

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Предпринимательская деятельность – сложная и трудоемкая работа, но необходимая часть экономического благосостояния. Сейчас спорт занимает большое место в повседневной жизни человека – увеличивается количество спортивных клубов и организаций, возрастает число людей, приобщающихся к активному спорту, растет число спортивных средств массовой информации. Спортивный рынок соответственно развивается тоже: фирмы предоставляют новую продукцию и услуги для спортсменов, улучшают качество старых товаров. Данная тема актуальна в сегодняшнем мире. Экономика страны в основном зависит от развития предпринимательства, поэтому, следует сказать, что спортивный бизнес универсален и быстро адаптируется к условиям рынка. Это во многом зависит от грамотного и компетентного управления, привлечения денежных средств или других необходимых ресурсов к деятельности спортивной организации.

Для того чтобы футбольный клуб мог продвинуться вперед, зарекомендовал себя на рынке и эффективно функционировал он не может обойтись без коммерческой деятельности. Тем не менее, в настоящее время коммерческая работа спортивных клубов не ведется должным образом, лишь немногие футбольные клубы проводят мероприятия для создания и поддержания продуктивных отношений со своей целевой аудиторией.

В некоторых случаях коммерческая деятельность помогает показать выгодность спортивного клуба для целевой аудитории и для общества в целом. Правильное преподнесение информации и коммерческая деятельность позволяет создать конкурентное преимущество. Грамотная реализация дает возможность повысить общественный статус, имидж и уровень продаж.

Цель - изучить основы организации коммерческой деятельности в футболе на примере одной из форм спортивного предпринимательства и теоретических данных. Для этого необходимо решить следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов организации коммерческой деятельности в футболе;

- анализ предприятия и его организационной структуры;
- оценка организации коммерческой деятельности на примере футбольного клуба.

Объект исследования – футбольный клуб «Молния».

Предмет исследования – коммерческая деятельность футбольного клуба.

Информационная база исследования. Основам коммерческой деятельности посвящены различные книги, научные статьи и публикации в интернете. Следует отметить труды таких авторов, как Абчук В.А., Богатин Ю.В., Каплан Р., Хребтенко А.В. и др. Данные работы помогли в раскрытие сущности коммерческой деятельности.

В работе так же использовались работы следующих авторов Вакалова Л.Г., Галкин В.В., Гуськов С.И., Степанова О.Н., Явленин И.М. и др. Данные работы помогли в раскрытии особенностей коммерческой деятельности для футбольной организации.

Методы исследования – анализ теоретических источников, обобщение, систематизация информации.

Структура работы: введение, две главы, заключение, список использованной литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Понятие и сущность коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность является частью предпринимательской деятельности, включающая организационную, маркетинговую, товароведно-экспертную, торгово-экономическую, аналитическую, внешнеторговую и торгово-закупочную деятельность[1].

Предприниматель всегда стремится приобретать ресурсы и пользоваться услугами в соответствии со своими собственными коммерческими интересами. Задача, которую ставит перед ним рынок, сводится к необходимости создать качественный товар и выгодно его реализовать. Поэтому материально-техническое снабжение (закупки и т.п.), как одно из основных условий создания товара, следует полностью отнести к коммерческой деятельности и рассматривать в качестве ее важнейшего элемента.

Основные принципы общей разработки направлений коммерческой деятельности включают [\[2\]](#):

1. Нацеленность на достижения конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности; эффективную реализацию товара на рынке в плановых количествах, что означает овладение определенной долей рынка в соответствии с долговременной целью, намеченной предприятием.
2. Направленность предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат работы, что требует особого внимания к стратегическому прогнозированию.
3. Планирование тактики и стратегии активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей.

Коммерческой деятельностью является предпринимательство, ориентированное на извлечение прибыли. Его отличительными чертами можно считать инициативу, гибкость, что предполагает постоянные оценки рыночной ситуации, реакцию на колебания спроса и предложения на рынке.

Сущность коммерческой деятельности заключается в купле-продаже и сбыте продуктов и услуг с целью получения прибыли. Рыночная экономика и коммерческая деятельность открывают широкие возможности для инициативных предприимчивых людей, создавая потенциальные предпосылки для развития собственного дела (бизнеса). Постоянно открываются сотни новых предприятий, основная часть которых работает на коммерческой основе. Развивается, хотя и недостаточными темпами малый бизнес [\[3\]](#).

Движущей силой коммерции является предпринимательская деятельность или предпринимательство. В его основе лежит инициатива частных лиц (или лица) по созданию или покупке определенной собственности и использование ее с целью извлечения прибыли. Таким образом, предпринимательство в коммерции

представляет собой самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке[4].

Субъектами коммерческой деятельности могут являться юридические и физические лица, которые наделены правом ее осуществления. Что касается объектов коммерческой деятельности, то ими являются конкурентоспособные товары и услуги, востребованные на потребительском рынке. Основные принципы коммерческой деятельности таковы[5]:

- а) современная (что подразумевает качество во всех его проявлениях и доброжелательность) культура обслуживания клиентов покупателей;
- б) эффективность и оптимальность принимаемых коммерческих решений;
- в) безусловное соблюдение положений действующего законодательства (как при осуществлении всех торговых операций, так и при оказании дополнительных и сопутствующих услуг);
- г) обеспечение прибыльности торговой предпринимательской деятельности.

