ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Особенности управления коммерческой деятельностью на предприятиях оптовой торговли

1.2 Содержание процесса стратегического планирования

1.3 Требования к стратегическому плану

2 Анализ деятельности предприятия ООО «Пинур»

2.1 Характеристика предприятия

2.2 Анализ рыночной ситуации

2.3 Характеристика конкурентов

2.4 Результаты деятельности предприятия ООО "Пинур"

3. Обоснование выбора стратегии РАЗВИТИЯ ООО «Пинур»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Приложение 1

# ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление предприятием является для российской экономики новым, непривычным явлением. Необходимость в нем появилась в результате экономической реформы, результатом которой стал переход от плановой экономики с ее централизованным стратегическим управлением целыми отраслями производства к рыночной экономике, в которой предприятия различных форм собственности получили полную хозяйственную самостоятельность.

Стержнем стратегического управления является стратегия компании. Правильно выбранная стратегия является первым важнейшим результатом и в то же время эффективным механизмом стратегического управления, поскольку она целеустремляет и мобилизует использование научно-технического, производственно-технологического, финансово-экономического, социального и организационного потенциалов компании в определенных направлениях, обещающих достижение успеха.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой, структура управления фирмой адекватна "формальному" стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Стратегическое планирование и управление появилось 15—20 лет назад как эффективное средство своевременной реакции предприятий на существенные изменения среды.

Как отмечают психологи, одной из основных природных особенностей деятельности человека является ее целенаправленность. Цель, в свою очередь, обязательно должна быть осознанной и согласованной с программой действий по ее достижению. Иначе деятельность превращается в импульсивное поведение. Соответственно, прежде чем заниматься стратегическим планированием, необходимо четко осознать желания, сформулировать цели и разобраться с “полем” выбора (альтернатив).

Не менее важно правильно оценить собственный потенциал (что конкретно можно сделать, какие ресурсы нужны для реализации намеченной программы действий и какие могут быть в распоряжении), а также комплексно сопоставить и обоснованно выбрать решения.

Задачи стратегического планирования чаще всего относятся к долгосрочному, а тактического — к оперативному планированию. Однако в типичных для России условиях, когда характерны частые и существенные для предприятия изменения, главным назначением стратегического управления являются своевременная (и быстрая) реакция на важнейшие изменения, оперативное принятие и реализация стратегически важных решений. Поэтому выделение стратегических задач идет не столько по признаку продолжительности их реализации, сколько по важности последствий этих решений для фирмы. В таком случае структурные стратегические решения должны приниматься не только на этапе проектирования предприятия, но и непрерывно, в процессе управления, по мере возникновения существенных событий. Эту функцию и выполняет служба стратегического управления.

Стратегические решения всегда связаны с крупными комплексными изменениями. В условиях стабильной экономики их реализация, как правило, требует довольно больших усилий, времени и средств.

Что же характерно для стратегических решений и в чем их отличие, скажем, от тактических? Прежде всего нужно отметить такие особенности, как необходимость выбора из ряда взаимоисключающих (альтернативных) вариантов действий; крупные масштабы изменений при переходе от одной альтернативы к другой; необходимость сопоставлять и комплексно оценивать различные аспекты, факторы, критерии и т. п.

Подготовка и принятие решений по выбору стратегии включает следующие задачи:

* выбор критериев и их приоритетов;
* оценка по этим критериям исходного состояния предприятия;
* оценка предельно достижимых за плановый период значений выбранных критериев;
* выбор желаемых значений целевых установок, которые должны быть напряженными, но достижимыми;
* выбор основных направлений деятельности (изменений), за счет которых возможен переход предприятия из исходного состояния в желаемое.

Следует отметить, что в условиях, сложившихся на большинстве российских предприятий (спад производства, резкий дефицит денежных средств, низкая рентабельность при растущей конкуренции, долги, задержка зарплаты и т. п.), финансы и рынок (продажи) являются самым узким местом: не будет денег — не будет расти уровень жизни, не будет проводиться ни реконструкция производства, ни широкие маркетинговые исследования и рекламные кампании. Более того, именно ухудшение финансово-экономического состояния привело к банкротству более 40% российских предприятий и еще столько же — в финансово неустойчивое состояние. В то же время известно, что разработка и реализация эффективной финансово-экономической стратегии улучшает критерии на 10—20%. Поэтому именно финансово-экономическая группа целей, стратегии и задач является чаще всего самой приоритетной.

Объектом исследования явилось предприятие ООО «ПИНУР».

Предмет исследования – стратегия развития ООО «ПИНУР».

Цель данной работы – на основании имеющихся возможных стратегий развития предприятия сделать выбор, обоснование и оценку наиболее эффективной модели.

В соответствии с поставленной целью определены следующие основные задачи:

* изучить теоретические основы стратегического планирования.
* дать характеристику и оценку перспектив развития отрасли (рынка), где функционирует предприятие ООО «ПИНУР»;
* выполнить анализ сильных и слабых сторон организации и ее ближайших конкурентов;
* выполнить описание возможных стратегий развития организации;
* обосновать выбор стратегии развития предприятия ООО «ПИНУР».

В работе использована теория и методология, изложенная в монографиях, справочной и учебной литературе российских и зарубежных ученых а также в нормативных актах, бизнес-планах, данных статистической и бухгалтерской отчетности предприятия.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

## 

## 1.1 Особенности управления коммерческой деятельностью на предприятиях оптовой торговли

Торговля - это вид предпринимательской деятельности, где объектом действия является товарообмен, купля-продажа товаров, а также обслуживание покупателей в процессе продажи товаров, их доставки, хранения и подготовки к продаже. [20, c.27]

Оптовая торговля - вид основной предпринимательской деятельности по продаже собственниками производителями или перепродаже без видоизменений посредниками любых разрешенных для оборота товаров розничным торговцам, промышленным, коммерческим, учрежденческим или профессиональным пользователям или же другим оптовым торговцам (за исключением населения), для использования их в производстве, иного профессионального использования или использования в качестве промежуточного потребления (для последующего извлечения прибыли). В зависимости от объема сделки выделяются: оптовая торговля и мелкооптовая торговля (минимальная партия товара при последней не может быть меньше, чем количество единиц соответствующего товара в одной упаковке производителя для розничной реализации).

Различают две формы организации оптовой торговли:

• непосредственная оптовая торговля товарами;

• оказание посреднических услуг при купле-продаже товаров.[23, c.48]

Важная роль в развитии сферы обращения товаров народного потребления принадлежит оптовой торговле. Преобразуя производственный ассортимент в торговый, определяя структуру и направление товарных потоков, выступая на рынке в качестве посредника между промышленностью и розничным торговым звеном, оптовые предприятия и организации способствуют гармонизации единого потребительского рынка страны.

Мировой опыт и отечественная практика показывают, что функционирование системы межотраслевых, региональных и межрегиональных связей немыслимо без участия оптовой торговли как активного коммерческого посредника. [15, c.28]

### Виды оптовых предприятий

Существенно расширяются права оптовых предприятий. Они самостоятельно определяют свою специализацию, сферу и зону деятельности, уровень автономности функционирования и функциональную ориентацию.

Оптовая торговля в рыночных условиях должна быть более гибкой и способной оптимально реагировать на любые изменения экономических условий. Это может быть обеспечено на основе последовательного развития типового и видового разнообразия оптовых структур на потребительском рынке.

