

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
(НА ПРИМЕРЕ «ГРУППА КОМПАНИЙ «АЛЛЕГРО»)**

студента 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Андреева Евгения Александровича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

Н.В. Кочерягина
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ Дорощеева Л.И.

Саратов 2017

Введение. Торговля в условиях рыночных отношений, функционирует в рамках крупномасштабной, быстроменяющейся внешней среды. Весь спектр сложных позитивных и негативных процессов, противоречивых тенденций, происходящих в экономической и социальной жизни, как страны, так и регионов, находит отражение и в торговле.

Развитие конкуренции, необходимость широкого внедрения современного оборудования и прогрессивных технологий обусловили потребность в новых подходах к организации коммерческой деятельности и технологических процессов на предприятиях торговли.

Коммерческая деятельность является одной из важнейших областей человеческой деятельности, возникших в результате разделения труда в обществе. Она заключается в выполнении обширного комплекса взаимосвязанных торгово-организационных операций, направленных на совершение процесса купли-продажи товаров и оказание торговых услуг с целью получения прибыли и максимального удовлетворения жизненных потребностей покупателей.

Коммерческой деятельности предприятий розничной торговли должен быть присущ высокий динамизм, обусловленный изменениями во внутренней и внешней среде, ресурсном потенциале, технологии торговли, финансовом состоянии, а эффективная коммерческая деятельность обеспечивает устойчивое развитие торгового предприятия, его конкурентоспособность.

Актуальность темы исследования определяется и тем, что разработка стратегических направлений развития коммерческой деятельности предприятий розничной торговли необходима для укрепления конкурентных позиций на рынке товаров и услуг. В связи с этим возникает необходимость конкретизации сущности и цели коммерческой деятельности предприятий розничной торговли, разработки инструментария оценки и рекомендаций по организации, прогнозированию и планированию коммерческой деятельности.

Теоретической основой работы является использование положений работ таких авторов, как Гунякова Ю.В., Дашкова П. П., Осиповой Л.В., Памбухчиянц В.К., Панкратова Ф.Г., Половцевой Ф.П., Синецкого Б.И., Синяевой И.М., Аниськова О.Г., Пигунова О.В., Верестов А.В., Виноградова С.Н., Самокрутова Н.К., Козлов В.К., Уваров С.А., Осипова Л.В., Фаустов К.В., Бязев Д.Ю. и других.

Целью данной работы является – исследование особенностей управления коммерческой деятельности предприятия «Группа Компаний «АЛЛЕГРО».

Для достижения цели исследования в выпускной квалификационной работе следует решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты управления коммерческой деятельностью в организации;
- провести анализ управления коммерческой деятельностью в ООО «Группа Компаний «АЛЛЕГРО»;
- сформулировать направления совершенствования управления коммерческой деятельностью в ООО «Группа Компаний «АЛЛЕГРО».

Объектом исследования является процесс коммерческой деятельности предприятия «Группа Компаний «АЛЛЕГРО».

Предмет исследования составляют отношения управления, складывающиеся в процессе коммерческой деятельности предприятия, в том числе «Группа Компаний «АЛЛЕГРО».

Выполненная работа состоит из введения, трех частей, каждая из которых разделена на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее основные теоретические положения и выводы исследования могут быть использованы в управлении коммерческой деятельности «Группа Компаний «АЛЛЕГРО».

Основное содержание работы. ООО «Группа Компаний «АЛЛЕГРО» объединяет несколько бизнес-направлений: собственное производство мучных кондитерских изделий и дистрибуция продуктов питания ведущих торговых марок по Ивановской области. За 20 лет жизнедеятельности компания прошла серьезный путь от небольшой дистрибьюторской фирмы до сильного производителя, поставляя свою продукцию во многие субъекты РФ от Санкт-Петербурга на западе до Приморского края на востоке.

