

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)

«Управление инновациями и маркетинг»
(кафедра)

100700.62 «Торговое дело»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления стимулированием
продаж на торговом предприятии (ООО «Горилка ТТ»)»

Студент (-ка)

К.С. Мальчикова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.э.н., доцент О.И. Кормина

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

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д.т.н., доцент, Д.В. Антипов

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

(личная подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

Тольятти, 2016

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
«Управление инновациями и маркетинг»
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой «Управление инновациями и маркетинг»

_____ Д.В.
Антипов
(подпись) (И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение дипломной работы

Студенту (-ке) Мальчиковой Кристине Сергеевне

1. Тема: «Совершенствование системы управления стимулированием продаж на торговом предприятии (ООО «Горилка ТТ»))».

2.Срок сдачи студентом законченной дипломной работы «06» июня 2016 года.

3. Исходные данные к дипломной работе:

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебных пособий по экономике, научных статей, стандартов, документы по финансово-хозяйственной деятельности организации.

4. Содержание дипломной работы:
ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ
СТИМУЛИРОВАНИЕМ ПРОДАЖ НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Экономическая сущность управления стимулированием продаж на
торговом предприятии

1.2 Методика анализа состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии

1.3 Проблематика и пути совершенствования управления стимулированием продаж на торговом предприятии

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЕМ ПРОДАЖ НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ГОРИЛКА-ТТ»

2.1 Краткая характеристика и анализ основных технико-экономических показателей розничного торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг.

2.2 Анализ структуры и динамики товарооборота ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг.

2.3 Анализ состояния и использования трудовых ресурсов торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг.

2.4 Анализ издержек обращения торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг.

2.5 Анализ финансовых результатов ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг.

2.6 Анализ маркетинговой деятельности ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг.

2.7 Анализ состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЕМ ПРОДАЖ НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ГОРИЛКА-ТТ»

3.1 Усиление контроля поставок путем включения в должностную инструкцию менеджера по товарно-материальному обеспечению ООО «Горилка-ТТ» пункта о ежемесячной отчетности по работе с поставщиками

3.2 Повышение квалификации администратора ООО «Горилка-ТТ»

3.3 Изменение экономических показателей после внедрения рекомендаций по совершенствованию управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

3.4 Влияние предложенных рекомендаций на показатели управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

Заключение

Библиографический список литературы

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами (таблица);
2. Динамика основных технико-экономических показателей (таблица) и т.д.

6. Дата выдачи задания «01» декабря 2015 года.

Руководитель бакалаврской
работы

(подпись)

О.И. Кормина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

К.С. Мальчикова

(И.О. Фамилия)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
«Управление инновациями и маркетинг»
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой «Управление инновациями и маркетинг»

_____ Д.В. Антипов
(подпись) (И.О. Фамилия)
« ____ » _____ 20 ____ г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента (-ки) Мальчиковой Кристины Сергеевны
по теме «Совершенствование системы управления стимулированием продаж
на торговом предприятии (ООО «Горилка ТТ»))»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела дипломной работы	25.12.15	25.12.15	выполнено	
Разработка 2 раздела дипломной работы	28.01.16	28.01.16	выполнено	
Разработка 3 раздела дипломной работы	30.04.16	30.04.16	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников	20.05.16	20.05.16	выполнено	

Окончательное оформление дипломной работы, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	31.05.16	31.05.16	выполнено	
Предварительная защита дипломной работы	25.05.16	25.05.16	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	06.06.16	06.06.16	выполнено	
Защита дипломной работы	14.06.16	14.06.16	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

О.И. Кормина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

К.С. Мальчикова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил (-а): Мальчикова Кристина Сергеевна

Тема работы: «Совершенствование системы управления стимулированием продаж на торговом предприятии (ООО «Горилка-ТТ»»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Кормина Ольга Ивановна

Стимулирование продаж является эффективным средством маркетинговых коммуникаций и может быть ориентировано на все или на выделенные целевые аудитории, представленные как конечными потребителями, так и торговыми посредниками всех уровней.

Цель данной бакалаврской работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления стимулированием продаж на торговом предприятии.

В соответствии с указанной целью в работе были поставлены следующие задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты управления стимулированием продаж на торговом предприятии;
- 2) Провести анализ и оценку состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии;
- 3) Разработать рекомендации по совершенствованию управления стимулированием продаж на торговом предприятии и обосновать экономическую целесообразность их внедрения.

Объектом исследования является ООО «Горилка-ТТ».

Предметом исследования является стимулирование продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ».

Краткие выводы по бакалаврской работе: во-первых, управление стимулированием продаж является важным фактором конкуренции, поскольку придает товарам дополнительную ценность; во-вторых, управление стимулированием продаж, ориентированное на торговых

посредников укрепляет доверие партнеров, облегчает доступ предприятия к финансовым, информационным, человеческим и иным ресурсам. Использование стимулирования продаж помогает сформировать лояльность системы продаж к производителям товаров, что уменьшает власть и влияние торговли как одного из важнейших партнеров; в-третьих, управление стимулированием продаж помогает сформировать приверженность покупателей в отношении отдельных товаров, вознаграждая их за потребление, помогает познакомить покупателя с новыми товарами и их особенностями.

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

Содержание

Введение.....	11
1. Теоретические аспекты управления стимулированием продаж на торговом предприятии.....	14
1.1. Экономическая сущность управления стимулированием продаж на торговом предприятии	14
1.2. Методика анализа состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии	21
1.3. Проблематика и пути совершенствования управления стимулированием продаж на торговом предприятии.....	27
2. Анализ состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»	31
2.1. Краткая характеристика и анализ основных технико-экономических показателей розничного торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг.....	31
2.2. Анализ структуры и динамики товарооборота	38
2.3. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» за 2013 – 2015 гг.	41
2.4. Анализ издержек обращения торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг.	44
2.5. Анализ финансовых результатов ООО «ГОРИЛКА-ТТ».....	45
2.6. Анализ маркетинговой деятельности ООО «ГОРИЛКА-ТТ» за 2013-2015 гг.	48
2.7. Анализ состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»	55
3. Рекомендации по совершенствованию процесса управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «ГОРИЛКА-ТТ».	63

3.1. Усиление контроля поставок путем включения в должностную инструкцию менеджера по товарно-материальному обеспечению ООО «ГОРИЛКА-ТТ» пункта о ежемесячной отчетности по работе с поставщиками	63
3.2. Повышение квалификации администратора ООО «ГОРИЛКА-ТТ».....	65
3.3. Изменение экономических показателей после внедрения рекомендаций по совершенствованию управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «ГОРИЛКА-ТТ»	68
3.4. Влияние предложенных рекомендаций на показатели управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «ГОРИЛКА-ТТ»	70
Заключение.....	73
Библиографический список литературы.....	75
Приложения	78

Введение

Стимулирование продаж - один из наиболее эффективных инструментов маркетинга последних десятилетий. Многочисленные акции, лотереи и конкурсы для покупателей, печатные вкладыши с купонами в популярных газетах и журналах в нашей стране и за рубежом - неоспоримое тому свидетельство. В отличие от рекламы, PR и некоторых других средств маркетинговой коммуникации стимулирование сбыта носит более прицельный и оперативный характер. В большинстве случаев главной конечной целью всех маркетинговых усилий, хотя и не единственной, является побуждение потребителя к совершению пробной, а в дальнейшем и последующих покупок. А насыщение абсолютно всех рынков товарами в такой мере, что предприятиям приходится аккумулировать все ресурсы в борьбе за покупателей, приводит к пониманию исключительной роли и актуальности управления стимулированием продаж. На протяжении многих лет стимулирование сбыта играло лишь вспомогательную роль по отношению к рекламе и личным продажам. Но использование предприятием поощрительных мероприятий имеет больший эффект по сравнению с рекламой, поскольку стимулирование продаж включает экономическую выгоду, которую получает покупатель в ходе его применения. Объективным фактором возрастания роли стимулирования сбыта является то, что эффективность рекламы снижается из-за растущих издержек и рекламной тесноты в средствах массовой информации.

Методы стимулирования продаж побуждают покупателя к совершению немедленной покупки, и если оно отвечает ожиданиям покупателя и согласуется со спецификой товара, то внушает потребителю симпатию, интерес и преданность с меньшими, по сравнению с рекламой, затратами. Сейчас стимулирование продаж является эффективным средством маркетинговых коммуникаций и может быть ориентировано на все или на выделенные целевые аудитории, представленные как конечными

потребителями, так и торговыми посредниками всех уровней. Таким образом, тема выпускной квалификационной работы, управление стимулированием продаж на торговом предприятии, является актуальной.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления стимулированием продаж на торговом предприятии.

Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

- 4) Рассмотреть теоретические аспекты управления стимулированием продаж на торговом предприятии;
- 5) Провести анализ и оценку состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии;
- 6) Разработать рекомендации по совершенствованию управления стимулированием продаж на торговом предприятии и обосновать экономическую целесообразность их внедрения.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие, функционирующее в сфере товарного обращения, ООО «Горилка-ТТ».

Предметом изучения этой выпускной квалификационной работы является стимулирование продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ».

