

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Ашан»)»

Студент

А.А.Ванина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю.Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

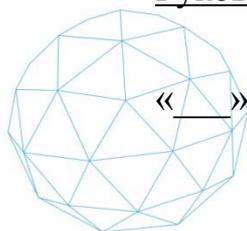
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

20 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ванина Александра Алексеевна

Тема работы: «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Ашан»)»

Научный руководитель: к.э.н кафедры Данилова Светлана Юрьевна

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики предприятия ООО «Ашан».

Объект исследования – ООО «Ашан», основным видом деятельности, которого является торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

Предмет исследования – сбытовая деятельность предприятия, формируемая в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

Методы исследования – общенаучные методы: системный анализ, статистические, аналитические, качественные и количественные методы анализа.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в данной выпускной квалификационной работе были изучены теоретические основы сбытовой деятельности, во второй главе был проведен организационно-экономический анализ предприятия, а так же были разработаны мероприятия по повышению эффективности сбытовой политики и указаны в третьей главе.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 66 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические и методические основы сбытовой деятельности и выбора направлений повышения объемов продаж	7
1.1 Экономическая сущность сбытовой деятельности торгового предприятия	7
1.2 Метод оценки эффективности системы сбыта на предприятии и основные направления повышения сбытовой деятельности	16
2 Анализ и оценка эффективности деятельности предприятия ООО «АШАН Ритейл»	25
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «АШАН Ритейл» за 2015-2018 гг.....	25
2.2 Анализ маркетинговой и сбытовой деятельности	34
3 Разработка основных рекомендаций, направленных на повышение эффективности сбытовой деятельности ООО «АШАН Ритейл»	50
3.1 Мероприятия по повышению эффективности сбытовой деятельности	50
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий	54
Заключение	60
Список используемых источников.....	65
Приложение А	68
Приложение Б	69

Введение

В последнее время понятие сбытовая деятельность приобретает все больший вес. Изменившиеся за последние годы внешняя среда и рынок формируют необходимость использовать данные, полученные в результате оценочной деятельности на предприятии.

Сегодня, обеспечение неизменной деятельности фирмы по выпуску конкурирующих товаров является приоритетной задачей для руководителей всех уровней. Важнейшим качеством, характерным для лидерства на всех уровнях, является правильное управление сбытом продукции. В маркетинге существует два подхода понимания сбыта – в узком и в широком смысле слова как деятельность по сбыту товара.

В данной выпускной квалификационной работе мы будем рассматривать сбыт в широком смысле, т.е как он влияет на повышение объемов продаж предприятия. Увеличивая объем продаж компании, необходимо чтобы показатели экономической эффективности учитывали все соответствующие параметры окружающей среды, в том числе рыночные условия, экологическую безопасность, ориентируясь на передовые технологии и другие. Рыночная стоимость приобретает все большее значение. Все эти факторы становятся особенно важны в условиях осуществления управления как нового, так и уже осуществляющего свою деятельность предприятия [8].

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в правильном управлении сбытовой деятельностью предприятия, тем самым повышая объемы продаж. Собственник должен уметь управлять всеми процессами, в том числе и сбытом продукции.

Повышение экономического результата необходимо из-за ограниченного роста отдельных видов ресурсов, изменением цен на факторы

производства, повышение спроса на рынке на продукцию отечественного производства, повышение требований к качеству и т. д.

Опыт, накопленный за годы реформ, развитие науки, а также растущий интерес к высоким конечным результатам по отношению к рыночным отношениям, позволяют увеличить объем производства, снизить издержки, повысить рентабельность.

Целью выпускной квалификационной работы является повышение объемов продаж за счет совершенствования организации сбытовой деятельности Общества с Ограниченной Ответственностью «АШАН Ритейл» на основе проведения ее комплексного анализа и разработки мероприятий.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач, которые определяют логику и структуру дипломной работы:

1. Рассмотреть теоретические аспекты сбытовой политики компании;
2. Провести анализ основных технико-экономических показателей ООО «АШАН Ритейл» за 2015-2018 гг., с целью выявления недостатков на предприятии;
3. Провести расчет эффективности деятельности предприятия ООО «АШАН Ритейл» с целью выявления недостатков на предприятии;
4. Разработать ряд мероприятий направленных на повышение объемов продаж и улучшение сбытовой деятельности предприятия ООО «АШАН Ритейл»;
5. Рассчитать сводную таблицу экономической эффективности от внедрения разработанного проекта рекомендаций. Объектом исследования выпускной квалификационной работы является Общество с Ограниченной Ответственностью «АШАН Ритейл».

Предметом исследования является сбытовая деятельность предприятия, формируемая в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

Первой теоретико-аналитической отправной точкой для исследования стали труды отечественных и зарубежных ученых (Марковиц Г.Д., Макклеланд Д.В., Эмерсон Г.Е, Портер. М.В, и др.) в области экономической

теории, экономики предприятий, инновационного менеджмента, стратегического управления и конкурентоспособности организаций и услуг. А так же статьи научно-популярных журналов и, конечно, основные положения использования компьютерных технологий компании; отраслевая методическая, учебная литература, научные статьи и рефераты; монографии, периодические издания и диссертации по изучаемой проблеме.

При написании выпускной квалификационной работы также были использованы статистические материалы предприятия ООО «АШАН Ритейл» и материалы, полученные с помощью современных средств коммуникации (Internet). Выпускная квалификационная работа состоит из 3 глав, введения, заключения, библиографического списка и приложений.

Первая глава выпускной квалификационной работы раскрывает основные теоретические основы сбытовой деятельности предприятия.

Во второй главе приводится анализ основных тенденций развития ООО «АШАН Ритейл» за 2015-2018 гг.

В третьей главе выпускной квалификационной работы разрабатывается проект мероприятий с целью повышения эффективности деятельности предприятия и определение экономической эффективности мероприятий.

1 Теоретические и методические основы сбытовой деятельности и выбора направлений повышения объемов продаж

1.1 Экономическая сущность сбытовой деятельности торгового предприятия

Главной задачей любой фирмы является получение прибыли. Каждый менеджер стремится взять большее из деятельности своей фирмы – большую прибыль, малые затраты, быстро растущее количество новых потребителей, огромную долю рынка и т.д. Такое значение показателей получить совсем не просто, но приблизиться к данным значениям можно с помощью правильной системы управления каждого процесса на предприятии. Большое значение для успешной деятельности фирмы оказывает организация сбытовой деятельности [16, с. 20].

Сбыт может быть охарактеризован как процесс передвижения готового продукта на рынке от изготовителя к потребителю, учитывая реализацию всех действий (разработка спроса, прием заказов, упаковка, подготовка и отправка товара, доставка товара клиенту, обслуживание потребителя).

При этом необходимо помнить, что в хозяйственной деятельности предприятия имеется множество важных вопросов, которые требуют внимания от директора компании. Вместе с тем, главным этапом всей цепи производственно-хозяйственной деятельности является сбыт товара. Он определяет эффективность всех предыдущих этапов. Именно сбыт дает оценку результатам деятельности снабжения, производства товаров и т.п.

Продажа готового товара – это, по сути, и есть сбыт готовых произведенных товаров, которые продавцы предлагают своему клиенту. Успешная продажа товара потребителю дает продавцу достичь цели своей деятельности – получение прибыли и удовлетворение спроса клиента.

Рассмотрим два вида сбыта:

1. Прямой – фирма строит свою схему продажи и сама отвечает за денежные расходы

2. Косвенный – с помощью организаций, предлагающих продукцию за свои деньги. Эти организации несут денежную ответственность за прибыль или убыток компании, на которую они работают.

Торговая функция сбыта включает:

1. Прием заказов на поставку готовых товаров от потребителей

2. Договоренность с потребителем о передвижении товара, а также согласование необходимых условий. Поставщик товара имеет интерес к созданию долгих стабильных отношений со своими потребителями. Это дает ему намного эффективней удовлетворять потребности своих клиентов, и не заниматься поиском новых заказчиков. А также давать гарантию на отгрузку своих товаров и т.д. [4, с. 56].

Если произведенные товары пользуются большим спросом, то фирма – производитель имеет интерес к продаже своего продукта большими партиями оптовым заказчикам. В хорошем смысле это дает фирме – производителю снизить свои расходы по сбыту. А в плохом, этой фирме придется совершать большие закупки сырья для производства товаров. Большая прибыль от продажи ее произведенной продукции позволяет это сделать. [4,с.56].

Если же компания имеет серийное производство, то ей необходимо иметь дело с огромным количеством потребителей товара. В данном случае деятельность с потребителями имеет большое значение, и сам процесс производства будет зависеть от того, сколько поступило заказов на товары фирмы.

Рассмотрим цели политики сбыта:

1. Удовлетворение спроса

2. Повышение объемов продаж

3. Повышение доли рынка фирмы

4. Повышение выручки
5. Удержание своей позиции на рынке
6. Передвижение на не освоенный рынок и получение части целевых сегментов

7. Удержание потенциальных клиентов и поиск новых

Далее рассмотрим планирование и нормирование сбыта. Так же, как и поиск удобных каналов распределения, деятельность планирования сбыта имеет различные расчеты, которые связаны с последующими событиями, и поэтому часто основывается на неизменных нормах, которые позволяют делать плановые расчеты.

Эти расчеты имеют значение для всей сбытовой деятельности во время реализации и поставки произведенных товаров. Нормированию часто подлежат запасы товаров на складе, продаваемые партии продукции, сроки по времени, различные затраты и т.д.

Планирование реализации товаров и номенклатура произведенной продукции осуществляется в соответствии с заказами потребителей.

Снабжение отличается от планирования тем, что оно опирается на результат произведенной деятельности производителя на рынке.

Вместе с тем, планирование берет основы на поставленных целях продажи произведенных товаров. Так как сбыт приносит прибыль продавцу, нет таких сторон деятельности фирмы, с которыми сбытовая политика не имела бы связей. Сбыт имеет связь и со снабжением, и непосредственно с самой деятельностью производства.

А также сбыт связан с планированием, маркетингом и т.д.

Далее рассмотрим особенности политики сбыта в разновидностях услуг.

Предоставление различных услуг, с одной стороны, не имеет отличий от производства вещественных благ. Потому что каждая фирма предоставляя какую – либо услугу, несет расходы на различные материальные ресурсы,

которые данная фирма готова каждый раз приобретать, т.е происходит процесс снабжения.

Вместе с тем, фирма осуществляет продажу своих услуг всем потребителям на рынке. В данном случае у компании существует процесс сбыта произведенного товара в форме услуги. [8,с.93].

Сбыт услуги отличается от сбыта вещественного товара тем, что услуга не может существовать отдельно от процесса ее оказания, тем самым, и сбыт является процессом ее продажи на рынке (как разновидности рыночных процедур – поиск заказчиков, рекламная деятельность и т.д.). Но сбыт услуги не является процессом, который включает в себя доставку товара или его хранение.

Данный факт не означает, что этот процесс не доступен отрасли услуги. Он переходит в процесс перемещения и хранения данных, связанных с оказанием услуги. То есть двигаются или хранятся не сами услуги, а информация о них. В конечном итоге сбытовая политика в видах услуг собирается из процессов их реализации.

Розничная торговля оказывает значительное воздействие на развитие экономики. Она затрагивает основные бизнес-процессы, которые связаны с реализацией товаров и услуг и доведение их до конечного потребителя.

Розница способствует формированию основ устойчивости государства, так как вносит существенный вклад в бюджет страны. Когда экономические реформы в России начали действовать, розничная торговля стала одним из главных двигателей экономики. На рост розничного товарооборота наибольшее влияние оказывает потребительский спрос, который способствует сглаживанию экспортных направлений на внутреннем рынке.

Розничная торговля выполняет различные функции, которые имеют существенное значение для активного развития рынка сбыта и формирования спроса.

Непосредственно для получения государством выгоды и развития экономики страны оптовая торговля выполняет следующие функции:

привлечение иностранных инвестиций; развитие региональной инфраструктуры (бурное развитие торговых сетей в регионах).

В ходе развития розницы, крупные участники экономических отношений вытесняют мелких и в короткие сроки выходят на рынок, формируют и развивают всю инфраструктуру территории (регион, город). Такое положение дел выгодно для экономики страны.

Розница принимает участие в формировании экономики, при этом напрямую зависит от ее состояния. Кроме этого благодаря развитию розничной торговли, расширению торговых сетей в городах и регионах, решается главная проблема государства – безработица. Именно розница способна предоставить достаточное количество рабочих мест различным слоям трудоспособного населения.

В среднем в розничной торговле занято около 20% всего занятого населения страны. Розничная торговля – это связующее звено между производителем и потребителем через операторов товарно-денежного обмена в целях получения максимальной прибыли.

Розничная торговля, которая функционирует в местах интенсивного движения потенциальных и реальных покупателей, получает все большее распространение.