«Группа компаний «АЛЛЕГРО» представляет собой группу современных, динамично развивающихся предприятий, производителей и дистрибьюторов кондитерских изделий. Представленные на рынке кондитерские изделия ТМ АЛЛЕГРО и ТМ СЕРЕДА изготовлены в соответствии с самыми современными технологиями. Кондитерские изделия компании завоевывают медали, получают призы и дипломы на ежегодных федеральных и региональных выставках, ярмарках и конкурсах. На сегодняшний день ГК АЛЛЕГРО производит более 250 видов кондитерских изделий.

С момента своего основания в 1992 году Группа прошла большой путь от небольшого производства до четырёх современных кондитерских заводов, расположенных на территории Саратовской области.

Сегодня ТК АЛЛЕГРО успешно зарекомендовала себя во многих субъектах РФ. Залогом успеха продукции ТМ АЛЛЕГРО и СЕРЕДА является точное соблюдение технологий производства и использование высококачественного сырья.

В соответствии с Уставом, ГК АЛЛЕГРО имеет право осуществлять следующие виды деятельности: торгово-закупочная, в том числе оптовая и розничная торговля, снабженческо-сбытовая деятельность; вложение средств в производство научной, научно-технической и сельскохозяйственной продукции; производство и реализация промышленной, научно-технической продукции, оборудования и строительных материалов; посредническая, брокерская, дилерская деятельность; проектирование, строительство,

реконструкция, ремонт, эксплуатация объектов гражданского, производственного и иного назначения; услуги в области рекламы; юридические, информационные, маркетинговые, консалтинговые и иные виды услуг; организация встреч, конференций, выставок, аукционов; подготовка кадров в различных сферах деятельности; внешнеэкономическая деятельность; привлечение иностранного капитала для осуществления уставной деятельности в соответствии с требованиями действующего законодательства; иные виды деятельности, не запрещенные законом.

Целью создания ГК АЛЛЕГРО является объединение экономических интересов, материальных, трудовых, интеллектуальных и финансовых ресурсов его участников для осуществления хозяйственной деятельности, за исключением той, которая запрещена законодательством РФ. Приоритетной целью, определяющей функционирование предприятия как коммерческой организации, является извлечение и максимизация прибыли.

ГК АЛЛЕГРО самостоятельно определяет направления, и порядок использования прибыли, руководствуясь учредительными документами и действующим законодательством.

Основным стратегическим фокусом для Группы в предыдущие годы было расширение производства и складских мощностей. Достигнув значительных возможностей в объеме производства, Группа начала развивать географию продаж по всей территории РФ. Сегодня география продаж Группы Компаний АЛЛЕГРО охватывает как крупные города, так и районные центры России, от Санкт-Петербурга на западе до Приморского края на востоке.

Компания имеет три цеха по производству сахарного печенья – в пос. Китово, Савино и Озерное, где в общей сложности производится свыше сорока наименований печенья ("Карусель", "Матрешка", "Домик", "Сахарное", "Сливочное", "Юбилейное", "Топленое молоко", "Шахматное" и др.). В 2005 и 2006 гг. было запущено две линии для глазировки печенья, что

позволило оперативно отреагировать на требования рынка и значительно расширить ассортимент.

Поставщиками ГК АЛЛЕГРО являются крупные российские и зарубежные производители. Компания является дилером крупных кондитерских корпораций "ROSHEN" и "UNITED BAKERS" и др.

Крупными потребителями продукции ООО "АЛЛЕГРО" являются не только российские компании, но и предприятия из стран СНГ и ближнего зарубежья.

Основной стратегической целью компании является повышение заинтересованности во взаимовыгодном сотрудничестве уже имеющихся поставщиков и потребителей, а также поиск новых поставщиков и освоение новых рынков сбыта, расширение и углубление ассортимента реализуемой продукции. В ближайших планах – открытие нового цеха по производству кондитерских изделий и нового торгового комплекса.

Успешное функционирование ГК "АЛЛЕГРО" в последние годы во многом обеспечивается грамотными и опытными работниками, а также правильно выбранной стратегией управления персоналом, основанной на сочетании административных, социально-психологических и экономических методов управления.