Ведущими авторами, исследующими вопросы управления стимулирования продаж на торговом предприятии, являются Афанасьева М.П., Багиев Г.Л., Герчикова Г.Н., Годин А.М., Голубков Е.П., Дейан А., Маслова Т.Д., Тимофеев М.И. Также при написании выпускной квалификационной работы были использованы научные труды доцента кафедры «Экономика, организация и коммерческая деятельность» Поволжского Государственного Университета Сервиса Лысовой М.Ю.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, имеет приложения заключение и список используемой литературы. В первой главе

описываются экономическая сущность управления стимулированием продаж, методы и принципы управления стимулированием продаж, также рассматриваются основные инструменты стимулирования. Вторая глава является аналитической и включает оценку всех направлений деятельности ООО «Горилка-ТТ». Основной задачей в ходе анализа управления стимулированием продаж является выявление резервов на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» для дальнейшего совершенствования управления. На основе выявленных резервов разрабатываются рекомендации по совершенствованию управления стимулированием продаж, которые описываются в третьей главе. Там же рассчитывается их экономическая эффективность, которая позволит сделать вывод о целесообразности их внедрения.

1. Теоретические аспекты управления стимулированием продаж на торговом предприятии

1.1. Экономическая сущность управления стимулированием продаж на торговом предприятии

В настоящее время использование средств стимулирования продаж на торговых предприятиях имеет положительные тенденции, что связано с рядом факторов. Прежде всего, снижается чувствительность потребителей к рекламе за счет увеличивающейся конкуренции марок потребительских товаров. Креативные возможности рекламы могут быть легко скопированы. В отношении некоторых товаров (винно-водочные и табачные изделия) в России использовать рекламу запрещено в государственном порядке. Эти факторы заставляют производителей и продавцов принимать решения по стимулированию продаж своей продукции. [3, с 74]

Для раскрытия сущности управления стимулированием продаж на торговом предприятии, рассмотрим дефиницию термина «стимулирование продаж», данную различными авторами, в табл. 1 и выявим недостатки и преимущества определений.

Таблица 1 - Анализ определений стимулирования продаж

Автор, год	Определение	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
Гайдаенко Т.А. 2013	Стимулирование продаж – кратковременные побудительные меры поощрения покупки товара или услуги посредством добавления к ценности товара дополнительного элемента [3, с. 124]	Автор делает акцент на том, что стимулирующие действия заключаются в добавлении к товару или услуге определенного элемента, воздействующего на покупателей.	Стимулирование продаж не всегда заключается в дополнении товара определенным элементом (например, витринная демонстрация товара, дегустации).

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Парамонова Т.Н. 2014	Стимулирование продаж – метод продвижения продаж, преследующий цель изменить установки реального и потенциального потребителя за очень короткое время [16, с. 215]	Автор указывает на высокую эффективность стимулирующих мероприятий по сбыту, так как все эти мероприятия приводят к результату за короткий промежуток времени.	Объектом стимулирования продаж могут быть не только потребители, но и персонал предприятия, и партнеры по бизнесу.
Голубков Е.П. 2003	Стимулирование продаж – разнообразные поощрительные меры, преимущественно краткосрочные, способствующие продаже или сбыту продукции и услуг [7, с. 322]	Автор говорит о краткосрочности действий по стимулированию продаж, т. е. инструменты стимулирования выступают в качестве импульса, толчка.	В определении не указан объект поощрительных мероприятий.
Д. Гилберт 2005	Стимулирование продаж – любые оплачиваемые неличные маркетинговые коммуникационные мероприятия, отличные от рекламы, которые обеспечивают набор стимулов, позволяющих добиться желаемого результата от потенциальных покупателей, торговых посредников или продавцов [28, с. 211]	В определении перечислены объекты стимулирования продаж.	Автор делает акцент на отличии стимулирующих мероприятий от рекламы, но не указывает, в чем именно заключается это отличие.
Ноздрева Р.Б. 2004	Стимулирование продаж – широкий спектр действий, предпринимаемых компанией для продвижения определенного товара в конкретный момент времени [19, с.528]	Автор указывает на большое количество инструментов стимулирования продаж и на их соответствие определенному периоду времени и товару.	Автор уделяет мало внимания описанию тех действий, которые призваны стимулировать продажи.

Анализ определений стимулирования продаж, представленных в табл. 1, позволяет сделать вывод о том, что все авторы понимают под этим термином процесс побуждения потребителей к покупке с помощью поощрительных мероприятий. Реализация этого процесса требует от предприятия управленческих воздействий. Под управлением в менеджменте понимают выработку и осуществление целенаправленных управляющих воздействий на объект (систему), что включает сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие и реализацию соответствующих решений [27, с. 76].

Опираясь на определения категорий «стимулированием продаж» и «управление», под управлением стимулированием продаж будем понимать выработку и осуществление поощрительных мероприятий, позволяющих добиться желаемого результата от потенциальных покупателей, торговых посредников или продавцов с помощью широкого спектра инструментов стимулирования продаж.

Управление стимулированием продаж рассматривается как система, состоящая из обеспечивающих подсистем, что отражено на рис.1.

Назначение подсистемы информационного обеспечения состоит в своевременном формировании и выдаче достоверной информации для принятия управленческих решений. Она призвана решать все теоретические вопросы по сбору и обработке информации.

От уровня правового обеспечения зависит устойчивость и перспективы развития исследуемого предприятия, которое должно соблюдать предписания законодательных и нормативных актов, регламентирующих управление стимулированием продаж.

Организационное обеспечение управления стимулированием продаж определяет сложившиеся на предприятии нормы поведения, особенности взаимоотношений в коллективе, организационную структуру, правила преемственности вопросов управления, регламентируемых на верхнем уровне для нижестоящего уровня.



Рис. 1. - Система управления стимулированием продаж на торговом предприятии

Подсистема ресурсного обеспечения играет особую роль, поскольку данная подсистема призвана обеспечивать процесс управления стимулированием продаж всеми видами ресурсов требуемого качества и количества.

Назначение подсистемы методического обеспечения заключается в определении того набора методов и средств, которые будут в дальнейшем использованы для анализа и оценки состояния управления стимулированием продаж.

Центральным элементом системы управления стимулированием продаж на торговом предприятии является процесс, состоящий из ряда этапов, на которых осуществляются все управленческие функции по стимулированию сбыта. Для наглядного представления этот процесс отображен на рис. 2.

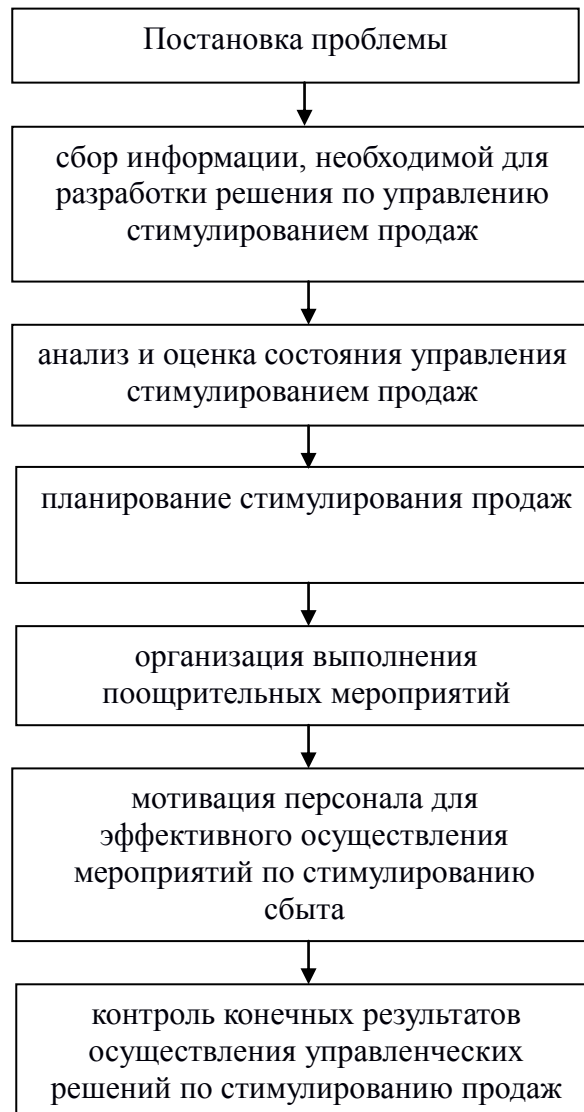


Рис. 2. - Процесс управления стимулированием продаж торгового предприятия

Этапы процесса управления стимулированием продаж будут подробно рассмотрены в параграфе 1.2.

Цели управления стимулированием продаж на торговом предприятии могут формулироваться следующим образом:

- увеличение продаж известных потребителям товаров предприятия
- стимулирование пробной покупки нового продукта
- распродажа наличного ассортимента

- овладение долей рынка с высокой конкуренцией
- улучшение денежного притока, сбалансирование спадов и подъемов покупательского спроса

Субъектом управления стимулированием продаж являются руководящие органы предприятия, принимающие управленческие решения по совершенствованию управления стимулированием продаж.

Объектом управления стимулированием продаж являются потребители, сфера торговли и собственный торговый аппарат предприятия. Предметом стимулирования продаж выступает товар, который должен быть доступен целевой аудитории и желаем ею.

Цели стимулирования конечных потребителей и посредников различаются, но должны быть скоординированы для достижения успешных краткосрочных и долгосрочных продаж.

