

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Управление предпринимательской деятельностью розничной торговой организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Компания «Фаворит», г. Пенза

(наименование темы)

Автор работы _____ Петрунин А.М.

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____

(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-№130322.-2017 Группа МЕН 42

(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Рыбалкина З.М.

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ к.э.н., доцент Рыбалкина З.М.

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования _____ к.э.н., доцент Рыбалкина З.М.

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ к.э.н., доцент Рыбалкина З.М.

Нормоконтролер _____ к.э.н., доцент Рыбалкина З.М.

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу бакалавра Петрунина Александра Михайловича

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Управление предпринимательской деятельностью розничной торговой организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Компания «Фаворит»», г. Пенза

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка литературы, глоссария ключевых слов и приложений.

Во введении описана актуальность данной темы, выделены: цель, задачи, предмет, объект исследования, обозначена разработанность проблемы. Так же имеется научная новизна и практическая значимость.

В первом разделе выпускной квалификационной работы описаны теоретические и методические подходы к управлению предпринимательской деятельностью торговой организации

Во втором разделе проведен анализ управления предпринимательской деятельностью торговой организации «Компания «ООО Фаворит»

В третьем разделе сформированы рекомендации по совершенствованию управлению предпринимательской деятельностью

В заключении даны основные выводы и рекомендации, составленные по результатам исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	4
1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	7
	1.1. Сущность и задачи предпринимательской деятельности в торговой организации	7
	1.2. Процесс разработки комплекса маркетинга в торговой организации	15
	1.3. Методика исследования предпринимательской деятельности розничной торговой организации	29
2	АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФАВОРИТ»	40
	2.1. Организационно–экономическая характеристика торговой организации	40
	2.2. Оценка эффективности комплекса маркетинга в розничной торговой организации	44
	2.3. Анализ конкурентоспособности розничной торговой организации	52
3	РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ФАВОРИТ»	62
	3.1. Развитие мерчандайзинга в розничной торговой организации	62
	3.2. Мероприятия по повышению эффективности управления предпринимательской деятельностью	66
	3.3. Экономическая оценка эффективности внедрения системы мерчандайзинга в розничной торговой организации	69
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73

ГЛОССАРИЙ	79
ПРИЛОЖЕНИЕ	81

ВВЕДЕНИЕ

Как одна из конкретных форм проявления общественных отношений предпринимательство способствует повышению материального и духовного потенциала общества, создает благоприятную почву для практической реализации способностей и талантов каждого индивидуума, а также ведет к единению нации, сохранению ее национального духа и национальной гордости. Предпринимательство отличается свободой в выборе направлений и методов деятельности, самостоятельностью в принятии решений. Предпринимательская деятельность выдвигает перед предпринимателями требование высокой компетенции при ведении бизнеса.

В условиях современной развитой рыночной экономики весьма актуальна как тема собственности, так и анализ основных форм предпринимательской деятельности в России. Торговля является одной из важнейших отраслей народного хозяйства, поскольку она обеспечивает обращение товаров, их движение из сферы производства в сферу потребления. Ее можно рассматривать как вид предпринимательской деятельности, связанный с куплей продажей товаров и оказанием услуг покупателям.

Долговременной целью деятельности розничного торгового предприятия является максимизация прибыли. Реализовать эту цель можно лишь через максимальное удовлетворение нужд потребителей.

Актуальность работы обусловлена необходимостью осознания сущности предпринимательской деятельности в виде розничной торговой организации, путей развития предпринимательства в России для возможного дальнейшего снижения риска в предпринимательской деятельности.

Цель работы – проанализировать управление предпринимательской деятельностью розничной торговой организации на примере ООО «Фаворит» г. Пенза.

Задачами работы являются:

- изучить сущность и задачи предпринимательской деятельности в торговой организации;
- рассмотреть процесс разработки комплекса маркетинга в торговой организации;
- выявить методика исследования предпринимательской деятельности розничной торговой организации;
- рассмотреть организационно–экономическую характеристику торговой организации;
- провести оценку эффективности комплекса маркетинга в розничной торговой организации;
- провести анализ конкурентоспособности розничной торговой организации;
- разработать пути развитие мерчандайзинга в розничной торговой организации;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления предпринимательской деятельностью;
- провести экономическую оценку эффективности внедрения системы мерчандайзинга в розничной торговой организации.

Объект работы – ООО «Фаворит».

Предмет работы – предпринимательская деятельность розничной торговой организации.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и задачи предпринимательской деятельности в торговой организации

Чтобы лучше понять сущность предпринимательства в торговле необходимо рассмотреть такое понятие как коммерческая деятельность.

Торговля и коммерческое дело тесно взаимосвязаны. Стратегия коммерции должна быть направлена на доведение товаров до потребителей, сопровождаемое коммерческими действиями и операциями, тактика которых заключается в снижении текущих затрат.

Любая деятельность, в том числе и коммерческая, имеет определённую направленность и организуется для достижения поставленных целей, которые можно назвать целями функционирования. Являясь атрибутом рынка, коммерция формируется на его принципах, которые служат неременным условием её развития. Рынок выступает как система экономических отношений между продавцами и покупателями, основой которых является купля–продажа товаров, то есть коммерческая деятельность. Её цель – увеличение доходов в торговле при условии удовлетворения спроса покупателей.

Существует много определений коммерческой деятельности, характеризующих её с разных сторон. В своей работе я приведу самые распространённые:

– Коммерческая деятельность – товарно–денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рыночного спроса;

– Коммерческая деятельность – особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торгового предприятия;

– Коммерческая деятельность – комплекс операций, обеспечивающих куплю–продажу товаров и вместе с торговыми процессами представляющих собой торговлю в широком смысле слова;

– Коммерческая деятельность – оперативно–организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно–материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.¹

Термин «коммерция» (от лат. *commercium* – торговля) имеет двойное значение: в одном случае он охватывает отрасль торговли, в другом – торговые процессы, направленные на активизацию и осуществление купли–продажи товаров. Традиционно коммерческая деятельность связана со вторым значением коммерции.²

Термины «торг», «торговые обороты» означают коммерцию с позиции выгоды купли и продажи, сопровождаемых коммерческой сделкой, обменом и продвижением товаров. В этом случае всеобщим средством обмена являются деньги, а местом обмена товаров на деньги – рынок. Производитель изготавливает товар и продаёт его торговому предприятию по определённой цене. В свою очередь торговое предприятие продаёт этот товар покупателю по цене, регулируемой рынком.

Вхождение в рынок – сложный и многофакторный процесс, охватывающий все стороны коммерческой деятельности торгового предприятия. С этих позиций профессора Ю.А. Аванесов и Е.В. Васькин дают следующую трактовку коммерческой деятельности: «Цель коммерческой деятельности – максимизация выгоды (дохода, прибыли). Достижение этой цели должно постоянно сопровождать весь процесс коммерческой деятельности с каждым контрагентом по каждому конкретному поводу в конкретных условиях»³. Авторы выделяют три компонента коммерческой деятельности: производство продукции; коммерция (торговля); коммерческое посредничество.

¹ Макаров С.И. Основы предпринимательства / С.И. Макаров, М.В. Мищенко. – М.: КноРус, 2015. – С.98.

² Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебник / Г.Г. Иванов. – Москва: Академия, 2015. – С.63.

³ Экономика торгового предприятия: учеб. пособие / С. Н. Лебедева, Н. А. Сныткова, А. В. Гавриков. – Минск: Новое знание, 2016. – 239 с.

Более широкое толкование сущности коммерческой деятельности дал профессор Б.А. Райзберг: «Сейчас термин «коммерческая деятельность» стал толковаться расширительно и означает не только непосредственно торговую, но и другие виды предпринимательской деятельности».⁴ Далее автор конкретизирует, что при простой формуле торговой сделки: «товар – деньги» при продаже и «деньги – товар» при покупке – реальная картина коммерческого бизнеса более сложная. Коммерческое предпринимательство включает поиск, закупку конкретного товара, обеспечение его сохранности, транспортировку к месту продажи, продажу и послепродажное обслуживание. Процесс торговли предполагает, по мнению Райзберга, и документальное оформление сделок. Таким образом, коммерческая деятельность охватывает торговую деятельность и разнообразные виды предпринимательства, связанные со сбытом, перепродажей товаров и предоставлением услуг.

Все составляющие коммерческой деятельности: закупочная деятельность, хранение, распределение товаров с присущими им элементами – представляют коммерческую деятельность как систему:

⁴ Кондраков Н.П. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С.71

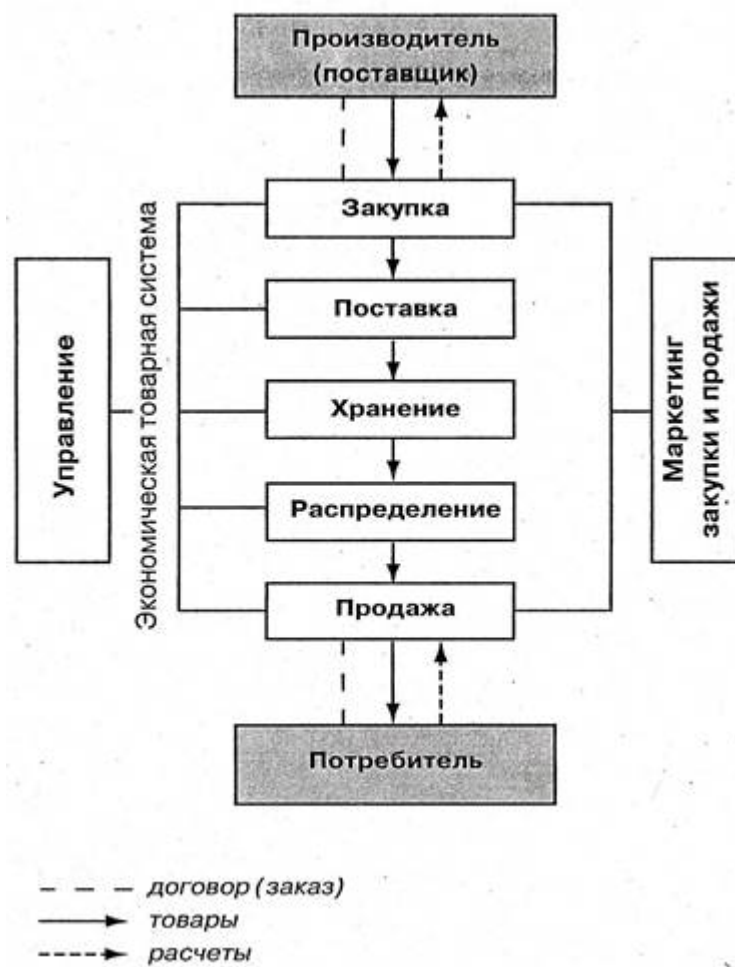


Рис. 1.1. Система коммерческой деятельности торгового предприятия⁵

К основным функциям коммерческой деятельности торговых предприятий, по мнению Виноградской А.М., относятся: изучение спроса и конъюнктуры, поиск и выбор приемлемых поставщиков, установление хозяйственных связей, закупка товаров, разработка ассортиментной политики, организация и проведение ярмарок, выставок–продаж, осуществление контроля над выполнением договора, оптовая реализация, стимулирование закупки и продажи товаров, организация поступления товаров, оперативное маневрирование товарными ресурсами. К второстепенным относятся: реклама товаров и услуг, совершение импортно–экспортных операций, предоставление сервисных услуг покупателям.⁶

⁵ Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учеб. пособие / Коллектив авторов под ред. А.А. Есютина и Е.В. Карповой. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2014. – С.57

⁶ Макаров С.И. Основы предпринимательства / С.И. Макаров, М.В. Мищенко. – М.: КноРус, 2015. – С.115

Предпринимательская деятельность в торговле имеет свои характерные особенности. Среди них: большой удельный вес оборотных средств; наличие широкого ассортимента товаров, услуг для реализации покупателям; большая территориальная рассредоточённость предприятий; отсутствие централизованных структур; высокая степень конкуренции между субъектами предпринимательства; большой удельный вес субъектов малого бизнеса, в том числе частных предпринимателей.

Мнение О.М. Мороза совпадает с мнением Б.А. Райзберга о том, что в современных условиях коммерческая деятельность вышла за грани непосредственной торговли: «Для коммерческого предприятия также характерно объединение функций производства и торговли. Про это свидетельствует опыт работы больших предприятий, у которых есть своя сеть фирменных магазинов. Последнее не случайно, поскольку система маркетинга, присущая рыночной экономике, предусматривает реализацию полного жизненного цикла товара, начиная с идеи его зарождения и заканчивая поставкой конечному потребителю, например, в специализированном магазине».⁷

Коммерческий бизнес играет значительную роль в активизации экономических процессов, в частности: обеспечивает установление сбалансированного рынка, способствует формированию оптимальных пропорций между производством и смежными сферами, выявляет спрос на товары, стимулирует производственное предпринимательство, осуществляет эффективный товарооборот, удовлетворяет потребности населения в товарах и услугах, стимулирует деятельность субъектов рынка, делает соответственный взнос в формирование доходов государственного и местного бюджетов за счёт уплаты налогов. Кроме этого, предпринимательство в сфере торговли позволяет всем участникам коммерческого оборота выгодно сотрудничать на основе планирования, заключения, реализации торговых операций, закладывает основу для формирования производственных программ и перспективных направлений касательно выпуска продукции по количественным и качественным параметрам,

⁷ Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебник / Г.Г. Иванов. – Москва: Академия, 2015. – С.215

ассортиментной структуре. А это, в свою очередь, свидетельствует о том, что коммерция определяет экономическое состояние промышленного предприятия, его успех на товарном рынке. Если произведённая продукция не будет реализована в сфере торговли в намеченных объёмах, это будет негативно влиять на хозяйственно–финансовую деятельность промышленных предприятий.

В торговле, как сфере товарного обращения, осуществляется большой комплекс разных процессов и операций. По характеру функций, которые исполняются в сфере товарного обращения, процессы и операции, которые совершаются в коммерции, можно разделить на два вида: производственные или технологические и коммерческие (только торговые).

Технологические процессы связаны с движением товаров и являются продолжением процесса производства в сфере обращения (транспортировка, хранение, упаковка, фасовка, сортировка). Эти процессы отображают механизм управления материальным потоком грузов с включением производственно–технологических операций, которые сопровождают организацию продвижения товаров от производителя до конечного потребителя.

Коммерческие процессы – это процессы, связанные со сменой формы стоимости, то есть с куплей–продажей товаров. К коммерческим процессам относят и такие торговые процессы, которые обеспечивают нормальное функционирование торгового механизма, в частности: организацию рыночных исследований, оценку инфраструктуры основных конкурентов, установление партнёрских отношений и др. Также Виноградская А.М. указывает, что кроме этих основных в торговой сфере важными являются такие процессы: доставка товаров домой, их установка, приём заказов, сервисное послепродажное обслуживание.⁸

С учётом рыночных условий хозяйствования и расширения сущности хозяйственно–торговой деятельности субъектов предпринимательства в Украине к основным этапам предпринимательской деятельности в торговле следует отнести:

– изучение спроса, предложения и конъюнктуры рынка;

⁸ Экономика торгового предприятия: учеб. пособие / С. Н. Лебедева, Н. А. Сныткова, А. В. Гавриков. – Минск: Новое знание, 2016. – С.170

- поиск и выбор поставщиков;
- установление хозяйственных связей, заключение и регистрация коммерческих соглашений;
- приобретение или аренда складских помещений, торговых точек;
- закупка товаров;
- формирование ассортимента товаров;
- организация и проведение ярмарок и выставок;
- реклама;
- заём денежных средств в кредит, уплата процента;
- получение и уплата услуг других организаций, посредников;
- сервисное обслуживание потребителей;
- реализация товаров покупателям;
- уплата налогов.⁹

Как можно заметить основные этапы предпринимательской деятельности в торговле, по мнению Мороза О.М. и функции коммерческой деятельности, по мнению Виноградской А.М. достаточно схожи, что даёт возможность сделать вывод о тождественности и тесной взаимосвязи понятий торговля и коммерческая деятельность и о широте последнего.

Рассмотрим более детально основные этапы предпринимательской деятельности в торговле.

Стоит отметить, что коммерческая деятельность, осуществляемая структурами, занимающимися оптовой торговлей, в значительной степени отличается от коммерческой деятельности розничных торговых предприятий. Это особенно характерно для операций, связанных с формированием ассортимента и продажей товаров.

Основой успешного осуществления коммерческой деятельности является её информационное обеспечение. Сюда, прежде всего, относится информация о спросе и конъюнктуре рынка, об объёмах и структуре производства товаров,

⁹ Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учеб. пособие / Коллектив авторов под ред. А.А. Есютина и Е.В. Карповой. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2014. – С.32

информацию о самом товаре (его потребительских свойствах, качестве и т.п.). Большое значение имеет информация о численности и составе обслуживаемого населения, его покупательной способности. И, наконец, коммерческие структуры, работающие на рынке, должны располагать информацией о потенциальных возможностях конкурентов.¹⁰

На базе имеющейся информации переходят к следующему этапу предпринимательской деятельности в торговле – определению потребности в товарах. При этом определяется ёмкость рынка и его сегментов, обосновывается ассортимент необходимых товаров.