Розничные предприятия предлагают смешанный и разнообразный ассортимент товаров. Они обладают гибкостью и способностью адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Розничная торговля – это комплекс видов предпринимательской деятельности, которая заключается в продаже товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для личного использования.

Задачи розничной торговли:

- формирование ассортимента товаров и услуг;
- демонстрация образцов товаров;
- рассылка тестовых образцов и пробников (посылочная торговля);

- организация различных видов торговли (продажа личных вещей на рынке, поквартирный обход с предложениями о покупке товаров или услуг и т.д.)

Для успешной деятельности на рынке предприятия розничной торговли должны выполнять следующие функции: организация эффективного движения товаров к точкам продаж;

- создание и поддержание на достаточном уровне запасов продукции;
- осуществление торгово-технологических операций с товаров (упаковка, выкладка);
- стимулирование сбыта посредством проведения маркетинговых мероприятий;
- исследование рынка: спрос и предложение; оценка эффективности различных форм торговли;
- организация сервисного обслуживания потребителей для облегчения процесса покупки;
- совершенствование методики торговли, повышение квалификации торгового персонала (тренинги, курсы, мастер-классы и пр.).

В зависимости от площади торгового зала, широты и глубина ассортимента, уровня обслуживания покупателей и технологии размещения товаров выделяют следующие форматы розничной торговли:

- гипермаркет;
- супермаркет;
- универмаг;
- универсам;
- cash&carry;
- дискаунтер;
- «магазин у дома», интернет-магазин.

Каждый год на рынке появляются новые формы розничной торговли. Перспективными направлениями считаются: комбинированные форматы магазинов, которые сочетают торговлю, досуг и развлечение, общепит, спорт; автоматизированная торговля, применение технологий виртуальной реальности для презентации и продажи товара; измененный формат «магазина у дома», «магазина по пути»; омни-канальность, объединяющая все известные каналы общения между продавцом и покупателем. Все новое – это хорошо забытое старое.

Новые формы розничной торговли, по сути, являются старыми и забытыми видами продажи товаров и услуг, только носят уже новое, в большинстве случаев, заимствованные названия («шеринг» – современный аналог проката, «pop-up» магазины - точки временной торговли и др.).

Рынок – это субъект хозяйственной деятельности, который независимо от форм собственности участников действует в рамках закона и правил торговли, установленных государством. Благодаря торговой деятельности на рынке население обеспечивается продовольственными и непродовольственными товарами.

Непосредственный производитель может свободно продавать свою продукцию на рынке. Товары реализуются и оптом, и в розницу. Механизм товарно-денежных обменов регулируется спросом и предложением.

Рыночная торговля – это продажа на городских рынках излишек сельскохозяйственной продукции собственного производства. Продукцию поставляют индивидуальные фермеры, совхозы, колхозы.

Особенности и сложности рыночной торговли: большинство сделок купли-продажи в сети рынков равно аналогичным сделкам в розничных торговых сетях; сделки купли-продажи на рынках постепенно превращаются из розничных в оптово-розничные; реализация широкого ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров, который незначительно отличается от ассортимента розничных магазинов; является частично организованной формой торговли цена формируется на основе соотношения

спроса и предложения; инфраструктурный характер работы предприятий рынков позволяет заниматься различными видами хозяйственной деятельности.

Торговля на рынках – это дополнительный канал снабжения населения продуктами питания. Такой вид торговли поддерживается государством, поскольку дает возможность производителям реализовывать часть своей продукции без посредников и получать дополнительную прибыль.

Местные органы власти оказывают помощь в развитии торговли на рынках: путем расширения и совершенствования материально-технической базы рынков; организации доставки продуктов по договорам; создания условий для хранения продуктов и т.д.

Активное развитие рыночной торговли привело к появлению факторов, которые свойственны отечественной экономике: ориентация на законы рынка, методы и принципы в экономической системе; преобразование форм собственности во всех сферах деятельности; модернизация структуры сельскохозяйственной и промышленной сферы производства; расширение числа участников коммерческой деятельности за счет роста реальной и скрытой безработицы.

Главное правило торговли – это формирование собственной широкой базы покупателей и реализация товара, который пользуется спросом. Успешной может быть торговля и при небольшом начальном капитале, необходимо поставить четкие цели и быть твердо уверенным в удаче. Начинаящий предприниматель должен знать: торговля эффективна при минимальном количестве конкурентов; покупатель- это ядро коммерческой деятельности; финансовые вложения окупятся, экономия средств и ресурсов в разумных пределах.

Идеальным вариантов ведения торговли на рынке считаются семейные фермерские хозяйства или предприятия. Многие затраты сводятся к минимуму. При поиске торговой точки для продажи своей продукции необходимо изучить расположение прилавков и павильонов на рынке.

Самыми выгодными являются места с большой проходимостью. Это выход и вход, первые ряды и к ним примыкающие. Но такие точки быстро разбирают и цена аренды обычно высокая.

Новым предпринимателям предлагают павильоны в отделенных частях рынка. Цена аренды небольшая, прибыль невысокая. Для начала торговли фермерским хозяйствам или колхозам рекомендуют определиться с формой ведения бизнеса. Самым простым вариантом является регистрация ИП, т.е. индивидуального предпринимателя с упрощенной схемой налогообложения.

Это упрощает вопрос соглашения о месте продажи с администрацией рынка. Немаловажную роль в получение ожидаемой прибыли является вид, форма и наименование товара. Рекомендуют продавать недорогие, но эксклюзивные товары.

Они пользуются спросом и отличаются высокой конкурентоспособностью. Если предприниматель не является производителем такой продукции, то следует изучить рынок и выбрать надежного поставщика.

Исследование позволить минимизировать риски и затраты. Следует изучить в первую очередь ассортимент соседних магазинов и подобрать собственный ассортимент смежных товаров.

Совсем недавно торговли как отрасли рыночной экономики не существовало. Закон спроса и предложения в российские экономики не действовал, господствовал закон планомерного, пропорционального развития народного хозяйства.

В условиях рыночной экономики торговля стала связующим звеном между производством и потреблением. Усиление конкуренции, создание рынка потребителя, сложности в процессе реализации продукции заставляют компании изучать конъюнктуру рынка. Это приводит к усилению роли торговли.

Главная задача торговли – это организация распределения и движения ресурсов от производителя к потребителю. Рыночная торговля, как и любая

другая форма продажи товаров или услуг, играет важную роль в обеспечении населения необходимыми продуктами питания и непродовольственными товарами.

С экономической точки зрения роль торговли заключается в том, что она считается эффективным механизмом товарно-денежного обмена товаров и оказания услуг, сферой формирования больших объемов товаров обращения и перераспределения денежных средств.

Довольно сложно оценить реальный товарооборот и денежный оборот на рынке, так как единый бухгалтерский и статистический учет объемов реализации не осуществляется. По отдельным товарным позициям товарооборот составляет больше 50% совокупного оборота торговли на рынке.

Экономическое значение рыночной торговли состоит в том, что она является главной составляющей системы движения материальных благ из различных областей производства до потребителей, конкурируя при этом с другими товаропроводящими системами.

Основное конкурентное преимущество рыночных продавцов – это цена реализации. Стоимость продукции на рынке является относительно низкой по сравнению с ценами аналогичных товаров в розничных торговых сетях.

1.2 Метод оценки эффективности системы сбыта на предприятии и основные направления повышения сбытовой деятельности

Рассмотрим систему сбыта в целом и перейдем к методу оценки эффективности данной системы.

Система сбыта в производственной компании должна учитывать следующие основные факторы:

1. Удовлетворение спроса на рынке
2. Платежеспособность клиентов

3. Конкуренентоспособность

4. Соответствие устойчивости фирмы на рынке

5. Создание хорошего имиджа

Для того чтобы выбрать метод оценки эффективности сбытовой системы, фирме необходимо учитывать особенности внешней среды, характер покупателей, также их количество и их платежеспособность, номенклатуру продукции, условия доставки.

Также необходимо знать примерные объемы продукции поставляемой своему заказчику, и примерно представлять, какой будет объем заказа на следующий месяц. Создание эффективной политики сбыта может быть одним из обязательных факторов повышения объемов продаж и соответственно получения прибыли. Следовательно, при использовании метода оценки, необходимо выявить слабые каналы распределения продукции. То есть понять, кому из заказчиков сократились продажи и по каким причинам.

Далее рассмотрим систему и канал сбыта. Система сбыта должна адаптироваться под требования покупателей и рынка в целом. Деятельность сбыта включает в себя несколько шагов: товар от фирмы поступает к заказчику напрямую от данной фирмы или через посредников, включая доставку продукции. При использовании рациональной сбытовой системы увеличивается рентабельность фирмы и ее конкурентоспособность.

Главной целью компании сбытовой деятельности является умение управлять сбытовыми каналами. Сбытовым каналом может быть схема, которая состоит из компаний либо отдельных предпринимателей, которые покупают и выставляют на продажу право собственности на товар во время ее передвижения от фирмы – изготовителя до клиента – покупателя.

На показатель сбыта влияет качество его каналов. Для успешной организации движения товара, следует сравнить и провести анализ каналов сбыта, чтобы найти более эффективные. Эффективными считаются каналы, по которым доставка товара идет крупными партиями до заказчика и с

низкими издержками. Часто в опыте фирм – производителей каналы распределения формируются спонтанно [19].

Следовательно, для успешной деятельности фирмы следует иногда давать комплексную оценку эффективности своих каналов. Это делается для того, чтобы определить какой канал является более выгодным, а какой находится в убытке. Именно на проведении комплексной оценке будет основываться метод оценки эффективности системы сбыта на предприятии.

Канал распределения представляет собой определенную комбинацию юридических лиц, которые участвуют в процессе доведения товара от производителя до потребителя. При оценке подготовительной фазы необходимо составить список каналов распределения, который работает предприятие, а затем присваивающей внутри каждого меньшие подгруппы на основе определенных критериев, таких, например, как тип обслуживания.

Следует отметить, что дальнейшая оценка каналов распределения осуществляется по определенной рыночной ориентации компании, которая является основной группой конкурентов.

Каналы оценивают по таким факторам как:

1. Рентабельность каналов;
2. Отслеживание производственной деятельности продукта и цен;
3. Конкурентоспособная база для работы с каналом;
4. Рост продаж;
5. Оборот сырья;
6. Средний уровень товарных запасов;
7. Спрос на дополнительные услуги, предоставляемые поставщиком, и т. д.

Для каждого из критериев для определения системных точек (например, это может быть 5-балльная шкала, где 1 означает выраженный минимальный критерий, максимум 5 баллов критерия максимума). Общая оценка, учитывая весовые коэффициенты, обеспечит четкое представление о

приоритете конкретного канала. Анализируя и оценивая каналы, сделаем сводную таблицу данных для каждого канала.

Предлагаемый метод оценки эффективности каналов распределения имеет как плюсы, так и минусы.

Преимущества включают:

1. Ясность и логический порядок этапов оценки
2. Надежность
3. Способность определять эффективность каждого канала отдельно
4. Способность воспроизводить общий имидж государства в системе распределения компании [23].

Минус этого метода состоит в возможности сделать неправильное заключение, основанное на результатах оценки. Однако, несмотря на негативный аспект этой технологии, компания с планом продаж не может опираться на интуитивные оценки, а на комплексную всестороннюю оценку каждого канала, принимая во внимание рыночную ориентацию компании.

В экономической деятельности компании есть много важных вопросов, которые требуют внимания руководства. Несомненно, конечным этапом всей цепочки производственно-хозяйственной деятельности является продажа продуктов, что фактически определяет эффективность всех предыдущих шагов.

Формально, это позволяет оценить влияние маркетинговых закупок, производства, управления, реализации всевозможных действий в форме продажи произведенных товаров. Имеется в виду продажа (продуктов, услуг), завершенных в процессе производства конкретной компании и которые могут предлагаться на рынке покупателю от продавца [18].

Это продуктивная реализация продуктов, которая позволяет продавцу достичь наиболее важных целей для его бизнеса восстановления прибыли и спроса на потребительский спрос. Меры, планировки отношений между поставщиком и закупщиком, и отслеживание этой деятельности, а также

транспортировки продукции от производителя к потребителю, являются рыночной деятельностью.

В самом широком смысле этого слова, начиная с продажи продукта, выходит за пределы фабрики до момента передачи товара потребителю, а в узком это точная взаимосвязь между продавцом и покупателем. Роль покупателя иногда играет конечного пользователя и может покупать товары для последующей перепродажи. Процесс маркетинговых продуктов возможен через каналы продаж.

Каналы продаж могут быть организации или отдельные лица. Такие каналы устраняют некоторые задачи и функции производителя на пути к потребителю: Внедрение различных исследований (включая маркетинг), рекламных мероприятий, а также логистических задач и т.д. Самый важный пункт маркетинга получить деньги. Чтобы этот процесс был реализован и произведен снова и снова, производитель или продавец должны выбрать правильную маркетинговую стратегию.