Рассмотрим основные инструменты стимулирования продаж на торговом предприятии. Для стимулирования потребителей используют:

- 1) снижение цен (купоны, дисконтные карты, кредит, предоставление бесплатных сопутствующих услуг, предложение различных гарантий бесплатного сервисного обслуживания, ремонта изделий, гарантия возврата денег и т.д.)
- 2) премии (денежные или в виде бесплатного товара в подарок)
- 3) дегустации и презентации
- 4) игры (конкурсы и лотереи) [5, с. 285].

Общий перечень типов стимулирования продаж представлен в Приложении А.

Средства стимулирования посредников: дифференциация отпускной цены в зависимости от размера и ассортимента закупаемой партии, выделение средств на оформление мест продажи своего товара, предоставление кредита, отсрочка платежа, возврат непроданных товаров, предложение товара-новинки, конкурсы, тренинги торгового персонала, организация конференций и семинаров и др.

Для стимулирования торгового персонала необходимо правильно разработать систему мотивации сотрудников. Средствами стимулирования в данном случае выступают наличие системы контроля над трудом персонала и объективность его оценки, премии, комиссионное вознаграждение, купоны, профессиональные конкурсы, подарки и др.

К методам управления стимулированием продаж относят:

1) экономические методы – различные материальные поощрения в виде премий, подарков, скидок, используемых при продаже товара;

2) организационно-распорядительные методы - это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. Такие методы используются при управлении стимулированием торгового персонала и эффективны в сочетании с экономическими методами управления.

3) социально-психологические методы – заключаются в эмоциональном воздействии на объектов стимулирования продаж. Примерами таких методов могут быть моральное поощрение, внушение, побуждение и др. [10, с 326]

Для эффективного управления стимулированием продаж на торговом предприятии разрабатываются программы стимулирования сбыта, которые тщательно планируются. Планирование позволяет проследить механизм программы от постановки целей до оценки эффективности мероприятий. Цели должны быть увязаны с точки зрения ресурсного обеспечения на всех уровнях канала распределения товара. Четкость и продуманность должны прослеживаться на всех этапах работы. Основные этапы разработки программ стимулирования сбыта:

1) определение системы количественных и качественных целей программы стимулирования продаж.

2) описание всех целевых аудиторий, задействованных в программе

3) выбор и обоснование уровня интенсивности стимулирования

4) разработка условий участия в программе

5) установление длительности программы стимулирования

6) обоснование выбора каналов распространения информации о программе

7) тестирование элементов программы стимулирования продаж

8) координация программы стимулирования сбыта с другими планами и программами компании

9) разработка бюджета и системы финансирования

10) формирование системы контроля хода реализации и достижения целей, а также эффективности программы. Оценка результатов программ стимулирования продаж основана на методе сравнения показателей сбыта - показатель до начала программы, показатели продаж в процессе реализации. Абсолютной окупаемости программ стимулирования достичь трудно, обычно она окупается за счет привлечения и удержания новых потребителей, улучшения имиджа марки и приверженности.

Опираясь на всё вышесказанное, можно сделать вывод о сложности процесса управления стимулированием продаж. Данный процесс требует от руководства мобильности и динамичности в области принятия решений. Также необходимо учитывать то, что потребители различны по своим предпочтениям и все инструменты стимулирования продаж должны быть задействованы в нужном месте и в нужное время.

1.2. Методика анализа состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии

Управление стимулированием продаж на торговом предприятии определяется как процесс воздействия на потенциальных покупателей, торговых посредников и торговый персонал с помощью проведения различных поощрительных мероприятий.

Каждый этап процесса управления, представленный на рис. 2 характеризуется определенными направлениями и коэффициентами,

позволяющими оценить состояние управления стимулированием продаж в целом.

Распознавание и формулирование проблем занимает центральное место в управлении стимулированием продаж. Проблема определяет выбор методов исследования и подходов, предвидение результатов и установление ориентиров и ограничений.

Существует несколько уровней постановки проблемы. Низший уровень постановки проблемы характеризуется главным образом интуитивным ощущением менеджера или исследователя о противоречиях в системе управления. Они возникают в качестве трудностей и препятствий в работе и наводят на мысль об их устранении. В этом случае просто формулируется вопрос, но о дальнейшем превращении его в проблему как предмет исследования не очень задумываются и заботятся. Другой уровень постановки проблемы - ее описание в соответствии с принятыми правилами, которые не всегда отражают эффективную методологию работы с проблемой. Наиболее высокий уровень постановки проблемы заключается в ее отработке по цели и стратегии фирмы и поиску новых форм и разработке проектов. Этот уровень характеризуется сознательным использованием всех процедур постановки проблемы. При такой работе с проблемой исследователь оказывается вынужденным размышлять о проблеме в таких ракурсах, которые не возникают при интуитивной постановке проблемы. Обогащается понимание проблемы, выявляются новые подходы, складываются новые точки зрения на средства и условия ее решения.

Существует несколько подходов, используемых при постановке проблемы: аспектный, системный и концептуальный. Аспектный подход представляет собой выбор одной грани проблемы по принципу актуальности, или учитывая ресурсы, выделенные на исследование. Системный подход отражает более высокий уровень методологии исследования и требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера

связей между аспектами, свойствами и характеристиками. Концептуальный подход предполагает предварительную разработку концепции исследования.

Следующий этап управления стимулированием продаж – это сбор информации, на основе которой будет анализироваться и оцениваться состояние управления стимулированием продаж на торговом предприятии. Для анализа данного этапа выделяется ряд направлений, оцениваемых экспертным методом, путем выставления балльных оценок (от 0 до 3). Каждому баллу присвоена определенная качественная характеристика:

- 0 – направление на предприятии не используется;
- 1 – направление на предприятии слабо выражено;
- 2 – направление используется на среднем уровне;
- 3 – направление используется на предприятии на высоком уровне.

Пример оценки этапа сбора информации представлен в табл. 2

Таблица 2 - Оценка направлений сбора информации, необходимой для анализа состояния управления стимулированием продаж

Направление	Балл
Анализ информации, полученной из внешних источников, при планировании торгово-технологического процесса	
Анализ информации, полученной из внутренних источников, при планировании торгово-технологического процесса	
Анализ конкурентов	
Анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия при планировании торгово-технологического процесса	

Также для анализа этапа сбора информации используется ряд коэффициентов, представленных в табл. 3. Данные показатели характеризуют информацию, необходимую для управления стимулированием продаж. По значениям этих показателей можно будет сделать вывод о дублировании службами или специалистами предприятия функций, о рациональности построения организационной структуры управления и т.д.

Следующий этап управления стимулированием продаж - анализ и оценка состояния управления стимулированием продаж. Анализ данного

этапа заключается в оценке использования существующих аналитических методов на торговом предприятии.

Таблица 3 - Показатели, используемые для оценки этапа сбора информации

Показатели	Формула расчета
Показатель дублирования данных	$\Pi_{\partial} = \frac{\sum_{i=1}^n B_p}{\sum_{i=1}^n B_n},$ где B_p – объем однотипной информации (количество показателей, подготавливаемой в различных подразделениях); B_n – объем однотипной информации, запрашиваемой из разных подразделений
Уровень оперативности прохождения информации	$\Pi_{\partial} = \frac{\sum_{i=1}^n (S_n + S_p + S_{об})}{\sum_{i=1}^n S_{общ}},$ где S_n – время, необходимое для прямой связи; S_p – время, необходимое для принятия решения; $S_{об}$ – время, необходимое для обратной связи; $S_{общ}$ – общие затраты времени
Уровень полноты информации	$\Pi_n = \frac{\sum_{i=1}^n P_{нд}}{\sum_{i=1}^n P_{общ}},$ где $P_{нд}$ – решения, принятые при наличии полной информации; $P_{общ}$ – общее количество принятых решений за определенный период

Следующий этап – планирование стимулирования продаж, анализ которого производится по основным направлениям, оцениваемых экспертным методом по шкале от 0 до 3.

Каждому баллу присвоена определенная качественная характеристика:

0 – направление на предприятии не используется;

1 – направление на предприятии слабо выражено;

2 – направление используется на среднем уровне;

3 – направление используется на предприятии на высоком уровне.

Пример оценки планирования стимулирования продаж представлен в табл. 4.

После анализа направлений планирования сбыта, необходимо проанализировать все мероприятия за последний год, проводимые предприятием для стимулирования сбыта

Для оценки организации стимулирования продаж используется ряд показателей, отраженных в Приложении Б.

Таблица 4 - Направления планирования стимулирования продаж

Направление	Балл
Постановка целей воздействия на персонал, посредников и покупателей	
Определение условий стимулирования (требований, которым должны соответствовать объекты стимулирования, чтобы принять участие в программе стимулирования продаж)	
анализ средств стимулирования продаж	
определение бюджета	

Далее для анализа организации управления стимулирования продаж необходимо построить таблицу взаимосвязей персонала в процессе выполнения основных функций по стимулированию сбыта. Оценка процента выполнения задач по стимулированию продаж заключается в анализе таких функций, как

- изучение рынка и спроса,
- формирование организационной структуры персонала,
- разработка сбытовой политики,
- управление ассортиментом,
- планирование стимулирования продаж,
- организация претензионной работы,
- управление мотивацией и стимулированием персонала,
- организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала,
- проведение аттестации персонала,
- подбор и расстановка персонала

В данной таблице функциональные взаимосвязи представлены в виде дроби. В числителе приведены фактические взаимосвязи, а в знаменателе – нормативные, которые указаны в должностной инструкции работника.