Важным этапом коммерческой деятельности является выбор наиболее предпочтительных партнёров, с которыми должны быть установлены хозяйственные связи. Этому предшествует кропотливая работа по изучению возможных поставщиков товаров (их размещение, ассортимент и объём предлагаемых товаров, условия поставок, цена и т.д.).

На следующем этапе коммерческой деятельности решается вопрос об установлении договорных отношений с поставщиками товаров. Должны быть согласованы все моменты, связанные с подготовкой проекта договора, с его подписанием. Результатом этого этапа коммерческой деятельности должен быть подписанный договор на поставку товаров, за выполнением которого необходимо наладить чёткий контроль.

На этом заканчиваются коммерческие операции по оптовым закупкам товаров. Далее следует целый комплекс технологических операций, связанных с поступлением товаров, разгрузкой транспортных средств, приёмкой товаров по количеству и качеству, их хранением, перемещением и т.д. Затем коммерческая деятельность развивается по двум направлениям – на предприятиях оптовой торговли и на предприятиях розничной торговли.

Таким образом, основой торговли выступают купля и продажа товаров, обусловленные сменой форм стоимости. Купля и продажа товаров у поставщиков,

¹⁰ Кондраков Н.П. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С.49

строящаяся на коммерческой основе, не исчерпывает всего многообразия процессов коммерческой деятельности. Речь идёт о комплексности коммерческой деятельности, охватывающей производство, продвижение, распределение и реализацию продукции.

1.2. Процесс разработки комплекса маркетинга в торговой организации

В ответ на вопрос о том, что же такое торговый маркетинг, до сих пор нет единства мнений. Например, Ж.–Ж. Ламбен придерживается той точки зрения, что торговый маркетинг имеет место на стадии взаимодействия изготовителя продукции и продавцов (оптовых и розничных). Здесь предприятия розничной торговли рассматриваются не как конкуренты или партнеры в канале сбыта, а как единственные клиенты, таким образом, сфера использования торгового маркетинга ограничивается контактом «производитель товара – магазин».¹¹

Р. Моррис считает, что торговый маркетинг – это часть общей структуры маркетинга производственного предприятия и основная цель его – обеспечить прочное положение бренда на рынке, «протолкнуть» товар через торговую сеть потребителю. В данном случае сфера использования торгового маркетинга контролирует контакт «производитель товара – конечный потребитель».¹²

В. В. Никишкин придерживается другой позиции – когда торговый маркетинг заключается в приложении инструментария маркетинга к конечным потребителям со стороны предприятий розничной торговли, являющихся субъектами торгового маркетинга.

Торговый маркетинг можно определить как маркетинг предприятия розничной торговли, включающий закупку товаров, формирование ассортимента в соответствии со спросом покупателей, организацию торгового процесса и обслуживание населения, представления информации потребителям и оказания дополнительных торговых услуг.

¹¹ Парамонова Т. Н. Маркетинг в розничном торговом предприятии. – М.: МГУК, 2015. – С.101

¹² Экономика торгового предприятия: учеб. пособие / С. Н. Лебедева, Н. А. Сныткова, А. В. Гавриков. – Минск: Новое знание, 2016. – С89

Решения руководителя предприятия розничной торговли в области маркетинга направлены на привлечение наибольшего числа покупателей, увеличение размера покупки и формирование лояльности к магазину. Это достигается за счет создания «конечного торгового продукта» («формулы магазина»), отражающего не только предлагаемый к продаже товарный ассортимент, но и процесс оказания торговой услуги. При принятии стратегических и оперативных решений необходимо использовать комплекс маркетинга, который облегчает формирование «формулы магазина» и структурирует области принятия решений.¹³

В торговле мы имеем дело с готовым товаром, поэтому основной упор делается не на товар, а на услуги по его предложению и поддержке. Нужно не просто удовлетворить потребность покупателя (предложить соответствующий товар), но и сделать этот процесс максимально легким. Эта особенность торговой услуги как продукта существенно влияет на формирование комплекса маркетинга.

Торговая услуга – специфический продукт розничной торговли. Она включает очень многое: это и услуга по формированию товарного ассортимента, максимально приближенного к запросам потребителей, и предоставляемые покупателю возможности ознакомиться с этим ассортиментом, выбрать и приобрести необходимое, а также дополнительные услуги.¹⁴

Цена подразумевает не только систему ценообразования в магазине и уровень цен в нем, но и включает неценовые затраты потребителей (время на дорогу, очереди, эмоциональные издержки и т.д.).

Распределение предполагает два аспекта: месторасположение магазина и выбор форм и методов продаж в зависимости от целевой аудитории, торгового ассортимента и т.д.

Продвижение включает внутримагазинную рекламу присутствия определенного товара в торговой точке, рекламу самого магазина, а также

¹³ Калашников С.А., Жукова Е.В. Современные розничные торговые форматы и их конкурентные преимущества // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. 2015. – №25. – С.123.

¹⁴ Кондраков Н.П. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С.64

стимулирование продаж.

Торговый (прежде всего контактный) персонал – один из дополнительных элементов комплекса маркетинга в розничной торговле. Здесь важны не только внешний вид работника, его квалификация, но и знание психологии потребителя.

Материальное окружение, или атмосфера в торговом зале, в силу своей неосвязаемости и непостоянства качества подразумевает условия процесса приобретения торговой услуги (наличие музыки, определенного освещения и т.д.), т.е. все то, что оказывает непосредственное влияние на чувство удовлетворенности покупателя, его настроение.

1.1.1. Продукт в торговом маркетинге

Специфика торговли с точки зрения маркетинга заключается в первую очередь в продукте, предлагаемом ею рынку. Торговая услуга – особая форма продукта, представляющая собой организацию и выполнение торговых функций предприятием розничной торговли. Специфичность торговой услуги – симбиоз товара и оказываемой услуги по его продаже (неотделимость от товара) – является характерной особенностью рынка розничных торговых услуг. Спектр функций розничной торговли весьма разнообразен.¹⁵

Условно его можно разделить на следующие группы: формирование ассортимента, принятие риска; продажа продукта, оказание дополнительных услуг, не связанных непосредственно с продажей товара, информирование субъектов рынка.

Формирование ассортимента включает осуществление таких важных функций, как закупка товаров, их транспортировка и хранение, создание ассортиментного запаса, подсортировка товаров и предпродажная подготовка товара. Результатом успешного выполнения данной группы функций является постоянное наличие в продаже необходимого потребителю товара в нужном количестве.

Продажа продукта подразумевает оборудование помещения, отведенного

¹⁵ Парамонова Т. Н. Маркетинг в розничном торговом предприятии. – М.: МГУК, 2015. – С65

под торговый зал, организацию выкладки и обеспечение возможности ознакомиться с предлагаемым ассортиментом, организацию процесса купли–продажи, совершение финансовых операций по продаже товара. Таким образом, в ходе реализации торговой услуги происходит смена форм стоимости (обмен товара на деньги).

Оказание дополнительных услуг, не связанных непосредственно с продажей товара, включает такие услуги, как бесплатные или платные парковки, возможность предварительного заказа, доставка товара и т.д. Кроме того, здесь возможны определенные формы потребительского кредитования: отсрочка платежа, возвращение части уплаченной суммы через определенное время и т.д. Формы могут быть весьма разнообразными и перекликаться с мероприятиями по стимулированию сбыта предприятием розничной торговли.¹⁶

Неосвязаемость торговой услуги выражается в том, что клиент не может «подержать ее в руках», у нее нет формы, цвета, запаха или вкуса. Потребителю сложно оценить качество услуги до ее непосредственного оказания, что определяет ситуацию с высокой степенью неопределенности и риска, а, следовательно, значительно увеличивает число иррациональных факторов, влияющих на выбор покупателя. Стремясь снизить указанный риск, потенциальные потребители торговой услуги предварительно оценивают внешние признаки ее качества и уровня, а именно: месторасположение магазина, его атмосферу, поведение персонала, его внешний вид.

Преодолеть неосвязаемость позволяют:

- развитие торговой марки/бренда магазина;
- активное использование методик связей с общественностью;
- развитие «долгосрочных» отношений с клиентом (системы карт, накопления информации);
- разработка имиджа униформы персонала;
- подход к интерьеру и атмосфере торгового зала и магазина как к

¹⁶ Калашников С.А., Жукова Е.В. Современные розничные торговые форматы и их конкурентные преимущества // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. 2015. – №25. – С.123

материальному (физическому) доказательству качества торговой услуги.¹⁷

Неотделимость от источника. Торговый персонал является неотъемлемой частью оказываемой услуги, что предъявляет определенные требования к его профессиональным качествам, внешнему виду и коммуникационным навыкам. Таким образом, ответственность за оказание торговой услуги магазина полностью лежит на его торговом персонале. Преодолеть негативные аспекты данной особенности розничной торговой услуги позволяют:

- четкая мотивация персонала;
- стандартизация процесса продажи (разбивка на этапы), постоянная проработка возможных критических ситуаций, тренинги персонала;
- создание баз систематизации опыта успешных и безуспешных контактов.¹⁸

Непостоянство качества. Торговая услуга, предоставленная продавцами/консультантами магазина, может отличаться по качеству в зависимости не только от персоны, ее оказывающей, но и настроения конкретного человека, периода его жизни.

Преодолеть непостоянство качества розничной торговой услуги позволяют:

- построение системы контроля качества оказываемой торговой услуги;
- отслеживание удовлетворенности покупателей качеством полученной услуги.¹⁹

Несохраняемость. Торговую услугу невозможно сохранить, отложить про запас или складировать. Это свойство создает определенные проблемы в условиях неравномерного спроса. Например, в пиковые часы работы персонала, как правило, не хватает. Привлечение же к работе большого числа людей резко снижает эффективность бизнес-процесса из-за простоев в период низкого спроса на услуги магазина.

Преодолеть несохраняемость позволяют:

¹⁷ Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 2015. – С.78

¹⁸ Парамонова Т. Н. Маркетинг в розничном торговом предприятии. – М.: МГУК, 2015. – С.68

¹⁹ Современный супермаркет: Учебник: 4-е изд. – М.: Издательство ВВРГ (ООО «Бизнес ту Бизнес Продакшн Груп «Би-Би-Пи-Джи»), 2015. – С.51

- мобильность, взаимозаменяемость персонала в пиковое время (к примеру, продавцы–консультанты в дневные часы могут садиться за дополнительные кассы);
- активное внедрение самообслуживания в процесс продажи;
- регулирование уровня спроса путем изменения цены на товары (размера торговой наценки) в период пиков активности/пассивности покупателей.²⁰

Таким образом, принятие четких маркетинговых решений на всех уровнях предлагаемого к продаже продукта есть определение некоего набора атрибутов оказываемой торговой услуги, который часто называют «формулой магазина». При строгом соблюдении всех критериев конкурентоспособности торговой услуги для данного сегмента рынка (следование «магазинной формуле») предприятие розничной торговли обладает стабильным бизнесом.

1.2.2 Ценообразование в розничной торговле

Ценообразование в розничном торговом предприятии базируется на двух основных методах: с ориентацией на издержки, с ориентацией на рынок. Ориентация на издержки, предполагает определение розничным торговцем цены реализации товара как суммы его закупочной стоимости и фиксированного процента к ней. При ориентации на рынок, цены устанавливаются исходя из представлений о готовности покупателей заплатить за данный товар. Основное преимущество затратного метода состоит в том, что он позволяет обеспечить целевой уровень прибыли. Он быстр, механистичен и относительно прост. Преимущество рыночного метода заключается в его увязке с концепцией маркетинга, т.е. он учитывает как желания, так и возможности покупателей. Однако практическая реализация рыночного метода сопряжена с немалыми трудностями, особенно в торговых фирмах, ассортимент которых включает в себя тысячи торговых единиц, каждая из которых требует индивидуальных ценовых решений. Достичь оптимального решения позволяет комбинирование затратного и

²⁰ Калашников С.А., Жукова Е.В. Современные розничные торговые форматы и их конкурентные преимущества // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. 2015. – №25. – С.125

рыночного подходов, когда первый становится основой стратегии ценообразования, а второй – способом привлечения покупателей.²¹

Цель стратегии ценообразования – найти правильный баланс между интересами потребителя и интересами компании. Кроме того, цена должна учитывать ситуацию на конкурентном рынке. На современном розничном рынке существуют две противоположные стратегии ценообразования: "ежедневных низких цен" (ЕНЦ) и высоких/низких цен.

Розничные продавцы, применяющие стратегию ЕНЦ подчеркивают, что их розничные цены постоянно остаются где-то между обычным уровнем цен и уровнем распродаж, устраиваемых конкурентами, причем, они далеко не всегда предлагают самые дешевые товары. В определенные моменты времени цена может быть выше, чем покупка на распродаже в магазине конкурента или на оптовом рынке.

Преимущества данной стратегии: уменьшается угроза ценовых войн, т.к. покупатели, осознав, что цены находятся на приемлемом уровне, увеличивают единовременный объем покупок и чаще посещают магазин; уменьшается потребность в рекламе, т.к. низкие цены стабильно притягивают покупателей; может повышаться прибыль, т.к. магазин отказывается от практики значительных скидок, принятых в стратегии высоких/низких цен. Трудностью реализации ЕНЦ является то, что низкие цены должны поддерживаться постоянно, т.е. предметы одежды должны продаваться дешевле, чем в универмагах, а обычные продукты (мука, молоко, сахар) – дешевле, чем в супермаркетах.²²

Продавцы, применяющие стратегию высоких/низких цен, в некоторых случаях предлагают товары по более высоким ценам, чем у конкурентов – приверженцев ЕНЦ, но они часто проводят распродажи и активно их рекламируют. Сильными сторонами стратегии высоких/низких цен являются следующие: один и тот же товар предназначается различным сегментам. На стадии выхода на рынок его предлагают "суперноваторам" и "новаторам" по высоким ценам, а в конце

²¹ Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 2015. – С.93

²² Современный супермаркет: Учебник: 4-е изд. – М.: Издательство ВВРГ (ООО «Бизнес ту Бизнес Продакшн Груп «Би-Би-Пи-Джи»), 2015. – С.102

сезона "консерваторам" и "умеренным, бережливым покупателям", привлеченным дешевой товаром.²³

Хотя основная ценовая стратегия розничной торговли чаще всего представляет собой комбинацию ЕНЦ и высоких/низких цен покупателям часто предлагаются различные ценовые льготы. Весьма популярными инструментами привлечения покупателей с помощью ценовых льгот являются: купоны, скидки, пластиковые карты, ценовое лидерство, множественное ценообразование, выравнивание цен, нечетные и некруглые цены и др. Все они определяются основной ценовой стратегией.

Ценовое лидерство (стратегии, основанные на зазывном товаре), при котором розничный торговец устанавливает на определенные товары цены ниже обычного уровня, рассчитывая, что данное мероприятие привлечет дополнительных покупателей. Это позволит увеличить объемы продаж других товаров магазина, так как у покупателя создается впечатление, что в магазине цены ниже, чем в других. Иногда такие товары называют убыточными лидерами. Хотя, чтобы быть убыточными такие товары должны продаваться по цене ниже себестоимости, что обычно не происходит. В качестве "зазывного" товара используют товары повседневного спроса, цены на которые хорошо известны покупателям. В супермаркетах, например, в качестве "зазывного" товара обычно выступают яйца, молоко, подсолнечное масло. Стратегия "зазывного" товара рассчитана на чувствительных к цене покупателей.²⁴

Множественное ценообразование заключается в том, что однородные товары различного веса (объема) продаются по разным ценам. Например, 100 гр. упаковка кофе любой марки всегда будет стоить дороже (в пересчете на 100 гр. массы), чем то же кофе, но в банке на 200 гр. Данный метод направлен на повышение объема сбыта товаров. Его особенность в том, что он позволяет покупателям делать запасы некоторых товаров для будущего пользования, считать покупку выгодной,

²³ Шаропов Ф. Р. Методические подходы к оценке качества услуг розничной торговли // Вестник ТГУПБП. 2015. – №4. – С.81.

²⁴ Сенина Н.А. Маркетинг торгового предприятия (на примере розничной торговли г. Москвы) – М.: ВЗФЭИ, 2014. – С.38

и в конечном счете, ведет к увеличению потребления товаров покупателем.

Многомерное ценообразование применяется для "проталкивания" товара и нацелено на то, чтобы заставить покупателя купить два или более видов продукции одновременно. Например, таким образом: "три за пятьсот рублей".