В ГК " АЛЛЕГРО " работает 130 человек в соответствии с установочным перечнем должностей с окладом согласно штатному расписанию. Структура персонала по категориям приведена в таблице 2.

Организационная структура управления ГК АЛЛЕГРО является бюрократической и имеет все признаки линейно-функциональных организационных структур. В рамках этой структуры каждый работник выполняет часть общей работы, функциональные обязанности четко распределены между сотрудниками, директор не вмешивается в работу подчиненных и занимается в основном стратегическими вопросами. В рамках этой структуры каждый работник выполняет часть общей работы, функциональные обязанности четко распределены между сотрудниками.

Конкурентную среду с точки зрения продаж подразделением в Иваново можно разделить на 3 рынка: Саратов, Пенза, Самара.

На рынке Саратовской области Группа представлена давно, и завоевала устойчивые позиции с лидерованием в своем сегменте (МКИ). Конкурентами являются давно работающие компании. Новичков на рынке нет (компаний с историей продаж менее 3-5 лет). На рынке работает около 20 оптовых продавцов с оборотом по кондитерскому направлению от 3 до 30 млн рублей в месяц. Некоторые из конкурирующих компаний имеют кроме кондитерского и другие направления продаж (соки, спиртное, бакалея, корма для животных, чай и кофе, консервация всех видов и т.д.).

На рынке Саратовской области самые сложные условия для роста продаж, так как в сегменте поставки кондитерских изделий Группа уже лидирует, а в остальных сегментах Группа является новичком и не имеет такой лояльности как в МКИ.

В Пензенской и Самарской областях Группа является новым игроком и пока никто его не воспринимает в серьез. Узкое место в развитии – это количество и качество торгового персонала в этих областях. В настоящий момент только в Пензенской области сформировался первоначальный костяк команды продавцов, в Самарской пока неудовлетворительная ситуация.

Поскольку в Саратовской области возможности для существенного роста сильно ограничены, Группа ориентируется на захват доли рынка в соседних областях Пензенской и Самарской, что поможет достичь целевых стратегических показателей роста продаж в ближайшие 5 лет.

Для понимания ситуации, в которой находится Группа, в каких направлениях нужно действовать, чтобы реализовать свой потенциал, проведен SWOT- анализ, результаты которого помогают систематизировать имеющуюся информацию о сильных и слабых сторонах фирмы.

Проведенный SWOT-анализ помогает идентифицировать области, за счет совершенствования которых возможен наибольший потенциальный рост и предупредить негативные последствия возможных угроз.

Анализ конкурентов, SWOT-анализ, оценка динамики финансовых результатов прошлых периодов и рыночных прогнозов, помогли Группе сформулировать свои конкурентные преимущества, стратегическое бизнес-видение и стратегические цели на ближайшее время, позволяющие занять целевую позицию на рынке. Этими конкурентными преимуществами являются:

- Наличие собственного производства МКИ,
- Широкий ассортимент продукции,
- Существенная доля рынка в Ивановской области,
- Сбалансированный пакет контрактов,
- Налаженная система доставки собственным транспортом по Ивановской области,
- Наличие торговых представителей в регионах РФ,
- Хорошая репутация и лояльность клиентов.

Последние несколько лет объемы продаж Группы росли незначительно. В то же время, собственники убеждены в том, что у Группы существует серьезный потенциал для опережающего рынка роста продаж в ближайшее время.

Группа не имеет продвинутых торговых марок для продажи фасованной продукции и, следовательно, основной объем продаж – это весовая продукция, которая занимает место среди таких же безымянных продуктов на полке. Существующая фасованная продукция в сравнении с конкурентами не является конкурентоспособной по внешнему виду. Наибольшую долю в объеме производства собственной продукции занимает категория «печенье сахарное». Группа также перепродает продукцию других производителей в рамках отдела продаж по Ивановской области. На все виды продукции Группы есть устойчивый и достаточно высокий спрос.