В условиях рыночной экономики коммерческая деятельность осуществляется посредством реализации свойственных ей функций. Чтобы купля-продажа товара или услуги совершилась, необходимо провести определённые взаимосвязанные действия (реализовать следующие функции)[6]:

- исследовать и проанализировать рынок товаров или услуг;
- определить потребности в товарах или услугах;
- найти продавца или покупателя товаров или услуг;
- провести с ним переговоры по предстоящей сделке;
- заключить с ним сделку-договор, в котором оговорить все условия: товар (услуга), его количество, качество, цену, срок поставки и др.;
- исполнить договор: организовать оптовую закупку товаров, оптовую или розничную продажу товаров, произвести расчёты за поставленный товар;
- организовать продажу услуг.

Эти операции составляют содержание коммерческой деятельности (КД).

1.2 Виды коммерческой деятельности

Спортивные футбольные коммерческие клубы не просто возможность получать прибыль, но и возможность развивать спортивную индустрию, создавать новые преимущества для потребителей, интересно и с пользой проводить время, поддержания здоровья и физической активности. Таким образом, спортивные футбольные организации играют важную позитивно-общественную и экономическую роль[7]. Такой бизнес помогает преодолеть многие социальные проблемы общества: пьянство, курение, наркоманию.

В спортивной индустрии существуют так же и некоммерческие футбольные клубы. Цель таких предприятий состоит не в прибыли, а в чем-то другом, например в популяризации футбола как перспективного вида спорта, привлечении людей к здоровому образу жизни, оказании помощи спортсменам. Некоммерческие предприятия получают денежные средства на свою работу от учредителей или меценатов или зарабатывают их самостоятельно. Учредителями таких организаций могут как физические, так и юридические лица[8].

Спортивная индустрия включает в себя следующих участников: [9]

1. Зрители, которые являются потребителями, болельщики могут быть как разовыми (случайными), так и регулярными.

Болельщики приходят поболеть за любимую команду на стадионы, в спортивные комплексы, на соревнования или по телевизору. Болельщики появились еще в начале зарождения спорта, даже 4 тыс. лет до н.э. в Древнем Риме зрители приходили насладиться зрелищем битв колесниц, гладиаторских боев или в Древней Греции олимпиадами. Зрителей стали называть болельщики из-за их эмоционального поведения, из-за их сопереживания участникам спортивного соревнования. Деньги зрителей являются важной экономической частью спортивного бизнеса, поскольку на них организации могут выстраивать спортивные сооружения и, путешествуя по другим странам/городам за своими кумирами, они поддерживают экономику страны и спортивный туризм. Так же болельщики поддерживают букмекерский бизнес, делая ставки на свои любимые команды или отдельных спортсменов. Спортивным организациям, тренерам и спортсменам очень важно знать свою публику, особенно это касается пола,

материального, социального положения и других характеристик. К тому же хорошо бы знать какая часть болельщиков больше, регулярная или случайная. Если такие сведения есть, то спортивным менеджерам легче поставить прогноз прибыли.

Очень важно, чтобы болельщики были частью спортивной индустрии, потому что некоторыми задачами футбольного клуба выступают [\[10\]](#):

- впечатлить наблюдающего зрителя,
- спровоцировать на сопереживание команде спортсменов или одному спортсмену,
- вовлечь его в спортивный процесс,
- заставить выбрать нужную сторону.

2. Предприятия-производители.

Их можно классифицировать на особые группы: производящие материальные товары (спортивные вещи, снаряды, тренажеры и так далее); оказывающие спортивные услуги; оказывающие страховые, медицинские услуги и отвечающие за коммерческие риски; информационные предприятия и те, кто работают в шоу-бизнесе; букмекерские организации; спортсмены, тренеры, спортивные клубы.

В спортивном бизнесе важны не только управленческие способности, но и познания в области всех спортивных наук: анатомии, физиологии, медицины, правильного питания, психологии спорта, спортивного маркетинга, менеджмента, права и других дисциплин [\[11\]](#).

Под спортивными производителями понимаются спортсмены и те, кто занимаются управлением спортивного процесса, то есть тренеры, менеджеры. Все они создают и поставляют спортивные продукты через спортивные организации, клубы, команды, организации и через спортивные мероприятия, события. Они производят спортивные продукты, которые поначалу существуют для потребителя как нематериальные спортивные результаты [\[12\]](#).

Малый спортивный бизнес имеет определенные достоинства, которые состоят в том, что бизнесмен сам принимает все решения, легче организовать предприятие, присутствует стимул для большей эффективности работы, поскольку доход напрямую зависит от активности предпринимателя. Главными недостатками является то, что спортсмен или тренер должен научиться сочетать спортивную деятельность с предпринимательством, а для этого необходимо обладать большим количеством необходимых знаний по многим дисциплинам. Это создает две

большие проблемы: напряженную работу и возможность нехватки знаний в определенных областях[13].