В основу типового разнообразия оптовых предприятий положены масштабы их деятельности, с учетом чего следует выделять оптовые предприятия общенационального (федерального) и регионального (внутрирегионального) уровней. [32, c.59]

Оптовые предприятия общенационального (федерального) Уровня призваны стать стержнем всей внутриотраслевой структуры оптовой торговли. Они должны гарантировать ее устойчивость и стратегическую стабильность. Важнейшей их задачей является создание необходимой структуры каналов товародвижения, предназначенной для обслуживания крупных отечественных товаропроизводителей, а также зарубежных производителей и поставщиков товаров. [25, c.75]

Оптовые предприятия общенационального уровня реализуют товары по всей территории страны. Сюда включаются предприятия, обеспечивающие федеральные нужды, а также оптовые структуры межрегионального характера, обслуживающие районы Крайнего Севера, Дальнего Востока и местности досрочного завоза, а также оптовые предприятия, обслуживающие исторически сложившиеся центры производства текстильных товаров, хрусталя, керамики, мебели и других товаров. С учетом этого и должен развиваться товарный ассортимент оптовых предприятий общенационального масштаба и межрегионального характера.

Основной организационно-правовой формой оптовых предприятий общенационального уровня являются акционерные общества открытого типа с заметной долей участия государства в их уставных капиталах. Это могут быть и государственные концерны.

Оптовые предприятия общенационального уровня в перспективе должны составить основу формирования торгово--промышленных, торгово-финансовых групп и транснациональных компаний. [16, c.39]

Процесс оптовой реализации товаров завершают оптовые предприятия регионального уровня. Они закупают товары непосредственно у товаропроизводителей и у оптовых предприятий федерального уровня, доводят их до любых оптовых покупателей в зоне своей деятельности.

Главной задачей их функционирования является обеспечение товарами региональных товарных рынков.

В эту группу оптовых предприятий могут включаться автономные оптовые структуры и сбытовые подразделения промышленных предприятий, а также оптовые структуры крупных розничных предприятий. Эти предприятия функционируют пре имущественно в виде хозяйственных товариществ и акционерных обществ. [37, c.26]

На региональном уровне должны получить распространение различного рода объединения. Они могут формироваться как в виде цепных оптовых торговых компаний, так и в виде добровольных оптово-розничных цепей.

Каждый тип оптовых предприятий может существовать в различных видах. При этом оптовые предприятия могут быть следующих видов: специализирующиеся на оптовой торговой деятельности предприятия, осуществляющие полный комплекс закупочно-сбытовых операций с переходом права собственности на товар к оптовому звену. Это так называемые независимые оптовые торговцы; посреднические оптовые структуры, не использующие в своей деятельности перехода к ним права собственности на товар (дистрибьюторы).[46, c.93]

### Роль оптовых предприятий в системе товародвижения

Оптовая торговля как одна из важнейших элементов сферы обращения имеет огромное влияние на организацию и функционирование всей системы товародвижения.

Она не завершает процесса смены форм стоимости и не доводит потребительной стоимости до потребителя, а только лишь приближает товары к смене форм их стоимости и к потребителю. Следовательно, она является лишь начальной стадией торговли товарами народного потребления, осуществляющей первоначальной сбыт товаров на производство и организацию рационального их продвижения до розничных предприятий.

Оптовая торговля представляет собой по экономической сущности - процесс продажи товаров для дальнейшей перепродажи, а по материальному содержанию - процесс по осуществлению доведения этих товаров от производства до розничных предприятий с целью последующего доведения их до потребителей. [51, c.72]

При участии в торговле только одного посредствующего звена - розничного товар продается уже два раза: первый раз производственным предприятием розничному, второй раз розничным предприятием потребителю. Участие в торговле еще оптового посредника связано с увеличением оптового товарооборота и ведет к увеличению издержек обращения, если такое участие не оправдывается ускорением оборачиваемости товаров и сокращением издержек в розничном звене. Если товар продается непосредственно розничным предприятиям, то оптовая торговля приобретает одноактную форму. Если же производственные предприятия будут продавать товары обособленному сбытовому или оптовому предприятию, а последнее - розничным предприятиям, то обращение товаров усложнится. Оптовая торговля в таких случаях примет двухактную или однозвенную форму. Это означает, что в товарообороте участвует одно обособленное оптовоезвено**.** Таким образом, оптовая торговля может принимать различные формы звенности, расширяя или ограничивая сферу обращения данных товаров и количество актов купли-продажи в расчете на один товар. [39, c.184]

Целями развития оптовой торговли являются:

• создание развитой структуры каналов товародвижения;

• поддержание необходимой интенсивности товаропотоков;

• формирование резервных источников финансового обеспечения процесса товародвижения/ [49, c.81]

Предприятия оптовой торговли специализируются на коммерческом посредничестве в установлении хозяйственных связей между предприятиями-производителями товаров и розничными торговыми предприятиями или другими оптовыми покупателями, а также на закупке и продаже товаров со складов и оказании сопутствующих услуг.

Основными задачами оптовоготоргового предприятия являются:

• поиск поставщиков товаров длярозничных предприятий и других покупателей;

• закупка товаров у производителей иих доставка, хранение;

• формирование торгового ассортиментав соответствии с требованиями розничных предприятий;

• обеспечение предприятиям-производителям сбытаих товаров;

• маркетинговые исследования для производителей товаров и розничных торговых предприятий;

• информационное обслуживание.

На макроуровне оптовая торговля выполняет следующие функции: интегрирующую (по обеспечению взаимосвязи между партнерами по поставкам продукции, по нахождению каналов сбыта), оценочную (по определению уровня общественно необходимых затрат труда через ценообразование), организующую и регулирующую (по обеспечению рационального построения и гармонического функционирования экономических систем с помощью импульсов, стимулирующих структурные изменения). [34, c.195]

Макроэкономические функции оптовой торговли трансформируются на микроуровне в разнообразные функции оптовых торговых предприятий:

• экономическая интеграция территории и преодоление пространственного разрыва;

• преобразование производственного ассортимента в торговый;

• формирование товарных запасов; сглаживание цен, хранение, доработка, доведение товаров до требуемого качества, фасовка, упаковка, кредитование, маркетинговые исследования рынка и организация рекламных кампаний.

Развитие рыночных отношений способствует возникновению новых элементов в деятельности оптовых предприятий (услуги по управлению, консультации по использованию товаров, гарантийное обслуживание и др.).

Оптовые предприятия обеспечивают значительную экономию издержек обращения, так как розничные предприятия освобождаются от закупок товаров у множества производителей; снижаются материальные затраты, связанные с хранением, формированием ассортимента товаров и их доставкой. Хранение товаров здесь обходится значительно дешевле, чем их размещение в розничной сети. Особенно большое значение имеет хранение оптовыми предприятиями товаров, производство и спрос на которые носят сезонный характер. [42, c.69]

Таким образом, именно оптовые предприятия, используя свое положение на пересечении информационных потоков, способны обеспечить сбор, накопление и обработку коммерческой информации, а обобщив и проанализировав ее, передать поставщику или покупателю.

Для розничных предприятий оптовые фирмы осуществляют финансирование, реализуя им товар с отсрочкой платежа.

## 1.2 Содержание процесса стратегического планирования

### Задачи стратегического планирования

Планирование необходимо для достижения фирмой следующих целей:

повышение контролируемой доли рынка

предвидение требований потребителя

выпуск продукции более высокого качества

обеспечение согласованных сроков поставок

установление уровня цен с учетом условий конкуренции

поддержание репутации фирмы у потребителей.

Задачи планирования определяются каждой фирмой самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же задачи стратегического планирования любой фирмы сводятся к следующему (21; с.84):

1. Планирование роста прибыли.

2. Планирование издержек предприятия, и, как следствие, их уменьшение.

3. Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж.

4. Улучшение социальной политики фирмы.

Таким образом основной задачей планирования является получение максимальной прибыли как результата деятельности и осуществления его важнейших функций: планирование маркетинга, производительности, инноваций и другого.

### Этапы стратегического планирования

Процесс стратегического планирования состоит из восьми взаимосвязанных этапов; осуществляется совместно руководством фирмы и сотрудниками маркетинговых служб.