При методе выравнивания линии цен в магазине предлагаются разные уровни заранее определенных ценовых позиций. Покупателю остается выбрать между дешевым, либо средним по цене, либо дорогим товаром. Причем на полках магазина товары сгруппированы по уровням цен. Закупая товары, розничные торговцы выбирают те из них, которые соответствуют выбранным ценовым уровням. Покупателю легче сделать выбор, так как он не путается в большом количестве товарных марок. На покупку затрачивается меньше времени.²⁵

Нечетные и некруглые цены – это концепция цен с психологическими разветвлениями. Такие цены неэффективны для товаров "предварительного выбора", покупка которых требует некоторых размышлений. (Например, при покупке автомобиля не имеет особого значения, придется ли покупателю отдать за него \$ 5995 или \$ 6000). Некруглые цены ассоциируются у покупателя с дешевым ходовым товаром.

Для улучшения зрительного восприятия цен используется ее юстировка (например, назначение цены 499 вместо 500).

1.2.3 Распределение в торговле

Такой элемент комплекса маркетинга, как распределение, в сфере розничной торговли приобретает особое значение в силу своей значительности и содержательности. С одной стороны, данный инструмент маркетинга затрагивает проблему выбора месторасположения конкретного магазина, с другой – определение формата магазина (сочетание форм и методов розничной торговли). Данная проблема стоит перед магазином лишь на первом этапе жизненного цикла. Далее приоритетной проблемой этого элемента комплекса маркетинга становится

²⁵ Современный супермаркет: Учебник: 4-е изд. – М.: Издательство ВВРГ (ООО «Бизнес ту Бизнес Продакшн Груп «Би-Би-Пи-Джи»), 2015. – С.71

горизонтальное и вертикальное распределение в торговом зале.

Основная задача данного инструмента – обеспечение доступности (достижимости) торговой услуги для потенциального потребителя. Легкость доступа к источнику торговой услуги (магазину) подразумевает не только его месторасположение, но и график работы. К примеру, если потенциальный покупатель данной точки продаж предпочитает совершать покупки по дороге с работы, то если магазин уже закрыт, он никак не может воспользоваться его услугами, как бы ни привлекали его ассортимент, уровень цен или близость магазина.²⁶

Выбор месторасположения предприятия торговли традиционно рассматривается как стратегически важное решение, которое во многом предопределяет успех его деятельности.

Важность выбора места для будущего магазина предопределяется несколькими причинами. Во-первых, месторасположение – это существенный фактор привлекательности торгового предприятия для потребителей, который влияет на решение осуществить покупку именно в данном магазине. Во-вторых, удачно выбрав место для магазина, розничный торговец обеспечивает себе устойчивое конкурентное преимущество.

С позиций торгового маркетинга в алгоритме принятия решения о месторасположении магазина может быть выделено несколько последовательных этапов:

1. Прежде всего, выбираются наиболее привлекательные регионы для ведения бизнес-деятельности (под регионом понимают часть территории страны или город).

2. Затем определяется, какой тип месторасположения наилучшим образом подходит для товаров и услуг, которые компания предлагает на рынке. (Это могут быть центральные деловые районы, торговые центры или отдельно стоящие магазины.) Каждый из этих типов имеет отличительные характеристики в

²⁶ Ахметгареева А.А. Вопросы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2016. – №2. – С.115

зависимости от конкурентной структуры, возможностей парковки и других факторов, а также обладает рядом преимуществ и недостатков.

3. Следующий шаг заключается в анализе наиболее привлекательных торговых зон. Под торговой зоной понимается географический сектор, содержащий потенциальных покупателей конкретной торговой фирмы или торгового предприятия (часть города, город в целом – в зависимости от типа магазина и плотности потенциальных покупателей). Оценить размер торговой зоны (области) магазина можно на основании использования модели централизации розничной торговли.²⁷

Основная суть модели централизации розничной торговли заключается в том, что при увеличении расстояния от места жительства потребителя до торгового центра расходы на транспорт, а также время, потраченное на покупку, возрастают, следовательно, спрос на услуги данного торгового центра уменьшается. Более того, чем повседневнее продукт, тем короче тот путь, который покупатель готов преодолеть, чтобы его приобрести. И наоборот, как правило, потребители готовы преодолевать большие расстояния для приобретения специализированной продукции, так как предложить их могут только крупные торговые или специализированные центры.

4. Последняя стадия – это выбор наилучшего из отобранных вариантов конкретного месторасположения.

После того как выбрано оптимальное месторасположение торгового предприятия и утвержден его формат, необходимо решить вопросы, связанные с тем, как магазин будет выглядеть, как оформить торговый зал и каким образом за счет выкладки достичь максимально возможного объема продаж.

Основная проблема разработки планировки магазина – наличие большого числа конфликтующих факторов. Прежде всего, покупатели должны двигаться по магазину и покупать больше товаров, чем они планировали. При расположении товаров в торговом зале учитывается несколько факторов: оптимальное

²⁷ Шаропов Ф. Р. Методические подходы к оценке качества услуг розничной торговли // Вестник ТГУПБП. 2015. – №4. – С.84.

использование пространства торгового зала, оптимальное расположение товарных групп, расположение основных и дополнительных точек продажи, способы замедления потока покупателей.

1.2.4 Продвижение в системе маркетинга торгового предприятия

Развитие торгового предложения по многим ассортиментным позициям приводит к тому, что потребителю все сложнее ориентироваться в существующих брендах и марках, что ведет к изменению основ выбора товара потребителем. Большинство решений о покупке какого-либо товара принимается уже в магазине, а значит, предприятие розничной торговли получает возможность активно влиять на покупателя. Специфика продвижения как элемента комплекса торгового маркетинга заключается в том, что магазины в первую очередь стремятся продвигать свою собственную торговую марку, создавая тем самым определенный имидж в глазах покупателей. Важнейшая особенность торгового маркетинга состоит в том, что здесь понятия «покупатель» и «потребитель» всегда совпадают, так как покупатель торговой услуги магазина является одновременно ее потребителем. Это учитывается при проведении конкретных мероприятий по продвижению.²⁸

Такой элемент комплекса маркетинга, как продвижение, традиционно имеет четыре составляющих: реклама, личные продажи, связи с общественностью, стимулирование сбыта. Однако личные продажи в сфере торгового маркетинга в настоящее время используются весьма редко.

Реклама. Все многообразие видов рекламы в торговом маркетинге делят на три составляющие: наружную (включая витрины), внутримагазинную и рекламу в СМИ. Последняя весьма традиционна и все чаще используется скорее как инструмент позиционирования магазина. Большинство новаций в способах продвижения в российской рознице сосредоточено в рамках первых двух видов.

Быть может, самый эффективный способ завлечь покупателя в магазин –

²⁸ Сенина Н.А. Маркетинг торгового предприятия (на примере розничной торговли г. Москвы) – М.: ВЗФЭИ, 2014. – С.87

правильное оформление витрины. Она может не только информировать потребителя об ассортиментном перечне, который предлагается к реализации, об уровне цен на него, но и сообщать о промо-акциях, проводимых в данный момент, и/или о статусе магазина и его клиентов. При этом важно вовремя изменять оформление витрины, дабы избежать привыкания контактной аудитории.²⁹

Внутримагазинную рекламу часто называют POS-рекламой (point of sales – точка продаж) или POP-рекламой (point of purchase – точка покупки).

Она направлена на стимулирование выбора потребителя внутри торгового зала и во входной зоне. POS-материалы, размещаемые во входной зоне, – это, как правило, таблички «открыто/закрыто», стикеры (напольные или настенные наклейки указательного характера) с режимом работы, надписями «от себя/на себя» или рекламные плакаты. Помимо этого к элементам POS-дизайна входной группы относятся напольные стикеры, размещенные непосредственно перед или за входной дверью, например с фразой «добро пожаловать» или с указанием пути к определенному торговому отделу. Входная группа особенно важна для воздействия на покупателя. Во-первых, POS-материалы, размещенные здесь, видят практически все. Во-вторых, это та точка, в которой покупатель получает последнее напоминание непосредственно перед тем, как он окажется в магазине, а также по выходе из него. Собственно в торговом зале располагаются плакаты, буклеты, каталоги, большие яркие ценники (на них нарисован сам товар определенного вида, его упаковка), воблеры (небольшой плотный плакат с логотипом фирмы или изображением бренда, подвижно крепящийся к прилавку), стикеры, объявления на подставке, которые обычно крепятся на край открытого холодильника, лайт-боксы (объемное изображение товарного знака светящееся изнутри и подвешенное к потолку над местом выкладки), стоечки на прилавок с изображением ассортимента (особенно распространены в сегменте мороженого), дисплеи (обычно размещают над кассой или над прилавком по ходу движения покупателя), айс-стопперы (eyes-stoppers) большие подвесные и «стоячие»

²⁹ Ахметгареева А.А. Вопросы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2016. – №2. – С.116.

модели товара. Весьма эффективна реклама на продовольственных тележках – изображение размещается в специальных карманах на торцевой части тележки с внутренней и внешней сторон. От других видов визуальной рекламы на местах продаж рекламу на продовольственных тележках отличают хорошие показатели по числу контактов с покупателем (особенно в часы пик, когда задействовано максимальное количество тележек) и ее динамичный характер (тележки не стоят на месте – изображение мелькает в различных местах и при различном освещении, что повышает эффективность его взаимодействия с покупателем). Внутренняя поверхность тележки выигрывает по продолжительности контакта с конкретным покупателем, внешняя – по числу контактов с различными покупателями. К недостаткам относятся небольшой размер изображения, что влечет за собой трудность применения носителя в информационном аспекте.³⁰

В рамках розничной торговли можно выделить следующие цели стимулирования сбыта:

1. совершение незапланированной покупки;
2. увеличение числа первичных покупок;
3. повышение частоты вторичных покупок;
4. увеличение объема разовой покупки.³¹

В условиях розничной торговли стимулирование сбыта, как правило, включает средства, предполагающие немедленную реакцию покупателей. Существует много методов стимулирования. Среди них можно выделить как наиболее часто используемые несколько основных:

- установление специальных часов работы (в это время действуют особые условия на приобретение товаров);
- формирование системы скидок (распространение купонов, введение клиентских карточек, клубной системы и т.д.);
- организация промо-акций в месте продажи (демонстрация действия или

³⁰ Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: Учебник: 4-е изд. –М: КНОРУС, 2015. – С.113.

³¹ Шаропов Ф. Р. Методические подходы к оценке качества услуг розничной торговли // Вестник ТГУПП. 2015. – №4. – С.83.

применения товара, дегустации, лотереи и т.д.).³²

Таким образом, главной особенностью комплекса маркетинга является его гибкость, выражающаяся в изменении инструментария в различных сферах экономики в зависимости от характерных черт каждой из них. Так происходит и в торговле, где значительное влияние на процесс принятия решения о покупке оказывают контактный персонал и атмосфера торгового зала. Свою специфику имеют и другие элементы комплекса торгового маркетинга. Использование моделей комплекса маркетинга помогает полнее и глубже понять потребности целевого рынка (потенциальных покупателей), лучше адаптировать свое предложение к его нуждам и желаниям, а значит, приобрести определенное конкурентное преимущество и увереннее чувствовать себя в бизнесе.

1.3. Методика исследования предпринимательской деятельности розничной торговой организации

Для оценки предпринимательской деятельности розничного предприятия необходимо оценить:

- результаты работы магазина;
- эффективность комплекса маркетинга;
- конкурентоспособность предприятия.

1. Оценка результатов работы магазина.

Для того чтобы верно оценивать реальные результаты работы магазина, необходимо на регулярной основе (например, раз в неделю, в месяц, в квартал) отслеживать следующие величины:

1. конверсию;
2. средний чек;
3. продажи с квадратного метра торговой площади;
4. объем продаж (выручки) в рублях и натуральных показателях;

³² Ахметгареева А.А. Вопросы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2016. – №2. – С.113.

5. возвраты;
6. зарплатоемкость.³³

Для того чтобы все эти данные были понятны и доступны в использовании, разберем каждый из показателей подробнее.

1. Конверсия (превращение) — это соотношение количества совершивших покупку к общему количеству зашедших в магазин посетителей. Например, за торговый день в магазин зашло 178 человек, количество покупок (чеков) за этот же день 51. Делим 51 на 178, умножаем на 100% и получаем 28,6%. Конверсия является показателем профессионализма продавцов–консультантов. Чем она выше, тем лучше работает торговый персонал. Необходимо отслеживать конверсию каждый месяц – нужно понимать динамику изменения этого показателя. Нужно учитывать также сезонность и предпраздничные пики (или спады) в продажах товара.

Конверсия увеличивается:

- во время проведения распродаж;
- во время проведения рекламных и стимулирующих мероприятий;
- при появлении новых товаров, коллекций;
- после прохождения продавцами тренингов по техникам общения и продаж;
- в большинстве магазинов — в выходные дни (суббота, воскресенье);
- в теплое время года.

Конверсия снижается:

- в период «низкого сезона»;
- при неверном позиционировании товара;
- в будние дни (до обеденного перерыва);
- при приеме на работу неэффективного продавца;
- в холодное время года.

Средние уровни конверсии в российской розничной торговле:

³³ Брижашева О.В. Маркетинг торговли. – У: УГТУ, 2014. – С.96

- продукты питания — 100%;
- одежда и обувь — 30%;
- автосалоны — 5%;
- мебельные салоны, магазины бытовой техники — 20%;
- премиальные магазины, товары по высокой цене — 10%;
- интернет–магазины — 10%.

Каждый месяц нужно контролировать показатель конверсии, вплоть до его включения в структуру системы премирования. Контролировать также следует, не пробивает ли продавец одному клиенту разные чеки, если тот покупает несколько единиц товара. Иногда таким нехитрым способом продавцы искусственно завышают показатели. Должны насторожить следующие результаты:

- одинаковый показатель конверсии каждый период;
- снижение конверсии.

Если заметили один из перечисленных пунктов, начинайте анализ возможных причин.

2. Средний чек — показатель правильного определения ассортимента, его глубины и ширины, а также он является показателем эффективности работы торгового персонала. Рассчитывается как соотношение выручки (в рублях) за отчетный период к количеству совершенных покупок (количество чеков). Для понимания состояния дел руководителю магазина важна динамика среднего чека. Если она положительная — магазин эффективен, если нулевая или отрицательная — следует анализировать причины. Важно при работе с показателем «средний чек» учитывать уровень инфляции (отнимать его значение от первичного значения среднего чека), изменение закупочной цены и наценки на товар. Сумма среднего чека может изменяться в сторону уменьшения во время проведения распродажи и увеличиваться, если ваши продавцы–консультанты каждому клиенту предлагают дополнительный ассортимент к выбранному товару (перчатки к сумке, средство для выведения пятен к паре туфель, кресло к дивану, автопылесос к автомобилю). При анализе показателя среднего чека нужно просматривать копии чеков —

интересно узнать среднее количество товаров в одной покупке. Также можно увидеть закономерности выбора покупателей и использовать эти знания при планировании стимулирующих мероприятий.

3. Продажи с квадратного метра необходимо отслеживать для того, чтобы понимать, насколько эффективно используется торговая площадь. Нужно разделить сумму выручки за отчетный период в рублях на площадь торгового зала в квадратных метрах. Площадь склада, парковки не учитывается. Только торговую площадь.

4. Объем продаж (выручки) следует учитывать не только в рублях, но и в натуральных единицах (штуках, литрах, метрах и т. д.) Это позволит своевременно увидеть снижение объемов продаж. Если ориентироваться только на денежные показатели, то можно не увидеть снижения объемов, например из-за изменения цены или по причине наступления низкого сезона.

5. Количество возвратов анализируется вместе с причинами. В среднем по розничному магазину возвращается не более 5% купленного товара. Число возвращений товара растет в следующих случаях:

- низкое техническое качество (мебель ломается от малейшего механического воздействия, белье рвется после первой стирки);
- персонал таким образом ворует наличные из кассы;
- персонал при работе с клиентом слишком настойчиво предлагал купить; покупатель согласился, а дома передумал;
- покупатель был введен в заблуждение продавцом относительно свойств товара;
- при продаже торговым персоналом не выявлены реальные потребности клиента;
- при продаже не отработаны все возражения и сомнения покупателя.³⁴

Все описанные случаи свидетельствуют о том, что необходимо будет провести внутреннее расследование и принять меры по снижению числа возвратов.

³⁴ Брижашева О.В. Маркетинг торговли. – У: УГТУ, 2014. – С.72

6. Показатель зарплатоемкости. Чтобы его посчитать, нужно сумму фонда оплаты труда в рублях (вся начисленная и выплаченная персоналу зарплата плюс налоги и платежи во внебюджетные фонды) поделить на сумму выручки в рублях за тот же отчетный период и умножить полученный результат на 100%.