Для успешной работы спортивной организации важен спрос на ее продукт. Спрос представляет собой важную часть спортивного бизнеса, большинство маркетинговых инструментов направлено на выявление и формирование спроса. Это весьма непредсказуемая и переменчивая величина в бизнесе, иногда он есть, а иногда его нет или он быстро заканчивается. Иногда спрос стабилен на протяжении многих лет. Поэтому спортивным организациям очень важно изучать психологические аспекты спроса, а именно потребности и мотивы.

Спортивным организациям важно выявить потребности своих целевых групп. Существуют разные мотивы, почему люди выбирают ту или иную спортивную организацию и вообще увлекаются спортом[14]:

1. В большинстве случаев люди выбирают спортсменов, потому что им нравятся их стройные, изящные тела с развитой мускулатурой. Поэтому они хотят быть на них похожи, а это побуждает человека к занятию спортом.
2. Другая причина, почему людей привлекает спорт, заключается в том, это предоставляет возможность к открытому и честному соперничеству. Такая возможность позволяет самореализоваться, и добиться успехов в определенном спорте.
3. Еще одним мотивом является поддержание своего здоровья.
4. В последние годы еще одним мотивом среди молодежи становится спортивный стиль.
5. Так же важно общение, приравнивание себя к определенной социальной группе, установление дружеских отношений.
6. Повышение престижа или личного статуса путем приобщения себя к категории спортсменов.
7. Для зрителей мотивом становится потребности в отдыхе, развлечении, сопереживании.

Каждый из участников экономических отношений спортивной индустрии имеет свои интересы и цели в развитии определенного спортивного бизнеса. Очень важно, чтобы болельщики были частью спортивной индустрии, потому что

некоторыми задачами индивидуального предпринимателя в малом бизнесе выступают[\[15\]](#):

- впечатлить наблюдающего зрителя;
- предоставить ему эффектное зрелище;
- спровоцировать на сопереживание команде спортсменов или одному спортсмену;
- вовлечь его в спортивный процесс;
- заставить переживать за одного и чувствовать антипатию к другому, выбрать нужную сторону;
- заинтересовать в развитии происходящих событий.

В последнее время для болельщиков стали формироваться специальные места (спортклубы), где люди совместно могут болеть за любимых спортсменов, команды.

1.3 Управление коммерческой деятельностью в организации

В некоторых источниках указано, что существует четыре основных функции управления коммерческой деятельностью (рисунок 1).

Рисунок 1. Функции управления коммерческой деятельностью[\[16\]](#)

Функция планирования направлена на определение целей компании и ресурсов, способов, которые позволят их достигнуть. Для выполнения функции необходимо ответить на три вопроса[\[17\]](#).

- где компания находится сейчас?
- что компания хочет добиться?
- как компания хочет этого добиться?

Функция организация направлена на создание структуры для большого количества разнообразных элементов и определения того, кто должен выполнять конкретное задание из группы заданий, имеющих в рамках предприятия.

Функция мотивация направлена на выявление мотивов, которые побуждают каждого члена компании к трудовой деятельности с целью адресного делегирования конкретных заданий, что помогает компании эффективно функционировать.

Функция контроль направлена на предотвращение неблагоприятных отклонений в деятельности предприятия.

В других источниках выделяют следующие функции управления коммерческой деятельностью[18]:

1. Прогнозирование, то есть составления плана изменений технико-технологического и экономического состояния предприятия.
2. Планирование, то есть разработка мероприятий по созданию плана в стратегическом процессе и по их реализации.
3. Организация, то есть объединение персонала компании для реализации стратегической программы.
4. Регулирование, то есть воздействие на предприятие, стратегический процесс и экономические отношения с целью добиться устойчивости управляющих систем.
5. Координация, то есть осуществление согласованности работы системы, аппарата управления и отдельных сотрудников.
6. Стимулирование, то есть мотивирование персонала на создание и реализацию заданий, существующих на предприятии.
7. Контроль, то есть проведение проверок стратегического процесса, реализации стратегии т.д.

Управление коммерческой деятельностью ставит своей непосредственной задачей внести определенную упорядоченность в коммерческие и торговые процессы, организовать совместные действия работников, участвующих в этих процессах, достичь согласованности и координации действий. При этом управление направлено на оптимизацию работы сотрудников в целях повышения эффективности коммерческих процессов и достижения конечных целей предприятия[19].

вывод по 1 главе:

1. Спортивные организации могут быть коммерческого и некоммерческого типа, их отличие в том, что для первых главная цель функционирования – получение прибыли, а для вторых – это может быть дополнительная цель или вовсе ей не являться.

2. Практически каждый спортсмен или тренер является индивидуальным предпринимателем и осуществляет предпринимательскую деятельность по своему усмотрению. Сейчас они обладают достаточно большой экономической свободой, то есть они сами решают участвовать в том или ином соревновании, на каких условиях это делать, какие контракты следует подписывать, а какие нет.

3. Основная проблема коммерческой деятельности в спортивной индустрии заключается в том, что руководителям и главным менеджерам необходимо обладать большим количеством знаний, не только в спорте или бизнесе, но и в маркетинге, консалтинге, разбираться в кадровых вопросах.

4. Вопрос о развитии спортивного бизнеса в России сейчас считается одним из главных, поскольку экономические отношения в спорте за последнее время резко изменились. Изменились и взгляды тренеров, спортсменов, спортивных организаций и государство на спортивную индустрию. Сейчас спортсмены стремятся участвовать там, где им больше заплатят, такая коммерциализация вызывает как положительные, так и негативные отзывы.