Для анализа мотивации персонала в области стимулирования продаж нужно проанализировать наличие материальной, социальной и

психологической мотивации за высокие показатели продаж на торговом предприятии. Самым эффективным видом мотивации является материально-денежная. На многих предприятиях используют комплекс мер по мотивации работников, включающих несколько видов мотивации, как денежную, так и психологическую.

Последний заключительный этап управления стимулированием продаж – это контроль осуществления управленческих решений по стимулированию. Для анализа данного этапа используются показатели эффективности контроля осуществления управленческих решений по стимулированию продаж: тысячный коэффициент (затраты на информирование тысячи потенциальных потребителей) и соотношение доли голоса к доле рынка ООО «Горилка-ТТ».

Для оценки эффективности контроля стимулирования продаж целесообразно использовать показатели, которые отражены в Приложении В.

Также для оценки эффективности управления стимулированием продаж необходимо рассмотреть показатели рынка торгового предприятия:

- 1) % информированных участников целевого рынка;
- 2) % купивших продукцию;
- 3) % ставших постоянными покупателями.

Данная методика позволяет выявить недостатки в управлении стимулированием продаж и оценить его эффективность. Очевидно, что стимулирование продаж сложный процесс, требующий от руководства мобилизации определенных ресурсов. К тому же на данный процесс оказывают влияние негативные факторы, пути нейтрализации которых будут рассмотрены в параграфе 1.3.

1.3. Проблематика и пути совершенствования управления стимулированием продаж на торговом предприятии

К факторам, влияющим на управление стимулированием продаж на торговом предприятии, относят деятельность конкурентов, спрос потребителей на товары и услуги, законодательство региона, качество реализуемого товара, квалификацию персонала и другие. Эти факторы ведут к возникновению ряда проблем в процессе управления стимулированием продаж. На основе изучения научных трудов по маркетингу и организации торговли таких авторов, как Гайдаенко Т.А., Голубков Е.П., Годин А.М., определим основные проблемы управления стимулированием продаж на торговом предприятии:

1) Проблемы достижения определенных размеров дохода, объема продажи и доли рынка сбыта. Данные проблемы напрямую связаны с деятельностью конкурентов предприятия. Количество конкурентов, их сильные и слабые стороны, выбранные ими ценовые политики, влияют на спрос потребителей и как следствие на прибыль предприятия.

2) Неэффективность работы сбытового персонала. Во многих предприятиях отсутствует постоянный и качественный контакт с потребителями, что уменьшает количество покупателей. Для развития системы распределения товаров также имеет большое значение квалификация работников службы сбыта, их способность решать задачи в короткие сроки, умение анализировать состояние рынка и планировать сбыт продукции.

3) Неэффективность дополнительных услуг (или их отсутствие), предоставляемых потребителю. Комплекс дополнительных услуг – один из факторов, влияющих на лояльность потребителей.

4) Отсутствие мероприятий оптимизации затрат на стимулирование продаж. Контроллинг средств, направленных на реализацию стимулирующих мероприятий позволяет выявить экономию или перерасход затрат, их

причины, а также создает предпосылки для дальнейшей корректировки планирования затрат.

5) Недостаточное финансирование мероприятий по стимулированию продаж. Недооценивание роли стимулирующих мероприятий и соответственно малый бюджет, выделяемый на их реализацию приводит к неэффективному использованию финансовых средств, упущению материальной выгоды, которую могла бы принести успешная реализация мероприятий по стимулированию продаж.

6) Неэффективность мероприятий, направленных на стимулирование покупателей, торговых посредников и персонал организации. Примером может служить неоправданное снижение цен в результате ошибочного анализа целевого сегмента предприятия.

В настоящее время существуют различные инструменты, используемые совершенствования управления стимулированием продаж на торговом предприятии. Перечислим основные из них:

1) Разработка сбытовой политики предприятия. В данном документе будут отражаться основные направления сбыта товаров, ответственные за организацию и контроль сбыта, функции службы сбыта и связанных с ней других отделов, обеспечивающих продажи (например, отдел маркетинга, планово-экономический отдел). Данное мероприятие позволит торговому предприятию определить основные ориентиры деятельности по сбыту и направления своего поведения на рынке [16, с.192].

2) Создание или реорганизация на предприятии службы сбыта. Распределение функций между работниками отдела продаж отражают сбытовой процесс на предприятии. Причем функции работников должны быть четко разделены, но таким образом, чтобы специалист по сбыту был частью системы.

3) Программы по улучшению качества обслуживания покупателей. К одной из таких программ относится Mystery Shopping [27, с.125]. Эта программа может выступать действенным инструментом стимулирования

труда работников торгового предприятия. Суть данного мероприятия заключается в оценке качества обслуживания в магазинах с помощью специалистов, посещающих магазин в роли обычных покупателей. Качество работы продавцов (встреча клиента, консультация, дружелюбие и т.д.) фиксируется в анкете. По результатам оценок формируется ряд индексов качества обслуживания для магазина. Иногда бывают необходимы индексы сервиса для каждого продавца, т.е. индивидуальные рейтинги каждого продавца. Затем индексы привязываются к вознаграждению продавцов и директора магазина (повышается индекс — персонал премируется, индекс падает — персонал штрафуются), стимулируя их предоставлять клиентам отличный сервис. Mystery Shopping сегодня — обязательная практика большинства розничных сетей на Западе и даже значительного числа частных магазинов. Кроме того, программа Mystery Shopping позволяет выявить недостатки в обслуживании и сфокусировать последующий тренинг продавцов.

4) Разработка программ по стимулированию продаж с целью привлечения новых покупателей и торговых посредников.

5) Мониторинг конкуренции. Как правило, фиксируются материальные аспекты деятельности – изменения в ассортименте конкурентов, уровне цен, политике продвижения товаров и т.д. Другое важное направление мониторинга конкуренции — отслеживание рекламной активности основных конкурентов. Существует правило, согласно которому при резком увеличении рекламных расходов главного конкурента необходимо до паритетного уровня увеличить собственную рекламную активность, чтобы не потерять долю рынка, обеспечиваемую новыми покупателями в товарной категории. Проводя мониторинг конкуренции, предприятие получает возможность оперативно реагировать на конкурентную угрозу.

6) Автоматизация управления стимулированием продаж. Данное мероприятие облегчает процесс планирования, прогнозирования продаж, управления ими с помощью встроенных в программы элементов анализа.

Таким образом, управление стимулированием продаж - это деятельность, которая позволяет предприятию в короткие промежутки времени изменить интересы своего персонала, поставщиков и потребителей путем предоставления им экономических выгод. В процессе управления стимулированием продаж предприятия сталкиваются с рядом проблем, связанными с деятельностью конкурентов, с недостаточным анализом потребителей или исследованием внутренних ресурсов предприятия. Устранение вышеперечисленных проблем возможно с помощью разработки управленческих решений в отношении использования широкого набора средств стимулирования продаж.

Совершенствование управления стимулированием продаж – неотъемлемая часть деятельности любого предприятия, функционирующего в сфере рыночных отношений. Цель предприятия в области стимулирования продаж – быть лучше конкурентов, привлекать к партнерству лучших поставщиков и получить в сфере своего влияния 100% целевого рынка.

2. Анализ состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

2.1. Краткая характеристика и анализ основных технико-экономических показателей розничного торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг

ООО «Горилка-ТТ» – коммерческая организация, которая является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств. По обязательствам отвечает своим имуществом.

Целями деятельности ООО «Горилка-ТТ» являются расширение рынка розничной продажи, повышения уровня обслуживания, извлечение прибыли, дальнейшее развитие организации в условиях рыночных отношений и повышение конкурентоспособности реализуемой продукции.

Предметом деятельности ООО «Горилка-ТТ» являются хранение и реализация товаров.

Основным направлением деятельности ООО «Горилка-ТТ» является розничная продажа алкогольной продукции. Способ продажи товаров – самообслуживание. На пути к конечному потребителю продукция ООО «Горилка-ТТ» проходит многоуровневые стадии проверки качества, соответствующие мировым стандартам. Специалисты магазина проводят маркетинговые исследования рынка алкогольной продукции и вносят своевременные коррективы в ассортиментный перечень продукции.

В процессе своей торговой деятельности ООО «Горилка-ТТ» выполняет следующие задачи:

- 1) сделать магазин максимально удобным и простым в использовании для потребителей;
- 2) постоянное совершенствование ассортимента;
- 3) повышение качества реализуемой продукции;
- 4) снижение цены для постоянных покупателей.

Производственная структура торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» представляет собой совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, которые выполняют определенные функции, обеспечивающие ритмичную и непрерывную работу предприятия. Структура торгового предприятия представлена на рис. 3.