Зарплатоемкость — очень важный показатель. Он позволяет реально оценивать рост издержек и общую эффективность розничного бизнеса. Для России нормальная зарплатоемкость в розничной торговле составляет не более 10%. Если ваш результат меньше — вы все организовали верно. Если же показатель больше 10%, то нужно полностью проанализировать свои издержки, а именно:

- количество продавцов;
- количество административных сотрудников (директор, закупщик, уборщица, рекламист и т. д.);
- уровень оклада;
- уровень премии;
- оборот (текучесть) персонала: если у вас слишком часто меняются сотрудники, то бизнес находится под угрозой, нормальный показатель текущести — не более 10% в год;
- наценку на товар;
- политику предоставления скидок;
- затраты на закупку товара;
- затраты по кредитам и займам;
- затраты на аренду;
- другие издержки.³⁵

Зарплатоемкость косвенно является способом быстро оценить общую результативность магазина. Динамика этого показателя не должна отличаться от динамики выручки или прибыли. Если выручка снижается, а зарплатоемкость растет, значит, неэффективно организованы бизнес–процессы и бизнес в целом под угрозой.

³⁵ Панина Л.В. Роль маркетинга в розничной торговле // Известия ВолгГТУ. 2014. – №7. – С.63.

2. Эффективность комплекса маркетинга.

Решением указанной проблемы является разработка методики оценки эффективности элементов комплекса маркетинга, основанная либо на экспертных оценках, либо на математических методах, либо на комплексном их сочетании. Результатом применения указанной методики должно явиться определение отклонений фактической ситуации на предприятии от оптимальных значений показателей, то есть отклонения частных интегрированных показателей эффективности по каждому элементу комплекса маркетинга. На основе полученных индикативных отклонений представляется возможным оценить недостатки действующей политики предприятия, более того, выявить направления по ее оптимизации. Для расчета интегральных оценок должны использоваться показатели деятельности предприятия, имеющие индивидуальный ранг важности. Безусловно, методика не может и не должна быть стандартизированной в силу специфических особенностей различных отраслей и рынков, однако, общий алгоритм ее применения позволит выполнять аналитическую работу по анализу и оценке эффективности элементов комплекса маркетинга.

Примерный перечень частных показателей в рамках маркетинга–микс представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Показатели эффективности элементов комплекса маркетинга³⁶

Элементы комплекса маркетинга	Ранг важности	Индивидуальная оценка	Интегральная оценка[ст.1*ст.2]
А	1	2	3
Эффективность товарной политики («Товар»):			
Доля товаров активного ассортимента			
Гармоничность ассортимента			
Доля новых (инновационных) товаров			
Конкурентоспособность товаров			
Уровень и качество сервиса			
Качество упаковки			
и др.			
Итого:	1	–	∑

³⁶ Панина Л.В. Роль маркетинга в розничной торговле // Известия ВолгГТУ. 2014. – №7. – С.63.

А	1	2	3
Эффективность ценовой политики («Цена»):			
Уровень себестоимости продукции			
Рентабельность			
Стратегия ценообразования			
Соотношение "цена–качество"			
и др.			
Итого:	1	–	Σ
Эффективность политики распределения («Сбыт»):			
Доля рынка			
Степень выполнения договоров (сумма, ассортимент, сроки)			
Новые клиенты (количество, доля, темпы роста)			
Уровень транспортных расходов			
Уровень товарных запасов			
Оборачиваемость товаров			
и др.			
Итого:	1	–	Σ
Эффективность коммуникационной политики («Продвижение»):			
Прирост реализованной продукции			
Прирост прибыли от реализации			
Затраты на коммуникационную политику			
и др.			
Итого:	1	–	Σ

Состав показателей и их ранг важности должны меняться в условиях различных отраслей и рынков. Оптимальным значением интегральных оценок эффективности политик является единица. Безусловно, это идеальная, недостижимая величина служит ориентиром в маркетинговой деятельности предприятия. Определение рангов важности показателей и их индивидуальных оценок необходимо осуществлять с помощью экспертных методов или методов многомерной классификации, таких как дискриминантный анализ, дисперсионный анализ или кластерный анализ. Наибольшей точности расчета способствует синтез указанных методов, когда один из них выполняет критерий верификации.

3. Оценка – конкурентоспособность розничного предприятия

Оценку конкурентоспособности магазина можно оценить в несколько этапов:

1) Использование анализа хозяйственной деятельности для оценки финансовой устойчивости и наличия финансовых средств.

В анализ финансово–хозяйственной деятельности розничного предприятия входит анализ динамики и состава прибыли, анализ финансовой устойчивости и ликвидности предприятия.

2) Использование SWOT – анализа для оценки деятельности магазина.

С помощью SWOT–анализа можно выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы. Осуществляется это путем сравнения внутренних сил и слабостей своей фирмы с возможностями, которые дает им рынок. Далее делается вывод о том, в каком направлении должна развивать свой бизнес фирма, и в итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Сформулировать основные направления развития организации через системизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах, а также о потенциальных возможностях и угрозах фирмы – это есть цель SWOT–анализа.

Проведение SWOT–анализа деятельности организации состоит из нескольких этапов:

а) Определение сильных и слабых сторон фирмы. Этот этап позволяет выявить сильные и слабые стороны и недостатки организации. Для этого необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться фирма;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной фирмы, а что слабой стороной;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны фирмы и занести их в матрицу SWOT–анализа (табл. 1.2).

Стандартная матрица SWOT–анализа³⁷

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
1	2
1. 2.	1. 2.
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
1. 2.	1. 2.

Для оценки фирмы можно воспользоваться такими параметрами, как организация, производство, финансы, инновации и маркетинг.

б) Определение рыночных возможностей и угроз. Второй этап позволяет оценить ситуацию вне вашего предприятия, он дает понять, какие у вас есть возможности и каких угроз следует опасаться.

Для определения рыночных возможностей и угроз следует:

1) Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться рыночная ситуация;

2) По каждому параметру определить, что будет являться возможностями, а что угрозами фирмы;

3) Из всего перечня выбрать наиболее важные возможности и угрозы и занести их в матрицу SWOT–анализа (табл. 1.3).

При оценке рыночных возможностей и угроз за основу можно взять такие факторы, как: спроса, конкуренции, сбыта, экономические, политические и правовые, научно–технические, социально–демографические, социально–культурные, природные и экологические, международные.

³⁷ Панина Л.В. Роль маркетинга в розничной торговле // Известия ВолгГТУ. 2014. – №7. – С.64

в) Сопоставление сильных и слабых сторон фирмы с рыночными возможностями и угрозами. Этот процесс позволяет ответить на вопросы, которые касаются дальнейшего развития бизнеса фирмы:

Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны фирмы?

– Какие слабые стороны фирмы могут в этом помешать?
 – За счет, каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

– Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами фирмы, следует больше всего опасаться?

Для сопоставления сильных и слабых сторон фирмы с рыночными возможностями и угрозами применяется немного видоизмененная матрица SWOT–анализа (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Матрица SWOT–анализа³⁸

	Угрозы	Возможности
Сильные стороны	Поле сила и угрозы Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз	Поле сила и возможности Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей
Слабые стороны	Поле слабость и угрозы Стратегия: Минимизация использования слабых сторон и возможных угроз	Поле слабость и возможности Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей

Эта матрица позволяет обнаружить основные направления фирмы, а так же сформулировать основные проблемы фирмы, которые подлежат скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

³⁸ Шаропов Ф. Р. Методические подходы к оценке качества услуг розничной торговли // Вестник ТГУПБП. 2015. – №4. – С.83.

Таким образом, основой торговли выступают купля и продажа товаров, обусловленные сменой форм стоимости. Купля и продажа товаров у поставщиков, строящаяся на коммерческой основе, не исчерпывает всего многообразия процессов коммерческой деятельности. Речь идёт о комплексности коммерческой деятельности, охватывающей производство, продвижение, распределение и реализацию продукции.

Главной особенностью комплекса маркетинга является его гибкость, выражающаяся в изменении инструментария в различных сферах экономики в зависимости от характерных черт каждой из них. Так происходит и в торговле, где значительное влияние на процесс принятия решения о покупке оказывают контактный персонал и атмосфера торгового зала. Свою специфику имеют и другие элементы комплекса торгового маркетинга. Использование моделей комплекса маркетинга помогает полнее и глубже понять потребности целевого рынка (потенциальных покупателей), лучше адаптировать свое предложение к его нуждам и желаниям, а значит, приобрести определенное конкурентное преимущество и увереннее чувствовать себя в бизнесе.

Оценка предпринимательской деятельности розничного магазина охватывает финансовые результаты, маркетинг и конкурентоспособность. Только при оценке данных показателей можно говорить об объективном анализе.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФАВОРИТ»

2.1. Организационно–экономическая характеристика торговой организации

ООО «Торговый дом «Фаворит» один из стабильных поставщиков продуктов питания в г. Пензе и Пензенской области. Находится по адресу: ул. Аустрина 139 (торговый комплекс «Север»).

Директор ООО «Торговый дом «Фаворит» Богачев Павел Александрович.

Компания уже длительное время работает на Пензенском рынке в сфере снабжения розничных магазинов и оптовых точек города продуктами питания.

Компания является лидером по направлению чай, кофе, кондитерские изделия и сопутствующей продукции.

ООО «Торговый дом «Фаворит» руководствуется принципом – клиент всегда прав, к каждому клиенту применяются: индивидуальный подход, гибкая система скидок, постоянным клиентам отсрочка платежа.

В компании работает 82 работника.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура предприятия.

Данная структура является линейно–функциональной.

Результаты работы контролируются по степени достижения поставленных целей. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель, основная задача которого состоит в том, чтобы все службы вносили свой вклад и их работа была скоординированной.

Реализация линейно–функциональной структуры управления может быть также реализована на основании штабной структуры. В такой структуре параллельно существуют линейные (обязательные) и функциональные (рекомендательные) связи.

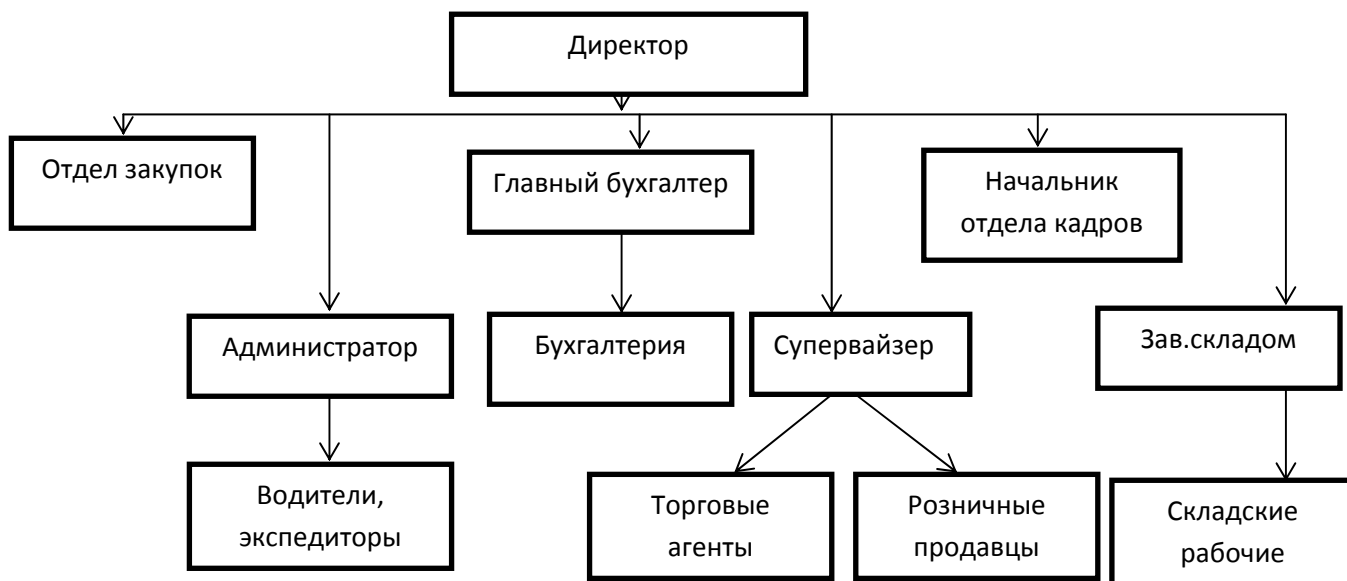


Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Торговый дом «Фаворит»

Достоинства и недостатки линейно–функциональной структуры:

- Эффективны там, где выполняются рутинные и редко меняющиеся функции;
- Хорошо подходят для управления небольшими организациями;
- Хорошо подходят для предприятий с массовым и крупносерийным производством;
- Подходят для компаний работающих на международных рынках, если на всех рынках требования к продукту и технологии одинаковы;
- Неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных коммуникаций;
- Высокая централизация оперативного управления;
- Если организация большая, присутствует слишком высокая норма управляемости на верхнем уровне управления (большое количество функциональных заместителей у руководителя);
- Не позволяют быстро реагировать на изменение науки и техники и других факторов внешней среды (из–за неэффективной связи между подсистемами, высокого уровня формализации);

– Не подходят при разнородности требований к продукту и технологии предприятия на различных рынках (сегментах).

Компания функционирует в виде ООО (общества с ограниченной ответственностью).

Оценим результаты работы магазина.

В течение месяца, раз в неделю супервайзер измеряет конверсию магазина (рис.2.2).

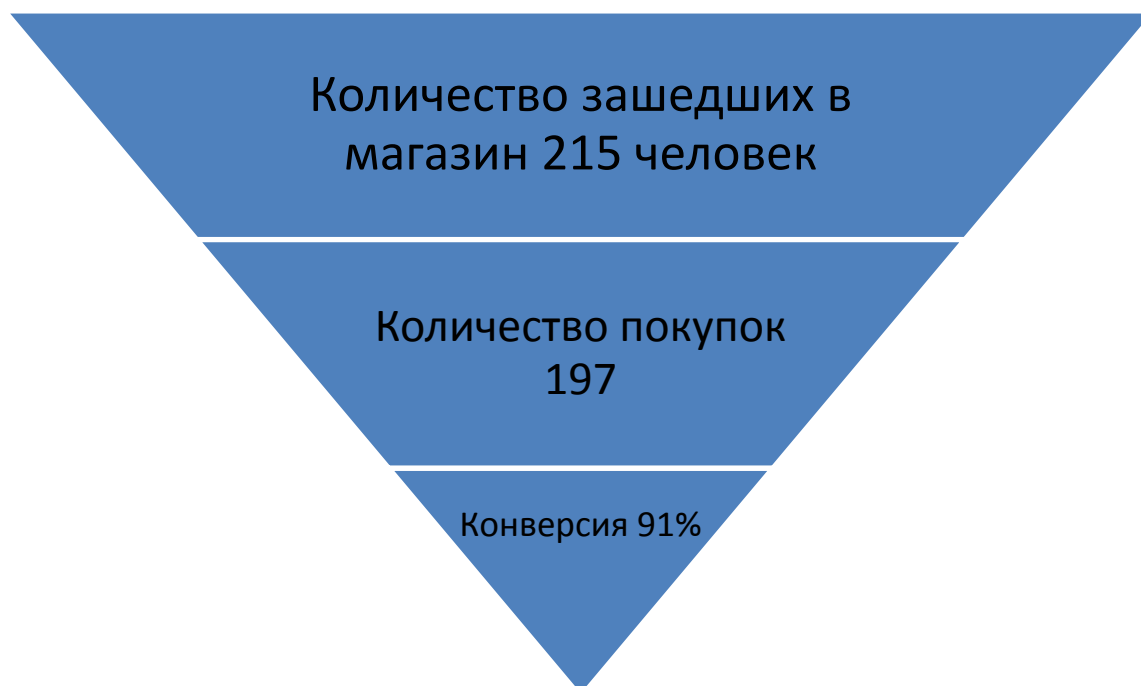


Рис. 2.2. Конверсия работы магазина

91% конверсии – это очень высокий процент. Это значит, что 91% зашедших людей что-то купил. Отчасти это обусловлено тем, что магазин специализированный и клиенты, заходя туда знают, что хотят приобрести.

Конверсия является показателем профессионализма продавцов–консультантов. Чем она выше, тем лучше работает торговый персонал. Необходимо отслеживать конверсию каждый месяц – нужно понимать динамику изменения этого показателя. Нужно учитывать также сезонность и предпраздничные пики (или спады) в продажах товара.

На рисунке 2.3 представлена динамика среднего чека за последние три года.