5. Спортивная коммерческая организация для своей деятельности использует определенные ресурсы (людей, капитал, материалы, информацию, технологии). Для нее так же очень важна взаимосвязь с внешней средой (экономика, правительство, потребители, конкуренты, общество и так далее).

6. Для успешного управления спортивным футбольным клубом необходимо уметь координировать все отделы организации для реализации основных целей – продажа товаров и достижения результатов в определенные временные сроки.

7. Управленческому составу при построении структуры организации необходимо выбрать для себя тип структуры, установить соотношения между должностями и определить должностные обязанности.

8. Некоторые специалисты предсказывают, что у футбола, а значит и у футбольной коммерческой деятельности появятся некоторые проблемы связанные с некоторыми его сторонами, но так же некоторые из них дадут дополнительные преимущества на рынке.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ В ФУТБОЛЬНОМ КЛУБЕ «МОЛНИЯ»

2.1. Общая характеристика спортивной организации

Спортивный футбольный клуб «Молния» представляет собой спортивную организацию, подчиняющуюся нормам и правилам и участвующую в спортивных соревнованиях по футболу.

Ключевые характеристики футбольного клуба «Молния»:

1. Футбольная деятельность как профессиональный вид.
2. Наличие прав юридического лица и юридической ответственности.
3. Подчинение правилам ФИФА, УЕФА, РФС.
4. Участие в спортивных соревнованиях.

Управление футбольным клубом «Молния» осуществляется путем целенаправленного влияния на условия подготовки профессиональных футболистов и персонала клуба. Основными задачами управленческого состава спортивного клуба «Молния» является:

1. Подбор и формирование управленческих кадров, обеспечивающих эффективное функционирование клуба.
2. Поддержание отношений и взаимодействий между работниками клуба, футболистами, спонсорами и болельщиками.
3. Достижение целей клуба, их соотношение интересам и ожиданиями болельщиков и футболистов.
4. Определение эффективности деятельности клуба.
5. Оценка управленческих решений.
6. Привлечение спонсоров, поддержание отношений с ними. .

Миссия футбольного клуба «Молния» - удовлетворять потребности общества в подготовке высокопрофессиональных спортсменов. Для ее выполнения руководство подобрало самый квалифицированный тренерский состав, создало все

необходимые условия для подготовки спортсменов и обеспечило их лучшим обслуживающим персоналом.

ФК «Молния» Саратов - Российский футбольный клуб из Саратова основанный в 2011 году за свою короткую историю успел завоевать следующие титулы:

- Чемпион Саратовской области по футболу 2012 года
- Чемпион города Энгельса по футболу 2012 года
- Чемпион города Саратова по футболу 2012 года
- Обладатель кубка Саратовской области по футболу 2012 года
- Бронзовый призер МФС «Приволжье» в сезоне 2012 года.
- Чемпион города Саратова по футболу. Зимний чемпионат 2012/2013 года

Среди спонсоров футбольного клуба «Молния» можно отметить СА-футбольное агентство и спортивный магазин «Команда64», где команда закупается спортивным инвентарем, оборудованием, одеждой и обувью.

Футбольный клуб в рамках продвижения своих услуг и информирования потребителей сотрудничает со следующими партнерами и информационными спонсорами.

- телевидение (СТС Саратов);
- интернет (социальная страница «Вконтакте», сайт «Саратовский ЛФЛ»);
- пресса (Аргументы и факты Саратов, спортивный еженедельник Футбол, Твой спорт - Саратов).

Следует отметить, что футбольный клуб так же проводит опросы среди своих болельщиков и различные промо-мероприятия, акции. Проводятся следующие акции:

- организация встречи с известными футболистами;
- конкурсы совместно с разными интернет порталами;
- фото сессия в подарок для детей;
- розыгрыши сувениров;
- проведение юбилеев;
- флешмобы;
- проведение футбольных уроков со школьниками, начинающими футболистами.

На телевидении освещают различные игры, тренировки, проводят интервью с руководством и футболистами. Продвижение с помощью телевидения

осуществляется в следующих формах:

- показ отрывков из состоявшихся футбольных игр;
- освещение отмечаемых праздников и юбилеев;
- интервью с футболистами об их игре и вкладе в развитие футбольного клуба;
- репортаж о благотворительности футболистов;
- интервью с известными деятелями, предпринимателями, руководителями о футбольном клубе (например, с администрацией города);
- репортаж о начале нового сезона;
- освещение мероприятий (например, флешмоба);
- репортаж о проведении новшеств в клубе (например, привлечении новых игроков, спонсорах);
- репортаж об итогах участия в соревнованиях.

В целом следует отметить, что политика продвижения футбольного клуба «Молния» заключается в том, чтобы охватить все группы целевой аудитории: взрослых, подростков и маленьких детей. Используются различные виды: телевидение, пресса, Интернет, мероприятия, стимулирование сбыта. Это помогает проинформировать больший процент аудитории, проинформировать ее и ознакомить с деятельностью клуба.