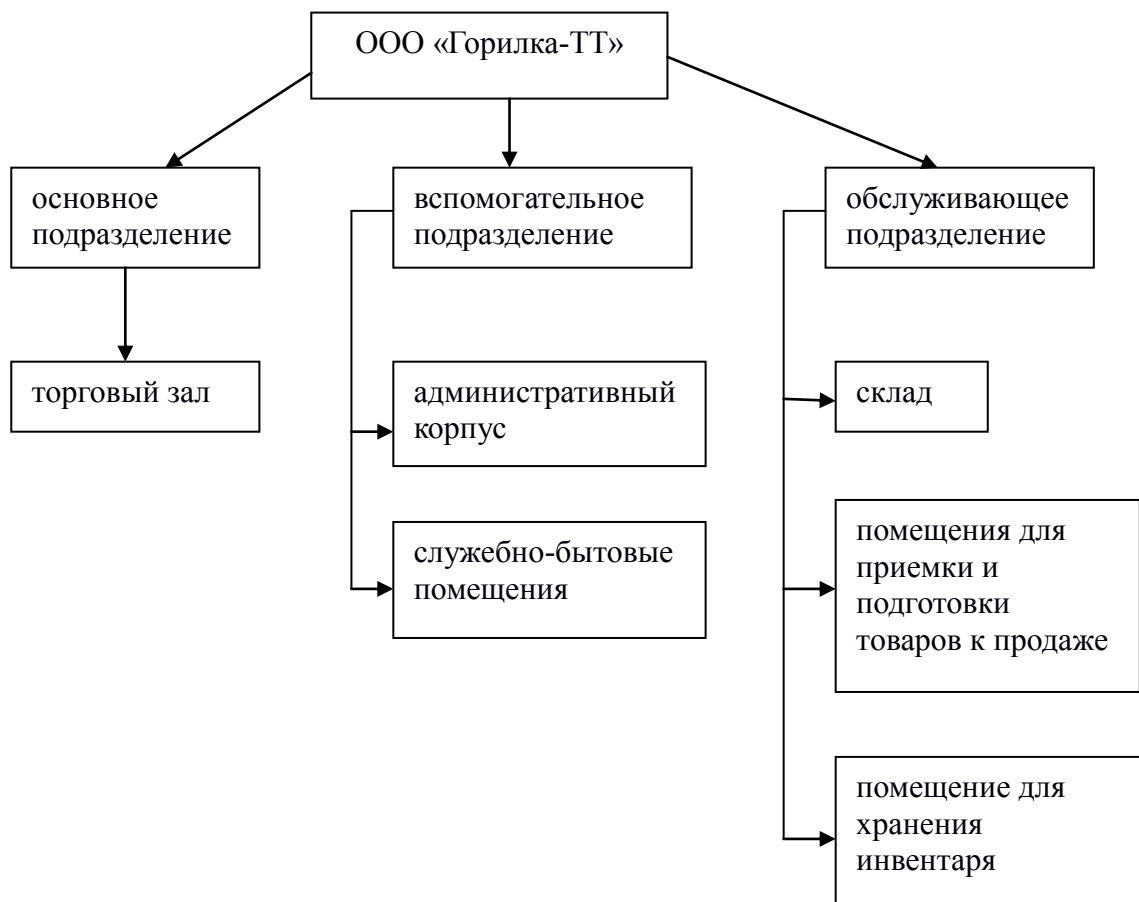


Рис. 3. - Производственная структура ООО «Горилка-ТТ»

К основным подразделениям относится торговый зал площадью 80 м². В торговом зале происходит непосредственное обслуживание покупателей. К вспомогательным подразделениям относятся: административный корпус и служебное помещение. В административном корпусе происходит контроль над управлением торгового процесса и деятельности предприятия. Решаются вопросы по организации труда, заключаются договора с поставщиками, происходит непосредственное управление торговой деятельностью, и т.п.

В служебно-бытовые помещения входят санузел, помещение для переодевания и подготовке к работе. К обслуживающим подразделениям относятся склад, где хранится товар, помещения для приемки и подготовки товара к продаже и для хранения инвентаря.

ООО «Горилка-ТТ» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления, включающую два уровня управления. Организационная структура управления ООО «Горилка-ТТ» представлена (рис. 4): главой организации - директором, основными функциями которого являются: на базе обработанной отчетности о деятельности предприятия, определить дальнейшую направленность организации, осуществить контроль и управление общехозяйственной деятельностью. Следующее звено структуры управления – администратор, в обязательства которого входит контроль над всеми торгово-оперативными работниками, процессами сбыта. Менеджер по товарно-материальному обеспечению управляет товарными запасами, устанавливает связи с поставщиками. Главный бухгалтер утверждает и подписывает финансовые документы, ведет финансовую отчетность предприятия.

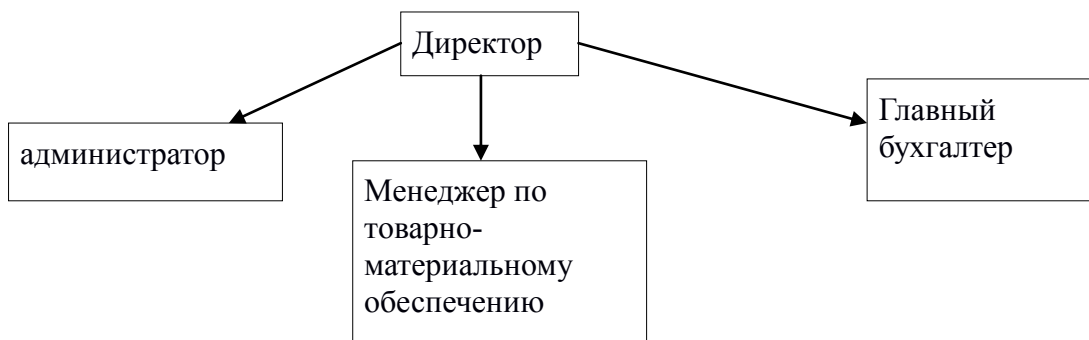


Рис. 4. - Организационная структура управления ООО «Горилка-ТТ»

Проведем анализ торгово-технологического цикла предприятия ООО «Горилка-ТТ». Для этого отобразим комплекс коммерческих и технологических операций в виде схемы на рис. 5.



Рис. 5. - Схема торгово-технологического цикла ООО «Горилка-ТТ»

Таким образом, анализируя данную схему можно выявить достоинства и недостатки торгово-технологического цикла ООО «Горилка-ТТ». К достоинствам можно отнести высокий уровень обслуживания покупателей, подготовку товаров к продаже на складе, что не мешает покупателям, выкладка товаров в торговом зале по товарным группам, хранение товаров на складе по товарным группам, оказание дополнительных услуг. Недостатки торгово-технологического цикла – это выкладка товара на торговое оборудование в течение рабочего дня, что затрудняет движение покупателей и ограничивает их доступ к товарам.

Для дальнейшей оценки эффективности экономической и финансово-хозяйственной деятельности ООО «Горилка-ТТ» необходимо проанализировать систему экономических показателей этого предприятия.

Для этого составим табл. 5, в которой все данные приведены к сопоставимому виду (к ценам декабря 2015 г.)

Таблица 5 - Система технико-экономических показателей ООО «Горилка-ТТ» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	Годы			Темпы роста 2015 к, (%) , +/-)	
	2013	2014	2015	2013	2014
1	2	3	4	5	6
Розничный товарооборот, тыс. руб.	12000,00	13000,00	15000,00	125,00	115,39
Товарооборот по закупочным ценам, тыс. руб.	9000,00	9750,00	11250,00	125,00	115,39
Среднесписочная численность работников	13	13	13	100,00	100,00
В том числе торгово-оперативных работников	9	9	9	100,00	100,00
В том числе продавцов	5	5	5	100,00	100,00
Выработка/товарооборот, , тыс. руб. приходящийся на 1 работника					
на 1 торгово-оперативного работника	923,08	1000,00	1153,85	125,00	115,39
на 1 продавца	1333,33	1444,44	1666,67	125,00	115,39
	2400,00	2600,00	3000,00	125,00	115,39
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	900,00	950,00	1090,00	121,12	114,74
В том числе торгово-оперативных работников	490,00	510,00	525,00	107,14	102,94
в том числе продавцов	390,00	400,00	430,00	110,26	107,50
Среднегодовая зарплата, тыс. руб.					
1 работника	69,23	73,08	83,85	121,12	114,74
1 торгово-оперативного работника	54,44	56,67	58,33	107,15	102,93
1 продавца	78,00	80,00	86,00	110,26	107,50
Валовой доход, тыс. руб.	3000,00	3250,00	3750,00	125,00	115,38
Уровень валового дохода, %	25,00	25,00	25,00	+0	+0
Издержки обращения, тыс. руб.	2030,00	2150,00	2270,00	111,82	105,58
В том числе условно-переменные	1110,00	1170,00	1210,00	109,01	103,42
В том числе условно-постоянные	920,00	980,00	1060,00	115,22	108,16
Уровень издержек обращения (издержкоемкость) , %	16,92	16,54	15,13	-1,79	-1,41
Издержкоотдача, тыс. руб.	5,91	6,05	6,61	111,84	109,26

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	970,00	1100,00	1480,00	+510,00	+380,00
Рентабельность продаж, %	8,08	8,46	9,87	122,15	116,67
Соотношение темпов роста производительности труда и зарплаты	-	-	-	1,03	1,01
Фондоотдача, руб.	7,40	8,70	10,20	137,84	117,24
Товаро-оборачиваемость	3,80	4,00	4,20	110,52	105,00

По данным табл. 5 видно, что деятельность торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ», функционирующего в сфере товарного обращения, развивается динамично.

Розничный товарооборот стабильно растет за исследуемый период: в 2015 г. в сравнении с 2013 г. он вырос на 25 %, а по сравнению с 2014 г. – на 15,38 %. Это говорит о достаточно успешной деятельности и повышении спроса на продукцию торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ».

