественные преимущества предлагаемого товара, разработать сценарий телефонной беседы оператора с клиентом, определить конкретную цель. Если все сделать правильно, то средства, вложенные в проведение этой компании, возвратятся с обязательной прибылью.

Исходящий телемаркетинг применяется для установления контакта с клиентом или прямой телефонной продажи. Его используют для получения согласия на доставку определенного вида товара или информации, для политической агитации, поддержания прямой и обратной связи с клиентами.

Немаловажная составляющая директ-маркетинговой компании – регистрация откликов потребителей. Получателю необходимо предоставить быстрый и понятный способ донести свою реакцию до отправителя, выразить свое мнение, объяснить, почему его заинтересовало или не заинтересовало данное сообщение.

После того как рекламные материалы и предложения разосланы и начинают поступать первые отзывы от потенциальных клиентов, при помощи акций телемаркетинга можно не дать адресату забыть о сделанном ему предложении.

Длительность процесса отклика клиентов во многом зависит от стратегической важности предложенной услуги или товара для клиента, но в ходе принятия решения адресат может отвлечься на другие, более важные для него на этот момент дела, забыть, потерять контактные сведения или принять решение в пользу другого предложения.

Инструменты телемаркетинга, а именно проведение телефонного обзвона компаний, получивших рекламно-информационный пакет, с целью выяснения заинтересованности и налаживания личного контакта, подталкивают клиента к принятию им положительного решения с пользой для компании.

При использовании телемаркетинга эффективность мероприятий по привлечению новых клиентов возрастает в несколько раз.

Между тем, эффект от такого рода деятельности в подавляющем большинстве случаев оказывается гораздо ниже ожидаемого. Это связано с рядом ошибок, совершаемых как на стадии организации проекта, так и в процессе его осуществления.

- Как правило, руководство компании не слишком озабочено профессиональным подходом к телемаркетингу. Ряду сотрудников, имеющих отношение к работе с клиентами, поручается обзвонить десяток-другой потенциальных потребителей и предложить свои услуги. При этом, отсутствует четкий сценарий разговора, варианты дополнительных предложений, отчетность. В итоге, большинство звонков проходит впустую, а нередко менеджеры дублируют друг друга, пользуясь одной базой данных, чем только раздражают клиентов. Соответственно, результаты оказываются обратно пропорциональны затратам.
- Весьма распространенной ошибкой является отсутствие руководителя команды операторов - профессионала в области телемаркетинга, который не только способен организовать работу, но и в состоянии осуществить должный контроль, оказать при необходимости помощь и оценить результаты усилий агентов.
- Еще одно весьма часто встречающееся явление - это отсутствие разграничения полномочий между отделами продаж по телефону и менеджерами, работающими с клиентами на выезде. В результате, нередко между двумя отделами возникает конфликт из-за пересечения каналов реализации.
- Обычное дело при непрофессиональной организации телефонных продаж - некомпетентность сотрудников, которые не в состоянии поддержать разговор с клиентом, заинтересовать его своим предложением и обеспечить абонента полной информацией относительно предлагаемых товаров или услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Царицыно мобайл» основано в 1993 году. За это время из маленького сервиса по ремонту компьютерной техники фирма превратилась в крепкое предприятие.

Основные направления деятельности:

- поставка вычислительной и оргтехники, любых комплектующих и расходных материалов, в том числе для редких моделей офисной техники.
- поставка, установка и подключение сетевого и периферийного оборудования.

Покупателями ООО «Царицыно мобайл» являются в основном юридические лица. Емкость потребительского рынка для компании не ограничена, так как свои услуги она может предоставлять всем компаниям, занимающимся предпринимательской деятельностью.

В настоящее время ООО «Царицыно мобайл» в области продвижения ориентируется в основном на личных продажах.

Для ООО «Царицыно мобайл» основной целью деятельности является цель завоевания лидирующего положения среди конкурентов, то есть, можно сказать, что компания является претендентом на лидирующее положение на рынке. Для этого у компании есть достаточные финансовые и материальные ресурсы.

Так как ООО «Царицыно мобайл» действует на существующем рынке с существующим товаром, то ей подходит стратегия глубокого проникновения на рынок. То наиболее подходит стратегии глубокого проникновения на рынок.