Число обслуженных зрителей с каждым годом возрастает на 200-300 человек. Это позволяет отметить рост популярности футбольного клуба «Молния». Заполняемость стадиона на игры команды «Молния» не меняется год от года и составляет 70%. Показатель хороший, но то, что он не изменяется, свидетельствует об отсутствии роста.

В таблице 1 приведены данные о финансовых результатах компании.

Таблица 1

Отчет о финансовых результатах за 2015-2017 гг., тыс. руб. [\[20\]](#)

Отчет о финансовых результатах, тыс. руб.				% изменения	
	2015	2016	2017	2017/2015	2016/2015

Выручка от коммерческой деятельности	22345	47866	56471	252,72	118
Себестоимость продаж	15565	38 901	47 836	307,33	123
Валовая прибыль	6780	8 965	8 635	127,36	96,3
Прибыль от продаж	6780	8 965	8 635	127,36	96,3
Доходы от участия в других организациях	0	1 299	0	-	0
Чистая прибыль	5424	6432,8	5216	96,17	81,1

Подводя итоги анализа эффективности коммерческой деятельности, необходимо сказать: клуб имеет уменьшающийся размер объема продаж, что ведет к необходимости кардинальных изменений маркетинговой политики, поиску ценовых решений для привлечения клиентов, отмечается негативная тенденция сокращения объема оказанных компанией услуг.

В таблице 2 представлена сегментация потребителей футбольного клуба «Молния».

Таблица 2

Портрет потенциального потребителя футбольного клуба «Молния» в коммерческой деятельности [\[21\]](#)

Признаки	Критерии	Описание
Географический	Регион	Города РФ

	Плотность населения	Любая
Демографический	Возраст	Любой
	Пол	Муж и жен
	Семейное положение	Не имеет значения
	Уровень дохода	Средний
	Образование	Не имеет значения
	Национальность	Не имеет значение
Психологический	Социальный строй	Средний уровень
	Стиль жизни	Спортивный
Поведенческий	Степень случайности покупки	Иногда, регулярно
	Степень потребности	2-4 раза в год
	Степень готовности	Интерес, желание
	Эмоциональное отношение	Положительное, нейтральное, отрицательное

В качестве потенциальных потребителей футбольного клуба «Молния» в его коммерческой деятельности можно рассматривать всё население города и туристов, которое имеет доход от 10 тыс. рублей в месяц.

2.2. Организационная структура отдела продаж в футбольном клубе «Молния»

Организационная структура полностью соответствует целям футбольного клуба «Молния», так как позволяет развить спортивный рынок, нанимать только высококвалифицированных тренеров, укреплять свои позиции на рынке, тем самым удовлетворять потребности общества в подготовке высокопрофессиональных спортсменов.

В клубе «Молния» линейно-функциональная организационная структура. Она основывается на разделении трудовых обязанностей сотрудников отделов в соответствии с ее функциями. Организационную структуру можно посмотреть на рисунке 2.

Футбольный клуб «Молния» управляется двумя основными лицами: учредитель-менеджер решает спортивные вопросы. Финансовый контролер (доверенное лицо) решает другие вопросы (коммерческие, маркетинговые, кадровые).

Рисунок 2. Организационная структура клуба «Молния»[\[22\]](#)

Главными преимуществами такой структуры является отсутствие дублированности в деятельности подразделений и должностей сотрудников, простота в управлении, маневренность.

Структура организации направлена на получение быстрого сиюминутного текущего эффекта. Каждый из сотрудников выполняет свои обязанности.

Управление клубом «Молния» осуществляет менеджер, который отвечает за деятельность футбольного клуба и несет ответственность за нее, он является административной единицей. Общественный сектор управления футбольным клубом представлен тренерским составом. Другими элементами управления футбольным клубом являются футболисты, обслуживающий персонал.

В компании технология продаж построена на поквартальной постановке целей и ежемесячной оценке результатов. В компании важно количество проданных продуктов и их суммарная стоимость. При постановке задач и планировании продаж не используется постановка приоритета от количества проданных продуктов одним работником, а отдается предпочтение общему выполнению

продаж. В этом заключается минус технологии продаж компании, так как это влияет на мотивацию работников.

В данной системе нет возможности оценить работу каждого сотрудника. Кроме того сложно произвести оценку результатов работы отдела продаж в целом, так как не получаются данные о том, почему проданы те или иные номера, как работает работник, какой процент от общих продаж выполняет работник. Подобная система не позволяет выявить факторы, которые позитивно или негативно влияют на результаты продаж, а соответственно на эффективность технологии продаж в компании. Выводы делаются на основе выполнения общего процента продаж и личного мнения персонала.

Должностные обязанности менеджеров по продажам заключаются в следующем:

- работа с клиентами,
- разъяснение условий покупки,
- предоставление полной информации о продукции,
- предоставление информации о правилах эксплуатации;
- расчет стоимости покупки для клиента и выдача чека по оплате.

Проанализировав должностные инструкции персонала, можно сказать, что нет дублирующих полномочий. Но некоторые из них перераспределяются на подчиненных, что имеет как положительную, так и отрицательную сторону. Плюсы – повышение знаний, умений и квалификации подчиненных. Минусы – высокие требования и превышение должностных обязанностей.