Наблюдается повышение выработки на одного работающего: темп роста в 2014 году по отношению к 2013 году составил 125%, а по отношению к 2013 году – 115,38%. Это говорит о том, что персонал ООО «Горилка-ТТ» заинтересован в повышении результативности торговой деятельности.

Фонд оплаты труда также увеличился. Это увеличение стало возможным из-за роста выручки и производительности труда работников. В 2015 году темп роста общего фонда оплаты труда по отношению к 2013 году составил – 121,12%, а по отношению к 2014 году – 114,74 %.

Рассматривая издержки обращения в динамике, необходимо отметить, что наблюдается рост условно-переменных и условно-постоянных издержек. А именно: темп роста условно-переменных издержек в 2015 году по сравнению с 2013 составил 109,01%, а по сравнению с 2014 — 103,42 %. Темп роста условно-постоянных в 2015 году по сравнению с 2013 годом составил – 115,22%, а по сравнению с 2014 годом – 108,16 %. На увеличение

издержек влияют: повышение тарифных ставок, увеличение товарооборота, увеличение количества проводимых маркетинговых мероприятий и т.д.

Уровень издержек обращения в 2015 г. уменьшился по сравнению с 2014 г., это указывает на абсолютную экономию предприятия. Их темп роста в отчетном периоде – 91,48 %.

Валовой доход характеризует финансовый результат торговой деятельности, отображает превышение выручки от продаж товаров над затратами на их приобретение. В 2015 году валовой доход по отношению к 2013 году увеличился, темп роста - 125 %, а по отношению к 2014 году – 115,38 %, что свидетельствует об эффективной деятельности торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ».

Финансовые результаты также имеют положительную динамику: прибыль от продаж увеличилась и это увеличение составило: в базисном периоде – 510 тыс. руб.; в отчетном периоде – 380 тыс. руб. Увеличение прибыли от продаж обусловлено ростом валового дохода и относительно низким ростом издержек обращения.

Коэффициент рентабельности продаж в 2015 году повысился: показатель составил 9,87%, что превышает данный коэффициент в 2014 году. Это свидетельствует о росте эффективности товарного обращения.

Наблюдается ускорение товарооборачиваемости, что приводит к высвобождению оборотных средств, вложенных в товар, снижаются товарные потери и другие издержки, сохраняется качество товара. Темп роста товарооборачиваемости: в базовом периоде – 110,5%; в отчетном периоде - 105%.

Темп роста фондоотдачи предприятия в 2015 году по отношению к 2014 году составил 137,8%, а по отношению к 2013 году – 117,2%. Рост фондоотдачи происходит за счет значительного увеличения товарооборота по сравнению с увеличением среднегодовой стоимости основных фондов. Увеличение фондоотдачи свидетельствует об эффективном использовании основных средств предприятия.

На торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» темпы роста заработной платы пропорциональны темпам роста производительности труда. Соотношение этих показателей в отчетном периоде составило 1,01. Такое соотношение говорит о наличии на ООО «Горилка-ТТ» стимулов к повышению производительности труда работников.

Анализ системы технико-экономических показателей ООО «Горилка-ТТ» позволяет сделать вывод об эффективной деятельности данного торгового предприятия. В динамике большинства показателей наблюдается постоянный рост.

2.2. Анализ структуры и динамики товарооборота

ООО «ГОРИЛКА-ТТ» за 2013 – 2015 гг.

Основной задачей анализа товарооборота является выявление положительных или отрицательных изменений в его динамике. Анализ динамики товарооборота ООО «Горилка-ТТ» за 2013, 2014 и 2015 года приведен в табл. 6.

Таблица 6 - Анализ динамики товарооборота ООО «Горилка-ТТ» за 2013 – 2015 гг.

Год	Розничный товароборот, тыс. руб.	Абсолютный прирост 2015 г., тыс.руб.	Темп роста 2015 г., %	Темп прироста 2015, %	Значение одного % прироста, тыс. руб.
2013	12000,00	-	-	-	-
2014	13000,00	3000,00	125,00	25,00	120,00
2015	15000,00	2000,00	115,39	15,39	129,96

Анализируя данные табл. 6 можно сделать вывод о положительной динамике товарооборота ООО «Горилка-ТТ», т. е. выручка данного предприятия стабильно повышается: с 2013 по 2015 гг. товарооборот увеличился на 3000 тыс. руб., с 2014 по 2015 гг. — на 2000 тыс. руб. Данная динамика свидетельствует о растущем спросе на реализуемые товары.

Анализ товарооборота предполагает рассмотрение его структуры по форме оплаты и условиям обслуживания. В данном случае такой анализ не

целесообразен, так как на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» определена наличная форма оплаты, а продажа товаров происходит путем самообслуживания.

Для определения масштабности предприятия проследим динамику реализации товарных групп за 2013 – 2015 гг. и рассчитаем удельный вес каждой товарной группы в общем объеме розничного товарооборота. Расчеты представлены в табл. 7.

Таблица 7 - Структура торгового ассортимента ООО «Горилка-ТТ» за 2013 – 2015 гг

Наименование товарных групп	2013		2014		2015		Темп изменения ассортимента, %, 2015 к	
	Абс., тыс. руб.	Уд.вес, %	Абс., тыс. руб.	Уд.вес, %	Абс., тыс. руб.	Уд.вес, %	2013	2014
Крепкие алкогольные напитки	6000	50,00	6500	50	7000	46,66	116,67	107,69
Пиво	2000	16,67	2000	15,38	2500	16,67	125,00	125,00
Экзотические напитки	2000	16,67	2300	17,70	2500	16,67	125,00	108,70
Вина	1000	8,33	1000	7,69	1300	8,67	130,00	130,00
Соки	600	5,00	700	5,39	1000	6,67	166,67	142,86
Минеральная вода	400	3,33	500	3,84	700	4,66	175,00	140,00
Розничный товарооборот	12000	100	13000	100	15000	100	-	-

На основе табл. 7 по ассортименту ООО «Горилка-ТТ» можно сделать следующие выводы:

1) По данным таблицы видно, что розничный товарооборот стабильно увеличивается в период с 2013 – 2015 гг. Это говорит об эффективной деятельности данного предприятия.

2) Розничная реализация практически всех товаров растет высокими темпами, что говорит о стабильности спроса населения на эти группы товаров и о высоком качестве продукции.

3) В ассортименте не наблюдается изменения относительно рабочих товарных групп. Это говорит о стабильной ассортиментной политике ООО «Горилка-ТТ».

Также анализ данных табл. 7 позволяет говорить о том, что торговое предприятие ООО «Горилка-ТТ» стремится удовлетворить спрос на товары алкогольной продукции, предлагая покупателям широкий и разнообразный ассортимент.

Также нужно рассмотреть ритмичность продаж ООО «Горилка-ТТ» за 2015 г., анализ которой представлен в табл. 8.

Таблица 8 - Анализ ритмичности продаж ООО «Горилка-ТТ» за 2015 г

Месяц	Товарооборот, тыс. руб		Выполнение плана, %
	По плану	Фактический	
Январь	1500	1400	93,33
Февраль	1100	1200	109,09
Март	1100	1100	100,00
Апрель	1100	1080	98,18
Май	1200	1300	108,33
Июнь	1100	1150	104,55
Июль	1200	1200	100,00
Август	1300	1250	96,15
Сентябрь	1100	1200	109,09
Октябрь	1200	1310	109,17
Ноябрь	1300	1310	100,77
Декабрь	1500	1500	100,00
Всего	14700	15000	102,04

По данным таблицы 8 можно сделать вывод о том, что план по товарообороту на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» выполнялся 9 месяцев из 12. Следовательно коэффициент ритмичности равен 0,75. Полученное значение коэффициента ритмичности близко к 1 и означает, что предприятие работает ритмично. Однако есть и неиспользованные возможности. Если план товарооборота составлен правильно, то в январе, апреле и августе товаров продано меньше, чем могло бы продать предприятие.

Также нужно рассмотреть сезонность продаж ООО «Горилка-ТТ» за 2015 г. (табл. 9).

Таблица 9 - Показатели, характеризующие сезонность спроса на товары ООО «Горилка-ТТ» за 2015 г

Месяцы	Товарооборот тыс.руб.	Коэффициент сезонности	Абсолютное отклонение	Квадрат. абсолютное отклонение
Январь	1400	1,12	0,12	0,014
Февраль	1200	0,96	0,04	0,002
Март	1100	0,88	0,12	0,014
Апрель	1080	0,86	0,14	0,020
Май	1300	1,04	0,04	0,002
Июнь	1150	0,92	0,08	0,006
Июль	1200	0,96	0,04	0,002
Август	1250	1,00	0,00	0,00
Сентябрь	1200	0,96	0,04	0,002
Октябрь	1310	1,05	0,05	0,003
Ноябрь	1310	1,05	0,05	0,003
Декабрь	1500	1,20	0,20	0,040
Итого	15000	12	0,92	0,108

Используя полученные значения коэффициента сезонности за каждый месяц 2015г построим график сезонности (Приложение Г).

Анализируя график сезонности спроса на товары ООО «Горилка-ТТ» за 2015 г. можно сделать вывод о том, что продажа алкогольной продукции характеризуется сезонностью и проявляется в такие месяцы года как январь, май и декабрь, что связано с праздниками, проходящими в этот период.