**Рис 2. Процесс стратегического планирования**

Сам процесс планирования проходит четыре этапа (14; с.34):

* разработка общих целей;
* определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет);
* определение путей и средств их достижения;
* контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности бухгалтерских расчетов прошлого. Любое планирование предприятия базируется на неполных данных. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников, менеджеров. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимоувязывались с имеющимися условиями. Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы, иначе именуемые “надбавками безопасности”, однако слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана. В основу составления плана по конкретным направлениям производственных участков предприятия кладутся отдельные задачи, которые определяются как в денежных, так и в количественных показателях. При этом планирование должно отталкиваться от так называемых узких мест: в последнее время это сбыт, финансы или рабочая сила.

### Краткосрочное и долгосрочное планирование

Любая компания должна применять как долгосрочное, так и краткосрочное планирование. Например, при планирование производства продукта как одного из важнейших элементов рыночной стратегии целесообразно применять долгосрочное и оперативное планирование в совокупности, так как планирование производства продукта имеет свои специфические черты и определяется поставленной целью, сроками ее достижения, видом товара и так далее.

### Долгосрочное планирование

Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию компании, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством компании и содержит главные стратегически цели предприятия на перспектив.

Основные области долгосрочного планирования:

- организационная структура

- производственные мощности

- капитальные вложения

- потребности в финансовых средствах

- исследования и разработки

- доля рынка и так далее.

### Краткосрочное планирование

Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц, и так далее. Краткосрочный план на год включает объем производства, планирование прибыли и другое. Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для компании - производителя и ее партнеров.

Особое значение для предприятия имеет краткосрочный финансовый план. Он позволяет анализировать и контролировать ликвидность с учетом всех остальных планов, а заложенные в нем резервы дают информацию о необходимых ликвидных средствах.

Краткосрочное финансовое планирование складывается из следующих планов (3; с.38):

1. Очередного финансового плана:

доходы с оборота

текущие расходы (сырье, зарплата)

выигрыш или потери от текущей деятельности

2. Финансового плана нейтральной области деятельности предприятия:

доходы (продажа старого оборудования)

расходы

выигрыши или потери от нейтральной деятельности

3. Кредитного плана;

4. Плана капитальных вложений;

5. Плана по обеспечению ликвидности. Он охватывает выигрыши или потери предшествующих планов:

сумма выигрышей и потерь

имеющиеся ликвидные средства

резерв ликвидных средств

Кроме того, краткосрочный план включает в себя:

- план товарооборота;

- план по сырью;

- производственный план;

- план по труду;

- план движения запасов готовой продукции;

- план по реализации прибыли;

- кредитный план;

- план капиталовложений и другое.

Этапы составления краткосрочного плана:

1. Анализ ситуации и проблемы.

2. Прогнозирование будущих условий деятельности.

3. Постановка задач.

4. Выбор оптимального варианта.

5. Составление плана.

6. Корректировка и увязка.

7. Конкретизация плана.

8. Выполнение плана.

9. Анализ и контроль.

### Виды управленческой деятельности в рамках планирования

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования (25; с.74):

1. распределение ресурсов
2. адаптация к внешней среде
3. внутренняя координация
4. организационное стратегическое предвидение

### Распределение ресурсов

Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

### Адаптация к внешней среде

Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с ее окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

### Внутренняя координация

Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

### Осознание организационных стратегий

Это деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учится на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования, она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

## 1.3Требования к стратегическому плану

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах (8; с.43).

Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегий организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т. п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течении длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Т. о. планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

# 2. Анализ деятельности предприятия ООО «Пинур»

## 2.1 Характеристика предприятия

Адрес офиса и производственных подразделений: Свердловская область, г.Ирбит, ул.Свердлова 21 к.27 тел: (34355)4-21-83

ООО «Пинур» занимается оптовой и розничной продажей пива, является дистрибьютором ОАО «Патра», имеет субдистрибьюторские условия работы по ведущим российским пивным компаниям: 1. Балтика (марки пива «Балтика», «Карлсберг», «Арсенальное», «Дон», «Медовое», «Ярпиво», и др.); 2. Эфес (марки пива «Старый мельник», «Варштайнер», «Белый медведь», «Эфес пилснер» и др.); 3. Хайнекен (марки пива «Бочкарев», «Охота», «Хайнекен», «Ловенбрау», «Баклер» и др.); 4. Трансмарк (марки пива «Золотая бочка», «Три богатыря», «Миллер», «Холстен», «Велкопоповецкий козел» и др.); 5. Вена (марки пива «Невское», «Туборг» и др.); 6. Пинур (марки пива «Очаковское», «Ячменный колос» и др.); 7. ПИТ (марки пива «ПИТ», «Три медведя», «Доктор Дизель» и др). Представленные компании разливают пиво как своих марок, так и лицензионных. Свою дистрибуцию они строят через оптовые компании находящиеся в регионах, обычно заключается один или два договора с ведущими местными оптовиками, которые могут обеспечить продажи, размещение (т.е. складирование), сбыт (как через своих торговых представителей, так и через других оптовых перепродавцов), оплату согласно договора. Организационная структура предприятия представление в Приложении 1. Общая численность работающих: составляет 90 человек..

## 2.2 Анализ рыночной ситуации

В России с каждым годом выпивается все больше пива. По данным Минсельхоза, за прошедший год в нашей стране было сварено 732 млн декалитров этого напитка. Чтобы нагляднее представить себе масштабы этого пенного моря, достаточно перевести его в поллитровый эквивалент – получится чуть меньше 15 млрд бутылок. Хотя, конечно, не все это добро было разлито в бутылки: половина пришлась на алюминиевые банки и пластиковые "баллоны". А каждая четвертая стеклянная бутылка, выпитая в России, содержала в себе напиток сорта "премиум", то есть пиво высокого класса. Россияне стали настолько разборчивы в "жидком хлебе", что наши пивовары оказались не готовы удовлетворить растущий спрос на хорошее пиво: эксперты говорят, что в ближайшие годы "премиума" на всех не хватит. Зато остального – залейся!

Где в России больше всего пьют пива? Согласно анализу, который провел недавно Deutsche Bank, оказывается, что в Питере – 79 л на душу населения в год (в Москве – 75 л, в остальных крупных городах – в среднем 55 л, а в глубинке – чуть больше 40 литров). Много это или мало? Смотря с чем сравнивать. Средний японец, к примеру, выпивает порядка 42 л пива в год, а вот средний чех – 125 литров...

На российском рынке пива присутствуют около 300 компаний-производителей, но крупных из них – не более 20. Безусловным лидером остается ПК "Балтика", хотя в последнее время она сдает позиции: за последние месяцы ее доля на рынке уменьшилась с 23 до 20,8% (хотя объем продаж вырос за год почти на 1%, и на 10% – экспортные поставки). Основным своим конкурентом "Балтика" считает компанию SUN Interbrew, которая в 2003 г. отвоевала у "знаменитого пива России" 4% российского пивного рынка (ее доля – около 14%). Особенно настойчиво и агрессивно SUN Interbrew продвигала такие марки как "Толстяк" и "Сибирская корона". По мнению экспертов ИГ "Атон", клиентов у "Балтики" отнимают также "ПИТ", "Ярпиво" и "Тинькофф", которые хотя и имеют весьма скромные доли, но работают в том же сегменте рынка, что и "Балтика".

Однако по мере роста благосостояния россиян усиливает свои позиции другой конкурент пива – вино. Оно уже аккумулирует около 20% алкогольных расходов населения.

Так или иначе, российский рынок пива близок к своему насыщению, и пивоварам предстоит борьба за его передел.

В стране возникла реальная перспектива перепроизводства хмельного напитка. По данным аналитического отдела РИА РБК, в 2007 г мощности пивоваренных заводов увеличатся на 10% по отношению к сегодняшнему уровню. Это же произошло и в области пивного брендинга - по данным компании ACNielsen, количество марок пива, представленных в среднем магазине России, выросло с 23-х в сентябре 2000 г до 54-х к сентябрю 2002 г.