2.3. Анализ ассортимента и политика продвижения в футбольном клубе «Молния»

Основными принципами построения управления коммерческой деятельностью предприятия являются:

- обеспечение согласованности между подразделениями (службами).
- обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями предприятия.
- обеспечение комплексного подхода в управлении.
- обеспечение малозвенности в структуре управления.
- обеспечение адаптивности структуры управления.

В таблице 3 представлен анализ эффективности коммерческой деятельности футбольного клуба «Молния».

Таблица 3

Анализ эффективности коммерческой деятельности футбольного клуба «Молния» с помощью коэффициентов рентабельности[23]

Показатель	%			Абсолютное отклонение		Темп роста, %			
	2015	2016	2017	2016	2017	2017-15	2016	2017	2017/15
Рентабельность продаж	30	18	15	-0,5	8,26	8,21	-0,2	212,6	212,4
Рентабельность услуг	0.43	0.23	0.18	-0,5	0,24	-0,26	-6,7	5,7	-2

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что предприятие является прибыльным. Однако снижение показателей рентабельности свидетельствует о недостаточно эффективном управлении финансовыми ресурсами предприятия.

К сильным сторонам футбольного клуба «Молния» в сфере коммерции относят уровень управленческой подготовки руководителей организации. К нейтральным сторонам: практический опыт руководителей в работе по управлению предприятием; распределение ответственности и полномочий между руководителями предприятия; имидж предприятия в глазах общественности и персонала. Слабых сторон в сфере коммерции выявлено не было.

В области маркетинга были выявлены следующие сильные стороны футбольного клуба «Молния»: наличие четкой маркетинговой концепции, ориентированной на потребительские сегменты предприятия и на потребности клиентов, которые удовлетворяет предприятие.

В своей коммерческой деятельности клуб «Молния» занимается продажей футбольной одежды и инвентаря. Рыночные перспективы клуба определяются максимальным количеством потребителей, желания которых он может удовлетворить за определенный промежуток времени. При расчетах берется приблизительная цифра - 3 чел/час.

В качестве маркетинговой стратегии выбран концентрированный маркетинг, который предусматривает, что предприятие концентрируется на одном сегменте рынка и предлагает товары в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп покупателей. Лидерство в сегменте достигается через цены. Для этого клуб «Молния» контролирует работу, концентрируя свои усилия на нескольких ключевых товарах (а именно футбольных), предназначенных для специальной группы потребителей, создавая высокую репутацию при их обслуживании.

Также была выбрана стратегия глубокого проникновения на рынок, так как предприятие работает с уже достаточно известным товаром на существующем рынке. Добиться успеха можно будет при поиске новых более опытных и активных дистрибьюторов, совершенствовании каналов товародвижения, активной рекламе, разных форм стимулирования сбыта и продажи, сервисные мероприятия, поддержке цен на уровне, приемлемом для широких масс потребителей.

Политика ассортимента заключается в предоставлении футбольной продукции без сезонного характера. Инновационная политика предприятия заключается в расходах на исследования усовершенствования существующих моделей товара. Политика качества заключается в предоставлении товаров всех моделей от ведущих фирм-производителей, имеющих самое высокое качество.

Для удобства в магазине представлена услуга онлайн бронирования.

Ценовая политика предприятия строится на принципе «высокое качество — средняя стоимость». Политика сбыта осуществляется через представителя клуба «Молния» (собственного магазина) и онлайн продажи, то есть путем прямого обращения клиента в организацию.

Магазин клуба «Молния» имеет постоянных поставщиков по всем видам футбольного инвентаря, атрибутики и экипировки. К ним относятся: ООО «АВТ», ООО «СИБ-СПОРТ», Россингтол. Основными поставщиками являются ООО «СИБ-СПОРТ». Их поставки занимают более 60% в закупках фирмы. Преимущества поставщиков: постоянство контактов, близкое расположение, удобная форма оплаты, хорошее качество продукции.

Оплата 100% спортивно-развлекательного оборудования производится только после отгрузки всей продукции поставщиков на склад и подписания отгрузочных документов. Оплата стоимости услуг осуществляется после подписания актов о выполнении работ. Доставка осуществляется силами поставщика. Разгрузка оборудования осуществляется силами магазина клуба «Молния».

Клуб использует два канала товародвижения. Первый, ориентированный на оптовых покупателей. Второй канал, ориентированный на конечного потребителя, что является каналом прямого маркетинга. При выборе методов продаж были исключены посреднические звенья, что позволило осуществить более строгий контроль над конечной ценой и охватом потребителей.

Ассортимент клуба:

обувь

футбольная форма с эмблемами сборных и клуба «Молния»

футбольные товары для детей

тренировочная форма

игровая форма

вратарская экипировка

мячи

аксессуары

Проанализируем основные показатели количества клиентов в деятельности клуба в таблице 4.

Таблица 4

Основные показатели количества клиентов в деятельности клуба (на основе данных организации)[\[24\]](#)

Показатель

2015 г. 2016 г. 2017 г.