Самое главное здесь организация и управление каналами продаж. Каналы распространения включают в себя длину и ширину канала, скорость продаж и стоимость маркетинга устройства или товаров. Для бизнеса важно решить, какие каналы продаж будут «доставлять» максимальное количество продуктов потребителю и предоставлять ему необходимую услугу. Также необходимо определить, какие каналы, с точным концом конечного пользователя, имеют требуемую полосу пропускания [10].

Для этого наиболее подходит метод FSA (функционально-стоимостной анализ). Метод FSA реализуется в разных отраслях, независимо от их характеристик. Основной целью коммерческой организации, производящей потребительские товары, является рост выручки. Целью управления фирмой является определение важности или веса параметра.

Большинство лидеров российских компаний могут сказать, сколько стоит определенный продукт или услуга, и сколько используется каждое устройство. Но не каждый может сказать, сколько стоит одна операция.

Вместе с аналогичным описанием компания может провести анализ функциональных затрат. Ценностный анализ метод определения затрат и других характеристик продуктов, услуг и клиентов, основанный на использовании функционализации в обеспечении качества. Целью создания является повышение эффективности работы компании с точки зрения затрат, рабочей силы и производительности.

Кроме того, участие специалистов в FSA в работе компаний в современных рыночных условиях может быть одним из наиболее эффективных факторов повышения эффективности этих предприятий. В системе управления задачами важны задачи организационного уровня управления.

FSA помогает менеджерам определять, сколько имеется конкретных затрат на процесс, продукт или услугу, что позволяет оптимизировать бизнес-процессы в компании.

Каждая компания имеет свою миссию, главная цель которой - работа предприятия на рынке. На основе миссии разрабатывается стратегия развития организации, определяющая меры достижения долгосрочных и краткосрочных целей. Стратегия развития в свою очередь способствует созданию маркетинговой стратегии.

Это выявление того, что будет производить предприятие, кому, за сколько и каким способом продавать. Маркетинговая стратегия служит базой для разработки стратегии продаж, т.е. организация работы с потребителями для перевода их в покупатели.

Под продажами понимают сделку между двумя субъектами, которые имеют определенную цель. Это не деловая встреча, а коммерческая деятельность. Каждый участник отстаивает свои интересы и играет свою роль. Происходит товарно-денежный обмен, условия которого должны быть благоприятными для обеих сторон.

Продажи – это объем реализации товаров/услуг за конкретный временной период. Иными словами, - это обмен продукта продавца на деньги

покупателя для получения максимальной выгоды клиентом и максимальной прибыли продавцом.

Основой продаж являются потребности клиентов. При наличии спроса на товар или услугу, продажи имеют место. Потребности и способы их реализации могут изменяться под воздействием ряда факторов: научно-технический прогресс; культура; мода; социальные (семья, статус, референтные группы); психологические (мотивация, убеждения, отношения) личностные (возраст, доход, семейное положение, род занятий).

Маркетинговая политика компании строится таким образом, чтобы покупатель тратил больше средств для удовлетворения своих потребностей. Для этого разрабатывается стратегия продаж.

Стратегия продаж – это компонент общей корпоративной стратегии, который играет главную роль в успехе предприятия на рынке. Эффективная стратегия продаж позволяет продать любую продукцию.

Стратегия продаж разрабатывается для подразделений сбыта. Она определяет объемы и календарь продаж, цены, скидки, послепродажный сервис и другие факторы, которые оказывают воздействие на реализацию продукции.

В зависимости от сектора и участников коммерческих отношений различают следующие виды продаж: B2B (business-to-business); B2C (business-to-consumer); C2C (consumer-to-consumer); B2G (business-to-government); G2B (government-to-business).

B2B – это бизнес для бизнеса. Продавец и покупатель являются компаниями, т.е. юридическими лицами. Покупатель может быть промежуточным звеном при движении продукции от производителя конечному потребителю.

B2C - бизнес для потребителя. Продавец –юридическое лицо, а покупатель – частное. Такой вид продаж самый распространенный. В этот массовый сегмент рынка относят розничные продажи, продажи через интернет и другие средства.

Главное условие – конечный потребитель является физическим лицом, приобретающим товары или услуги для личного пользования.

C2C – потребитель для потребителя. Подобный вид продаж осуществляется между физическими лицами. Это может быть бартерный обмен или продажа личных новых и б/у вещей через сайты объявлений.

B2G - бизнес для правительства. Является крупным сегментом рынка. Участники – это только юридические лица, которые выигрывают государственные контракты в рамках тендеров и аукционов. Покупателем считается государство, а продавец – это бизнес-структуры.

G2B – правительство для бизнеса. Обратная предыдущему варианту продаж. Государство выступает продавцом и продает бизнесу имущество, недвижимость и пр.

Выделяют три вида стратегий продаж: агрессивная; консультационная; партнерская. Первая стратегия направлена на привлечение большего числа новых покупателей. Реализация такой стратегии осуществляется с помощью следующих инструментов маркетинга: прямые продажи; прямой маркетинг; телемаркетинг; реклама в СМИ и интернете.

Цель агрессивной стратегии – сформировать целевую аудиторию и настойчиво побудить ее к совершению покупок посредством предложения стандартного продукта по низкой цене.

Вторая стратегия ориентирована на качественный сервис существующих клиентов и новых покупателей. Основным маркетинговым инструментом для продвижения продукции является реклама на определенном сегменте рынка.

Для этого применяются специализированные средства массовой информации, форумы и ассоциации. Главное требование к товару – это качество и дифференциация. Продавцы обязаны уметь понимать потребности клиентов и профессионально находить решения с учетом возможностей организации.

Третья стратегия нацелена на вовлечение клиентов в процесс деятельности компании, а именно создание ценностей. Такой процесс реализуется в рамках маркетинга взаимоотношений.

Взаимодействия потребителей и производителей дает взаимовыгодный результат. В этом случае к продуктам предъявляются высокие требования по обслуживанию и персонализации. Продавцы строят свою работу с клиентами на доверии, лояльности и укреплении отношений. Для продвижения товаров/услуг используют мероприятия прямого маркетинга, стимулирование сбыта, программы лояльности.

Основой функционирования бизнеса является грамотно поставленная стратегия продаж. Без понимания кому, как и для чего предприятие реализует свои товары или услуги, оно не получит в долгосрочной перспективе прибыль и оптимальное количество постоянных клиентов.

Стратегия продаж неразрывно связана с маркетинговой стратегией компании и не может реализовываться отдельно. Ключевой задачей предприятия в этом случае является не простое производство продукции, а ее продажа, доведение до конечного потребителя в привлекательной форме в короткие сроки и с максимальной отдачей (прибылью).

Маркетинговая стратегия продаж разрабатывается на основе общей стратегии маркетинга с учетом элементов комплекса маркетинга. Процесс создания маркетинговой стратегии продаж включает несколько этапов: исследование внутренней и внешней среды компании; формулирование целей стратегии продаж; выбор каналов продаж (реализации продукции или услуг) и методов управления продажами; контроль и оценка эффективности реализации стратегии продаж.

Итак, мы рассмотрели теоретические аспекты сбытовой политики на предприятии. Далее перейдем к анализу и оценке эффективности деятельности предприятия ООО «АШАН Ритейл».

2 Анализ и оценка эффективности деятельности предприятия ООО «АШАН Ритейл»

2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «АШАН Ритейл» за 2015-2018 гг.

С декабря 2015 года после изменения структуры АШАН Ритейл Россия (ООО «АШАН», ООО «АТАК» и другие дочерние компании в России) объединила четыре формата: классические гипермаркеты АШАН, суперсторы АШАН Сити, супермаркеты АТАК и АШАН Супермаркет, а также магазины формата «у дома» (Мой АШАН и Lillapois).

На сегодняшний день под маркой АШАН Ритейл Россия открыто 310 магазинов, а именно 62 классических гипермаркета, 33 компактных гипермаркета, 11 гипермаркетов «Наша Радуга», 190 супермаркетов и 14 магазинов «у дома». В компании АШАН Ритейл Россия работает более 41 000 человек.

АШАН Ритейл Россия – один из лидеров российского рынка, победитель рейтинга розничной торговли «ТОП-200», организованного НТА и ТПП РФ, обладает международными сертификатами качества в области производства и реализации продовольственных и непродовольственных товаров, а также сертификатом качества системы экологического менеджмента.

Ориентироваться на мнение клиента, ставить его интересы в основу нашей работы, меняться и постоянно улучшаться – задачи, которые лежат в основе деятельности АШАН Ритейл Россия. В центре всех наших решений и действий – люди, их благополучие и стремление постоянно улучшать сервис.

Бесплатная «Горячая линия» по приему звонков: 8 800 700 5 800 во всех городах присутствия магазинов компании с 9 до 22 ч. по местному времени

Книга отзывов и предложений на Пункте обслуживания клиентов (ПОК)

Письма через сайт auchan.ru и письма по электронному адресу, указанному на упаковке товаров под собственной торговой маркой: clientservice@auchan.ru

Вся информация по магазинам синтезируется и централизованно внедряется в виде «хороших практик» – новых решений и идей, которые реализуются для клиентов во всех магазинах. Так, в торговых залах появились часы, кулеры с водой, план-схемы магазина, столы для упаковки товара, инвалидные кресла. На стендах ПОК размещаются плакаты, информирующие о реализованных в гипермаркетах и супермаркетах пожеланиях клиентов.

Первый гипермаркет «АШАН» в России был открыт 28 августа 2002 года в городе Мытищи Московской области. По состоянию на апрель 2013 года в стране действует 64 магазина разных форматов французской компании (в Москве и Московской области, Нижегородской и Ленинградской областях, Волгограде, Воронеже, Екатеринбурге, Краснодаре, Самаре, Ростове-на-Дону, Новосибирске, Омске, Уфе, Казани, Челябинске, Ульяновске, Рязани).

В декабре 2007 года «АШАН» заключил договор с турецкой компанией Енка о передаче гипермаркетов сети «Рамстор». Согласно достигнутому соглашению «АШАН» приобрёл в собственность 1 гипермаркет, а на 13 магазинов получил долгосрочные права аренды. После сделки был проведён ребрендинг, в результате которого магазины из «Рамстор» были переименованы в ««АШАН-Сити». На данный момент в России действует 15 магазинов формата Сити.

В ноябре 2012 Французская группа Auchan подписала соглашение с немецким ритейлером Metro Group о покупке гипермаркетов Real в Центральной и Восточной Европе. Группа Auchan получит операционную деятельность и недвижимые активы филиалов Metro Group

в Польше, Румынии, России и Украине. Стоимость сделки - 1,1 млрд евро. Сделка была закрыта только в марте 2013 года.

Ещё одним, сравнительно новым направлением являются супер и гипермаркеты «АШАН-Сад», специализирующиеся на товарах для сада, декорирования и на товарах для животных. На данный момент в этом формате работают 4 магазина в Москве, Самаре и Воронеже. Генеральный директор «АШАН» Россия – Реми Франсуа Жозеф Фернанд (с 2018 г.).

В конце 2009 года «АШАН» реализовал в России новый проект «Радуга», т. н. «супермаркет XXI века». Это новая концепция, ориентирующаяся на технологичность и экономию людских и энергетических ресурсов. В таком типе магазинов отсутствуют прилавки, кассы, продавцы и кассиры. Покупатели сами сканируют товары и оплачивают их через особые платёжные терминалы. «АШАН» планирует развёртывать такие магазины в городах с населением 300–700 тыс. человек.

Первый «тестовый» магазин открыт в Пензе, второй – в Калуге, третий в Ярославле, четвертый в Костроме.

Цель «АШАН» - повышать покупательную способность и улучшать качество жизни как можно большего количества клиентов.

«АШАН» является обществом с ограниченной ответственностью, что, безусловно, имеет ряд плюсов:

- возможность вести предпринимательскую деятельность не от собственного лица, а опосредованно, через созданное юридическое лицо;
- ограниченный размер предпринимательского риска;
- возможность расширения бизнеса, привлечения инвестиций;
- возможность участия ООО в других хозяйственных обществах, создания дочерних обществ, создания некоммерческих организаций;
- возможность сформировать структуры управления, соответствующие размерам и специфике деятельности фирмы;
- наибольшая информационная «закрытость» – не требуется публиковать какие-либо документы, относящиеся к деятельности ООО;

– безусловным преимуществом ООО, которые являются субъектами малого предпринимательства, является возможность перехода на упрощенную систему налогообложения.

Придерживается линейной организационной структуры управления, что так же несет в себе ряд преимуществ, таких как:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия : один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- простота организационных форм и четкость взаимосвязей;

Средняя торговая площадь магазина «АШАН» – около 11 000 кв. метров. Магазины сети открыты ежедневно и работают без перерывов.