Понимая, что стабильного качества продукции с наименьшими затратами можно достичь только применяя современные технологии, Группа

начала в 2015 модернизацию производства и намерена провести ее к 2018 году не менее, чем на 50%.

Для реализации возможностей роста собственниками было принято решение о повышении эффективности внутренних процессов, позволяющих использовать потенциал Группы. В результате были начаты проекты по разработке стратегии развития, построению и автоматизации управленческого учета, разработке показателей эффективности подразделений, оптимизации внутренней структуры.

Для достижения вышеуказанного видения Группа намерена постоянно улучшать свои рыночные позиции, определив для себя стратегические цели на пятилетнюю перспективу.

После утверждения в 2015 году Политики по управлению инвестициями Группа начала структурированный процесс определения потребности, расчета экономической целесообразности вариантов инвестиций и отбор наиболее приемлемого решения в отношении модернизации производства.

Основной маркетинговой стратегией рыночного позиционирования для достижения поставленных целей избрана Стратегия оптимальных издержек на существующих рынках там, где Группа уже хорошо представлена в розничной и оптовой торговле, и Стратегия лидерства по издержкам на перспективных рынках там, где продукция Группы еще не продается (мало продается) потребителю.

Заключение. Для достижения поставленных стратегических целей Группе можно рекомендовать основные стратегические инициативы, которые должны лечь в основу детализированных планов действий по каждому направлению:

- Совершенствование функции продаж;

Организационная структура двух подразделений коммерческого департамента развивались разнонаправлено и по разным принципам в

течение последних лет. По мнению автора целевая структура департамента (дирекции) продаж Группы может быть представлена следующим образом:

Структура продаж должна состоять из 3 основных единиц (дивизионов): Национальные сети, Запад, Восток. Каждый дивизион должен состоять из географических регионов определенных через территориальный признак и / или объем продаж.

Должна быть разработана политика процесса «Управление продажами», которая будет включать в себя:

- Принципы управления продажами, принятые для Группы компаний
- Направления и структуру продаж
- Ключевые факторы успеха процесса

На основе Политики и плана продаж на 5 лет должно быть организовано регулярное годовое и скользящее планирование продаж в разрезе рынков сбыта и продукции.

Для реализации утвержденной стратегии и достижения стратегических целей Группе необходим ряд существенных преобразований и действий, которые представлены ниже и сгруппированы в качестве стратегических инициатив по следующим направлениям:

- Развитие маркетинговой политики;
- Совершенствование финансовой функции;
- Совершенствование системы управления персоналом маркетинговой службы;
- Техническое и технологическое обновление производства.

Полное отсутствие маркетинговой политики негативно сказывается на реализации возможностей развития Группы. Поэтому Группа необходимо разработать маркетинговую политику и создать полноценный отдел маркетинга.

Отдел маркетинга будет подготавливать регулярные ежегодные маркетинговые планы, и реализовывать их в соответствии со Стратегией развитием и планом на 5 лет.

Маркетинговая политика будет включать в себя принципы и политику

- по:
- Маркетинговому планированию,
 - Исследованию рынков сбыта,
 - Разработке нового товара,
 - Управлению ассортиментом и брендами (торговыми марками),
 - Ценообразованию,
 - Развитию каналов распределения.

Предложенные выше мероприятия по развитию маркетинговой политики и созданию отдела маркетинга на предприятии ООО «Группа Компаний «АЛЛЕГРО» могут привести к значительному улучшению финансовых, материально-технических, производственных и других показателей.

При проведении расчета эффективности внедрения отдела маркетинга выявлено, что рентабельность затрат составит 21% по сравнению с 11% в предыдущем периоде, а рентабельность продаж составит 17% по сравнению с 10 % более раннего периода. Можно сделать вывод, что мероприятие по внедрению отдела маркетинга в ООО «Группа Компаний «АЛЛЕГРО» является экономически эффективным.