Кол-во клиентов, шт., в том числе:	4815	5397	6172
Обувь	1095	1186	1027
Аксессуары	979	1046	1708
Футбольная форма	1286	1332	1415
Экипировка	1255	1633	1822

В целом, можно отметить, что количество клиентов с каждым годом увеличивается: с 2015 по 2016 год на 582 человека, с 2016 по 2017 год – на 775 человек. Клиентов, предпочитающих обувь с 2015 по 2016 год, увеличилось на 91 человек, но с 2016 по 2017 уменьшилось на 159 человек. Клиентов, предпочитающих аксессуары, с 2015 по 2016 год увеличилось на 67 человек, с 2016 по 2017 год – на 662 человека. Клиентов, предпочитающих футбольную форму с 2015 по 2016 год, увеличилось на 46 человек, с 2016 по 2017 год – на 83 человека. Клиентов, предпочитающих экипировку с 2015 по 2016 год, увеличилось на 378 человек, с 2016 по 2017 год – на 189 человек.

Товарная политика предполагает исследование потребителей, продвижение продуктов, управление и контроль за качеством услуг, мотивация сотрудников по обеспечению качества услуг.

Стержень товарной политики – инновационная политика – разработка новых продуктов, доведение ее до широкого круга потребителей.

Ассортиментная политика – определение товарных групп, наиболее предпочтительных для потребителей и успешной работы организации.

В организации следующая схема ценообразования: определение цели маркетинга, вывод кривой спроса (количество продукта, которое надо продать), анализ внутренних и внешних факторов, расчет издержек, изучение цен конкурентов, установление окончательной цены. При определении ценовой политики учитываются скидки, проценты, тарифы, комиссии, премии.

Стимулирование потребителей осуществляется с помощью персональных продаж, предоставления бесплатных или товаров со скидкой, скидок.

Стимулирование сбыта происходит по двум направлениям (рисунок 3):

Рисунок 3. Направления стимулирования сбыта в клубе[25]

Стимулирование сотрудников происходит с помощью предоставления различных товаров, материальные поощрения за индивидуальную работу сотрудника. Нематериальное стимулирование осуществляется путем предоставления карьерного роста, проведения конкурсов, где работники получают грамоты или подарки.

Основные элементы коммуникационной политики в клубе представлены на рисунке 4.

Рисунок 4. Элементы коммуникационной политики в клубе[26]

Каналы распространения – реклама в журналах и газетах, на радио, наружная реклама, сувениры, интернет (сайт, электронные каталоги, контекстная реклама, социальные сети), ярмарки.

вывод по 2 главе:

1. Результаты управления футбольным клубом отражаются на игровом поле и публикуются один раз в неделю. Можно сказать, что управление футбольным клубом является публичной деятельностью и его деятельность волнует всех.
2. Анализ доходов и коммерческой эффективности клуба свидетельствует о стабильных показателях, но отсутствует рост, что может оказать негативное влияние на клуб в будущем.
3. Управление футбольным клубом «Молния» основывается на постоянном сборе и анализе различной информации о целевых рынках и потребителях с последующей корректировкой политики деятельности организации. Данный способ управления клубом можно охарактеризовать как маркетинг-менеджмент.
4. Финансовые ресурсы в футбольный клуб поступают из различных источников. Финансовой деятельностью заведует финансовый менеджер, он осуществляет анализ финансов, планирование, разрабатывает кредитную политику, взаимодействует с банками, управляет денежными потоками.

5. Футбольный клуб «Молния» сделал акцент в своей стратегии управления на потребителей (болельщиков), они стали частью процесса управления клубом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время возрос интерес к коммерческой деятельности спортивных организаций. Эффективность коммерческой деятельности определяется в значительной степени продавцом. Поэтому организации тратят много времени и денежных средств на управление и поддержание системы коммерческой деятельности.

Процесс продажи в коммерческой деятельности, как правило, состоит из трех основных этапов: поиск клиента, продажа и оформление документов. В широком смысле данный процесс состоит из целой цепочки, начиная с анализа рынка и формулирования маркетинговой стратегии до проведения продажи и оценки ее эффективности.

Существуют различные виды коммерческой деятельности, какой тип использовать, выбирает сама организация, в зависимости от специфики своего бизнеса, особенностей целевой аудитории и продукта (услуги), который он предлагает.

Коммерческая деятельность оказываются наиболее эффективными при формировании покупательских предпочтений и убеждений и при непосредственном совершении акта купли-продажи. Кроме того устанавливаются разнообразные отношения, это могут быть, как формальные, так и нет.

Футбольный клуб «Молния» помимо подготовки спортсменов занимается производством и продажей различных футбольных товаров. Он специализируется на оптовой торговле и розничной. Цены в компании отличаются разнообразием, и по сравнению с конкурентами одни из низких.

Тактическое управление клубом «Молния» осуществляется благодаря эффективному взаимодействию руководителей и специалистов организации. Здесь на линейно-функциональном уровне решаются самые разнообразные финансовые, управленческие, мотивационные, технические вопросы и ряд других. Главным является учредитель, в руках которого собрано все управление деятельностью организации. Организационная структура клуба «Молния» соответствует целям, которые компания поставила перед собой. Основная функция отдела продаж

закljučаются в организации сбыта продукции новым и постоянным клиентам.

В целом по состоянию на конец 2017 года клуб «Молния» следует признать средне рентабельным предприятием. В целом, можно отметить, что количество клиентов с каждым годом увеличивается.

Для поддержки лояльности клиентов проводятся скидки на приобретение услуг.