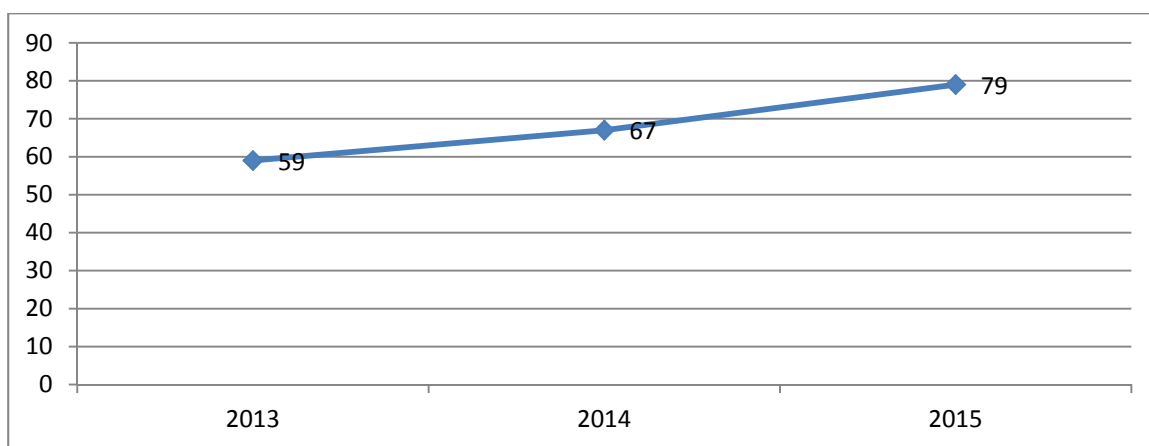


Рис. 2.3 Динамика среднего чека

Средний чек с 2013 года растет и в 2015 году составил 79 рублей. Это средняя стоимость одной пачки чая средней ценовой категории. Значит, в основном, посетители делают небольшие покупки.

Уровень продаж с квадратного метра равен 182092 (выручка за 2015 год)/ $39,75$ (площадь торгового зала)= 4580 руб.

Это высокий показатель для розничного специализированного магазина.

Возврат товара происходит лишь в 3% случаев. Обычно это некачественный товар. В большинстве случаев возвращают только кондитерские изделия.

Зарплатоемкость равна:

$$1008 \text{ (Годовой ФОТ)} / 182092 \text{ (выручка за 2015 год)} = 0,55\%$$

Это значит, что издержки на заработную плату в прибыли компании минимальны и составляют менее 1%.

Необходимо отметить, что текучесть персонала мала, поскольку сотрудники работают в магазине по несколько лет.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Торговый дом «Фаворит» – это предприятие, которое характеризуется, как стабильно развивающееся, платёжеспособное, своевременно рассчитывается по платежам. Задолженности перед бюджетом и своими поставщиками не имеет.

2.2. Оценка эффективности комплекса маркетинга в розничной торговой организации

Проанализируем ООО «Торговый дом «Фаворит» на основе комплекса маркетинга 4р.

Исходя из этого необходимо проанализировать:

- товар;
- цену;
- распределение;
- продвижение.

1. Основным товаром ООО «Торговый дом «Фаворит» является чай, кофе, кондитерские изделия и сопутствующей продукции.

В таблице 2.2 представлена структура ассортимента ООО «Торговый дом «Фаворит» в 2014–2016 гг.

Таблица 2.2

Структура ассортимента ООО «Торговый дом «Фаворит» в 2014–2016 гг.

Наименование товара	2013		2014		2015	
	Тыс. руб.	Уд. вес.	Тыс. руб.	Уд. вес.	Тыс. руб.	Уд. вес.
Чай	51662	36%	65393	41%	78299	43%
Кофе	40182	28%	47848	30%	58269	32%
Кондитерские изделия	35877	25%	30304	19%	25492	14%
Сопутствующие изделия	15787	11%	15950	10%	20032	11%
Итого	143508		159495		182092	

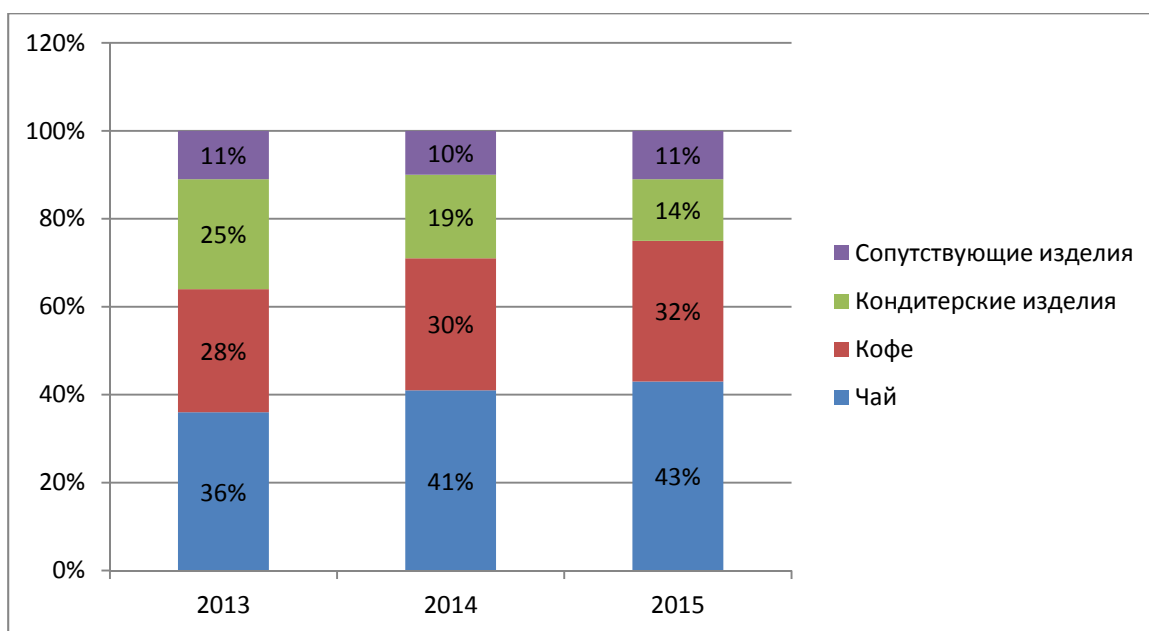


Рис. 2.5. Структура ассортимента ООО «Торговый дом «Фаворит» в 2014–2016 гг.

Таким образом, большую часть ассортимента представляет чай различных сортов. На втором месте кофе и затем кондитерские изделия.

Нужно отметить, что удельный вес чая в структуре также растет за счет снижения кондитерских изделий. Это говорит о том, что основная специализация торгового дома – это чай и кофе от различных производителей.

На рисунке 2.6 рассмотрены основные производители чая в ассортименте ООО «Торговый дом «Фаворит».

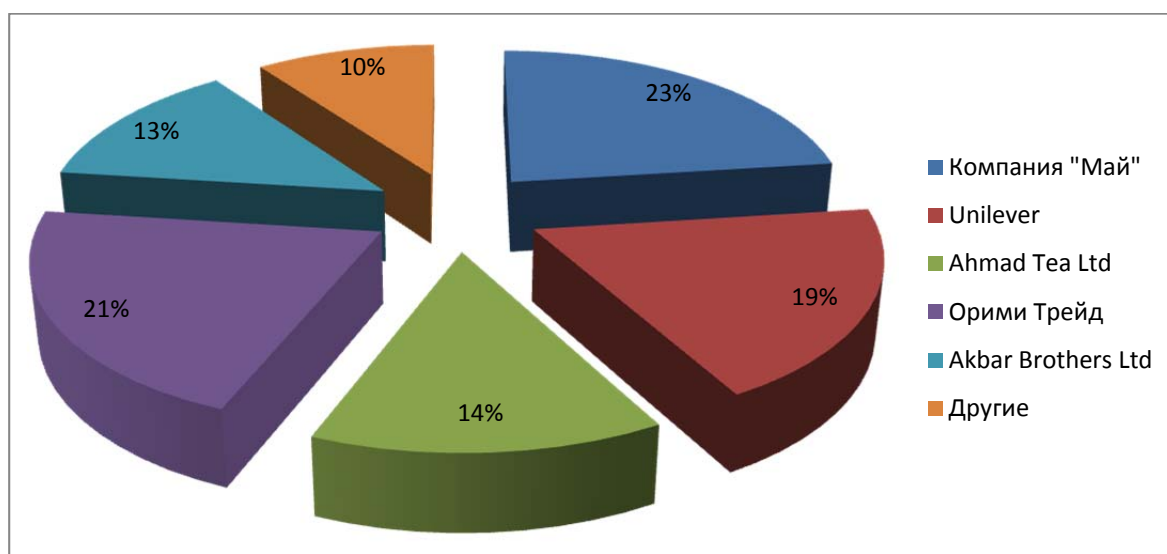


Рис. 2.6. Основные производители чая в ассортименте ООО «Торговый дом «Фаворит»

Большую долю в ассортименте чая занимает компания «Май» (Майский чай, Лисма и т.д.) – 23%. Следующим по величине 21% занимает компания «Орими Трейд» (Гринфилд), 19% занимает Юниливер (Липтон).

Еще меньше занимают компании Ahmad Tea и Akbar 14 и 13% соответственно. Это говорит о том, что потребителям больше всего нравится чай компании «Май».

В таблице 2.3 представлены бренды, ценовые сегменты и страны–поставщики сырья данных производителей.

Таблица 2.3

Бренды, ценовые сегменты и страны–поставщики сырья данных производителей

Компания– производитель	Ценовые сегменты	Бренды	Страны происхождения чая
1	2	3	4
Майский чай	Нижний	Лисма	Индия, Шри–Ланка, Китай, Кения
	Ниже среднего	Майский чай	Шри–Ланка, Китай, Кения, Индия
	Средний и выше среднего	Curtis	Шри–Ланка, Китай, Кения
Орими трейд	Ниже среднего	Принцессы Нури, Канди, Гита, Ява	Шри–Ланка, Китай, Кения, Индия
	Средний	Tess	Шри–Ланка, Кения, Китай, Индия
	Средний и выше среднего	Greenfield	Индия, Шри–Ланка, Кения, Китай
Ahmad Tea	Средний и выше среднего	Ahmad	Индия, Шри–Ланка
Akbar Brothers	Средний и выше среднего	Akbar, Akbar Gold	Шри–Ланка

1	2	3	4
Unilever	Нижний	Беседа	Индия, Индонезия
	Ниже среднего	Brooke Bond	Индия, Кения, Индонезия, Шри-Ланка
	Средний и выше среднего	Lipton	Китай, Шри-Ланка, Кения, Индия

Таким образом, ассортимент торговой компании охватывает практически все ценовые сегменты чая от нижнего до выше среднего. Большую часть ассортимента занимает продукция среднего ценового сегмента. Это говорит о том, что практически все слои населения могут совершить покупку в магазине.

На рисунке 2.7 представлены основные производители кофе в ассортименте ООО «Торговый дом «Фаворит».

Основной поставщик кофе – это Нестле и КрафтФудс. Рассмотрим их подробнее.

«Нестле» – лидер российского рынка по изготовлению и поставкам кофе, в том числе набирающего популярность кофе в капсулах. Компании принадлежат 12 заводов на территории страны, производящие различные виды «Nescafe».

«КрафтФудс» – вторая по величине в мире корпорация–производитель продуктов питания. В России представлен заводом полного цикла по производству растворимого и сублимированного кофе под торговой маркой «Jacobs», который экспортируется в страны СНГ и Азии.

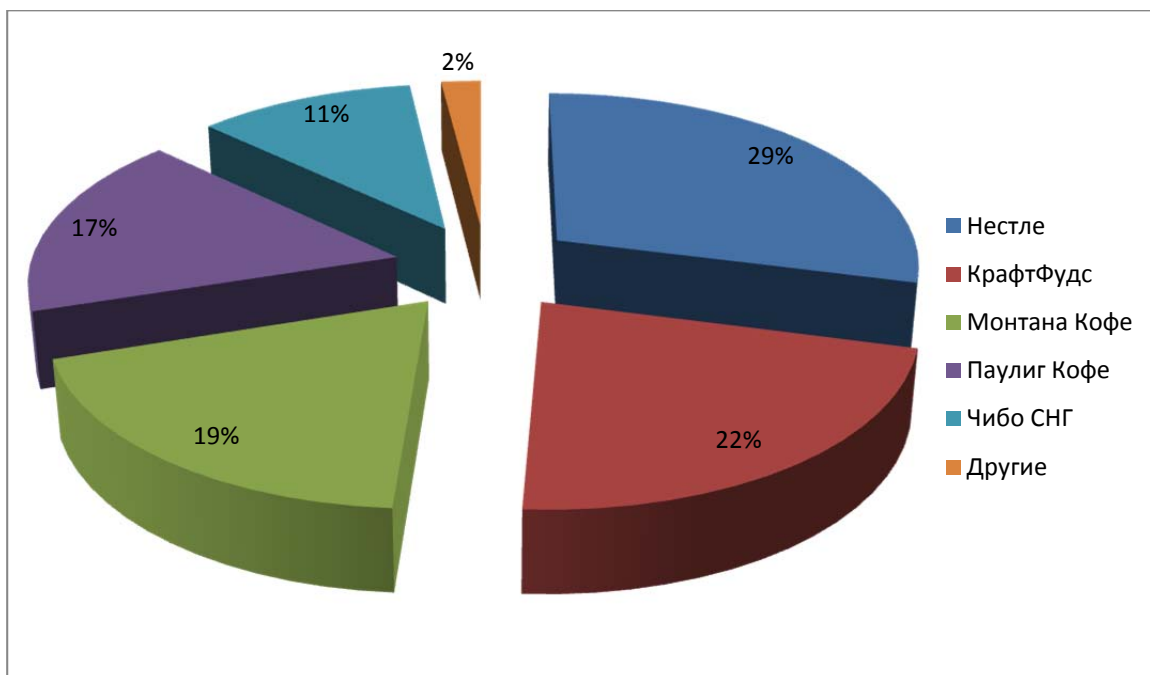


Рис. 2.7 Основные производители кофе в ассортименте ООО «Торговый дом «Фаворит»

«Монтана Кофе» – холдинг со 100% американским капиталом принадлежит нью-йоркской RP Coffee Ventures. Кроме чистой арабики, произведенной в Колумбии, Бразилии и Кении компания предлагает услуги по продаже и обслуживанию кофейного оборудования, а также основала собственную профессиональную школу бариста – «Формула Кофе».

«Паулиг Кофе» – финский концерн, специализирующийся на поставках слабо обжаренного кофе, завоевывает российский рынок с 2011 года и уже считается одним из лидеров в своей отрасли.

«Чибо СНГ» – «Самая любимая немецкая марка» производит свою продукцию в Берлине и Гамбурге. Для России и Восточной Европы растворимый кофе фасуют в Подмосковье.

Кроме данных производителей ООО «Торговый дом «Фаворит» сотрудничает и с российскими производителями, но их совокупная доля составляет всего 10%. Это следующие производители.

«Орими Трейд» – лидирующий поставщик кофе в Санкт–Петербурге. Кофейные зерна из 15 стран проходят обжарку, блендирование, помол и упаковку

непосредственно на фабрике «Невские Пороги», где производится кофе «Жокей» и «Jardin», которые составляют 30% потребительского спроса.

«Grand Coffee» – часть корпорации Tata Global Beverages. Занимает четвертое место по популярности среди растворимых видов кофе.

«Русский продукт» – флагман отечественного бакалейного производства. Владелец торговой марки «Традиция» – первого русского растворимого кофе, знакомого потребителю с 60-х годов и собственного классического зернового кофе.

«Московская кофейня на паях» – собственник плантаций в Колумбии и Доминикане, а также высокотехнологичного завода полного цикла для создания сублимированного кофе по уникальной технологии freeze dry.

2. Цена.

Ценовая политика ООО «торговый дом «Фаворит» ориентирована на удовлетворение как покупательной способности клиентов, так и на интересы фирмы.

Цены на предприятии устанавливаются исходя из средних городских цен. Ценовая политика ориентирована не на повышение цен, а на увеличение товарооборота. Исходя из этого цены на товары ниже средних городских, что привлекает широкий круг потребителей. Огромное значение также оказывает местоположение предприятия – оно находится в районе города, находящемся в не очень хорошей транспортной доступности. Поэтому даже небольшое снижение цены имеет решающее значение. Таким образом, снижение цены приводит к увеличению товарооборота. Это также выгодно для предприятия: не позволяет продукции «застаиваться» на полках, снижает количество просроченной продукции, облегчает контроль за этим процессом со стороны персонала. Это также имеет значение и для покупателей. Они всегда уверены в том, что приобретают качественную и востребованную продукцию. Такое восприятие способствует повышению имиджа организации, что, в свою очередь, способствует привлечению новых клиентов. Завершая подобный круговорот предприятие движется по спирали и успешно функционирует.

Размер торговых надбавок в среднем равен 37% и зависит от уровня закупочных цен, политической ситуации в стране, уровня инфляции, платежеспособности населения.

4. Распределение

Розничное торговое предприятие находится в отдаленном от центра города районе (рис. 2.8).