Основной целевой сегмент компании – молодые семьи с одним ребенком с уровнем достатка средним и ниже среднего.

Основа ценообразования в магазинах «АШАН» – поддержание минимальных в городе цен по примерно 150 товарным позициям. Как правило, именно цены на эти позиции являются для покупателей ключевыми с точки зрения оценки уровня цен магазина и дальнейшего выбора этого магазина для совершения экономичных покупок.

В магазинах «АШАН» обычно представлено до 3,5 млн. товарных позиций, большая часть которых представляет собой продукты питания.

Размер торговой сети делает Группу крупнейшим или одним из крупнейших покупателей для большинства поставщиков. Такое положение, а также безупречная история своевременных платежей за поставленную

продукцию, позволяет «АШАН» договариваться о выгодных условиях поставок с производителями, в том числе с международными корпорациями.

Поставщики «АШАН» отбираются по следующим критериям:

- качество товара;
- стабильность и своевременность поставок;
- закупочная цена;
- предоставляемая поставщиком отсрочка платежа.

Общее количество поставщиков компании в 2017 г. достигло 300. База поставщиков компании широко диверсифицирована – поставки 10 крупнейших производителей не достигают 5% от общего объема продаж «АШАН».

Около 90% товарного ассортимента компании производится в России, в том числе международными компаниями, что обеспечивает сравнительно более простую структуру логистики и минимизацию транспортных расходов.

Стратегия «АШАН» – использование 2–3 поставщиков для каждой товарной категории, каждый из которых поставляет примерно 40–60% от общего ассортимента в этой товарной группе. Кроме того, компания использует как минимум 2 бренда в каждой товарной группе, тем самым предоставляя покупателю возможность выбора.

В число поставщиков «АШАН» входят такие компании, как ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», ЗАО «Крафт Фудс Рус», ООО «Данон Индустрия», ООО «Экспериментально-консервный завод Лебедянский», ООО «Браво-Интернешнл» и другие.

Что касается продуктов под собственной торговой маркой, «АШАН» предлагает клиентам экономичные товары, т.е. товары первой цены, под маркой «Каждый день», выпускаются разнообразные продовольственные и непродовольственные товары.

Самая популярная среди клиентов и самая широкая по количеству товаров марка - «Лакомо»: молочные продукты: молоко, кефир, творог, йогурты, сыр и т.д.

Гарниры (крупы и макаронные изделия) - под маркой «Дон Густо», кофе – «Бон кафе», чай – «Альманах», вода и безалкогольные напитки – «О!», алкоголь – «Крепость», овощные консервы – «Грядка удачи», конфеты и шоколад – «Сладкий остров», рыбные консервы – «Фишерель», специи и соусы – «Вкуснотека», русские продукты – «Наша трапеза», итальянские продукты – «Поварелли», товары для детей – «Бэбилон». Также представлены и непродовольственные товары: корм и товары для животных «Экзоотик», бытовая химия «Слепок», товары для дома «Домино».

Собственные торговые марки «АШАН» служат следующим целям:

- улучшение качества обслуживания клиентов посредством предложения товара по более низким ценам;
- контролируемая рентабельность;
- контроль над инфляцией;
- контроль производства;
- повышение возможности переговоров с поставщиками национальных марок;
- дифференциация и вклад в имидж компании.

«АШАН» выпускает продукцию согласно следующим стратегиям:

- стратегия цены - СТМ низкого качества по сравнению с известными брендами (hard-discounters);
- стратегия качества - СТМ верхнего и среднего ценового сегмента, соответствующего (или даже выше) качеству известных брендов, и часто нацеленных на определенное предложение/тематику;
- стратегия соотношения цена-качество - товаром разного качества и с соответствующей ценой.

«АШАН» выпускает продукцию двух разных типов:

- марки «Первая цена» : товар продаётся по самой низкой цене приемлемого качества для своей категории;

- марки «Сердце рынка» (англ. me too или сорусат – стратегия копирования): стандартный товар с соответствующим уровнем качества, самый продающийся в своей категории и опирающийся на какую-либо национальную марку или СТМ конкурента.

Определим динамику основных экономических показателей, характеризующих деятельность торговой сети Ашан в России за последние годы:

Таблица 1 – Динамика показателей развития торговой сети Ашан в России

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2014 г.
Товарооборот, млн.руб.	159,5	188,7	23,1	176
Доля рынка, %	4,9	4,9	5,2	-0,5
Прирост товарооборота к предыдущему году, %	10,2	18,3	26,8	-
Торговая площадь, тыс.кв.м.	533	567,7	660,8	173

Таблица 2 – Основные организационно – технологические показатели деятельности ООО «Ашан» за 2016 – 2018гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
				изм		изм	
				(+/-)		(+/-)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	344 198 163	314 032 857	294 317 314	- 30 16 5 306	-8,77%	- 19 71 5 543	-6,28%
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	264 706 596	234 315 935	218 836 066	-30 390 661	-11,48%	-15 479 869	-6,61%

3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	79 491 567	79 716 922	75 481 248	225 355	0,28%	-4 235 674	-5,31%
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	6 425 873	7 221 453	6 542 385	795 580	12,38%	-679 068	-9,40%
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	62 506 108	63 572 428	65 035 459	1 066 320	1,71%	1 463 031	2,30%
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10 559 586	8 923 041	3 903 404	-1 636 545	-15,50%	-5 019 637	-56,25%
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	5 458 673	3 690 195	-2 765 492	-1 768 478	-32,40%	-6 455 687	-174,94%
8. Основные средства, тыс. руб.	39 545 710	42 603 552	42 056 198	3 057 842	7,73%	-547 354	-1,28%
9. Оборотные активы, тыс. руб.	130 070 465	137 795 569	132 553 268	7 725 104	5,94%	-5 242 301	-3,80%
10. Численность ППП, чел.	38 799	39 641	41 000	842	2,17%	1 359	3,43%
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	21 277 371	23 879 738	27 552 000	2 602 367	12,23%	3 672 262	15,38%
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	8 871	7 922	7 178	-949	-10,70%	-743	-9,38%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	548	602	672	54	9,85%	70	11,55%
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	8,70	7,37	7,00	-1,33	-15,31%	-0,37	-5,06%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,65	2,28	2,22	-0,37	-13,88%	-0,06	-2,57%
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	3,07%	2,84%	1,33%	0,00	-7,38%	-0,02	-53,32%
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	3,16%	2,92%	1,34%	- 0,24%	-7,60%	- 1,58 %	-54,04%
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	96,93	97,16	98,67	0,23	0,23%	1,52	1,56%

Таким образом, очевидна положительная динамика основных показателей: растут и товароборот и прибыль компании. Вместе с тем, негативная динамика сокращения основных ресурсов: активов и торгово-оперативного персонала свидетельствует о наличии проблем с продвижением и организацией маркетинговой и коммерческой деятельности.

К позитивным тенденциям в экономике Ашан можно отнести превышение темпов роста производительности труда над ростом фонда оплаты труда. Однако, это, по большому счету, вызвано сокращением численности персонала.

Отмечается рост рентабельности продаж с 3,3% до 3,7% в 2018 году.

Быстрыми темпами растет оборачиваемость ресурсов и фондоотдача. Вместе с тем, основным фактором такого роста стало сокращение объема активов.

Рассмотрим службы в составе компании и дадим их краткое описание:

1) Аудит - Проверка финансовой отчетности и выражение мнения о её достоверности.

2) Интернет проекты - Создание и развитие интернет проектов: e.com, auchan pro, auchan auto.

3) Внешние коммуникации - Работа с прессой и общественностью.

4) Центральный офис закупок - Работа с поставщиками по закупке продукции, контроль качества, импорт.

5) IT - Реализация IT проектов, обеспечение работоспособности информационных систем, предоставление руководящему звену компании сведений о новых возможностях IT и технологиях управления ими.

6) Маркетинг - Проведение исследований, брендинг, коммуникации, работа с клиентами.

7) Отдел развития - Поиск площадок для новых магазинов, работа с инвесторами.

8) Финансовый отдел - Бухгалтерия, контроль управления

9) Юридический отдел - Разработка и редактирование локальных нормативных актов предприятия, проверка на соответствие законодательству Российской Федерации проектов контрактов, договоров и иных соглашений, заключаемых предприятием.

10) Логистика - Организация и поддержка процесса товародвижения.

11) Отдел персонала - Рекрутинг, начисление премий и зарплата, планирование командировок.

12) Дирекция - Контроль над работой компании и всех его отделов.

2.2 Анализ маркетинговой и сбытовой деятельности

Так как «АШАН» является достаточно крупной компанией, работа службы маркетинга осуществляется путем объединения групп специалистов по следующим направлениям:

1) Оперативное и стратегическое планирование: формирование промо-акций, контроль понтонов, созданий операций, сезонных акций.

2) Формирование ассортимента: сбор информации о мнении клиентов об ассортименте, мониторинг ассортимента и цен конкурентов, анализ тенденций рынка

3) Маркетинговые исследования: планирование и организация исследований разных форматов сбор и обработка данных, контроль над проведением исследований в магазинах.

4) Работа с клиентом: сбор и обработка информации колл центра, книги отзывов, встреч с клиентами, обработка информации, создание базы мнений клиентов, обработка данных для передачи на рассмотрение в дирекцию.

5) Брендинг и коммуникация: работа с различными интернет порталами, сайтом «АШАН», организация и проведение конкурсов, email рассылка, дизайн и декорация, акции с партнерами, создание управление, дизайн собственных торговых марок, подарочные карты, работа с собственными торговыми марками.

Для определения положения торговой сети «АШАН» относительно конкурентов, на рисунках 1 и 2 изображена доля рынка, занимаемая «АШАН» и конкурентами.

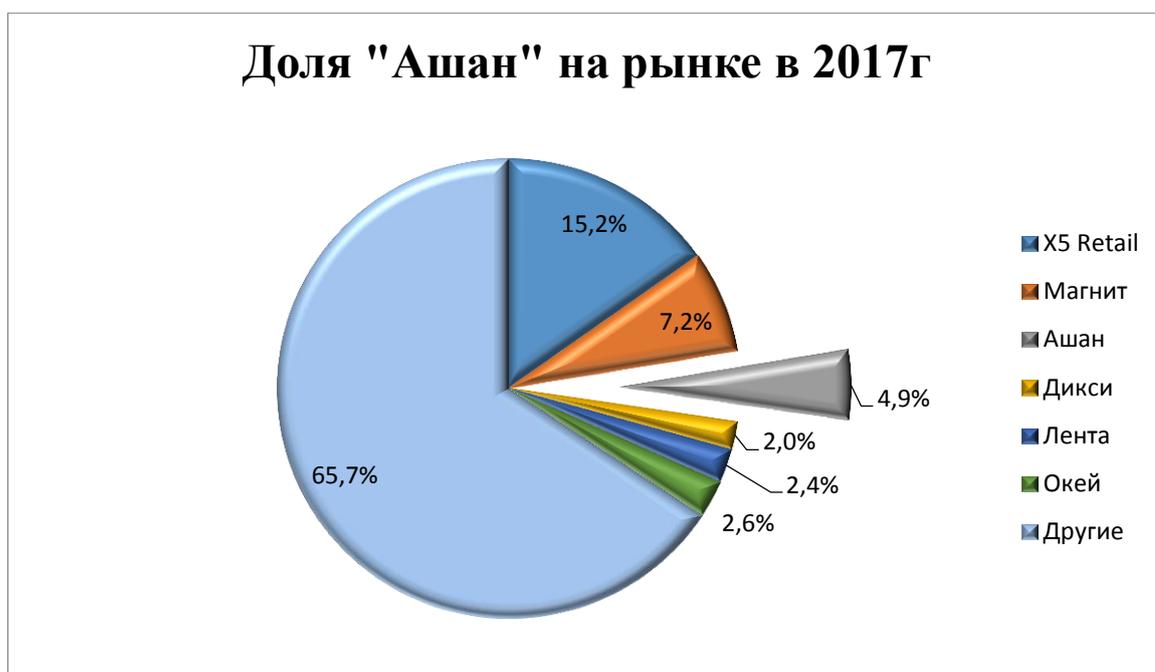


Рисунок 1 - Доля предприятия «АШАН» на рынке крупнейших ритейлеров в 2017г.

В 2017 году торговая сеть «АШАН» занимала 3 место по товарообороту среди конкурентов с долей 4,9%, главный конкурент «X5 Retail Group» занимал 15,2% рынка, на втором месте сеть «Магнит» с долей рынка 7,2%.

В 2018 году «АШАН» сохранил свою позицию, увеличив долю рынка на 0,3%, на первом месте по-прежнему остался холдинг X5 Retail Group, сократив свою долю на 0,7%, торговая сеть «Магнит» так же сохранила свою позицию, но увеличила свою долю на 2,1%.