У клуба «Молния» есть все необходимые возможности, чтобы повысить свою конкурентоспособность и укрепить сильные стороны. Успех организации обеспечивается благодаря качественной продукции и высокому уровню обслуживанию. Менеджеры организации напрямую связываются с потребителем и отвечают на все интересующие вопросы. Для поддержки лояльности клиентов проводятся скидки на приобретение продукции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук В.А. Курс предпринимательства. - СПб.: Издательство «Альфа», 2017. - 544 с.
2. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом. М.: Юнити-Дана, 2016. - 391 с.
3. Вакалова Л.Г. Экономика в физической культуре и спорте. Краснодар: КубГАФК, 2015. - 400 с.
4. Галкин В. В. Спортивный бизнес. М.: Кнорус, 2016. - 320 с.
5. Горфинкель В. А. Малый спортивный бизнес: организация, экономика, управление.- М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2017.- 495 с.
6. Гуськов С.И. Менеджмент и маркетинг в малом спортивном бизнесе. М.: ВНИИФК, 2015.- 110 с.
7. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию М.: Олимп Бизнес, 2015. - 278с.
8. Менеджмент в индустрии спорта. - М.: Университет, 2016. - 200 с.
9. Пелих А. С. Основы предпринимательства. Спб.: Питер, 2017. - 382 с.
10. Сейранов С.Г. Развитие рыночных отношений в сфере физической культуры и спорта. - М.; Вильямс, 2015. - 540 с.
11. Томич М. Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты. - М.: Дашков и К, 2015, - 335 с.
12. Хребтенко А.В. Прогнозирование и разработка направлений стратегии и тактики коммерческой деятельности предприятия на товарном рынке.

Екатеринбург: ФГАОУ ВПО, 2015. – 5 с.

13. Шевченко И.К. Организация управленческой деятельности. Таганрог: ТРТУ, 2017. – 92 с.
 14. Степанова О.Н. Малый бизнес в сфере физической культуры и спорта // О. Н. Степанова. / Журнал «Спорт». - №3. - 2017. – С. 25 -29
 15. Явленин И.М. Малый спортивный бизнес: принципы позиционирования профессионального спортивного клуба. // И.М. Явленин. / Журнал «Спорт – бизнес». - №8. – 2015. – С. 88 – 94.
-
1. Пелих А. С. Основы предпринимательства. Спб.: Питер, 2017. – С. 65. [↑](#)
 2. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом. М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 41. [↑](#)
 3. Шевченко И.К. Организация управленческой деятельности. Таганрог: ТРТУ, 2017. – С. 42. [↑](#)
 4. Абчук В.А. Курс предпринимательства. - Спб.: Издательство «Альфа», 2017. – С. 104. [↑](#)
 5. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом. М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 99. [↑](#)
 6. Пелих А. С. Основы предпринимательства. Спб.: Питер, 2017. – С. 72. [↑](#)
 7. Вакалова Л.Г. Экономика в физической культуре и спорте. Краснодар, 2015. – С. 40. [↑](#)
 8. Галкин В. В. Спортивный бизнес. М., 2016. – С. 32. [↑](#)
 9. Горфинкель В. А. Малый спортивный бизнес: организация, экономика, управление.- М, 2017.- С. 54 [↑](#)

10. Сейранов С.Г. Развитие рыночных отношений в сфере физической культуры и спорта. М., 2015. - С. 39-54 [↑](#)
11. Гуськов С.И. Менеджмент и маркетинг в малом спортивном бизнесе. М., 2015.- С. 41. [↑](#)
12. Томич М. Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты. - М., 2015., - С. 135. [↑](#)
13. Степанова О.Н. Малый бизнес в сфере физической культуры и спорта // О. Н. Степанова. / Журнал «Спорт». - №3. - 2017. - С. 25 -29 [↑](#)
14. Вакалова Л.Г. Экономика в физической культуре и спорте. Краснодар: КубГАФК, 2015. - С. 151. [↑](#)
15. Явлений И.М. Малый спортивный бизнес: принципы позиционирования профессионального спортивного клуба. // И.М. Явлений. / Журнал «Спорт – бизнес». - №8. - 2015. - С. 88 – 94. [↑](#)
16. Гуськов С.И. Менеджмент и маркетинг в малом спортивном бизнесе. М.: ВНИИФК, 2015.- С. 58. [↑](#)
17. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию М.: Олимп Бизнес, 2015. - С. 77. [↑](#)
18. Хребтенко А.В. Прогнозирование и разработка направлений стратегии и тактики коммерческой деятельности предприятия на товарном рынке. Екатеринбург: ФГАОУ ВПО, 2015. - С. 2. [↑](#)
19. Менеджмент в индустрии спорта. - М.: Университет, 2016. - С. 59. [↑](#)
20. На основе данных футбольного клуба «Молния» [↑](#)

21. Там же [↑](#)

22. На основе данных футбольного клуба «Молния» [↑](#)

23. На основе данных футбольного клуба «Молния» [↑](#)

24. На основе данных футбольного клуба «Молния» [↑](#)

25. На основе данных футбольного клуба «Молния» [↑](#)

26. На основе данных футбольного клуба «Молния» [↑](#)