Анализируя данные о товарообороте ООО «Горилка-ТТ», нужно сказать о наблюдаемых высоких темпах роста выручки, что может быть связано с изменением цен на алкогольную продукцию, с успешной маркетинговой деятельностью по продаже товара и другими факторами.

2.3. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» за 2013 – 2015 гг.

Под трудовыми ресурсами организации понимают численность и состав персонала. От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объём, качество и своевременность

выполнения производственных задач, эффективность использования машин, механизмов, оборудования, которые в свою очередь влияют на объёмы хозяйственной деятельности, издержки, прибыль и ряд других финансово-экономических показателей.

Основными задачами анализа состояния и использования трудовых ресурсов являются изучение численности и структуры работающих, исследование производительности труда и расходов по оплате труда, оценка уровня обеспечения мотивации к труду и выявление резервов оптимизации использования трудовых ресурсов, повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия, функционирующего в сфере товарного обращения.

Анализ обеспеченности ООО «Горилка-ТТ» трудовыми ресурсами представлен в табл. 10. За исследуемый период численность работающих не изменилась.

Таблица 10 - Обеспеченность ООО «Горилка-ТТ» трудовыми ресурсами за 2013-2015гг

Категория работающих	Среднесписочная численность			Изменение			
	2013	2014	2015	2015 к 2013 г.		2015 к 2014 г.	
				Чел., ±	%	Чел., ±	%
Торгово-оперативный персонал, всего в том числе -продавцов	9	9	9	-	100	-	100
	5	5	5	-	100	-	100
Управленческий персонал, всего в том числе -руководители -специалисты	4	4	4	-	100	-	100
	3	3	3	-	100	-	100
	1	1	1	-	100	-	100
Итого	15	15	15	-	100	-	100

Существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывает характер и уровень движения кадров предприятия ООО «Горилка-ТТ» (табл. 11)

Таблица 11 - Движение кадров на предприятии ООО «Горилка-ТТ» в 2013 – 2015 гг.

№	Показатели	2013	2014	2015	Отклонение 2015 г. от	
					2013	2014
1	Среднесписочная численность, чел всего в том числе работников, не связанных с управлением	15	15	15	-	-
		9	9	9	-	-
2	Принято на работу, всего в том числе работников, чел не связанных с управлением	2	-	-	-2	-
		2	-	-	-2	-
3	Уволено с работы, чел всего в том числе работников, не связанных с управлением	2	-	-	-2	-
		2	-	-	-2	-
4	Уволено по причинам текучести, чел всего в том числе работников, не связанных с управлением	2	-	-	-2	-
		2	-	-	-2	-
5	Коэффициент приема кадров, % всего в том числе работников, не связанных с управлением	13,33	-	-	-13,33	-
		13,33	-	-	-13,33	-
6	Коэффициент выбытия кадров, % всего в том числе работников, не связанных с управлением	13,33	-	-	-13,33	-
		13,33	-	-	-13,33	-
7	Коэффициент необходимого оборота кадров, % всего в том числе работников, не связанных с управлением	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
8	Коэффициент текучести кадров, % всего в том числе работников, не связанных с управлением	-	-	-	-	-
		13,33	-	-	-13,33	-
9	Коэффициент стабильности кадров, %	0,88	100,00	100,00	+12,00	-

Анализ расчетов, представленных в табл. 11, показывает, что в характере движения кадров за 2013 – 2015 гг. произошли следующие изменения:

- было уволено по собственному желанию 2 человека;
- было принято на работу 2 человека;

— стабильность кадров за исследуемый период возросла на 12%, что является важнейшей предпосылкой роста производительности труда и увеличения объема продаж.

Исходя из анализа трудовых ресурсов ООО «Горилка-ТТ» можно сделать вывод о том, что организация функционирует эффективно. Стабильность кадрового состава во многом зависит от уровня квалификации и опыта персонала предприятия, что в свою очередь существенно влияет на результаты деятельности хозяйственной структуры и торгового предприятия в целом.

2.4. Анализ издержек обращения торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг.

Издержки обращения включают расходы на оплату труда работников торговли, транспортирование, хранение, упаковку, подсортировку и подготовку товаров к продаже, а также расходы на организацию закупки и реализации, на управление торговлей, ведение учета и контроля над выполнением планов торгово-финансовой деятельности.

Для дальнейшего анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Горилка-ТТ» необходимо рассмотреть динамику изменения издержек обращения по статьям, представленную в Приложении Д.

По данным видно, что наибольшие расходы ООО «Горилка-ТТ» несет по таким статьям издержек обращения, как расходы на оплату труда, на оплату налогов и сборов, на торговую рекламу. Низкую долю в издержках обращения занимают расходы, связанные с потерями товаров, затраты на ремонт основных средств. Сумма издержек обращения по статьям в 2013, 2014 и 2015 гг. повышается в соответствии с изменением товарооборота. В 2015 году издержки обращения составили 15,13% от розничного товарооборота, что в процентном соотношении меньше, чем в предыдущих периодах. Снижение издержек обращения с одновременным ростом

товарооборота и прибыли свидетельствует об эффективном управлении издержками обращения торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ», о мерах по оптимизации затрат, принимаемых руководством предприятия.

Оценка абсолютных отклонений отражает изменение затрат, но не позволяет оценить целесообразность этого изменения. В связи с тем, что рост товарооборота должен сопровождаться ростом издержек, необходимо узнать пропорционально ли меняются издержки по отношению к росту товарооборота. Чтобы оценить эффективность изменения, необходимо определить, превышает ли объем продаж связанное с ним увеличение затрат или рост издержек опережает рост товарооборота, и, таким образом, дополнительные затраты не способствуют в достаточной мере увеличению объема реализации.

Анализ издержек обращения ООО «Горилка-ТТ» позволил выявить положительную динамику в снижении затрат при росте товарооборота, выявлена относительная экономия издержек на сумму 60 тыс. руб.

2.5. Анализ финансовых результатов ООО «ГОРИЛКА-ТТ» за 2013 – 2015 гг.

В анализе финансовых результатов ООО «Горилка-ТТ» следует оценить эффективность торговли по показателю валового дохода. Эффективность продаж по валовому доходу измеряют отношения валового дохода к товарообороту, себестоимости товаров, издержкам товарного обращения (табл. 12).

На данном предприятии наблюдается рост товарооборота, валового дохода при росте себестоимости товаров и издержек обращения. В результате по показателям эффективности отсутствуют отрицательные изменения за рассматриваемый период, наибольшие темпы роста отмечаются по уровню валового дохода в отношении к себестоимости товаров и к товарообороту.

Такая тенденция обусловлена рациональностью расходов по приобретению товара.

Таблица 12 - Оценка валового дохода торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» за 2013 – 2015 гг.

№	Показатели	2013	2014	2015	темп роста, % 2015 к	
					2013	2014
1	Товарооборот, тыс. Руб.	12000,00	13000,00	15000,00	125,00	115,39
2	Валовой доход, тыс. Руб.	3000,00	3250,00	3750,00	125,00	115,38
3	Уровень валового дохода к товарообороту	25,00	25,00	25,00	-	-
4	Себестоимость товаров, тыс. Руб.	9000,00	9750,00	11250,00	125,00	115,39
5	Уровень валового дохода к себестоимости, %	33,33	33,33	33,33	-	-
6	Издержки обращения, тыс. Руб.	2030,00	2150,00	2270,00	111,82	105,58
7	Уровень валового дохода к издержкам обращения, %	147,78	151,16	165,20	111,79	109,29

Для дальнейшего анализа хозяйственной деятельности ООО «Горилка-ТТ» необходимо провести анализ рентабельности торговой и производственной деятельности.

Анализ рентабельности сводится к изучению в динамике двух показателей: окупаемости издержек обращения и рентабельности продаж.

Рентабельность производственной деятельности (окупаемость издержек) показывает сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж.

Показатели рентабельности деятельности представлены в табл. 13.

Таким образом, рентабельность деятельности ООО «Горилка-ТТ» в 2015 году имеет положительную динамику по сравнению с показателями 2014 года. Рентабельность издержек обращения в 2015 году имеет прирост 27,44 %, рентабельность продаж – 16,67%. Повышение этих показателей происходит за счет одновременного роста товарооборота и прибыли от продаж ООО «Горилка-ТТ».

Таблица 13 - Показатели рентабельности деятельности ООО «Горилка-ТТ» за 2013-2015 гг.

Показатель	Годы			Темпы роста 2015 к, (%,+/-)	
	2013	2014	2015	2013	2014
Товарооборот, тыс. руб.	12000,00	13000,00	15000,00	125,00	115,38
Прибыль от продаж, тыс. руб.	970,00	1100,00	1480,00	+510,00	+380,00
Издержки обращения, тыс. руб.	2030,00	2150,00	2270,00	111,82	105,58
Рентабельность издержек обращения, %	47,78	51,16	65,20	136,46	127,44
Рентабельность продаж, %	8,08	8,46	9,87	122,15	116,67

В результате увеличения издержек обращения рентабельность понизилась на 1,6%. Таким образом, из всех перечисленных факторов только увеличение валового дохода положительно влияет на рентабельность.

Далее проанализируем прибыль торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ». Прибыль является показателем, наиболее полно отражающим эффективность хозяйственной деятельности предприятия. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, используется им самостоятельно и направляется на дальнейшее развитие предпринимательской деятельности.

Анализ прибыли необходим для оценки эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия. Состав и структура прибыли представлены в табл. 14.