В то же время эксперты все громче говорят о снижении интереса к пиву Того, что было раньше, когда потребление увеличивалось в разы, уже нет. Сегодня четко наметилось практически стопроцентное удовлетворение спроса. Продажи растут не столько за счет повышения объемов потребления, сколько за счет замещения тех или иных марок.

Сейчас пивовары подсчитывают убытки: прибыль "Балтики" за 2002 г. уменьшилась примерно на треть, а объем производства - на 35%. Индийско-бельгийский пивоваренный холдинг Sun Interbrew (марки "Клинское", "Толстяк", "Сибирская корона") потерял еще больше - прибыль снизилась в три раза.

Но хуже всего в этой ситуации приходится небольшим региональным пивоваренным заводам. Например, на Исетском пивобезалкогольном заводе в 1 квартале 20053 г. производство снизилось почти вполовину от аналогичных показателей 2004 г. "Патра" сработала несколько лучше - спад составил 25%. Во-первых, регионалов давят крупные заводы, возможности которых по части ценовых маневров и рекламы несопоставимы. Например, компания "Пивоварни Ивана Таранова", в прошлом году разместила телерекламы на $14 млн. (без учета скидок, предоставляемых каналами крупным рекламодателям). Для сравнения: рекламный бюджет "Исетского пивзавода" - 3 млн. руб.

Во-вторых, именно по местным предприятиям - с их небольшими объемами и специализацией на недорогом, массовом пиве - ударяет непродуманная акцизная политика государства. Сегодня производители с бутылки пива сорта премиум платят столько же, сколько с пива среднеценовой и дешевой групп.

Работая с чешскими пивоварами, основной упор "Исетский" и "Патра" делают на сохранение традиционных особенностей вкуса своего пива. По мнению экспертов, "Патре", которая несколько недель назад уже выпустила новый сорт - "Чешское братство", это удалось.

Наконец, для снижения издержек пивовары начали интенсивно вкладывать деньги в непрофильные отрасли. А именно - в производство безалкогольных напитков. В отличие от пивоварения, этот вид бизнеса идет у обоих местных предприятий явно в гору: объемы реализации постоянно растут, хотя особой рекламной поддержки своему "второстепенному" продукту заводы не оказывают. Например, на "Патре" за 2003 г. уже разлили 66 тыс. дал "газировки", в то время как в прошлом году - 31 тыс. дал. В ближайшее время завод намерен начать производить еще и квас, и бутилированную питьевую воду.

Объяснения этому внезапному росту спроса на воду пивовары пока найти не могут. Казалось бы, на этом рынке у них не меньше сильных соперников, чем на пивном. Достаточно вспомнить концерны РерsiСо и Соса Соlа. Предположений много. Кто-то говорит, что местным производителям просто повезло: потребление безалкогольных напитков ежегодно увеличивается во всем мире. Другие, убеждены в том, что продукцию местных заводов покупают потому, что там используются натуральные ингредиенты. В то время как большинство уже давно перешло на подсластители и искусственные ароматизаторы.

Кстати, диверсифицировать свой бизнес предпочитают не только производители, но и продвинутые местные оптовики от пивной отрасли. В частности, "Марко Поло", дистрибьютор таких известных компаний, как Efes, Heineken, с недавних пор начал вводить в линейку продаваемых продуктов слабоалкогольные коктейли.

Однако вряд ли предпринимаемые попытки существенно улучшат положение региональных пивоваренных заводов. Общая неблагоприятная ситуация в отрасли и все более возрастающая конкуренция заставили крупные компании Северо-Запада и Центральной России двигаться в глубинку, где потребление янтарного напитка колеблется в пределах 20-30 л в год на человека (против 70-80 л - в столицах, которые и формировали 80-85% отечественного пивного рынка). Для усиления своего присутствия в регионах они активно приступили к запуску локальных марок. В Петербурге пиво под "местными" названиями в январе выпустили "Бавария" (марка "Питерское") и "Балтика" (марка "Ленинградское"). В марте скандинавский холдинг ВВН продолжил экспансию, запустив в продажу новые "клоны": "Красноярское", "Краснодарское", "Тюменское" и "Свердловское".

Эти бренды ориентированы на потребителя с доходом ниже среднего. Скажем, бутылка "Свердловского" стоит 11-13 руб. Концерны вступили в конкурентную войну с местными производителями, традиционно считавшими низкоценовой сегмент своей сферой влияния. А за счет управления товарными потоками с многих заводов холдинги более оперативно реагируют на спрос в регионах и тем самым серьезно теснят более мелких игроков.

Пивоваренные заводы "Патра" и "Исетский" - это далеко не весь пивной рынок Свердловской области, и вряд ли стоит говорить о полном переподчинении его пришлому капиталу. По мнению аналитиков, эта отрасль местной экономики пополнится небольшими пивоварнями с объемами выпуска 5-20 тыс. л в месяц.

В последние год-два открылось несколько таких производств, в основном в пригородах, и сейчас они на этапе тестирования. Те же, что начали раньше, как, например, пивоварня "Элико", основанная в 1997 г., в конце прошлого года уже вышли на массовый рынок. Продукт, который производит "Элико", нефильтрованное непастеризованное пиво верхового брожения - эль. За полгода бизнесменам удалось удвоить объем производства этого напитка - с 1 тыс. л до 2-2,5 тыс. л в месяц. Динамика развития компании такова, что производственные мощности завода (10 тыс. л в месяц) будут исчерпаны уже этим летом, и "Элико" планирует пробрести дополнительное оборудование производительностью до 30 тыс. л ежемесячно.

Другое перспективное направление для местных производителей - так называемые брюпабы (от англ. brewpub), или бирхаузы (от нем. beerhaus). Это пивоварни, которые существуют вместе с баром. Правда, сюда местный бизнес пока не спешит вкладывать деньги. Предприниматели опасаются, что в России нет культуры потребления пива в заведениях - все-таки, по статистике, 91 % пива продается у нас в киосках и продовольственных магазинах (для сравнения: в Европе этот показатель колеблется в пределах 40-50%).

Структура и динамика рынка пива в Сведловской области по типу продавцов представлена в табл.2.1.

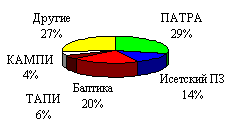
Таблица 2.1

**Продажи пива в Свердловской области**

**за 9 месяцев 2003-2005 года (тыс.дал) по данным Госкомстата РФ**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2002 год | | 2003 год | | 2004 год | |
| Розничная  продажа | Поставки в розницу (опт+пром. предприятия) | Розничная  продажа | Поставки в розницу (опт+пром. предприятия) | Розничная  продажа | Поставки в розницу (опт+пром. предприятия) |
| Пиво | 18 273,80 | 7 127,66 | 18 620,30 | 4 494,69 | 24 436,80 | 4518,38 |

Структура рынка различных торговых марок пива представлена на рис.1



**Рис.1. Доли рынка различных торговых марок в Екатеринбурге и в Свердловской области**

Рассмотрим рыночную характеристику сегментов рынка, которая представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

**Сегментирование рынка пива г. Екатеринбург**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Потребители по полезным свойствам | Потребители по демографическому признаку | Потребители по поведенческому признаку | Потребители по психографическому признаку | Популярные фирмы |
| Экономия (низкая цена) | Большие семьи, домохозяйки, пенсионеры, временно безработные | Активные пользователи | Ипохондрики, с консервативными вкусами | Те, производители у которых цена наиболее приемлемая (низкая) |
| Качество | Деловые люди, имеющие постоянное место работы | Активные пользователи | Активные, уверенные в себе люди | По приемлемости цены, имеющиеся в продаже |
| Соответствие модным тенденциям | Молодежь, до 27 лет, студенты и служащие | Любители авангарда, новаторы, экспериментат. | Общительные, независимые, стремящиеся к достижению целей | «Клинское»,  импортные производители |

Сегментация рынка продукции ООО «Пинур» представлена в следующем виде:

1. 40% - люди со средним достатком, рабочие и служащие, с доходом до 1000 рублей в месяц на члена семьи
2. 20% - «малоимущие» (рабочие и служащие) с доходом до 500 рублей в месяц на члена семьи
3. 5% - «наиболее обеспеченные», в основном руководители с доходом от 3000 рублей
4. 3 % - бизнесмены – от 5000 рублей
5. 10% - студенты

Проблема качества и конкурентоспособности носит в современном мире универсальный характер. От того, поскольку успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной любой стране, практически любого потребителя.