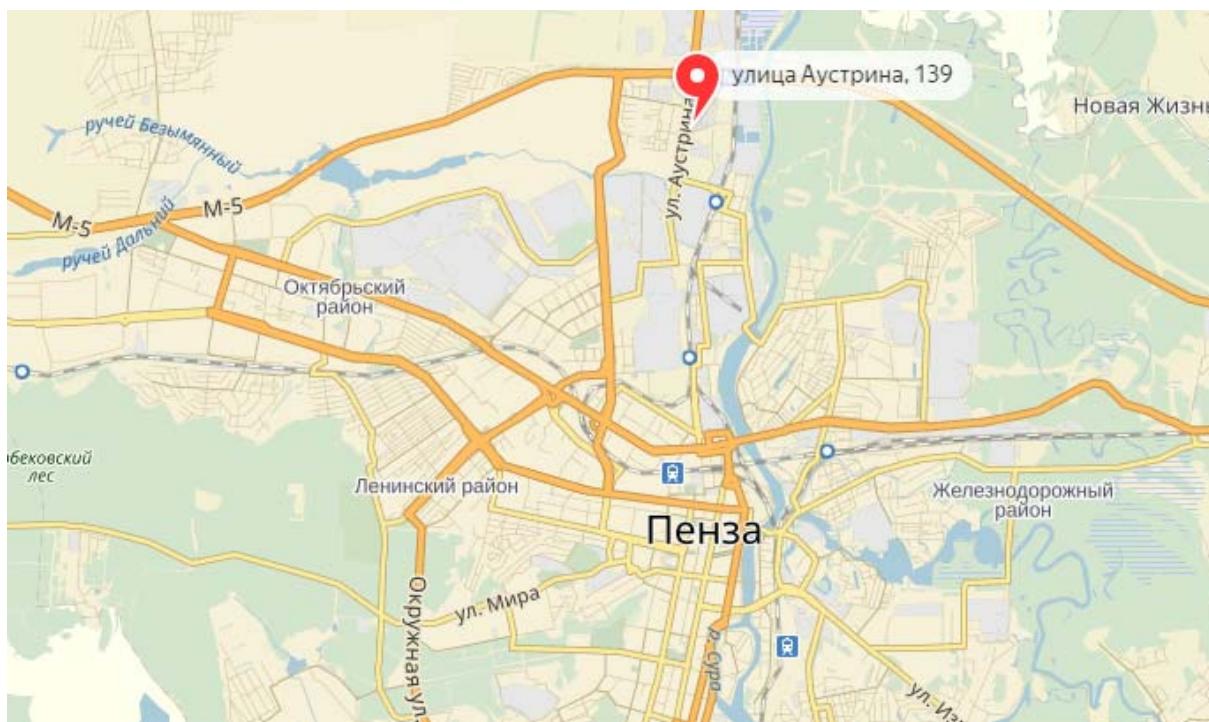


Рис. 2.8 Район нахождения предприятия

Данный район характеризуется с одной стороны жилыми кварталами, а с другой производственными предприятиями (рис. 2.9).

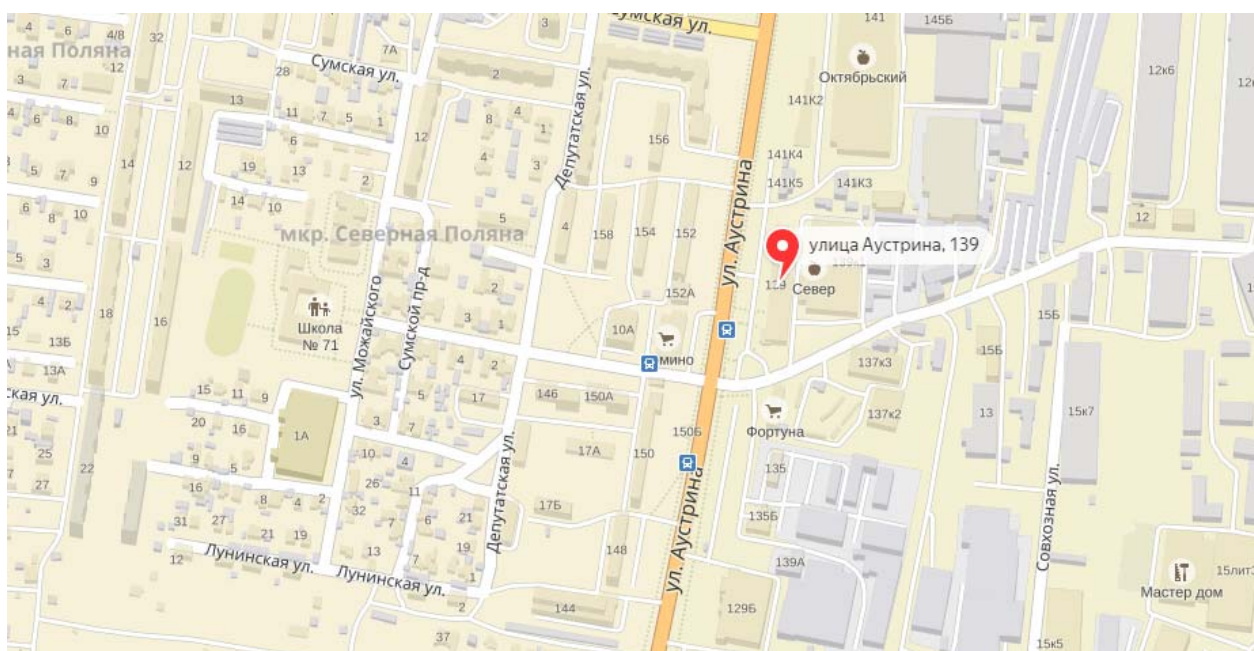


Рис. 2.9 Характеристика местоположения ООО «Торговый дом «Фаворит»

Общая площадь магазина – 74,6 м², из них 50% – площадь торгового зала. Площадь используется эффективно, на витринах товар лежит, соблюдая товарное соседство. Всего в магазине работает 11 человек посменно.

Форма торговли – индивидуальное обслуживание покупателей или продажа товаров через прилавок (традиционный метод продажи).

5. Продвижение

Маркетинговая деятельность ООО «Торговый дом «Фаворит» также ориентирована на рыночные запросы. Как указывалось выше, предприятие обеспечивает клиентов максимально оптимизированным ассортиментом товаров. Таким образом, основной маркетинговой стратегией предприятия является: «обеспечение клиента максимальным ассортиментом товаров в кратчайшие сроки».

Маркетинговое исследование представляет собой систематическое и объективное выявление, сбор, анализ, распространение и использование информации для повышения эффективности и идентификации и решения маркетинговых проблем.

На предприятии нет специалистов по маркетингу, все маркетинговые решения принимаются спонтанно и интуитивно, основные маркетинговые функции выполняются разными структурными подразделениями, поскольку их выполнение является насущной необходимостью для любого коммерческого и некоммерческого предприятия.

Для маркетинговой деятельности на ООО «Торговый дом «Фаворит» в данный момент наиболее важными функциями являются реклама, как стимулирование сбыта, и исследование рынка.

Таким образом, основная деятельность ООО «Торговый дом «Фаворит» связана с продажей чая и кофе и обслуживанием покупателей, отбором, расчётом за товары ведется на высоком уровне.

2.3. Анализ конкурентоспособности розничной торговой организации

Проанализируем конкурентоспособность магазина на основе анализа финансовых показателей.

Следуя данной логике анализа, прежде всего, изучается формирование прибыли, т.е. масса, динамика и структура совокупной (общей бухгалтерской) прибыли предприятия с выявлением факторов ее изменения и потенциальных резервов. Затем анализируются: составляющие совокупной прибыли, которыми являются прибыль от продаж и прибыль от прочей деятельности (операционная и внереализационная прибыль); прибыль в разрезе выпуска конкретных видов продукции, конкретных договоров с покупателями, а также прибыль от прочей деятельности в разрезе отдельных операций и сделок; рентабельность (доходность) деятельности, в частности, рентабельность продаж, характеризующая величину прибыли на каждый рубль выручки от продаж.

Следующим направлением выступает анализ прибыли от продаж в составе маржинального дохода с выделением условно–постоянных и условно–переменных затрат в целом по предприятию и на уровне конкретного изделия. И, наконец, осуществляется предельный анализ или анализ приростных величин выручки и

затрат в целях определения такого объема производства (продаж), которому соответствует возможность получения предприятием максимальной величины прибыли от продаж.

В таблице 2.4 рассмотрим динамику и состав прибыли

Таблица 2.4

Анализ динамики и состава прибыли

Показатель	2013	2014	2015	2016	Отношение		
					2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
Выручка	5668	6957	7047	7493	23%	1%	6%
Прочие доходы	119	212	866	373	78%	308%	-57%
Чистая прибыль	508	2307	1183	657	354%	-49%	-44%

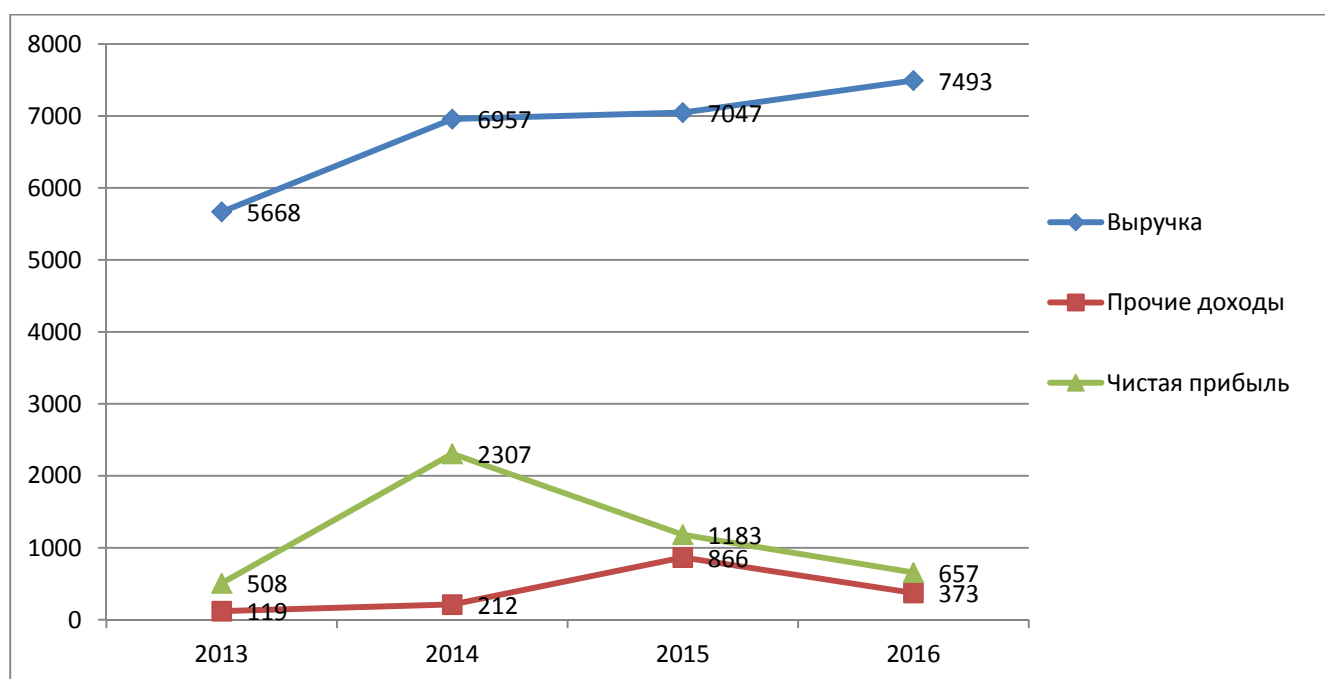


Рис.2.10. Динамика и состав прибыли

Таким образом, мы видим, что в 2014 году выручка выросла на 23%, а в 2015 на 1% и составила 7047 тыс. руб. В 2016 году выручка также растет на 6%. Прочие доходы в 2014 году выросли на 78%, а в 2015 на 308% по отношению к 2016 и составили 866 тыс. руб. А в 2016 году доходы снизились на 57%.

Чистая прибыль в 2014 году выросла на 354% и составила 2307 тыс. руб., а в 2015 году произошло снижение на 49%. В 2016 году чистая прибыль снизилась на 44% и составила 657 тыс. руб.

Изменение прибыли от реализации продукции формируется под воздействием следующих факторов:

- изменения объема реализации;
- изменения структуры реализации;
- изменение отпускных цен на реализованную продукцию;
- изменения цен на сырье, материалы, топливо, тарифов на энергию и перевозки;
- изменения уровня затрат материальных и трудовых ресурсов.

В таблице 2.5 рассмотрим показатели финансовой устойчивости организации.

Таблица 2.5

Показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	2013	2014	2015	2016	Отношение 2014/2013	Отношение 2015/2014	Отношение 2016/2015
Собственный капитал	15	8709	9798	10455	57960%	13%	7%
Постоянные активы	0	0	0	0	–	–	–
Собственные оборотные средства	15	8709	9798	10455	57960%	13%	7%
Текущие активы	6485	8777	9867	10524	35%	12%	7%
Запасы сырья	606	842	1575	2046	39%	87%	30%
Валюта баланса	6485	8777	9867	10524	35%	12%	7%
Заемный капитал	0	0	0	0	–	–	–
Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	–	–	–
Коэффициент маневренности	1	1	1	1	0%	0%	0%
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,002	0,992	0,993	0,993	49500%	0%	0%
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	0,02	10,34	6,22	5,110	51600%	–40%	–18%
Коэффициент автономии	0,002	0,992	0,993	0,993	49500%	0%	0%
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0	0	0	0	–	–	–
Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций	0	0	0	0	–	–	–
Коэффициент иммобилизации	0	0	0	0	–	–	–

Таким образом, мы видим, что коэффициент маневренности стабильно равен 1. Это говорит о стабильной работе компании

Коэффициент обеспеченности собственными средствами увеличивается с 2014 года, что говорит о повышении платежеспособности компании.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками в 2013 году был ниже норматива, но с 2014 года вырос до 10,34 и в 2016 году составил 5,11. Это положительно характеризует компании, значит, что компания обеспечена собственными средствами.

Коэффициент автономии с 2014 года тоже растет. Это значит, что компания не зависима от долговых обязательств.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств, коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций и коэффициент иммобилизации равны нулю. Это означает, что компания абсолютно независима от обязательств, инвесторов и кредиторов.

Проанализируем ликвидность баланса предприятия.

Ликвидность баланса – это степень покрытия обязательств предприятия активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность предприятия. Основной признак ликвидности – формальное превышение стоимости оборотных активов над краткосрочными пассивами. И чем больше это превышение, тем более благоприятное финансовое состояние имеет предприятие с позиции ликвидности.

Актуальность определения ликвидности баланса приобретает особое значение в условиях экономической нестабильности, а также при ликвидации предприятия вследствие его банкротства. Здесь встает вопрос: достаточно ли у предприятия средств для покрытия его задолженности. Такая же проблема возникает, когда необходимо определить, достаточно ли у предприятия средств для расчетов с кредиторами, т.е. способность ликвидировать (погасить) задолженность имеющимися средствами. В данном случае, говоря о ликвидности,

имеется в виду наличие у предприятия оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств.

В таблице 2.6 изображен расчет ликвидности баланса.

Таблица 2.6

Расчет ликвидности баланса

Название группы	Обозначение	Сумма	Название группы	Обозначение	Сумма
Наиболее ликвидные активы	A1	63	Наиболее срочные обязательства	П1	69
Быстро реализуемые активы	A2	0	Краткосрочные пассивы	П2	0
Медленно реализуемые активы	A3	9804	Долгосрочные пассивы	П3	0
Трудно реализуемые активы	A4	0	Постоянные пассивы	П4	9798
Итого активы	ВА	9867	Итого пассивы	ВР	9867

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива.

$$A1 < П1$$

$$A2 = П2$$

$$A3 > П3$$

$$A4 < П4$$

1) Неравенство $A1 > П1$ не выполнено, и это свидетельствует о неплатежеспособности организации на момент составления баланса. У

организации недостаточно для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

2) Если выполнено неравенство $A2 > П2$, то быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит. В данном случае у организации нет быстро реализуемых активов и краткосрочных пассивов.

3) Неравенство $A3 > П3$ выполнено, значит в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Выполнение первых трех условий приводит автоматически к выполнению условия: $A4 \leq П4$

В таблице 2.7 изображены коэффициенты ликвидности.

Таблица 2.7

Коэффициенты ликвидности

Показатель	Значение
Коэффициент текущей ликвидности	143
Коэффициент быстрой ликвидности	0,913
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,913
Общий показатель ликвидности баланса предприятия	43,539
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,993

Коэффициент текущей ликвидности говорит о нерациональном использовании средств организации.