Доля "Ашан" на рынке в 2018г

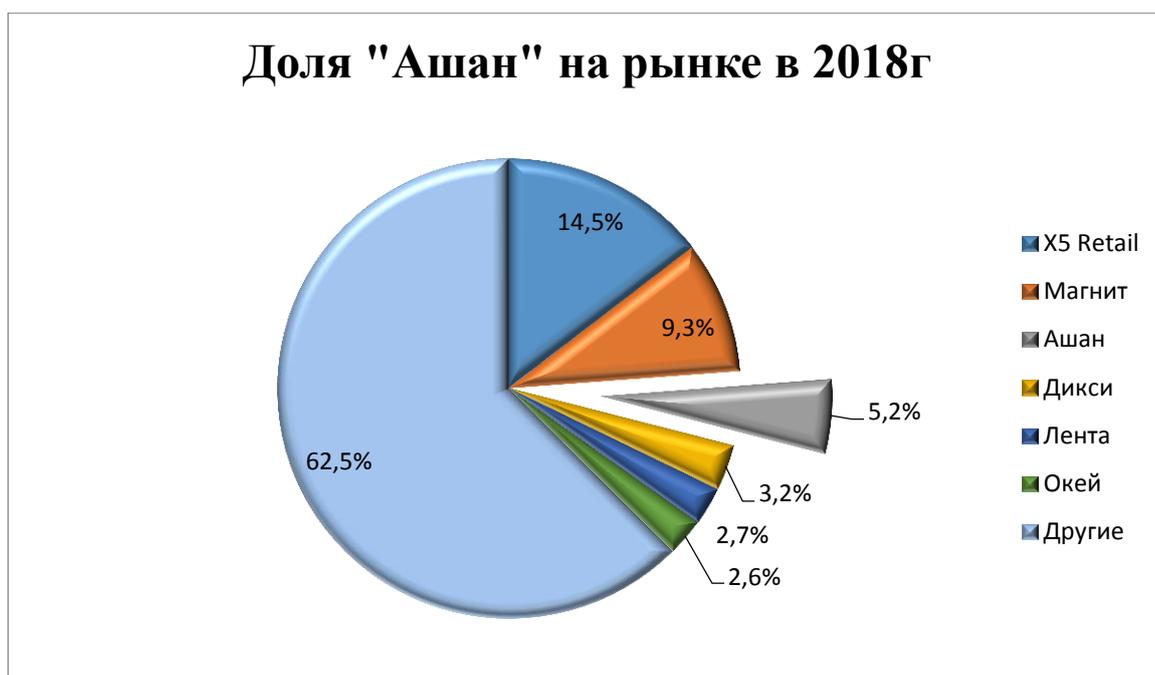


Рисунок 2 - Доля предприятия «АШАН» на рынке крупнейших ритейлеров в 2018г.

Планирование является наиважнейшей функцией определяющей эффективность деятельности гипермаркета «Ашан». Планирование связано с маркетингом и контролем для постоянной корректировки результативных показателей: объема реализации товаров, валового дохода, прибыли, рентабельности, финансовой устойчивости гипермаркета в связи с изменениями спроса на рынке. Планирование охватывает как текущий, так и перспективный временной период и осуществляется в виде прогнозирования.

Выделим основные этапы планирования маркетинга в гипермаркете «Ашан».

На первом этапе планирования проводится оценка внешней и внутренней среды.

В оценку внешней среды можно отнести:

– экономические условия и конкурентную среду (при планировании предприятие учитывает изменение спроса (в результате платежеспособности населения), предложения, цен на товары и материалы, активно сотрудничает

с отечественными предприятиями - до 80% продаваемых в «Ашане» товаров производится в России);

– демографические и социальные факторы (учитывает традиции людей покупательское поведение различных групп общества). Изучение этого фактора позволяет грамотно осуществлять закупки товаров, расширять и изменять ассортимент реализуемых товаров. В настоящее время наблюдается рост рождаемости населения, это способствовало расширению представленного на полках товара детского питания. Нельзя не отметить столь бурно развивающуюся «моду» на потребление диетического питания среди потребителей;

– политическую ситуацию в стране (при планировании учитывает политику государства: налоговые рамки, процентные ставки банковских кредитов, условия внешней торговли, таможенные барьеры);

– оценку факторов связанных с научно техническим прогрессом (технические новинки позволяют увеличить пропускную способность предприятия, совершенствовать методы продажи товаров, повысить производительность труда торговых работников, что, в свою очередь приводит к ежегодному росту товарооборота).

В оценку внутренней среды можно отнести:

– отношения с поставщиками (сотрудничает только с проверенными поставщиками, развивает связи с местными производителями и поставщиками товаров);

– оценку факторов, связанных с состоянием рынка труда, квалификацией работников и производительностью труда (руководство гипермаркета проводит обучение персонала, предлагает качественное условие труда, надежную и своевременную оплату труда).

Смысл деятельности гипермаркета «Ашан» заключается в его маркетинговой концепции: «повышать покупательскую способность и улучшать качество жизни как можно большего количества покупателей». Это позволяет увеличивать покупательскую способность все большего

количества клиентов, предлагая широкий ассортимент качественных товаров по ценам на 10-20% ниже, чем у конкурентов - залог успеха проекта «Ашан» в России.

Стратегическая цель предприятия - ускорение своего развития на тех же площадях, завоевание новых рынков, открытие новых магазинов, выход на новый рынок каждые три года.

По итогам 2018 года «Ашан» потерял долю рынка в России. Исходя из этой ситуации, было принято решение пересмотреть и преобразовать бизнес. В конце 2018 г. команда Ашан разработала план трансформации коммерческой модели и приступила к реализации.

Ключевой блок – перезапуск форматов: в компании есть классические гипермаркеты, суперсторы «Ашан сити», супермаркеты и магазины шаговой доступности. В обновленных магазинах изменились дизайн, цветовая гамма, оборудование, ассортимент, форма сотрудников. В Ашан усилится имидж дискаунтера, причем он будет дискаунтером по всей линейке. То есть, даже если это премиальный товар, у Ашан он должен быть дешевле, чем у конкурентов. Ключевая задача – рационализировать предложение, сконцентрироваться на том, что дает лучшие продажи. Это позволит снизить цены благодаря росту объема закупок.

Как изменятся «Ашаны» в 2019 году:

- гипермаркеты разделят на зоны с различной выкладкой товаров и оформлением;
- в магазинах появятся товары среднего и премиального сегментов, в том числе под СТМ;
- ассортимент вырастет на 30-40% SKU, появится акцент на местных производителях и полезных продуктах;
- появятся зоны активностей — можно будет прокатиться на гироскутере или поиграть в приставку в отделе технических товаров, принять участие в мастер-классе в отделе товаров для кухни или сделать маникюр в салоне красоты;

– во всех магазинах откроются кафе, в части форматов продовольственные отделы станут лавками — сырными, мясными, кулинарными и так далее;

– дизайн изменится в сторону использования приглушённых серых и бежевых оттенков, обновится дизайн формы сотрудников, дизайн информационных материалов, появится управляемое освещение и обновится выкладка товаров;

– появятся новые профессии — например, менеджер по работе с клиентами.

Команда СТМ Ашан будет развивать собственную торговую марку. Все в России знают марку «Каждый день». Но команда СТМ станет развивать и собственный бренд «Ашан»: с красной птицей на упаковке для товаров среднего ценового сегмента и с золотой птицей – для премиальных товаров.

В планах развивать digital-систему лояльности. Можно сказать, что это цифровая карта лояльности в телефоне покупателя. Она будет частью мобильного приложения «Ашан», которое команда запустит ко второму полугодю. Клиент может ходить в Ашан только со своим телефоном и с его помощью оплачивать покупки.

Россия остается очень важным рынком для холдинга Auchan. У рынка очень большой потенциал, и у Auchan ключевая роль. Россия - это одна из самых красивых историй успеха для Auchan.

Российское подразделение Auchan Retail «Ашан Ритейл Россия» занимает по данным за 2018 год третье место в России по объёму выручки среди ритейлеров. Под управлением компании в России работают 310 магазинов: 62 классических гипермаркета, 33 компактных гипермаркета, 11 гипермаркетов «Наша Радуга», 190 супермаркетов и 14 магазинов «у дома».

Наибольшие темпы роста показывают торговые марки «Альманах» и «Бон кафе», при относительно невысоком товарообороте, «Каждый

день» (торговая марка первой цены) с наибольшей долей рынка, «Сладкий остров» (кондитерские изделия).

Что касается остальных марок, можно отметить стабильный рост, это связано с успешной политикой продвижения товаров под собственной торговой маркой. Показатели спада отмечены лишь у марок «Крепость» (крепкий алкоголь), «Слепок» (бытовая химия), «Экзоотик» (товары для животных) и «Вкуснотека» (масла, соусы, специи).

«Каждый день», торговая марка первого ценового сегмента занимает большую долю продаж товаров под собственной торговой маркой, за счет того что товары под этой маркой представленный почти по всем категориям товаров, предлагаемых «АШАН». Так же такой успех можно объяснить ценами, под которыми продаются товары под маркой «Каждый день». В среднем цена на эти продукты меньше на 40%. Особенную популярность эта марка имеет в регионах, где уровень жизни, а, следовательно, и зарплаты меньше чем в центральном регионе.

Так же лидерами товаров под собственной торговой маркой можно выделить «Лакомо» (молочная продукция), «Грядка удачи» (консервированные овощи), «Дон Густо» (макаронные изделия), «О!» (безалкогольные напитки), эти марки, хорошо зарекомендовали себя, в своих товарных категориях и пользуются доверием у потребителей, знающих их.

Сегменты в которых они продаются можно считать самыми успешными и развивать их в дальнейшем. И, тем не менее, их доля в товарообороте «АШАН» еще слишком мала. А ведь именно эти марки наиболее перспективны для развития, так как их качество соответствует брендам.

Для определения возможности инвестиции необходимо провести SWOT-анализ предприятия (табл. 3).

Таблица 3 – SWOT-анализ компании «АШАН»

<p>Сильные стороны (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Известность бренда. 2) Опыт работы компании на российском рынке более 10 лет. 3) Разработанная система обучения новых сотрудников. 4) Традиции высокого качества обслуживания и гостеприимства. 5) Налаженные партнерские отношения с поставщиками, предоставляющими товар на разумных условиях. 6) Широкий ассортимент продукции 7) Бонусные программы 8) Большая доля рынка и ее удержание за счет лояльности 9) Налаженная логистическая сеть 10) Опыт работы с СТМ более 4 лет 	<p>Слабые стороны (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Низкая эффективность некоторых исследований при больших затратах. 2) Недостаток управленческого таланта и умения. 3) Недостаток внутрифирменных коммуникаций, отсутствие регулярного информирования сотрудников о результатах их труда, слабая обратная связь. 4) Слабая производственная база в регионах. 5) Недостаточная информированность покупателей о собственных торговых марках. 6) Относительно высокая текучесть кадров. 7) Низкое доверие покупателей к розничной сети.
<p>Возможности (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ненасыщенный российский рынок представляет практически неограниченные возможности для роста. 2) Освоение регионального рынка. 3) Привлечение новых клиентов. 4) Расширение услуг. 5) Возможность привлечения высококвалифицированного персонала. 6) Тенденция отрасли к укрупнению размеров магазинов и вытеснению мелких торговых точек. 	<p>Угрозы (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Исторически сложившаяся культура «магазинов у дома». 2) Низкий уровень доходов в регионах. 3) Низкие барьеры входа новых компаний на рынок. 4) Усиление позиций конкурентов. 5) Высокая конкуренция. 6) Высокая подверженность влиянию изменения законодательства и регулятивных мер.

По проведенному SWOT-анализу можно сделать ряд выводов.

Торговая сеть «АШАН» имеет все предпосылки для роста и развития. Крупный и перспективный Российский рынок предоставляет такие возможности, неся в себе как перспективу развития на региональном рынке, так и возможность поиска талантливых руководителей. Так же

необходимо решать проблемы, препятствующие развитию собственных торговых марок.

Для более конкретного рассмотрения ситуации с собственными торговыми марками используется матрица БКГ (прилож. А).

Для исследования рынка используются результаты продаж магазинов за период 01.01.18г - 30.11.18 г.

Темпы роста представлены относительно того же периода предыдущего года. Относительная доля рынка оценена для каждой собственной торговой марки как отношения продаж в данной категории к продажам конкурентов. Площадь круга соответствует доли собственной торговой марки в товарообороте.

Опираясь на матрицу БКГ (прилож. А) можно принять решение об инвестициях в марки «Грядка удачи» (консервированные овощи), «Бон кафе» (кофе), «Лакомо» (молочные продукты), «Дон Густо» (макаронные изделия), «О!» (безалкогольные напитки), «Сладкий остров» (кондитерские изделия). Так же рекомендуется придерживаться стратегии деинвестирования в отношении марок «Вкуснотека» (соусы, специи, масло), «Cleanok» (бытовая химия), «Экзоотик» (товары для животных), «Крепость» (крепкий алкоголь) в виду низкого темпа роста и относительной доли рынка.