Объективный фактор, объясняющий многие глубинные причины наших экономических и социальных трудностей, снижающихся темпов экономоического развития за последнее десятилетие с одной стороны и причины повышения эффективности производства уровня жизни в развитых странах Запада, с другой - это качество создаваемой и выпускаемой продукции.

Конкурентоспособность и качество концентрированное выражение всей совокупности возможностей страны, любого производителя создавать, выпускать и сбывать товары.

Управление Госторгинспекции по Свердловской области подвело окончательные итоги смотра качества представленного на областном рынке светлого пива.

Эти итоги отличаются от предварительных тем, что в них отброшены крайние показатели (три максимальных и три минимальных оценки). Была проведена закрытая дегустация 29 образцов пива 15 производителей. Определены лучшие образцы по группам экстрактивности (плотности начального сусла). 65% образцов получили оценку "отлично" и "хорошо". С экстрактивностью 11% лучшими названы "Стрелец классическое" - ОАО "Патра" (22 балла из 25, оценка "отлично"), "Очаково" - ОАО "Очаково" ЛТД, Москва (21 балл, "хорошо"), "Три богатыря" - ООО "Калужская пивоваренная компания" (20 баллов, "хорошо"). С 13%: "Старый мельник" - ЗАО "Пивоваренная компания "Москва-Эфес" (20 баллов, "хорошо"), "Советник Марочное" - ОАО "Патра" (21 балл, "хорошо"), "Невское" - ОАО "Вена", Санкт-Петербург (19 баллов, "хорошо"). С 14%: "Княже Особое" - "Патра" (23 балла, "отлично"), "Толстяк Забористое" - ОАО "Пермская пивоваренная компания" (20 баллов, "хорошо"), "Акинфий Демидов" - АОЗТ "Тагильская пивоваренная компания" (22 балла, "отлично"). С экстрактивностью 15%: "Тигр" - ОАО "Исетский пивобезалкогольный завод" (19 баллов, "хорошо"). С 16%: "Белый медведь" - ОАО "Амстар", Уфа (22 балла, "отлично"), "Южное светлое" - ОАО "Балтика-Дон", Ростов-на-Дону (21 балл, "хорошо"), "Арсенальное крепкое" - ОАО "Пивоваренный завод "Тульское пиво" (21 балл, "хорошо"), 'Для друзей' - ЗАО "Кредос", Каменск-Уральский (20 баллов, "хорошо"). Два образца признаны нестандартными, в том числе "Красный Восток", Казань, со сроком годности до 26.03.06., за кисловатый привкус. Второй образец, годный до 26.12.06., впервые признан нестандартным, и поэтому его изготовитель не называется. Кстати, областное управление Госторгинспекции за 9 месяцев 2006 года проверило 33 тысячи 317,6 литра пива. Из них забраковано и снято с продажи 12,1%, или 4 тысяч 40 литров, произведенные 15 предприятиями. Основными причинами были нарушение условий хранения, продажа товара с истекшим сроком годности, наличие посторонних включений. Кроме того, была запрещена продажа 5 тысяч 60 литров отечественного пива из-за отсутствия у продавцов удостоверений качества на данную продукцию.

Сегодня, по оценкам «Business Analytica», на каждого жителя в России приходится примерно 30 литров. России есть куда стремиться. Потребление пива в России запросто можно довести дл среднеевропейского. Конечно, до уровня Чехии, где пьет очень много, России дойти трудно, но Англию, где на каждого жителя приходится примерно 80 литров пива в год, достигнуть можно.

Некоторые эксперты, правда, считают, что рост пивного рынка в России не будет продолжаться бесконечно, и призывают производителей не переоценивать свои возможности.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что если товар аналогичен товарам основного конкурента, он назначает цену близкую к цене товара того конкурента. В противном случае предприятие может потерять сбыт. Если товар ниже по качеству, предприятие не сможет запросить на него цену такую же, как и у конкурентов. Запросить больше, чем конкурент, предприятие может тогда, когда его товар выше по качеству. Конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя, и естественно гарантируют удовлетворение данной потребности.

## 2.3.Характеристика конкурентов

На региональном рынке конкурентами ООО ПИНУР являются компании «Марко Поло», «Кредос», «Юниленд», «Метро», «Оптлогистикгрупп»

Рассмотрим основных – наиболее крупных конкурентов.

**Торговая компания "Кредос"**

Торговая компания "Кредос" - один из крупнейших операторов рынка пива и слабоалкогольных напитков Урало-Сибирского региона.

* + - Год образования - 1994.
    - Входит в торгово-промышленную группу "Кредос", куда входит также несколько производственных предприятий.
    - Имеет прямые Контракты практически со всеми производителями брендов федерального значения.
    - Обслуживает территорию Урала и Западной Сибири.
    - Единственная в регионе дистрибьюторская компания, владеющая рядом собственных региональных марок.
    - Единственная компания, оказывающая полный комплекс услуг при работе с розничными торговыми точками, включая услуги по выкладке товара и оформлению мест продаж.

Торговая Компания "Кредос" - оператор рынка Пива и Слабоалкогольных напитков (САН) с 1994 года. На сегодняшний день компания имеет прямые договорные отношения практически со всеми производителями Брендов федерального значения. За 8 лет работы компания зарекомендовала себя, как надежный партнер и профессиональный участник рынка ПИВА и Слабоалкогольных коктейлей (САН).

Компания насчитывает более 300 сотрудников, имеет собственную сеть мелкооптовых павильонов в г. Екатеринбурге, филиал в г. Тюмени, а также представителей в прилегающих областях и крупных городах региона.   
Собственные и арендованные складские площади - более 10 000 кв.м. (включая Тюменский филиал), собственный парк автомобилей.   
ТК "Кредос" может обеспечить как прямые вагонные, контейнерные поставки, поставки большегрузным автотранспортом, так и поставки со складов в Екатеринбурге и Тюмени собственным автотранспортом компании.

География поставок ПИВА и САН - территория большого Урала и Сибири (Свердловская, Челябинская, Тюменская, Курганская область).

Основными направлениями для Компании являются:

* + - Оптовая торговля (Крупный и мелкий опт)
    - Прямая доставка в торговые точки (Off-Trade)
    - Работа с предприятиями Общепита (On-Trade)
    - Продажа через сеть собственных мелкооптовых павильонов.

Компания движется, в первую очередь, в направлении дальнейшего развития Прямой доставки товара в торговые точки.

Компания пошла по пути улучшения сервиса и предоставления максимально полного пакета услуг, в частности, специалисты ТК Кредос осуществляют выкладку продукции (Мерчандайзинг) и оформление мест продаж в соответствии со стандартами, позволяющими максимизировать прибыль от продажи, размещают в торговых точках "Брендированное" оборудование производителей (холодильники, рекламные стойки, Световые короба и т.д.).

Внешняя политика компании уже 5 лет базируется на следующих принципах:

* + - Мы занимаем открытую позицию в отношении открытых партнеров
    - Мы щепетильно относимся к выполнению сторонами взятых обязательств
    - Мы поддерживаем своих партнеров в трудную минуту
    - Мы удерживаем свое лидерство на рынке Пива и САН
    - Мы способствуем развитию и процветанию регионального потребительского рынка.