Коэффициент быстрой ликвидности входит в пределы нормативного значения. Это значит, что компания может покрыть свои обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности выше нормативного значения, значит на момент исследования предприятие может немедленно покрыть все свои обязательства.

Общий показатель ликвидности баланса предприятия больше 1 и значит, что предприятие является ликвидным.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает, что предприятие обеспечено собственными средствами для обеспечения финансовой устойчивости.

Таким образом, организация на 2016 год располагает достаточными средствами для обеспечения всех своих обязательств.

Наряду с абсолютными показателями финансовую устойчивость организации характеризуют также финансовые коэффициенты.

В целом организация функционирует эффективно. Есть отклонения в структуре баланса, такие как большие запасы продукции, но их можно нейтрализовать.

Для изучения непосредственного окружения необходимо проанализировать специфическое влияние участников микросреды на организацию: покупателей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы, контактных аудиторий, маркетинговых посредников.

Покупатели: ООО «Торговый дом «Фаворит» предлагает покупателям широкий ассортимент чая и кофе. В числе поставщиков более двадцати иностранных производителей. Благодаря этому представлен ассортимент, ориентированный на широкие слои населения. Компания ориентирована на массового покупателя, поэтому предлагает товары по ценам среднего и ниже среднего уровня. Так же предоставляются различные дополнительные продукты в виде кондитерских изделий

Поставщики: Поставщиками ООО «Торговый дом «Фаворит» являются российские и зарубежные.

Конкуренты: Основными конкурентами ООО «Торговый дом «Фаворит» являются магазин «Караван» и мелкие магазины на территории спального района такие как «Ласточка» и «Весна».

Маркетинговые посредники – организации, помогающие предприятию осуществлять маркетинговую деятельность (СМИ, торговые посредники, исследовательские фирмы и т.д.). Среди них наибольшее влияния оказывают торговые посредники.

Изучая внешнюю среду, необходимо сконцентрировать внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в той же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации.

С помощью SWOT–анализа можно узнать, использует ли компания свои сильные стороны, являются ли ее слабости уязвимыми местами, какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех, какие угрозы должны наиболее беспокоить руководителей, и какие стратегические действия они должны предпринять для хорошей защиты фирмы и ее дальнейшего благополучного пребывания и развития на рынке.

Таблица 2.8

SWOT – анализ сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей и угроз

Сильные стороны	Слабые стороны
1. быстрое реагирование на изменения, происходящие на рынке 2. широкий ассортимент 3. экономия на больших объемах закупок	1. слабо развита система мотивации торгового персонала 2. снижение уровня зарплат на 30 – 40%

Возможности	Угрозы
1. развитие новых технологий в торговле 2. наличие на рынке квалифицированных специалистов 3. наличие финансовых ресурсов 4. выход на новые рынки	1. высокая инфляция 2. девальвация рубля (снижение стоимости национальной валюты) 3. снижение покупательской способности 4. изменением налогового законодательства

Из результатов анализа следует, что компания имеет большое количество внутренних слабостей, но в тоже время присутствуют такие важные сильные внутренние стороны как широкий ассортимент, небольшая конкуренция, финансовые ресурсы

В сложившихся условиях для компании сейчас наиболее подходящей является стратегия расширения, поскольку для этого есть все ресурсы. Торговое предприятия может расширить свой ассортимент за счет товара нижней и высокой ценовой категории, которых сейчас в структуре товара довольно мало.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ФАВОРИТ»

3.1. Развитие мерчандайзинга в розничной торговой организации

Система мерчандайзинга в розничной компании основывается на ассортиментной матрице: управлять мерчандайзингом возможно только в том случае, если управление ассортиментом уже выстроено, поскольку мерчандайзинг – неотъемлемая часть и логическое продолжение ассортиментной политики магазина.

Организация системы мерчандайзинга в магазине требует проведения ряда мероприятий:

- найм мерчандайзера;
- разработка и внедрение стандартов мерчандайзинга;
- контроль выполнения стандартов мерчандайзинга торговым персоналом;
- регулярная оценка эффективности стандартов мерчандайзинга.

Для мерчандайзера требуется установить должностные инструкции (Приложение 1).

Стандарты мерчандайзинга (мерчандайзинг–бук) – корпоративный документ, который разрабатывается и внедряется для поддержки системы мерчандайзинга в компании. Стандарты мерчандайзинга обеспечивают общий подход конкретной розничной компании к представлению и продвижению товаров в магазине.

Стандарты мерчандайзинга необходимы, чтобы:

1) выработать и четко сформулировать все требования к системе мерчандайзинга с учетом специфики товара, особенностей покупательской аудитории и концепции магазина;

2) весь персонал компании имел одинаковое представление о том, что и как нужно делать в целях организации системы мерчандайзинга в магазине;

3) оценить действия сотрудников по поддержанию системы мерчандайзинга в магазине.

Стандарт мерчандайзинга представляет собой документ, в котором:

- изложены все правила, требования и рекомендации;
- приведены типовые планы размещения торгового оборудования;
- приведены типовые планы выкладки товаров с соответствующими комментариями.

Стандарты мерчандайзинга состоят из следующих разделов.

1. Общие положения – общие правила мерчандайзинга для товаров, которыми торгует магазин.

2. Типовая схема планировки торгового зала – план–схема размещения торгового оборудования в зале с указанием размеров торгового зала и оборудования, а также обозначением расположения товарных групп (рис 3. 30).

3. Планограммы выкладки товаров. Планограмма представляет собой графическое изображение выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина с комментариями.

Графическое изображение может иметь вид:

- фотографии;
- схемы;
- рисунка.

Планограмма не разрабатывается «один раз на всю оставшуюся жизнь», это довольно мобильный документ, который часто корректируется и видоизменяется. Частота изменений зависит от товарной специфики: например, магазины одежды могут менять планограммы развески каждые две недели – по мере поступления новых подколлекций, продуктовые магазины могут не менять планограммы своих товаров месяцами, пока не будут введены новинки.

Обязательные элементы стандартов мерчандайзинга:

- требования к ассортиментному ряду – перечень обязательных для представления в данной группе позиций товара;
- требования к количеству каждого представленного артикула товара – указание минимально допустимого количества товара в торговом зале по каждому артикулу;
- определение конкретных мест (точек) продажи, их размеров и площади – витрин, полок и прилавков, на которых расположен товар;
- требования к фейсингу – определение расположения товаров в первом ряду стеллажа/витрины;
- количество упаковок товара одного артикула;
- определение «лицевой» стороны упаковки;
- для штучного товара – угол размещения товара;
- для продуктов питания – размер выставляемого весового товара, размер куска со срезом и расположение среза;
- последовательность расположения различных артикулов одного бренда;
- требования к размещению рекламных материалов;
- требования к ценнику:
 - расположение ценника;
 - оформление и содержание ценника;
- дополнительное оборудование и приспособления для размещения некоторых видов товаров (специальные держатели, подставки и т. д.);
- дополнительные пояснения и комментарии относительно особенностей размещения товара, связанные с конкретным магазином или особенностями товара;
- пояснения по размещению товара в случае отсутствия каких-либо позиций или товарных групп;

– информация о сезонных изменениях ассортимента, выделяемой под товар площади и выкладки.

Ответственность за соблюдение стандарта мерчандайзинга Эффективно организованная система мерчандайзинга является одним из важнейших инструментов управления продажами в магазине Для сетевых магазинов единые стандарты мерчандайзинга – это обязательный элемент поддержки бренда.

Чтобы с помощью этого инструмента влиять на рост доходности магазина, необходимо организационное закрепление функций по разработке, внедрению и поддержанию стандартов мерчандайзинга в компании, также необходима система мотивации ответственных за мерчандайзинг сотрудников.

Возможны следующие варианты распределения ответственности за соблюдение стандарта мерчандайзинга:

– закрепить обязанности по мерчандайзингу за имеющимся персоналом магазина (подходит для несетевых магазинов и небольших сетей);

– сформировать и выделить отдел мерчандайзинга в рамках службы коммерческого директора или директора по розничной торговле (актуально для сетевых магазинов).

Выбор того или иного варианта зависит от многих факторов: насколько часто происходит ротация и изменение ассортимента, какова организационная структура в данный момент и готово ли руководство компании к ее изменению и внедрению дополнительных штатных единиц и т. д.

Обязанности в области мерчандайзинга, как и любые другие обязанности, должны быть тщательно прописаны в должностных инструкциях сотрудников. Необходимо, чтобы ответственный за мерчандайзинг персонал прошел общее обучение по мерчандайзингу и по внутрикорпоративным стандартам мерчандайзинга.

Профессионализм специалиста по мерчандайзингу заключается в умении выработать на основании общих правил и принципов мерчандайзинга систему, полностью соответствующую концепции магазина и способствующую росту его

доходности. То есть необходимо применить творческий подход, требующий дополнительных знаний в разных областях, включая: ассортимент товаров, дизайн магазина, торговое оборудование и технические вопросы оснащения торгового зала, особенности покупательской аудитории и покупательского поведения. Залог успеха заключается в единой координации усилий по проектированию и оснащению магазина, управлению ассортиментом и мерчандайзингу.

Таким образом, организация системы мерчандайзинга в магазине требует проведения ряда мероприятий:

- найм мерчандайзера;
- разработка и внедрение стандартов мерчандайзинга;
- контроль выполнения стандартов мерчандайзинга торговым персоналом;
- регулярная оценка эффективности стандартов мерчандайзинга.

3.2. Мероприятия по повышению эффективности управления предпринимательской деятельностью

В любом бизнесе существует непреложное правило: любые затраты должны быть направлены исключительно на увеличение доходности бизнеса, то есть на получение прибыли. При этом нельзя путать затраты и инвестиции. Например, покупка дополнительного торгового оборудования или реклама в СМИ – это инвестиции. К затратам относятся только те расходы, которые направлены на обеспечение ежедневной хозяйственной деятельности предприятия и на увеличение продаж непосредственно в самой точке продаж. В российской практике, зачастую мелкие инвестиции в работающий магазин, и, практически, вся рекламная кампания, относятся на затраты. Соответственно, в любой нестандартной ситуации эти затраты оказываются неэффективными и убыточными для розничного предприятия.

Эффективные затраты позволяют увеличивать доходность бизнеса, неэффективные – не приносят дохода или наносят прямые убытки розничному магазину. Снижение эффективности затрат – это ситуация, когда на содержание и развитие бизнеса предприятие тратит привычную стандартную сумму, а величина планируемого дохода неуклонно снижается или оказывается намного меньше расчетной. Затраты считаются эффективными, если среднегодовой расчетный прогноз рентабельности магазина составляет не менее 10% к товарообороту.

Для того, чтобы определить, когда затраты являются эффективными, необходимо воспользоваться среднестатистическими данными международной практики:

- Среднемесячная маржинальность продаж не менее 53% от товарооборота
- Арендные платежи – 12 – 15% к товарообороту
- Фонд оплаты труда – 11 – 17% к товарообороту
- Затраты на рекламу – не более 2%
- Затраты на транспорт – не выше 1%
- Остальные расходы в пределах 8% – 10%

Как видно из показателей затрат, самые высокие расходы ложатся на оплату аренды и заработной платы персонала, соответственно, начинать снижение издержек предприятия нужно именно в этих двух направлениях.

Оцениваем фактический результат падения товарооборота и коэффициент конверсии и сравниваем полученный результат с эффективностью продаж на одного продавца. Если продавец продает за 1 час одно или менее изделий – персонал можно сокращать. На самом деле, количество продаж на одного продавца в час – это норматив, который каждое предприятие устанавливает для себя самостоятельно, но меньше 1 изделия в час – это уже роскошь.

Оставшимся продавцам зарплату снижать нельзя. Систему мотивации изменить можно, только сначала нужно разговаривать с персоналом. Вообще, разговаривать и договариваться – это две главные задачи в кризис. Продавцу

необходимо рассказывать, за какую конкретно работу, за какой уровень продаж в час, в день или в месяц ему будут платить премии и бонусы.

После того или параллельно с тем, как решили вопросы в отношении самых значительных статей расходов магазина, можно пересмотреть затраты на транспорт, рекламу и прочие затраты. Оптимальный вариант – пересмотреть всю систему управления магазином. Начать лучше всего с логистики. К логистике относятся складское хранение и доставка грузов. Есть ли в магазине, аренда которого просто «золотая», подсобка или склад? Нужен ли он сегодня? Для чего он нужен, если в компании существует единый распределительный центр? Может быть лучше использовать площадь склада при магазине для презентации товаров и преобразовать подсобку в торговый зал? Может быть, действительно правильнее переехать на меньшую площадь? На эти вопросы должны быть подготовленные комплексные ответы.

Периодичность и график доставки товаров в магазины – это статья, которая занимает небольшую долю в затратах, тем не менее, она может быть оптимизирована. Для любого розничного оператора транспортные услуги выгоднее отдать на аутсорсинг. И хлопот меньше, и НДС возвратный.

Рекламные расходы оптимизируются только за счет составления жесткого календарного плана продаж и оценки эффективности каждой проводимой акции стимулирования продаж. Учитывая специфику российских покупателей, проявляющих повышенную лояльность к любимым торговым маркам, отказываться от рекламных затрат – неправильно. Главное, чтобы они не превышали 2% от розничного товарооборота.

В любом случае и в любой ситуации затраты должны быть эффективными. Для этого необходимо переоценить весь розничный бизнес по всем статьям и параметрам. Идеально, если компания, пользуясь сложившейся ситуацией займется не просто сокращением затрат, но и интенсификацией всех существующих в розничных продажах процессов. Планирование и эффективность идут от полки магазина, а не от финансового отдела или наших пожеланий.

Таким образом, основными мероприятиями по повышению эффективности управления предпринимательской деятельностью станут:

- оценка работы персонала и оптимизация его численности;
- пересмотр графика рекламы;
- пересмотр использования площади магазина;
- снижение транспортных затрат путем передачи на аутсорсинг.

3.3. Экономическая оценка эффективности внедрения системы мерчандайзинга в розничной торговой организации

Рассчитаем расходы на внедрение системы мерчандайзинга в ООО «Фаворит».

Для внедрения мерчандайзинга потребуются нанять мерчандайзера. Для ООО «Фаворит» не нужно нанимать мерчандайзера на полный рабочий день. Достаточно, чтобы он приезжал три раза в неделю на 4 часа. За это время можно выложить товар соответствующим образом.

Расходы на найм мерчандайзера составят 300 руб. в час. В неделю соответственно расходы на оплату составят $3 \cdot 4 \cdot 300$ руб. = 3600 руб. В месяц оплата труда составит 14400 руб.

Отчисления в фонды составляют 30% от заработной платы $14400 \text{ руб.} \cdot 0,30 = 4320$ руб.

Таким образом, в месяц расходы составят $14400 \text{ руб.} + 4320 \text{ руб.} = 18720$ руб. В год расходы составят 224 640 руб.

Внедрение мерчандайзинга позволит увеличить товарооборот на 10%.

На рисунке 3.1 представлены показатели выручки и чистой прибыли до и после внедрения мероприятия.

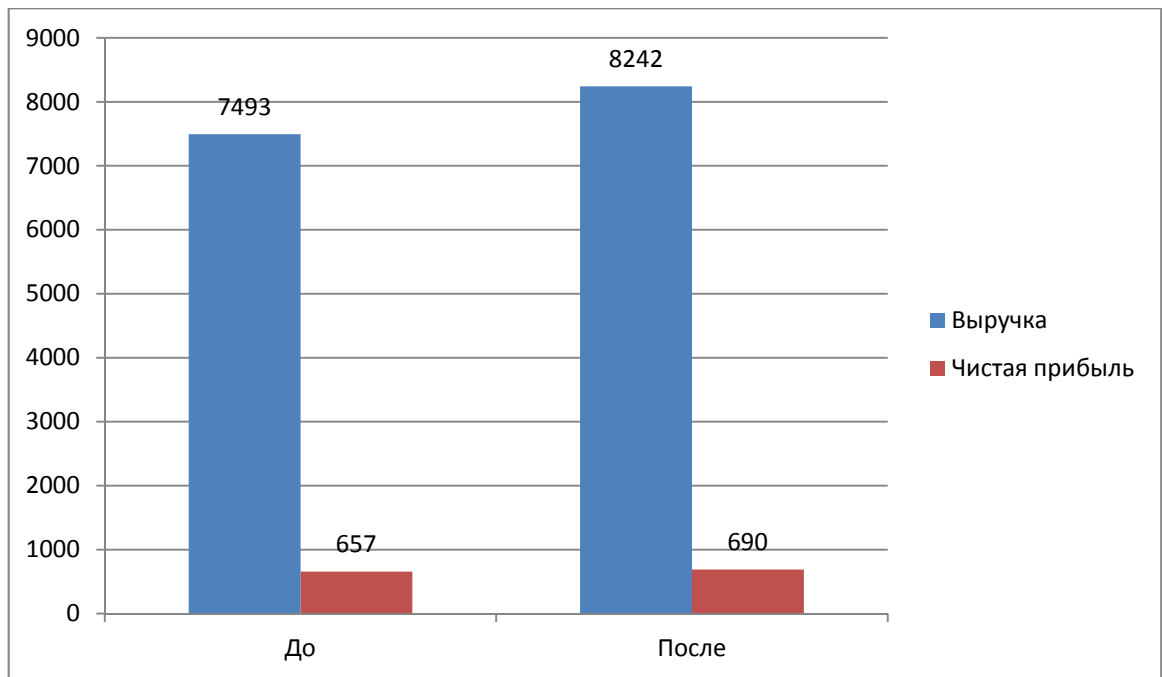


Рис. 3.1. Показатели выручки и чистой прибыли до и после внедрения мероприятия

Таким образом, после внедрения системы мерчандайзинга выручка увеличится на 10%, а чистая прибыль на 5%. Это говорит о том, что предложенное мероприятие эффективно и повысит прибыль розничного предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования проведенного в рамках выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Основой торговли выступают купля и продажа товаров, обусловленные сменой форм стоимости. Купля и продажа товаров у поставщиков, строящаяся на коммерческой основе, не исчерпывает всего многообразия процессов коммерческой деятельности. Речь идёт о комплексности коммерческой деятельности, охватывающей производство, продвижение, распределение и реализацию продукции. Оценка предпринимательской деятельности розничного магазина охватывает финансовые результаты, маркетинг и конкурентоспособность. Только при оценке данных показателей можно говорить об объективном анализе.