«Ашан Ритейл Россия» управляет магазинами четырех форматов: гипермаркетами, суперсторами, супермаркетами и магазинами формата «у дома». Сейчас сеть компании в РФ насчитывает 310 магазинов.

После отказа «Ашана» работать в формате дискаунтера выручка ритейлера в России упала в 2018 г., сообщила головная компания Auchan Retail. Французский ритейлер не раскрывает продажи в деньгах и их динамику на отдельных рынках, в том числе и в России.

Ранее аналитики Infoline оценивали, что выручка «Ашана» в России за 2018 г. упала на 8,5% до 306,4 млрд руб. Теперь компания занимает 4-е место по выручке после X5 Retail Group, «Магнита» и «Ленты». По размеру

выручки французскую сеть «Ашан» практически догнали специализирующиеся на продаже алкоголя магазины «Красное и белое», отмечают аналитики Infoline: по их данным, оборот «Красного и белого» за 2018 г. вырос на 40% до 301 млрд руб.



Рисунок 3 – Ключевые форматы магазинов Ашан в России в 2018-2019 гг.

За 2018 г. «Ашан ритейл Россия» закрыл 11 магазинов – это магазины у дома и косметические магазины.

Сейчас «Ашан» в России проводит анализ рентабельности своих магазинов, нерентабельные будут закрыты, в основном это касается небольших магазинов. Рост сети на 2019 год, запланирован точечный – около 2–3 гипермаркетов.

Падение годовой выручки в России совпало с внедрением новой бизнес-модели. Это подчеркнуло, что необходимо отойти от традиционной модели дискаунтера.

«Ашан» в России решил перейти на новую коммерческую модель в 2018 г. и начал обновлять магазины. Так, переделаны и отремонтированы гипермаркеты в «Капитолии» и «Авиапарке».

Изменились дизайн, оборудование, ассортимент, форма сотрудников. До сих пор «Ашан» в России позиционировался как дискаунтер с упором на дешевые товары. Задача сейчас – дать клиентам более полное предложение в среднем и премиум-сегментах.

Российский бизнес «Ашана» теряет набранные обороты из-за «сложного организационного устройства», это подрывает эффективное применение бизнес-модели Auchan Retail.

«Ашану» одновременно нужно и внедрять новую коммерческую модель и трансформировать систему управления и бизнес-процессы – все это на фоне резко ужесточившейся конкуренции. Одновременно провести столько изменений нельзя и неудивительно, что у компании не лучшая финансовая ситуация.

Если в начале работы в России в 2000-х гг. «Ашан» был для российской торговли образцом с точки зрения организации, контроля и эффективности бизнес-процессов, то за последующие годы многое было утеряно.

Кроме того, у компании крайне слабая IT-экспертиза по сравнению с ее конкурентами. Это один из факторов, который не позволяет компании до сих пор запустить онлайн-продажи свежей продукции в Московском регионе. И если ритейлер будет медлить с онлайн-развитием, то он упустит последний шанс восстановить розничный бизнес.

Новая коммерческая модель не причина сокращения выручки «Ашана». Она влияет на прибыль, так как обновление гипермаркетов требует больших инвестиций. Но прошлая их модель работы с фокусом исключительно на самую низкую цену была настолько неэффективна, что обновление формата уже само по себе позитивно.

По итогам 2018 г. прибыль «Ашана» в России хоть и снижалась, но компания была в плюсе. А в 2019 г. есть риски, что «Ашан» впервые за долгое время станет в России убыточным, учитывая предстоящие масштабные траты на обновление магазинов.

На всех других рынках Центральной и Восточной Европы, например на Украине, в Польше, Румынии и Венгрии, выручка у Auchan Retail росла в 2018 г., однако в целом по региону, к которому относится и Россия, выручка без учета эффекта от колебаний валют сократилась на 1,4% за 2018 г.

На родном французском рынке выручка компании сократилась на 1,3%. В октябре компания начала комплекс восстановления бизнеса, запустила промокампанию, но она была подорвана протестными демонстрациями во Франции в конце года. В конце 2018 г. демонстрации «желтых жилетов», начавшиеся с призывов снизить цены на топливо, переросли в некоторых городах Франции в беспорядки и погромы. Протесты в праздничный период в конце 2018 г. стоили французскому ритейлеру 140 млн евро недополученных продаж и 35 млн евро EBITDA.

Общая выручка Auchan Retail за 2018 г. сократилась на 3,3% до 50,27 млрд евро.

Две новые собственные торговые марки АШАН в марте 2019 года получили премии в двух номинациях. СТМ «Золотая птица» с линейкой «Крупы мира» признаны «Лучшей СТМС в премиум сегменте», а СТМ Красная птица с линейкой «Замороженные ягоды» - «Лучшая СТМ продовольственных товаров». Также линейка мороженое под маркой «Красная птица» стала лауреатом I степени в номинации «Лучший дизайн упаковки».

Обновленная собственная торговая марка была запущена в рамках изменения стратегии работы департамента СТМ АШАН Ритейл Россия в марте 2018 года. Ранее продукция СТМ позиционировалась как товары с низкими ценами, которые достигались в большей степени за счет экономии на разработке дизайна, рекламе и простоте упаковки. Главная цель этих товаров – составить конкуренцию известным брендам и предоставить при аналогичном уровне качества цену на товар, которая была бы ниже на 20-30%.

В магазинах АШАН стартовал образовательный проект «Питайся правильно».

Проект реализуется в рамках направления политики корпоративной социальной ответственности компании АШАН Ритейл Россия.

Задача - привлечь внимание к теме здоровья и научить делать осознанный выбор в пользу полезных продуктов питания.

С 13 по 20 марта 2019 года во всех гипермаркетах АШАН проходит первый этап мероприятий. Благотворительный фонд «Поколение АШАН» предлагает подросткам в формате квеста познакомиться с полезными для здоровья продуктами на примере товаров под собственной торговой маркой, изучить отделы гипермаркета АШАН, проверить сроки годности, узнать об условиях хранения продуктов, ответить на интеллектуальные вопросы и получить вкусные подарки.

К участию приглашены дети из социальных учреждений и общеобразовательных школ.



Рисунок 4 – Направления стимулирования сбытовой деятельности торговой сети Ашан в России в 2018-2019 гг.

Для клиентов организован «Марафон здоровья». Прямо в гипермаркете все желающие могут позаниматься на тренажерах и выполнить силовые упражнения. По итогам спортивных достижений участники получают специальные купоны, которые можно обменять на полезные продукты. Таким образом, компания привлекает внимание к теме правильного питания и здорового образа жизни.

Ашан не остаётся в стороне от глобальной тенденции перехода на здоровый образ жизни и переключения на здоровое, правильное питание. Клиенты Ашан становятся продвинутыми, им интересен состав продукта, количество и качество его ингредиентов, для многих важна энергетическая ценность, а кто-то принципиально не покупает продукты с содержанием сахара. Такие осознанные потребители особенно внимательно выбирают продукты для детей. И социальная задача ритейла – предложить выбор вкусных продуктов для здорового питания и правильно проинформировать клиентов всех возрастов об их полезных свойствах.

Кроме того, компания «Ашан Ритейл Россия» не будет развивать свою сеть бытовой химии и косметики Lillapois.

Первый российский магазин Lillapois запустили в столичном ТЦ «Тройка» в августе 2016 года. Тогда здесь насчитывали 7,5 тыс. торговых наименований. Ассортимент состоял из средств для ухода, декоративной косметикой и парфюмерией. Бытовая химия появилась позже. Россия стала второй страной появления дрогери-сети Lillapois. С 2014 года Auchan также развивает ее в Италии.

Сейчас у Lillapois работает два отдельно стоящих магазина, а также shop-in-shop в «Ашане» на Тверской, уточнили в «Ашан Ритейл Россия». Один из магазинов, расположенный в ТЦ «Тройка», хотят закрыть. Что будет с другими точками, пока неизвестно.

Руководство компании решило сосредоточиться на гипермаркетах, работать над улучшением ассортимента и сервиса. Так, в гипермаркетах хотят расширить отделы косметики, внедрить бренды корейской косметики,

люксовые бренды и интегрировать ассортимент магазинов Lillapois, который останется доступен в интернет-магазине.

Каждый участник рынка ритейла продвигает продажу продуктов под собственной торговой марке в своей сети.

Лидером по объему товаров под собственной торговой маркой в товарообороте является холдинг X5 Retail Group в лице сети «Пятерочка». В сети «АШАН» доля собственных торговых марок в товарообороте в 2 раза меньше, не смотря на это, сеть уверенно занимает четвертое место.

Исходя из данных приведенных в таблице 4, можно сделать вывод, что потребители считают цены торговой сети «АШАН» самыми привлекательными в категориях мясо птицы и молочная продукция, а в категориях мясная и рыбная продукция потребители считают наиболее привлекательными цены торговых сетей «Окей» и «Карусель».

Таблица 4 - Оценка привлекательности цен товаров, выпускаемых под собственными торговыми марками по основным продовольственным категориям (по опросам потребителей)

Мясная продукция		Молочная продукция		Рыбная продукция		Мясо птицы	
Сеть	Оценка	Сеть	Оценка	Сеть	Оценка	Сеть	Оценка
Пятерочка	4	Пятерочка	4	Пятерочка	3,5	Пятерочка	3
Перекресток	3,2	Перекресток	3	Перекресток	3,4	Перекресток	3,6
Карусель	3,2	Карусель	4	Карусель	4	Карусель	4,5
Лента	3	Лента	4,5	Лента	3,7	Лента	4
Окей	4,4	Окей	3,9	Окей	3,8	Окей	4,2
АШАН	4	АШАН	4,6	АШАН	3,8	АШАН	4,3

Таким образом, можно сформулировать ключевые проблемы в сбытовой деятельности торговой сети Ашан в снижении объема продаж в России (рис. 5).



Рисунок 5 – Проблемы развития сбыта в тоговой сети Ашан в России в 2018-2019 гг.

Принимая во внимание, полученные результаты, в следующем разделе исследования предложим пути совершенствования сбытовой политики торговой сети Ашан в России.

3 Разработка основных рекомендаций, направленных на повышение эффективности сбытовой деятельности ООО «АШАН Ритейл»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности сбытовой деятельности

Что бы провести оценку информированности потребителей о товарах под собственной торговой маркой «АШАН», будет определен сегмент потребителей, на который направлен выпуск таких товаров.

Характеристика потребителя, на которого ориентируется выпуск товаров под собственными торговыми марками «АШАН»:

- молодая семья с уровнем достатка средним и ниже среднего;
- требовательная, технически компетентная, открытая новинкам и экономная;
- желает приобрести товар не по минимальной цене, а по цене соответствующей хорошему качеству;
- ищет информацию о товарах, охотно обсуждает их в социальных сетях.

Для оценки отношения потребителей к собственным торговым маркам «АШАН», использованы телефонного опроса, проводимого для компании.

Дата проведения опроса: 24 марта – 5 апреля 2019 года.

Место проведения опроса: г. Москва.

Выборка: 500 человек, в возрасте от 18 до 65 лет.

Сначала участникам опроса был задан вопрос о том, какие собственные торговые марки вы можете назвать, среди всех, названных марок, опрошенными были названы следующие торговые марки принадлежащие «АШАН».

В результате выяснилось, что самой узнаваемой торговой маркой «АШАН» является марка ««Каждый день»», её без подсказки смогли назвать и обозначить, как собственную торговую марку этой сети 29,3%

опрошенных. На втором месте по сопоставлению собственной торговой марки с сетью «АШАН» стала марка - ««Мясное изобилие»»(Продукты русской кухни), ее смогли вспомнить 8,4%, а марку «Cleanok» относящуюся к бытовой химии смогли назвать 1 % опрошенных.

Таблица 5 - Спонтанная узнаваемость собственных торговых марок сети «АШАН»

Марка	Спонтанная узнаваемость, %
«Каждый день»	29,3
«Мясное изобилие»	8,4
«Cleanok»	1,0
«Лакомо»	1,0
«Экзоотик»	0,5
«Поварелли»	0,5

Далее участникам опроса были перечислены другие собственные торговые марки «АШАН», с целью выяснить о каких из них участники опроса слышали или какие приобретали. В результате были получены следующие данные (табл. 6).

Наиболее узнаваемыми среди клиентов собственные торговые марки торговой сети «АШАН» являются: «Дон Густо» (макаронная продукция), «Каждый день», «Лакомо» (молочная продукция) и «Грядка удачи» (овощные консервы).