Благодаря неукоснительному соблюдению этих принципов, у Компании сложились тесные партнерские отношения с поставщиками и клиентами.

Компания сотрудничает только с производителями высококачественной продукции и не берется за продвижение "Сомнительных" торговых марок - существующая в компании служба маркетинга оценивает все поступающие от производителей Предложения о сотрудничестве.

Именно благодаря соблюдению данного принципа потребитель Уральского региона смог оценить такие торговые марки, как: **Пиво "Бочкарев", "Золотая бочка", "Невское", ПИТ, Джин-тоник "Браво", "Синебрюхов", коктейли "Кольца" (Хэппилэнд), Кремлевская , Алко -** "раскруткой" этих брендов занималась именно Торговая Компания Кредос.

"География" клиентов Компании - территория большого Урала и Сибири: Свердловская, Челябинская, Тюменская, Курганская области. В активе - более 1000 партнеров.

Среди клиентов ТК "Кредос" такие операторы регионального рынка, как

ТД "Патра", Компания "Шарташ-пиво", ТД "Марко Поло", Компания "Юнилэнд", а также подавляющее большинство крупных игроков Розничной торговли:

* торговая группа "Купец", сеть универсамов "Монетка", "Звездный", ТД "Чкаловский", ТКЦ "Чкаловский", "Атлант", "Семь Ключей", "Смак", "МагКор", ЕМУП "Соцбыт" а также ряд других крупных компаний Екатеринбурга и Большого Урала.
* В компании работает "ПЕЙДЖЕР ДОВЕРИЯ" - 063 аб. "КРЕДОС", позволяющий получать оперативную информацию о качестве предоставляемых услуг и обратную связь от клиентов компании.

ТК Кредос - единственная компания в регионе, имеющая собственное производство и владеющая рядом региональных марок:

* + - Слабоалкогольные напитки "Фэнтези",
    - Пиво "Старое доброе".

В ближайшее время планируется вывод на рынок новых марок Слабоалкогольных напитков.

**Торговый Дом "Марко Поло"**

Торговый Дом «Марко Поло» был основан 13 августа 1997 года. В настоящее время это одна из крупнейших и успешных команд в сфере оптовой продажи пива и слабоалкогольной продукции в Уральском регионе.

«Марко Поло» является официальным дилером таких компаний, как “Heineken Breweries”,« Пивоварни Москва -Эфес» «Пивоварни И. Таранова», и т.д.

С 2001 года ТД "Марко Поло" успешно реализует программу развития рынка слабоалкогольных коктейлей, сотрудничая с такими крупными компаниями – производителями, как «Bravo International», «Алко», группа компаний «Бородино», «Happyland». Кроме этого, активно развивается направление безалкогольных напитков - компания является эксклюзивным дистрибьютором компании «Троярд» (Санкт - Петербург) и официальным поставщиком минеральных вод «Боржоми» в Уральском регионе.

Для расширения деятельности ТД "Марко Поло" на Урале была создана сеть филиалов. На сегодняшний день только наша компания обладает самой широкой собственной дистрибьюторской сетью, охватывающей всю Свердловскую область.

Залогом успешной деятельности компании является не только правильно выбранная маркетинговая политика, но и сплоченный, стабильный, эффективно работающий коллектив. В настоящее время коллектив «Марко Поло» - это более 400 квалифицированных сотрудников.

Несмотря на свой молодой возраст, компания уже имеет свои традиции. Вот уже шестой год «Марко Поло» является спонсором ежегодных концертов группы «ЧайФ» - «Зимняя акустика».

«Марко Поло» принимает активное участие в благотворительных акциях, осуществляет поддержку мероприятий, проводимых по инициативе органов государственной власти Екатеринбурга и Свердловской области.  
Предметом гордости для «Марко Поло» стала победа на чемпионате мира в Японии по карате - до екатеринбуржской спортсменки Копыриной Анны, поездка на соревнования которой прошла при финансовой поддержке нашей компании.

Традиционны для нашего молодого коллектива и общекорпоративные праздники. Это неизменные, вот уже на протяжении 6 лет выезды на природу – на первомайские праздники и 13 августа в День рождения фирмы. А также «семейная» вечеринка в канун празднования Нового года, где в теплой атмосфере большой дружной семьи весело, шумно и дружно проводятся конкурсы, подводятся итоги года, награждаются лучшие сотрудники, вручаются подарки.

Миссия «Марко Поло» - быть образцом компании - дистрибьютора, в полном объёме представлять интересы заводов- производителей, достигать максимального удовлетворения потребностей наших клиентов за счёт грамотно организованной работы целой команды профессионалов, каждый из которых имеет возможность реализации своих идей и планов на благо компании.

## 2.4 Результаты деятельности предприятия ООО "Пинур"

Результат работы отделов продаж приведем ниже в таблице 2.3. (за 9 месяцев 2006 г.).

Таблица 2.3

**Деятельность отделов ООО «Пинур» за 9 месяцев 2006 г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| клиенты | V продаж, дал | Σ продаж, руб | Σ оплат, руб |
| оптовые 122 | 2189151,23 | 300 836 583,35 | 287 326 987,54 |
| розничные 487 | 680099,30 | 108 034 364,04 | 97 425 855,07 |

Как видно из таблицы розничных клиентов больше, но объем продаж по ним меньше. Оптовые клиенты покупают больше, но прибыль по ним меньше, т.к. наценка оптовым организациям составляет порядка 5-6%, а розничным предприятиям 12-13%. С розничными предприятиями работать сложнее, они больше требуют себе внимание, тяжелее рассчитываются, при этом могут работать с большим числом поставщиков, стараются найти продукцию по минимальным ценам. Оптовые организации обычно имеют от трех до пяти поставщиков, их больше интересует стабильность и сервис (т.е. своевременная доставка, предоставление отсрочки платежа, товарный кредит и др.).

Таблица 2.4

**Структура оптовых клиентов по объему продаж**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| клиенты | объем продаж за 9 мес.2004г. | | | всего |
| оптовые | до 20000 дал | 20000-60000 дал | свыше 60000 дал |
| кол-во | 62 | 43 | 17 | 122 |
| % | 50,82 | 35,24 | 13,94 | 100 |

Среди оптовых клиентов большинство мелких и средних, обычно в их закупках существует определенная периодичность, которая легко прослеживается, что дает возможность по таким клиентам планировать время заказа и доставки, а также выполнения плана продаж. Крупные оптовые клиенты требуют к себе больше внимания, предоставления скидок, большего кредита и лучшего сервиса, они непредсказуемы по выполнению плана продаж, могут поменять поставщика из-за более выгодных условий.

Продажи пива носят ярко выраженный сезонный характер:



**Рис.2. Динамика продаж за 9 месяцев 2006 г., руб**

Таблица 2.5

**Результаты работы отделов продаж по реализации продукции за 9 месяцев 2006, руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Σ продаж, руб | месяц | Σ продаж, руб | месяц | Σ продаж, руб |
| январь | 28299453,70 | апрель | 47737344,92 | июль | 67469475,64 |
| февраль | 31968022,76 | Май | 59537818,26 | август | 47500636,74 |
| Март | 43450306,65 | июнь | 64094197,36 | сентябрь | 42892012,43 |
| I квартал | 103717783,11 | II квартал | 171369360,54 | III квартал | 157862124,81 |

В таблице показаны результаты работы отделов продаж по реализации продукции за 9 месяцев 2006 в денежном выражении. Ниже приведены в физическом объеме (1 дал = 10 литров):



**Рис. 3. Динамика продаж за 9 месяцев 2006 г., дал**

Таблица 2.6

**Результаты работы отделов продаж по реализации продукции за 9 месяцев 2006, дал**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | V продаж, дал | Месяц | V продаж, дал | месяц | V продаж, дал |
| январь | 212672,10 | Апрель | 334824,90 | июль | 468316,50 |
| февраль | 230079,30 | май | 420711,10 | август | 336635,50 |
| Март | 308483,30 | июнь | 437267,40 | сентябрь | 305528,50 |