2. В работе была проанализирована компания ООО «Торговый дом «Фаворит», которая связана с продажей чая и кофе и обслуживанием покупателей, отбором, расчётом за товары ведётся на высоком уровне.

3. В результате исследования коомплекса маркетинга было выяснено, что на предприятии нет специалистов по маркетингу, все маркетинговые решения принимаются спонтанно и интуитивно, основные маркетинговые функции выполняются разными структурными подразделениями, поскольку их выполнение является насущной необходимостью для любого коммерческого и некоммерческого предприятия.

Для маркетинговой деятельности на ООО «Торговый дом «Фаворит» в данный момент наиболее важными функциями являются реклама, как стимулирование сбыта, и исследование рынка.

4. В результате анализа конкурентоспособности выяснено, что компания имеет большое количество внутренних слабостей, но в тоже время присутствуют такие важные сильные внутренние стороны как широкий ассортимент, небольшая конкуренция, финансовые ресурсы

В сложившихся условиях для компании сейчас наиболее подходящей является стратегия расширения, поскольку для этого есть все ресурсы. Торговое предприятие может расширить свой ассортимент за счет товара нижней и высокой ценовой категории, которых сейчас в структуре товара довольно мало.

5. Для совершенствования управления предпринимательской деятельностью предлагается организовать систему мерчандайзинга.

Организация системы мерчандайзинга в магазине требует проведения ряда мероприятий:

- найм мерчандайзера;
- разработка и внедрение стандартов мерчандайзинга;
- контроль выполнения стандартов мерчандайзинга торговым персоналом;
- регулярная оценка эффективности стандартов мерчандайзинга.

6. Основными мероприятиями по повышению эффективности управления предпринимательской деятельностью станут:

- оценка работы персонала и оптимизация его численности;
- пересмотр графика рекламы;
- пересмотр использования площади магазина;
- снижение транспортных затрат путем передачи на аутсорсинг.

7. После внедрения системы мерчандайзинга выручка увеличится на 10%, а чистая прибыль на 5%. Это говорит о том, что предложенное мероприятие эффективно и повысит прибыль розничного предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // СПС Консультант Плюс
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая// СПС Консультант Плюс
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая// СПС Консультант Плюс
4. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»// СПС Консультант Плюс
5. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // СПС Консультант Плюс
6. Абрютин М. С. Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности: учебное пособие / М. С. Абрютин. – Москва: Дело и сервис, 2015. – 462 с.
7. Ахметгареева А.А. Вопросы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2016. – №2. – С.112–123.
8. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: Учебник: 4–е изд. –М: КНОРУС, 2015. – 415 с.
9. Богданов М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли // Теория и практика общественного развития. 2015. – №8. – С.350–353.
10. Брижашева О.В. Маркетинг торговли. – У: УГТУ, 2014. – 250 с.
11. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика: Учебник: 4–е изд. – М.: Финпресс, 2015. – 312 с.
12. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник: 2–е изд. – М.: Финпресс, 2013. – 180 с.

13. Графов А.В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия // Финансы. – 2015. – №7. – С.64.
14. Давыденко Е.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятия // Финансовый менеджмент, 2014. – №2 – С.11 – 15.
15. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: Учеб.–практическое пособие.– М.: Издательство «Дело и Сервис», 2015. – 512 с.
16. Грузинов В. П., Грибов В. Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 516 с.
17. Гаврилова А.Н. Финансы организаций (предприятий) / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – М.: КноРус, 2013. – 563 с.
18. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия : анализ, оценка и управление: учеб.–практ. пособие / Грачев, А.В. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 192 с.
19. Донцова Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности : учеб. пособие/ Донцова Л.В., Никифорова Н.А. – М.: Дело и сервис, 2013. – 304 с.
20. Дронов Р.И. Резник А.И., Бунина Е.М. Оценка финансового состояния предприятия // Финансы. – 2014. – № 4. – С. 15 – 20.
21. Диканов М.Ю. Основные особенности и направления развития современного рынка услуг розничной торговли // ИВД. 2016. – №6. – С.116–125.
22. Захарова Ж.Ж., Иванова Н.С. Розничная торговля в России: проблемы и тенденции развития // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2014. – №3 (9). – С.48–51.
23. Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебник / Г.Г. Иванов. – Москва: Академия, 2015. – 317 с.
24. Ионова Г.О. Влияние динамики оборота розничной торговли на финансовые результаты деятельности предприятия // ТДР. 2014. – №6–2. – С.205–209.

25. Калашников С.А., Жукова Е.В. Современные розничные торговые форматы и их конкурентные преимущества // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. 2015. – №25. – С.123–126.
26. Калиева О.М., Михайлова О.П. Эффект совместного действия рекламы и стимулирования сбыта в розничной торговле // Вестник ОГУ. 2014. – №4 (165). – С.168–172.
27. Канаян К., Канаян Р. Мерчандайзинг. – М.: РИП – холдинг, 2016. –412 с.
28. Кирилловых Е.О., Юрлова Н.С. Стандарты обслуживания клиентов в розничной торговле // Вестник НГИЭИ. 2016. – №11 (42). – С.52–54.
29. Кондраков Н.П. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 446 с.
30. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 280 с.
31. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): Учебник / Н.Ю. Круглова. – М.: КноРус, 2014. – 440 с.
32. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л. И. Кравченко. – Минск: Новое знание, 2016. – 511 с.
33. Каз М. Управление компанией в современных условиях // Вопросы экономики, - 2016. – №12. – С. 64
34. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – 1024 с.
35. Куприянов А.С. Роль организационной культуры в контексте менеджмента организации // Фундаментальные исследования. 2012. – №2. – С.56–58.
36. Левина С.Ш. Менеджмент: Конспект лекций. – Ростов–н/Д: Феникс, 2006. – 288 с.

37. Лисина Ю.Ю. Пути повышения эффективности деятельности предприятия // Новые технологии. 2011. – №1. – С.89-91
38. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 2015. – 213 с.
39. Леви М., Вейти Б. Основы розничной торговли / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2015. – 290 с.
40. Макаров С.И. Основы предпринимательства / С.И. Макаров, М.В. Мищенко. – М.: КноРус, 2015. – 224 с.
41. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: Учебник: 2–е изд. / Коллектив авторов под ред. Л. А. Данченко. – М.: Маркет ДС, 2014. – 105 с.
42. Менеджмент в торговле: учебник / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий. – Минск: БГЭУ, 2014. – 334 с.
43. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ / Э. А. Маркарьян, Г.П. Герасименко. – М.: ПРИОР, 2014. – 160 с.
44. Оськина Ю.Н. Обзор методик анализа финансовых результатов/ Оськина Ю.Н., Баева Е.А. // Социально–экономические явления и процессы. 2013. – №4 (050). – С.126–130.
45. Окландер М.А. Ценообразование как фактор повышения конкурентоспособности предприятий розничной торговли // Экономика: реалии времени. 2014. – №1 (6). – С.065–070.
46. Островская В.Н. Конкурентно–интеграционный бенчмаркинг в сфере розничной торговли // ТДР. 2016. – №1. – С.53–55.
47. Островская В.Н. Бенчмаркинг как маркетинговый инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий розничной торговли // Известия ВолгГТУ. 2014. – №6. – С.333–339.
48. Панина Л.В. Роль маркетинга в розничной торговле // Известия ВолгГТУ. 2014. – №7. – С.63–66.

49. Парамонова Т. Н. Маркетинг в розничном торговом предприятии. – М.: МГУК, 2015. – 155 с.
50. Петрова А.В. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли // Вестник ЧелГУ. 2014. – №9. – С.108–112.
51. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учеб. пособие / Коллектив авторов под ред. А.А. Есютина и Е.В. Карповой. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2014. – 217 с.
52. Рубин Ю.Б. Основы предпринимательства: Учебник / Ю.Б. Рубин. – М.: МФПУ Синергия, 2016. – 464 с.
53. Салпагарова Э.Б. Роль и значение розничной торговли в сфере услуг // Бизнес в законе. 2014. – №4. – С.196–199.
54. Салихова Р.Р. Влияние государственной политики на формирование конкурентоспособности розничной торговли в России // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. – №2 (34). – С.93–101.
55. Сенина Н.А. Маркетинг торгового предприятия (на примере розничной торговли г. Москвы) – М.: ВЗФЭИ, 2014. – 215 с.
56. Сорокина М. В. Менеджмент в торговле: учебник / М. В. Сорокина. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2016. – 472 с.
57. Современный супермаркет: Учебник: 4-е изд. – М.: Издательство ВВРГ (ООО «Бизнес ту Бизнес Продакшн Груп «Би-Би-Пи-Джи»), 2015. – 315 с.
58. Федорова И.И. Мерчендайзинг как эффективный инструмент маркетинга торгового предприятия // Kant. 2015. – №3 (9). – С.56–60.
59. Хартли Р. Ошибки и успехи маркетинга / Пер. с англ. – М.: Поколение, 2014. – 180 с.
60. Хлопенко О. В. Особенности потребительского поведения на рынке услуг розничной торговли // Пространство экономики. 2016. – №4–2. – С.104–108.
61. Череданова Л.Н. Основы экономики и предпринимательства: Учебник для учащихся учреждений нач. проф. образования / Л.Н. Череданова. – М.: ИЦ Академия, 2014. – 224 с.

62. Шагвалеев А.М. Использование инновационных и интернет-технологий в деятельности торговых предприятий // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. – №4. – С.60–64.
63. Шаропов Ф. Р. Методические подходы к оценке качества услуг розничной торговли // Вестник ТГУПБП. 2015. – №4. – С.80.
64. Шнорр Ж. П. Основные признаки классификации современных организаций розничной торговли // Вестник КемГУ. 2015. – №2 (54). – С.318–324.
65. Экономика предприятий торговли: учеб. пособие / [Н. В. Максименко и др.]. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 541 с.
66. Экономика торговли: учеб. пособие / Н. И. Саталкина, Б. И. Герасимов, Г. И. Терехова. – Москва: Форум, 2013. – 229с.
67. Экономика торгового предприятия: учеб. пособие / С. Н. Лебедева, Н. А. Сныткова, А. В. Гавриков. – Минск: Новое знание, 2016. – 239 с.
68. Экономика организаций торговли: учеб. пособие / [Р. П. Валевиц и др.]. – Минск: БГЭУ, 2016. – 671 с.
69. Экономика торгового предприятия: торговое дело: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [Л. А. Брагин и др.]. – Москва: Инфра-М, 2014. – 313 с.
70. Яненко М.Б. Формирование конкурентных стратегий торговых предприятий на основе концепции маркетинга. – СПб.:, 2014. – 180 с.

ГЛОССАРИЙ

Доходы предприятия - экономический показатель работы предприятия, отражающий финансовые поступления от всех видов деятельности.

Комплекс маркетинга - набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

Магазин - специально оборудованное стационарное здание или его часть, предназначенное для продажи товаров и оказания услуг покупателям и обеспеченное торговыми, подсобными, административно-бытовыми помещениями, а также помещениями для приема, хранения и подготовки товаров к продаже.

Мерчандайзинг — часть процесса маркетинга, определяющая методику продажи товара в магазине.

Мотивация – функция менеджмента, процесс побуждения людей к выполнению какой-либо деятельности.

Подразделение – составная часть организации, выполняющая специфические конкретные задания и добивающиеся конкретных специфических целей в рамках организационных целей.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

Структура системы управления – конструкционная основа системы управления, совокупность связей прямой подчиненности звеньев системы управления.

Тип предприятия розничной торговли - предприятие розничной торговли, определенного вида, классифицированное по торговой площади и формам торгового обслуживания покупателей.

Функция управления – обособленное направление управленческой деятельности.

Цель – конкретный конечный результат или желаемое состояние управляемой системы.

Эффективность управления – соизмерение результата управления с затраченными усилиями или ресурсами. Одна из итоговых характеристик управления.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕРЧЕНДАЙЗЕРА

I. Общие положения

- 1.1. Наименование структурного подразделения: Филиал / Отдел городских продаж (Отдел прямых продаж); Филиал / Представительство
- 1.2. Подчиняется (должность руководителя): Супервайзеру
- 1.3. Является руководителем (должности непосредственных подчиненных): нет
- 1.4. Замещает (должности, функции которых исполняет сотрудник, при их отсутствии): торгового представителя (по решению руководства)
- 1.5. Заместитель (должности, которые исполняют функции сотрудника при его отсутствии): торговый представитель

2. Обязанности

- 2.1. Осуществляет работу с розничными клиентами.
 - 2.1.1. По установленному плану работы посещает ключевых, сетевых и проблемных клиентов.
 - 2.1.2. Следит за выкладкой максимально полного ассортимента продукции в соответствии со стандартами мерчендайзинга, за размещением и обновлением рекламных материалов и оборудования.
 - 2.1.3. Передает заявки агентам (при желании торговой точки). Информировывает супервайзера и ответственного торгового представителя об отсутствии достаточного количества продукции и заявки.
 - 2.1.4. Создает дублирующие точки продаж, следит за правильным размещением существующих, улучшает места размещения продукции по отношению к продукции конкурентов.
 - 2.1.5. Информировывает супервайзера и торговых представителей о претензиях клиента по количеству и качеству поставляемого товара согласно договору поставки.
 - 2.1.6. Передает непосредственному руководству обо всех изменениях состояния рынка на вверенной ему территории, выявленных в процессе работы.
- 2.2. Производит сбор маркетинговой информации по заданию компании.
- 2.3. Обеспечивает проведение рекламных акций, промоакций, дегустаций.

3. Административная работа

- 3.1. Бюджетирование: нет
- 3.2. Планирование: ежедневно, еженедельно, ежемесячно
- 3.3. Отчетность: ежедневно, еженедельно, ежемесячно.
- 3.4. Кадровая работа: нет
- 3.5. Разработка документов: нет
- 3.6. Поддерживает в актуальном состоянии сведения, базы данных: контактные лица и их руководство, особенности торговых точек, точные адреса, телефоны, режимы работы.

4. Имеет право принимать решения по вопросам

- 4.1. Финансовые: нет
- 4.2. Выбор партнеров: нет
- 4.3. Визирование документов: нет

5. Регламентирующие работу документы

- 5.1. Внешние документы: Законодательные и нормативные акты.
- 5.2. Внутренние документы: Стандарты ГО, Положение о филиале, Должностная инструкция, Правила внутреннего трудового распорядка, Стандарты работы сотрудников оптово–розничного направления.

6. Критерии оценки эффективности труда

- 6.1. Выполнение по срокам мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.
- 6.2. Выполнение по качеству мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.
- 6.3. Выполнение по объему мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.
- 6.4. Удовлетворенность внутренних заказчиков.
- 6.5. Удовлетворенность внешних заказчиков.

7. Требования к квалификации

- 7.1. Образование: высшее, неоконченное высшее, средне–специальное
- 7.2. Специальное обучение, допуски: нет
- 7.3. Навыки: приемы выкладки и рекламного оформления
- 7.4. Опыт работы: желателен опыт работы в отделе прямых продаж

7.5. Профессиональные знания:

- Прогрессивные формы и методы торговли и сбыта.
- Порядок заключения договоров поставки и оформления необходимых документов.
- Условия заключения коммерческих сделок и методы доведения товаров до потребителей.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 71 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«_____» _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

(Ф.И.О.)