Средний показатель узнаваемости собственных торговых марок с подсказкой - 12,6%. Наименее известны клиентам марки «Поварелли», «Крепость», «Фишерель», «Альманах». Среди клиентов, знающих марку «Дон Густо», лишь 11,9% знают о том, что это собственная торговая марка сети «АШАН».

Среди клиентов, знающих марку «Каждый день», более половины осведомлены о том, что это СТМ «АШАН». Это можно объяснить особенностями дизайна упаковки.

Тут и кроется большой недостаток, действительно качественные торговые марки, уже полюбившиеся клиенту никак не обозначают себя как собственные торговые марки «АШАН», а это ведет к потере перспективной лояльности клиента.

Таблица 6 - Узнаваемость собственных торговых марок сети «АШАН» с подсказкой

Марка	Узнаваемость, %	Знают, что марка принадлежит торговой сети АШАН, % от числа опрошенных
«Дон Густо»	39,5	11,9
«Каждый день»	32,6	54,6
«Лакомо»	28,9	14,5
«Грядка удачи»	25,4	10,3
«Бэбилон»	16,2	12,9
«Бон кафе»	11,5	9,1
«Мясное изобилие»	11,5	9,1
«Наша трапеза»	11,5	9,1
«Вкуснотека»	9,9	21,2
«Сладкий остров»	8,9	5,9
«Домино»	6,8	7,7
«О!»	6,8	38,5
«Слепок»	5,8	27,1
«Экзоотик»	3,7	14,2
«Альманах»	3,1	16,9
«Фишерель»	2,1	0
«Крепость»	1,6	65,4
«Поварелли»	1	52,4

В ходе опроса, респондентам было предложено оценить качество товаров под собственными торговыми марками «АШАН», по которым у них есть потребительский опыт.

Таблица 7 - Отношение покупателей к качеству товаров под собственными торговыми марками торговой сети «АШАН» (от 1 до 5 баллов)

Марка	Распределение ответов, %					
	Оценка 1 балл	Оценка 2 балла	Оценка 3 балла	Оценка 4 балла	Оценка 5 баллов	Не приобретают
«Дон Густо»	0	0	5,3	33,3	38,7	22,7
«Каждый день»	1,8	5,4	12,5	48,2	23,2	8,9
«Лакомо»	0	0	10,9	29,1	38,2	21,8
«Грядка удачи»	0	0	10,4	35,3	35,4	18,8
«Бэбилон»	0	3,2	9,7	12,9	12,9	61,3
«Бон кафе»	0	0	13,6	27,3	13,6	45,5
«Мясное изобилие»	0	4,5	0	31,8	18,2	45,5
«Наша трапеза»	0	0	9,1	31,8	9,1	50
«Вкуснотека»	0	0	10,5	26,3	10,5	52,6
«Сладкий остров»	0	0	11,8	11,8	29,4	47,1
«Домино»	0	0	0	38,5	7,7	53,8
«О!»	0	0	15,4	23,1	23,1	38,5
«Cleanok»	0	0	9,1	63,6	18,2	9,1
«Экзоотик»	0	0	14,3	42,9	28,6	14,3
«Альманах»	0	0	0	50	16,7	33,3
«Фишерель»	0	0	0	0	25	75
«Крепость»	0	0	33	0	0	66,7
«Поварелли»	0	0	0	0	77	23

Среди лидеров собственных торговых марок «АШАН», марка «Каждый день», единственная удостоилась минимальной оценки, 1,8% опрошенных считают качество этой марки неприемлемой, но большинство потребителей поставили ей оценку 4 – 48,2%, марка «Лакомо» получила отличную оценку

от 38,2% респондентов, для марки «Дон Густо» так же большинство ответов были – отлично (38,7% опрошенных).

Максимально хорошо потребители оценили марку «Поварелли», выпускающую продукцию итальянской кухни, так же хорошие оценки имеют марки «Дон Густо», «Лакомо», «Грядка удачи» и «Сладкий остров», лидеры в сегменте марок по соотношению «цена-качество».

Так же опрашиваемым было предложено оценить привлекательность цен на собственные торговые марки, относительно известных мировых и российских брендов критериями «ниже», «такие же», «выше», «не приобретаю» (прилож. Б).

Самой привлекательной собственной торговой маркой торговой сети «АШАН» по цене респонденты назвали марку «О!» (безалкогольные напитки), ее цены считают ниже, чем цены известных брендов 84% опрошенных. Так же среди самых привлекательных по цене марок, по мнению клиентов, оказались «Каждый день» (торговая марка первой цены) – 78%, «Крепость» (крепкий алкоголь).

Цены на товары под собственной торговой маркой Поварелли (продукты итальянской кухни) опрашиваемые оценили хуже всего, 50% считают их выше цен брендов, так же наихудшие показатели у «Домино» (товары для дома), «Экзоотик» (товары для домашних животных).

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Для определения маркетинговых мероприятий направленных на увеличение продаж необходимо определить факторы, ускоряющие и сдерживающие рост таких собственных торговых марок в сети «АШАН».

К факторам, ускоряющим рост собственных торговых марок, относятся:

- развитая логистическая сеть;
- опыт работы с собственными торговыми марками более 4 лет;

- сформированная база клиентов лояльных к собственным торговым маркам торговой сети «АШАН»;

- вступление в ВТО открывает новые перспективы относительно поставщиков.

К сдерживающим факторам относятся:

- слабая производственная база в регионах;

- недоверие потребителя;

- недостаточная информированность о собственных торговых марках;

- степень доверия сети не так велика.

Среди сдерживающих факторов наиболее проблемным и требующим решения, мне видится недоверие и недостаточная информированность клиентов о собственных торговых марках.

С целью повышения потенциально заинтересованных потребителей продукции под собственными торговыми марками «АШАН» рекомендуется проведение ряда маркетинговых мероприятий.

Первостепенной задачей, требующей решения, является разрушение у покупателей стереотипа о низком качестве продукции под собственной торговой маркой. За низкой ценой и неизвестным названием на упаковке потребитель видит для себя не качественный товар, разработанный специалистами сети «АШАН», а низкосортную подделку, неизвестно как оказавшуюся на полке магазина. Для решения этой задачи рекомендуется проводить в гипермаркетах «АШАН» дегустацию продуктов под собственной торговой маркой. Покупатель должен прямо в магазине убедиться в том, что товар под собственной торговой маркой ничуть не хуже разрекламированных брендов. Убедиться, потом купить себе такой товар домой и посоветовать его своим друзьям.

Еще одной проблемой является несвязность собственных торговых марок, продающихся в разных категориях. Например, человек, которого полностью устраивает цена и качества макарон – «Дон Густо», и не знает, что каждый раз в магазине проходит мимо других таких же качественный

товаров, в другой категории, так же выпускаемых под собственной торговой маркой «АШАН». Что бы клиентам легче было находить товары под собственной торговой маркой на полках магазина, рекомендуется связать все марки общей символикой. Так на данный момент на торговых марках «О!» (безалкогольные напитки) и «Лакомо» (молочная продукция) можно наблюдать изображение счастливой семьи и надпись «Наша семья».

Так же с целью получения информации от потребителей собственных торговых марок рекомендуется включение этой темы в проводимые «АШАН» визиты в семьи, в ходе которых выясняется тенденции приобретения и потребления товаров разных категорий. В ходе Визитов по собственным торговым маркам можно получить массу ценной информации о том какие собственные торговые марки семьи покупают, какие основные плюсы и минусы, какие торговые марки лучше у конкурентов и так далее.

С целью информирования клиентов о существовании собственных торговых марок и о высоком качестве собственных торговых марок «АШАН», необходимо задействовать уже имеющуюся у «АШАН» площадку, а именно – торговая площадь в магазинах. Размещение рекламных стендов, информирующих клиентов, отличный способ заинтересовать покупателей.

С той же целью можно задействовать интернет-сайт «АШАН» и интернет-страницу в социальной сети Фейсбук, где так же можно поместить информацию о том, почему же цена на товары под собственной торговой маркой стоят дешевле и обо всей линейки уже имеющихся товаров под собственной торговой маркой.

Таблица 8 - Маркетинговые мероприятия, направленные на стимулирование сбыта торговой сети Ашан в России

Маркетинговые мероприятия	Расходы, тыс. руб.
Проведение дегустаций в магазинах	239
Придание всей линейки СТМ общей символики	842
Проведение исследований «Визиты в семью»	83
Кабинетные исследования рынка	47
Реклама в магазинах	450
Полевые исследования отношения потребителей к СТМ	242
Итого	1903

Проведение таких исследований как анкетирование, фокус-группы, так же отличный способ получения информации от конечных потребителей и людей, по каким-то причинам не заинтересованных в приобретении товаров под собственной торговой маркой.

Все эти мероприятия, в конечном счете, должны решить проблему недостаточной информированности потребителей о собственных торговых марках торговой сети «АШАН».

В ходе данных мероприятий планируется:

- проведение дегустации в 64 магазинах «АШАН» по России в рамках 18 собственных торговых марок;
- изменение упаковки товаров с целью придания общей символики по 12 собственным торговым маркам, за исключением марок – «Домино» (товары для дома), «Слепок» (бытовая химия), «Лакомо» (молочные продукты) «О!»(безалкогольные напитки «Поварелли» (продукты итальянской кухни) «Наша трапеза» (продукты русской кухни);
- организация и проведение визитов по 18 собственным торговым маркам;
- исследования тенденций, инноваций на рынке собственных торговых марок;
- размещение рекламных стендов в 64 магазинах;

- проведение анкетирования и фокус-групп по 18 собственным торговым маркам.

Для оценки эффективности данных мероприятий приведен прогноз роста товарооборота, доли собственных торговых марок в товарообороте компании и рост узнаваемости собственных торговых марок среди потребителей.

На основе экстраполяции с учетом экспертных оценок в виду предложенных мероприятий, можно прогнозировать стабильный рост продаж товаров под собственной торговой маркой. Применение предложенных методов, должно решить главную проблемы стоящую перед сетью «АШАН», а именно слабую информированность потенциальных покупателей.

Таблица 9 - Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по развитию собственных торговых марок

Показатель	2018 г. (факт)	2019 г. (оценка)	2020 г. (прогноз)	2020 г. к 2018 г., %
Товарооборот собственных торговых марок(млн.руб.)	27175	31721,4	36179	133
Доля собственных торговых марок в товарообороте компании, %	11,3	15	25	14,7
Средняя узнаваемость марок среди потребителей, %	12,6	20	35	22,4
Количество SKU в ассортименте собственных торговых марок	1700	1850	206	121,7

В перспективе за счет постоянного роста покупателей знающих и покупающих товары под собственной торговой маркой до 40 %, доля этих марок в товарообороте приблизиться к 2014 году к 25% , в натуральном выражении прогнозируется рост на 34%, что составит 36 миллиардов рублей.

В ходе исследования было определено, что по проведению рекомендуемых маркетинговых мероприятий, число информированных, а, следовательно, заинтересованных потребителей будет расти. Темпы роста товарооборота собственных торговых марок средней ценовой категории увеличатся.

Заключение

Большое значение для успешной деятельности фирмы оказывает организация сбытовой деятельности.

Сбыт может быть охарактеризован как процесс передвижения готового продукта на рынке от изготовителя к потребителю, учитывая реализацию всех действий (разработка спроса, прием заказов, упаковка, подготовка и отправка товара, доставка товара клиенту, обслуживание потребителя).

При этом необходимо помнить, что в хозяйственной деятельности предприятия имеется множество важных вопросов, которые требуют внимания от директора компании. Вместе с тем, главным этапом всей цепи производственно-хозяйственной деятельности является сбыт товара. Он определяет эффективность всех предыдущих этапов. Именно сбыт дает оценку результатам деятельности снабжения, производства товаров и т.п.

Продажа готового товара – это, по сути, и есть сбыт готовых произведенных товаров, которые продавцы предлагают своему клиенту. Успешная продажа товара потребителю дает продавцу достичь цели своей деятельности – получение прибыли и удовлетворение спроса клиента.

«Ашан» в России решил перейти на новую коммерческую модель в 2018 г. и начал обновлять магазины. Так, переделаны и отремонтированы гипермаркеты в «Капитолии» и «Авиапарке».

Изменились дизайн, оборудование, ассортимент, форма сотрудников. До сих пор «Ашан» в России позиционировался как дискаунтер с упором на дешевые товары. Задача сейчас – дать клиентам более полное предложение в среднем и премиум-сегментах.

Российский бизнес «Ашана» теряет набранные обороты из-за «сложного организационного устройства», это подрывает эффективное применение бизнес-модели Auchan Retail.

«Ашану» одновременно нужно и внедрять новую коммерческую модель и трансформировать систему управления и бизнес-процессы – все это на фоне резко ужесточившейся конкуренции. Одновременно провести столько изменений нельзя и неудивительно, что у компании не лучшая финансовая ситуация.