Рассмотрим структуру продаж по ассортименту проданной продукции (выделено по производителям – ведущим пивоваренным компаниям РФ):

Таблица 2.7

**Рейтинг продаж по производителям**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | V продаж, дал | % | Σ продаж, руб | % |
| Патра | 2289417,10 | 75,45% | 278 816 678,75 | 64,85% |
| Балтика | 355783,30 | 11,73% | 73 474 281,55 | 17,09% |
| Очаково | 168652,90 | 5,56% | 25 495 777,78 | 5,93% |
| Хайнекен | 85990,30 | 2,83% | 18 160 251,08 | 4,22% |
| Эфес | 55990,00 | 1,85% | 11 703 573,23 | 2,72% |
| Трансмарк | 37989,60 | 1,25% | 13 956 908,24 | 3,25% |
| Исетское | 15946,40 | 0,53% | 2 477 658,00 | 0,58% |
| ПИТ | 14344,50 | 0,47% | 2 977 580,42 | 0,69% |
| Вена | 10069,00 | 0,33% | 2 858 148,16 | 0,66% |
| Итого: | 3034183,10 | 100,00% | 429 920 857,21 | 100,00% |

Анализируя данные таблицы видно, что потребители отдают предпочтение более массовому, дешевому продукту представленному региональным производителем ОАО «Патра», что подтверждает общероссийскую тенденцию. Но физический объем продаж не соответствует по структуре получаемой от этих продаж выручке. Продукция ведущих компаний приносит больше выручки, в связи с этим стоит задуматься о поддержании более полного ассортимента данной продукции на складе и о приложении больших усилий по ее продаже своим клиентам.

Реализация товара связана не только с получением заявок и отгрузкой продукции клиентам, но происходит увеличение дебиторской задолженности за клиентами. Работа торговых представителей осложнена данным обстоятельством, не все клиенты платят в установленный срок, к сожалению в этом предприятие сильно зависит от личности торгового представителя, как он наладил работу с клиентом по оплате за выбранную продукцию.

Таблица 2.9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Месяц 2006 г. | текущая | просроченная | задолженность |
| Январь | 6 506 783,69 | 7 742 489,91 | 14 249 273,60 |
| Февраль | 8 529 579,38 | 11 450 156,69 | 19 979 736,07 |
| Март | 8 547 351,58 | 11 181 084,33 | 19 728 435,91 |
| Апрель | 12 684 578,73 | 15 168 657,09 | 27 853 235,82 |
| Май | 9 465 991,88 | 14 915 109,66 | 24 381 101,54 |
| Июнь | 11 174 373,30 | 13 287 542,74 | 24 461 916,04 |
| Июль | 10 268 584,45 | 15 036 058,06 | 25 304 642,51 |
| Август | 9 196 009,61 | 10 871 741,95 | 20 067 751,56 |
| Сентябрь | 7 627 871,04 | 10 213 335,50 | 17 841 206,54 |

Предложение продукции для своих клиентов во многом зависит от поставщиков, какие условия работы они предлагают, какой ассортимент и т.д. Ведущие производители в регионах предлагают оптовым компаниям дистрибуторство или открывают свои представительства. Но часто бывает, что продукция на рынок приходит через предприятия других регионов по низким ценам в обход официальных каналов распределения. Производители стараются отследить таких продавцов, применяют к ним экономические санкции вплоть до расторжения договоров. В таких продавцах в первую очередь заинтересованы мелкие оптовые компании, которые по своим финансовым возможностям не могут заключить прямых договоров. Наше предприятие имеет договора на поставку продукции с местными представителями производителей пива: ООО Торговый дом «Марко Поло» (представитель компании «Эфес», «Балтика»), ЗАО «Компания Юниленд-Екатеринбург» (представитель компании «Трансмарк», «Хайнекен»), ООО «Омега-Бир» (представитель компании «ПИТ»), ООО «Оптлогистикгрупп» (представитель компании «Очаково»), ООО «Уралинтерсервис» г.Ревда (представитель компании «Уральский мастер» г.Челябинск), ООО «Незабудка-Пиво» г.Челябинск (представитель компании ОАО «Ярпиво») и т.д. Прямой договор есть с заводом ОАО «Патра», также прямыми дилерами завода ОАО «Патра» являются ЗАО Торговый дом «Марко Поло», ООО «Радомир», ООО «Кредос», в регионе есть еще ряд заводских представителей. Наличие прямого договора предоставляет некоторые преимущества – это цена, доставка и т.д., но и ряд обязанностей – это план по продажам, сроки оплаты, качественная дистрибуция на закрепленной территории и т.д.

# 3. Обоснование выбора стратегии РАЗВИТИЯ ООО «Пинур»

стратегическое планирование развитие

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль. Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Выбор стратегии начинается с анализа стратегических альтернатив. При этом руководство решает три основных вопроса:

1. Какой бизнес продолжить?
2. Какой бизнес прекратить?
3. В какой бизнес перейти?

При выборе стратегии учитываются следующие критерии:

1. Степень риска
2. Увязка с существующими стратегиями
3. Реакция владельцев акций
4. Фактор времени

Используя существующую систему так называемых эталонных или базовых стратегий роста (развития), которая включает основные виды стратегий, определим наиболее оптимальную стратегию для ООО «Пинур». Для этого воспользуемся «Матрицей Ансоффа»:

Таблица 3.1

**Рыночная позиция ООО «Пинур»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рынки  Продукты | ИМЕЮЩИЕСЯ | НОВЫЕ |
| ИМЕЮЩИЕСЯ |  |  |
| НОВЫЕ |  |  |

Таблица 3.2.

**Система стратегических вариантов маркетинга ООО «Пинур»в отношении рынка**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Товар  Рынок | Существующий | Новый |
| Существующий | 1. Проникновение на рынок.   1. совершенствование маркетинговой деятельности ; 2. увеличение рыночной доли за счет рекламы; 3. увеличение частоты и объема потребления продукта 4. внедрение комплекса сопутствующих услуг | 3. Разработка товара:   1. расширение ассортимента продукции; |
| Новый | 2. Расширение рынка:   1. географическое расширение рынка за счет новых потребителей продукта в других районах; 2. изыскание новых потребительских сегментов в освоенном регионе сбыта | 4. Диверсификация:   1. изыскание рынков в новых регионах, предъявляющих спрос на новые модели, виды, продукции; 2. изыскание новых потребительских сегментов в освоенных регионах, предъявляющих спрос на новые подели, виды, ассортимент продукции. |

Таким образом, согласно проведенному анализу рыночной ситуации, основных конкурентов и результатов деятельности ООО «Пинур» можно сделать вывод о том, что наиболее предпочтительной в данный момент является стратегия «**Концентрированный рост с усилением позиции на рынке**», основанная на усилении мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на традиционных рынках фирмы с целью стабилизации или расширения рынка.

Результатом применения выбранной стратегии является увеличение объемов продаж.

Стратегия маркетинга главное внимание уделяет целевым покупателем. Компания выбирает рынок, делит его на сегменты, выбирает из них наиболее перспективные и концентрирует свое внимание на обслуживание и удовлетворении этих сегментов. Она разрабатывает маркетинговый комплекс, который состоит из компонентов, находящихся под ее контролем: товар, цена, сбыт и продвижение товара. Для составления и привидения в действие оптимального маркетингового комплекса компания проводит анализ маркетинговой информации, планирование маркетинга, организацию службы маркетинга и маркетинговый контроль. С помощью этих действий компания следит за маркетинговой средой и приспосабливается к ее изменениям.

Проведенный анализ деятельности предприятия и структуры рынка позволил достаточно точно определить направления совершенствования маркетинговой деятельности ООО "Пинур": совершенствование организационной структуры, планирования, системы обеспечения кадрами, информационной системы предприятия.