Во-первых, так как компания работает на рынке компьютерного оборудования уже давно (17 лет), то она известна потребителям заинтересованном в ее товаре. В то же время, за последние годы сильно увеличилась доля вновь открывающихся фирм. Поэтому спрос на компьютерное оборудование для офисов остается неизменным, а по некоторым позициям даже повышается. В этом случае компании ООО «Царицыно мобайл» необходимо еще громче заявить о своем существовании, «дойти» до потенциальных покупателей. Это может осуществляться как с помощью различных видов рекламы (объявления в специализированных газетах и журналах, заключение партнерских договоров с арендодателями торговых площадей и т.д.) или телемаркетинга.

Во-вторых, основной целью компании является снижение издержек, а за счет этого увеличение сбыта товаров по более низкой цене, чем у конкурентов. Снижение издержек может осуществляться и за счет снижения трудовых затрат.

В-третьих, у компании имеются запасные финансовые средства, которые могут быть направлены на активную рекламу, разные формы стимулирования сбыта и продаж, сервисные мероприятия и другие способы воздействия на потребителя.

Другим направлением развития может стать усиление концентрации компании в других регионах. В настоящий момент ООО «Царицыно мобайл» ориентирован только на Москву. Создание филиалов сети в области позволит увеличить систему продаж и получить значительную прибыль.

Следовательно, дальнейшее развитие ООО «Царицыно мобайл» предполагает наличие сразу двух комбинированных стратегии – глубокое закрепление на рынке Москвы путем оптимизации продаж и расширение зоны продаж за пределы города и открытие своих филиалов в области. Проведенные экономические расчеты показали эффективность предложенных стратегий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аронов, А.М. Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства. Монография/ А.М. Аронов. – М., 2017. – 123 с.
2. Ланцов, В.А. Стратегический анализ. Монография/ В.А. Ланцов. – М., 2017. – 323 с.
3. Панов, А.Н. Как победить в конкурентной борьбе: монография / А.Н. Панов. – М.: Стандарты и качество, 2018. - 272 с.
4. Тютиков, Ю.П. Стратегическое планирование корпорациями. Монография/ Ю.П. Тютиков. – М., 2015. – 221 с.
5. Щербаковский, Г.З. Устойчивое развитие фирмы в условиях конкурентной среды. Монография/ Г.З. Щербаковский. – М., 2014. – 268 с.

Учебники и учебные пособия

1. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие/ М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 248 с.
2. Анискин, Ю.П. Организация и управление малым бизнесом: Учебн. пособие/ Ю.П. Анискин. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 160 с.
3. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации/ А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. – М., 2014. – 323 с.
4. Болотов, С.П. Разработка стратегии предприятия/ С.П. Болотов. – СПб, 2017. – 232 с.
5. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник/ М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 392 с.
6. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учеб./ В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 328 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд./ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2014. – 528 с.
8. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: Учебник/ А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2015. – 472 с.

9. Гончарук, В.А. Маркетинговое консультирование/ В.А. Гончарук. – М., 2017. – 121 с.
10. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии / Пер. с англ. под ред.Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2014. – 542 с.
11. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Ф. Котлер. – М.: Бизнес-книга, ИМА- Кросс. Плюс, 2015. – 702 с.
12. Любанова, Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие/ Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: Издательство ПРИОР, 2015. – 272 с.
13. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций/ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 421 с.
14. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. / Пер. с англ. – М.: Дело, 2007. – 432 с.
15. Минцберг, Г. Стратегический процесс/ Пер. с англ. под ред.Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2014. – 321 с.
16. Минцберг, Г. Школы стратегий/ Пер. с англ. под ред.Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2016. – 535 с.
17. Петров, А.Н. Методология выработки стратегии предприятия/ А.Н. Петров. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2017. – 243 с.
18. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2014. – 688 с.
19. Старовойтов, М.К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием/ М.К. Старовойтов, П.А. Фомин. – М., 2017. – 332 с.
20. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, 2015. – 432 с.
21. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг/ Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2017. – 644 с.
22. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа/ А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.

1. Виноградова С.Н., Пигунова О.В. Коммерческая деятельность. – М.: Высшая школа, 2015. – С. 132. [↑](#)

2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2017. – С. 54. [↑](#)

3. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Экзамен, 2017. – С. 27. [↑](#)