Если в начале работы в России в 2000-х гг. «Ашан» был для российской торговли образцом с точки зрения организации, контроля и эффективности бизнес-процессов, то за последующие годы многое было утеряно.

Кроме того, у компании крайне слабая IT-экспертиза по сравнению с ее конкурентами. Это один из факторов, который не позволяет компании до сих пор запустить онлайн-продажи свежей продукции в Московском регионе. И если ритейлер будет медлить с онлайн-развитием, то он упустит последний шанс восстановить розничный бизнес.

Новая коммерческая модель не причина сокращения выручки «Ашана». Она влияет на прибыль, так как обновление гипермаркетов требует больших инвестиций. Но прошлая их модель работы с фокусом исключительно на самую низкую цену была настолько неэффективна, что обновление формата уже само по себе позитивно.

По итогам 2018 г. прибыль «Ашана» в России хоть и снижалась, но компания была в плюсе. А в 2019 г. есть риски, что «Ашан» впервые за долгое время станет в России убыточным, учитывая предстоящие масштабные траты на обновление магазинов.

Исследованы собственные торговые марки «АШАН». В ходе исследования выяснилось, что наибольший темп роста при большом товарообороте показывает собственная торговая марка «Каждый день», марка первой цены, что говорит о том, что ситуация на российском рынке собственных торговых марок в общем, повторяется в «АШАН» в частности.

Так же лидерами среди собственных торговых марок выделились торговые марки, представляющие категории: молочные товары (марка

«Лакомо»), овощные консервы («Грядка удачи»), макаронные изделия («Дон Густо»), безалкогольные напитки («О!»). Эти собственные торговые марки показывают стабильный рост. Выяснилось, что собственные торговые марки, запущенные в 2010 году показывают высокие показатели роста и уже сейчас занимают приличную долю рынка. Это марки - «Наша трапеза» (продукты русской кухни), «Поварелии» (продукты итальянской кухни), «Фишерель» (рыбная продукция), «Мясное изобилие» (продукты из мяса).

Исследовано отношение потребителей к собственным торговым маркам предприятия, в ходе которого выяснилось, что покупатели еще очень слабо информированы о собственных торговых марках. Без подсказки опрошенные смогли назвать лишь незначительное число марок: «Каждый день» - 29,3% , «Мясное изобилие» - 8,4% , а собственные торговые марки «Лакомо» и «Cleanok» знают только 1% целевых покупателей.

Измерена осведомленность о собственных торговых марках с подсказкой. По результатам самой популярной маркой является марка «Дон Густо», её вспомнили 39,5%, хотя лишь 11,9% из них знают, что это марка принадлежит торговой сети «АШАН», «Каждый день» с подсказкой назвали 32,6% и из них 54,6% знают, что эта марка сети «АШАН». Так же хорошие показатели у «Лакомо» – 28,9% слышали об этой марке, 14,5% знают, что марка входит в линейку собственных торговых марок «АШАН», «Грядка удачи», где эти показатели 25,4% и 10,3%.

В целом можно сделать вывод о недостаточной осведомленности о собственных торговых марках, клиентами, что сказывается на темпах роста товарооборота этих марок. Так же из опроса ясно, что потребители довольны ценой и качеством продуктов под собственными торговыми марками «АШАН».

Определен сегмент, на который направлен выпуск собственных торговых марок, в результате оказалось, что этот сегмент не отличается от сегмента, на который направлена деятельность компании «АШАН» в целом.

Молодая семья с уровнем достатка средним и ниже среднего. Такой покупатель ищет приемлемые цены на товары соответствующие качеству, он ищет информацию и делиться ей. Требовательный и технически компетентный.

Выделены факторы, способствующие и замедляющие развитие собственных торговых марок предприятия, К факторам ускоряющим рост собственных торговых марок относятся: развитая логистическая сеть; опыт работы с собственными торговыми марками более 4 лет; сформированная база клиентов лояльных к собственным торговым маркам «АШАН»; вступление в ВТО открывает новые перспективы поиска поставщиков товаров по низким ценам.

К сдерживающим факторам относятся: слабая производственная база в регионах; недоверие потребителя; недостаточная информированность о собственных торговых марках; степень доверия к розничной сети со стороны покупателя находится на низком уровне.

В связи с этим разработаны маркетинговые мероприятия, направленные на снижение влияния факторов замедляющих развитие собственных торговых марок, среди которых:

- проведение дегустаций в магазинах;
- придание всей линейки СТМ общей атрибутики;
- проведение визитов в семьи на тему собственных торговых марок;
- кабинетные исследования рынка;
- реклама в магазинах;
- полевые исследования мнения потребителя;

Определена экономическая эффективность мероприятий и оценка перспектив развития собственных торговых марок «АШАН».

В ходе исследования было определено, что по проведению рекомендуемых маркетинговых мероприятий, число информированных, а, следовательно, заинтересованных потребителей будет расти. Темпы роста

товарооборота собственных торговых марок средней ценовой категории
увеличатся.

Список используемых источников

1. Банзекуливахо Ж. М. Экономика предприятия и организация производства [Текст]: учебно–методический комплекс / Ж. М. Банзекуливахо. – Но-вополоцк: ПГУ, 2014.
2. Баринов В. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 285 с.
3. Гильметдинова А.Р. Минимизация экологических рисков [Текст] / Гильметдинова А.Р., Ченцов М.М., Токушев А.А., Горбунова О.А. // Инновации и инвестиции. – 2015. – №3. – С. 18-22.
4. Гончаренко,С.А. Способы повышения эффективности предприятия [Электронный ресурс].: Материалы сайта URL: http://www.rbedu.ru/library/articles/articles_9312.html
5. Грузинов В.П. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов / В.П. Грузинов и др. М., 2015. - С. 432
6. Жемчугов, А.М. Эффективность деятельности предприятия [Электронный ресурс].: Материалы сайта URL: <http://www.e-reading.link>
7. Зимин А. Ф. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие для вузов по специальности «Коммерция (торговое дело)» / А. Ф. Зимин, В. М. Тимирьянова. - М. : ФОРУМ-ИНФРА-М, 2014. - 286 с.
8. Иванов К.В. Значение финансового анализа на предприятии [Текст]: Финансы и статистика – 2015. – № 21 – С.12.
9. Ковалева А.М. Финансы в управлении предприятием [Текст]: Финансы и статистика – 2014. – № 76 – С. 9.
10. Сталь-прокат: [сайт]. URL: <http://stal-prockat.ru/> (дата обращения: 25.02.2019).
11. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии [Текст]: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова., Ю.А. Олейникова– М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/д: Издательский центр «МарТ», 2014 – 276 с.

12. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием [Электронный ресурс]: Материалы сайта URL: <http://www.aup.ru/books>
13. Приказ Минтруда России «Об утверждении Классификации видов экономической деятельности по классам профессионального риска» [Официальный текст] от 25.12.2014 N 625н. – 5 кб.
14. Райзберг Б. А. Прикладная теория управления экономическими системами / Б. А. Райзберг.– М. : МПСИ, 2015. – 464 с.
15. Ратанин П.И. Инновационное предпринимательство в переходный период России к рынку [Текст] /П. И. Ратанин. - М.: ИНЭП, 2015. – 128 с.
16. Скорниченко Н. Н., Назаров, А. С. Учеб.-метод. комплекс по дисциплине «Маркетинг» [Текст]: Учеб.-метод. комплекс. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2015. – 208 с.
17. Смит А. Социально-экономическая философия [Электронный ресурс]: Материалы сайта URL: <http://knowledge.allbest.ru/economy/html>
18. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями [Текст] / Б. Твисс. - М.: Экономика, 2014. – С. 231.
19. Тренев Н. Н. Проблемы управления экономикой РФ [Текст] / Н. Н. Тренев // Аудит и финансовый анализ.– 2014. – № 05. – С. 49-58.
20. Уткин Э.А. Инновационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин. - М.: Акалис, 2014. – 241 с.
21. Федеральный закон Российской Федерации «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» [Официальный текст] от 24.07.2014 N 212-ФЗ. – 28 кб.
22. Федеральный закон Российской Федерации «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов» [Официальный текст] от 08.12.2015 N 331-ФЗ. – 16 кб.

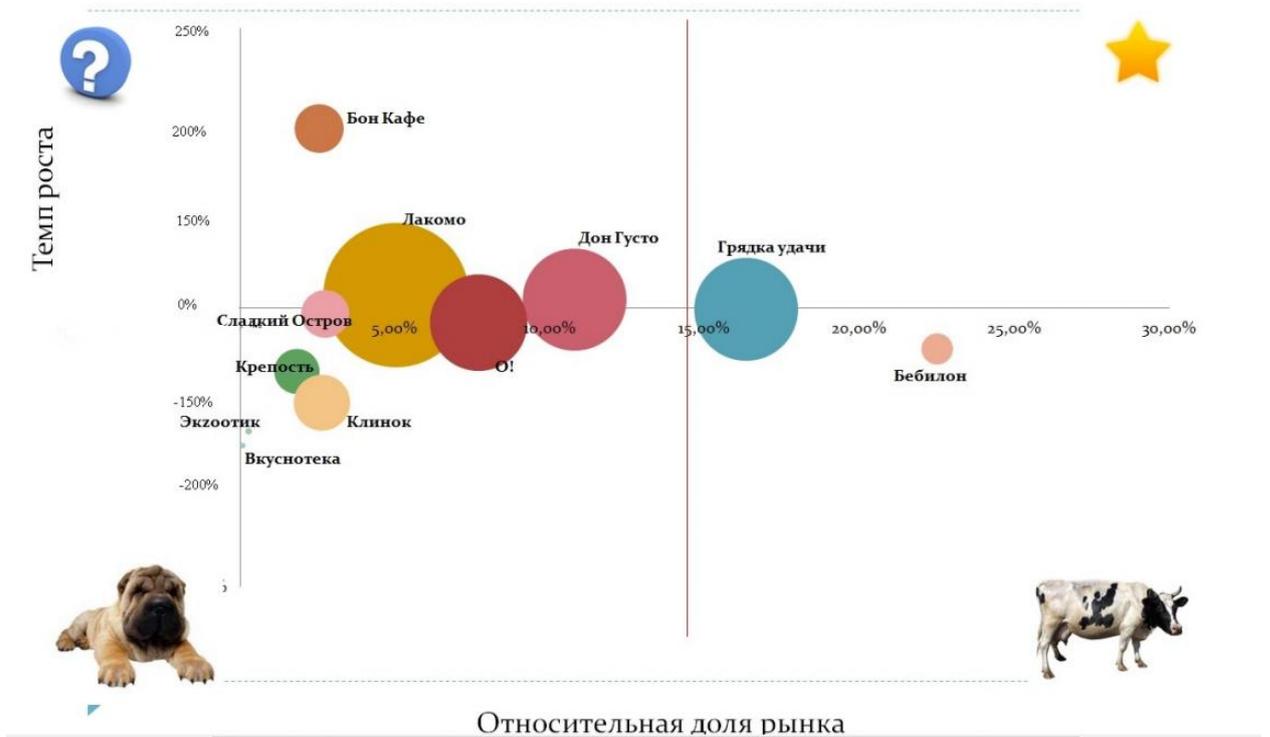
23. Финансовый менеджмент: учебник для вузов/ Н.Ф. Самсонов. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2014.

24. Шебек С.В. Пути повышения эффективности предприятия [Электронный ресурс].: Материалы сайта URL: http://www.costkiller.ru/puti_povisheniya_effectivnosti.htm

25. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Финансовый менеджмент [Текст]: Филинь, 2014 г.

Матрица БКГ товаров под собственной торговой маркой предприятия

«Ашан»



Оценка привлекательности цен товаров под собственными торговыми
марками по отношению к известным брендам

Марка	Распределение ответов, %			
	Ниже, чем у известных брендов	На уровне известных брендов	Выше, чем у известных брендов	Не приобретаю товары под собственными торговыми марками
«Дон Густо»	32	36	13,3	18,7
«Каждый день»	78,6	8,9	7,1	5,4
«Лакомо»	45,5	25,5	10,9	18,2
«Грядка удачи»	45,8	35,4	6,3	12,5
«Бэбилон»	3,2	25,8	6,5	64,5
«Бон кафе»	22,7	36,4	13,6	27,3
«Мясное изобилие»	13,6	36,4	9,1	40,9
«Наша трапеза»	18,2	45,5	4,5	31,8
«Вкуснотека»	10,5	36,8	5,3	47,4
«Сладкий остров»	5,9	41,2	11,8	41,2
«Домино»	0	30,8	15,4	53,8
«О!»	84,6	0	0	15,4
Клианок	36,4	45,5	0	18,2
«Экзоотик»	0	85,7	14,3	0
«Альманах»	0	66,7	0	33,3
«Фишерель»	0	25	0	75
«Крепость»	66,7	0	0	33,3
«Поварелли»	0	0	50	50