Для реализации выбранной маркетинговой стратегии ООО «Пинур» необходимо выполнить комплекс мероприятий. К ним относятся следующие:

* + - 1. Совершенствование системы управления маркетингом
      2. Разработка системы изучения спроса.
      3. Расширение сбытовой команды.
      4. Выбор средств рекламы.
      5. Разработка системы маркетингового контроля.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были рассмотрены теоретические и методологические аспекты выбора, обоснования и оценки эффективности стратегии развития ООО «ПИНУР».

Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

В стратегическом управлении и планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

ООО «Пинур» занимается оптовой и розничной продажей пива, является дистрибьютором ОАО «Патра», имеет субдистрибьюторские условия работы по ведущим российским пивным компаниям:

На региональном рынке конкурентами ООО ПИНУР являются компании «Марко Поло», «Кредос», «Юниленд», «Метро», «Оптлогистикгрупп»

Как видно из анализа деятельности ООО «Пинур» розничных клиентов больше, но объем продаж по ним меньше. Оптовые клиенты покупают больше, но прибыль по ним меньше, т.к. наценка оптовым организациям составляет порядка 5-6%, а розничным предприятиям 12-13%. С розничными предприятиями работать сложнее, они больше требуют себе внимание, тяжелее рассчитываются, при этом могут работать с большим числом поставщиков, стараются найти продукцию по минимальным ценам. Оптовые организации обычно имеют от трех до пяти поставщиков, их больше интересует стабильность и сервис (т.е. своевременная доставка, предоставление отсрочки платежа, товарный кредит и др.).

Анализируя данные видно, что потребители отдают предпочтение более массовому, дешевому продукту представленному региональным производителем ОАО «Патра», что подтверждает общероссийскую тенденцию. Но физический объем продаж не соответствует по структуре получаемой от этих продаж выручке. Продукция ведущих компаний приносит больше выручки, в связи с этим стоит задуматься о поддержании более полного ассортимента данной продукции на складе и о приложении больших усилий по ее продаже своим клиентам.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль. Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

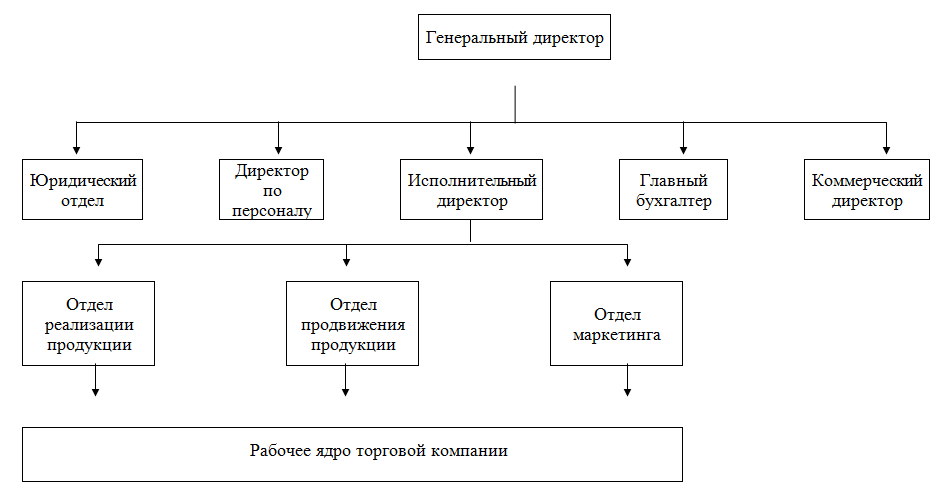
Таким образом, согласно проведенному анализу рыночной ситуации, основных конкурентов и результатов деятельности ООО «Пинур» можно сделать вывод о том, что наиболее предпочтительной в данный момент является стратегия «**Концентрированный рост с усилением позиции на рынке**», основанная на усилении мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на традиционных рынках фирмы с целью стабилизации или расширения рынка.

Результатом применения выбранной стратегии является увеличение объемов продаж.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Аверкина Р. Плати разом, уноси сразу // Новости торговли.-2002.-май.-20-22 с.
3. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия. Учебник для ВУЗов. – М.: Инфра-М, 1999. – 804 с.
4. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей. Тамдем. Издательство ЭКМОС, 1998. – 416 с.
5. Богданов А. Эффективное управление // Новости торговли.- 2001.- декабрь.- 32-34 с.
6. Борисов М. SPAR такиада началась? // Новости торговли.- 2001.- август.- 16 с.
7. Борисов М. Естественный отбор // Новости торговли.- 2002.- июль.- 8-9 с.
8. Буров В. П. Стратегия управления фирмой. – М.: ЦИПКК, 1997. – 64 с.
9. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента 5 факторов успеха. – М.: Интерэксперт, 1995. – 344 с.
10. Витт Ю. Управление сбытом (Пер. с нем.). – М.: ИНФРА-М, 1997. – 112 с.
11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998. – 528 с.
12. Галимзянов Р. Ф. Практическое руководство по организации сбыта продукции (работ, услуг). Т. 1. Методы и методики. – М.: Эксперт, 1999. – 303 с.
13. Гречикова И.Н. Менеджмент. - 3-е изд. - М.: ЮНИТИ, 1997.
14. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. – М., 2000.
15. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – С-Пб.: Питер, 1999. – 560 с.
16. Долан Э.Дж., Линдсей Д. Микроэкономика /Пер.с английского В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б Лисовика и В.Лукашевича. С.-Пб., 1994. 448 С.
17. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
18. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. – М.: РДЛ. – 1998. – 768 с.
19. Ланкастер Д. и др. Продажа и управление сбытом. – М.: Амалфея, 1999. – 384 с.
20. Леонтьев С., Ириков В. Приступаем к стратегическому планированию. // Менеджмент. № 36, 2004г. – с. 25 - 28
21. Лэнгдон К. Основные объекты сбыта различны: технология продаж. – М.: Амалфея, 1997. – 304 с.
22. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – С-Пб.: Питер, 2000. – 320 с.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. -М.:Дело, 1992 – 520 с.
24. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ./ под ред. Ю.Н. Каптуревского/СПб: Издательство "Питер", 2000. – 400 с.
25. Новиков О.А., Мясникова Л.А. Закупки и формирование товарного ассортимента. //Современная торговля. – 2000. – № 12. – С. 2-6.
26. Обухова Н. «Лет через десять национальных сетей не будет …»// Компания. – 2002.- 3 июня.- 29 с.
27. Организация процесса товародвижения на предприятиях торговли. Учебник. Петров А.А., Савинова О.И.- М.:ЭКОНОМИКА, 1998 – 294 с.
28. Памбухчиянц В.И. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: Учебник - М.: ИВЦ «Маркетинг», 1999 - 320 с.
29. Раицкий К.А. Экономика предприятия: учебник для ВУЗов. М.: Информационно внедренческий центр «Маркетинг», 1999. 670 С.
30. Райтер Г. Р. В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда. – М.: Экономика, 1999. – 248 с.
31. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник / Под общ. ред. Л.А. Брагина, Т.П. Данько – М.: ИНФРА-М, 2002 – 275 с.
32. Усов В.В. Сущность коммерческой деятельности в торговле. – СПб., 1999 – 193 с.
33. Хасис Л. Закономерности развития российских розничных торговых сетей. – Екатеринбург, Едиториал УРСС. – 2004. – 72 с.
34. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг. Учебник. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 640 с.
35. Шнаппауф Р. А. Практика продаж. Справочное пособие по всем ситуациям сбыта. – М.: Интерэксперт, 2000, 480 с.
36. Юркевич Г.М. Организация торгово-технического процесса в оптово-розничных торговых предприятиях: Монография. – М.: Академкнига, 2004 – 328 с.

# Приложение 1



**Рис. 1 Организационная структура торгового предприятия ООО «Пинур»**