Таблица 14 - Состав и структура прибыли ООО «Горилка-ТТ» за 2013 — 2015 гг.

Показатели	Годы			Темпы роста 2015 к, (%,+/-)	
	2013	2014	2015	2013	2014
1	2	3	4	5	6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	970,00	1100,00	1480,00	+510,00	+380,00
Внереализационные расходы, тыс. руб.	20,00	22,00	25,00	125,00	113,64
Валовая прибыль, тыс. руб.	950,00	1078,00	1455,00	+505,00	+377,00

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	970,00	1100,00	1480,00	+510,00	+380,00
Чистая прибыль (налог на прибыль 24%), тыс. руб.	737,20	836,00	1124,80	152,58	134,55

Таким образом, факторный анализ показывает, что увеличение товарооборота влияет на прибыль положительно, а изменение уровня издержек обращения (в частности их рост) отрицательно сказываются на прибыли предприятия и приводят к ее снижению.

2.6. Анализ маркетинговой деятельности ООО «ГОРИЛКА-ТТ» за 2013-2015 гг.

Маркетинговый анализ служит для изучения рыночной среды, в которой функционирует предприятие. Для исследования маркетинговой среды ООО «Горилка-ТТ» необходимо произвести анализ:

- 1) макросреды;
- 2) конкурентов;
- 3) потребителей;
- 4) поставщиков.

С факторами макросреды предприятие не сталкивается напрямую, но они, тем не менее, оказывают серьезное влияние на его деятельность. К факторам макросреды чаще всего относят:

- 1) экономическое состояние страны,
- 2) политико-правовой аспект,
- 3) научно-техническое развитие общества,
- 4) социально-культурное окружение организации
- 5) природные факторы
- 6) демографические факторы
- 7) международные факторы

Изучая экономическое состояние страны, ООО «Горилка-ТТ» получает информацию о темпах инфляции, нормах налогообложения, уровне безработицы, производительности труда. Все эти показатели оказывают значительное влияние на эффективность торговой деятельности ООО «Горилка-ТТ».

Влияние политико-правового аспекта заключается в определении правовых границ деятельности ООО «Горилка-ТТ» с помощью законов и нормативных актов.

Изучив, социально-культурную составляющую страны, ООО «Горилка-ТТ» получает представление о предпочтениях населения, традициях, тенденциях в моде, уровне образования. Демографический аспект оказывает влияние на деятельность ООО «Горилка-ТТ» через изменение численности и половозрастной структуры населения.

Анализ научно-технического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Анализ природных факторов позволит ООО «Горилка-ТТ» рационально распределять имеющиеся природные ресурсы. Для торгового предприятия большое значение имеют электроэнергия, водные ресурсы, различные материалы и изменение цен на них.

Влияние международных факторов может возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

После изучения влияния факторов макросреды, рассмотрим внешние возможности и угрозы (табл. 15)

Таблица 15 - Внешние возможности и угрозы ООО «Горилка-ТТ»

Возможности	Угрозы
Снижение налогов и пошлин	Рост налогов и пошлин
Снижение цен на готовую продукцию	Растущее давление со стороны конкурентов
Повышение уровня благосостояния потребителей	Рост безработицы
Совершенствование технологий организации торговли	Изменение покупательских предпочтений

Подобным образом рассмотрим слабые и сильные стороны ООО «Горилка-ТТ» (табл.16)

Таблица 16 - Сильные и слабые стороны ООО «Горилка-ТТ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Насыщенность ассортимента	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
Высокое качество продаваемой продукции	Недостаточный контроль сбытовой деятельности
Высокая квалификация управляющего персонала	Частичный износ оборудования
Хорошая репутация у потребителей	Недостаточное количество дополнительных услуг

Применим метод SWOT-анализа, установим линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями. Такие связи в дальнейшем используем для разработки стратегии. Матрица SWOT-анализа представлена в Приложении Е.

Наибольшее влияние на деятельность ООО «Горилка-ТТ» оказывают деятельность конкурентов, изменение покупательских предпочтений, а также низкая степень участия персонала в развитии предприятия.

Для оценки конкурентоспособности ООО «Горилка-ТТ» (Г), специализирующегося на продаже алкогольных товаров, были выбраны два основных конкурента этого предпринимателя – супермаркеты «Соточка» (С) и «Погребок» (П). В табл. 17 экспертами определена конкурентоспособность каждого магазина в отдельности по пятибалльной шкале.

Таблица 17 - Оценка конкурентоспособности ООО «Горилка-ТТ»

Факторы	Важность	Балльная оценка			Степень важности		
		Г	С	П	Г	С	П
1. Товар качество престижность эколог. параметры	0,25 0,10 0,08 0,07	5	4	3	1,25	1	0,75
2. Цена % скидки пенсионерам % скидки в праздн. дни стоимость доставки	0,25 0,06 0,13 0,06	5	3	2	1,25	0,75	0,5
3. Месторасположение близость к остановкам гор. транспорта наличие парковки «шаговая» доступность	0,25 0,07 0,06 0,12	4	3	4	1	0,75	1
3. Продвижение товара реклама акции дегустации	0,25 0,12 0,06 0,07	4	2	1	1	0,5	0,25
Итого	1	18	12	10	4,25	3	2,5

По данным табл. 17 видно, что наиболее конкурентоспособным супермаркетом является ООО «Горилка-ТТ» – он имеет наибольшую степень важности 4,25, так как получил высший балл по всем факторам конкурентоспособности. Наименьшую степень важности имеет супермаркет «Погребок», что может быть связано с неэффективной организацией продвижения товаров. Но у магазина «Горилка-ТТ» не все параметры получили наивысший балл. Методы продвижения товаров эксперты оценили на 4 балла. Это означает, что ООО «Горилка-ТТ» нужно совершенствовать это направление своей сбытовой деятельности.

Удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и конкурентов является построение многоугольника конкурентоспособности. Для этого возьмем 8 факторов, которые оцениваются по 10-балльной шкале для каждого предприятия (табл. 18)

Таблица 18 - Факторы конкурентоспособности магазинов

№	Факторы	Горилка-ТТ	Соточка	Погребок
1	Товарный ассортимент	10	9	8
2	Культура обслуживания	7	6	5
3	Взаимоотношения с поставщиками	8	8	7
4	Дополнительные услуги	5	4	4
5	Доступность торговой услуги	5	4	4
6	Финансовое положение	8	8	8
7	Ценовая политика	9	8	7
8	Организация процесса торгового обслуживания	7	6	6
Итого		59	53	48

На основе данных табл. 18 построим многоугольник конкурентоспособности продовольственных супермаркетов «Горилка-ТТ», «Соточка» и «Погребок» (Приложение Ж). Согласно оценке экспертов наименее конкурентоспособным является «Погребок», так как он уступает остальным супермаркетам почти по всем параметрам оценки. ООО «Горилка-ТТ» получил самый высокий балл, хотя относительно максимальной оценки он набрал только 59 баллов. Это говорит о необходимости дальнейшего совершенствования организации торговой деятельности этого предприятия.

Для проведения анализа потребителей ООО «Горилка-ТТ» было опрошено 382 посетителя супермаркета с помощью анкеты (приложение И).

В результате опроса 21,5% опрошенных ответили, что редко покупают продукцию ООО «Горилка-ТТ», поэтому для дальнейшего анализа будут использованы ответы 300 опрошенных.

Рассмотрим, как произошло распределение респондентов по половозрастному признаку (табл. 19).

Таблица 19 - Распределение респондентов ООО «Горилка-ТТ» по полу и возрасту

возраст/пол	мужчины	женщины	всего
21-24	45	15	60
25-34	40	25	65
35-44	40	35	75
45-59	50	10	60
60 и старше	30	10	40
Всего	205	95	300

Анализ данных табл. 19 позволяет сделать вывод о том, что целевой аудиторией магазина являются мужчины — почти 66%, причем возраст мужчин не является фактором, влияющим на покупку алкоголя, так как количество человек, входящих в группы по возрастному признаку примерно одинаково. Большинство покупательниц находятся в возрастной группе 25-44 лет. Их активность может быть объяснена покупкой алкоголя к столу на различные праздники. Целевой аудиторией ООО «Горилка-ТТ» являются покупатели в возрасте 35-44 лет.

Также необходимо проанализировать активность приобретения товара в зависимости от уровня дохода (табл. 20).

Таблица 20 - Активность приобретения товара ООО «Горилка-ТТ» в зависимости от уровня дохода покупателей

Количество единиц крепкого алкоголя, приобретенных за месяц	уровень среднемесячного дохода		
	до 6 тыс. руб.	от 6 до 12 тыс. руб.	от 12 до 24 тыс. руб.
1	30	10	12
2-3	20	30	38
4-6	38	43	33
свыше 7	12	17	17

Из анализа данных табл. 20 видно, что более активно себя ведут покупатели со средним ежемесячным доходом от 6 до 12 тыс. руб. Покупатели более обеспеченные покупают меньшее количество крепкого алкоголя. Это связано с различными факторами – нехватка времени на распитие алкоголя из-за работы, моральная удовлетворенность работой и т. д.

Также проведенный опрос покупателей ООО «Горилка-ТТ» позволил сделать ряд выводов, а именно:

- 16% опрошенных указали, что в ассортименте магазина не хватает экзотических вин из фруктов и ягод, среди которых 33,3% сталкиваются с такой ситуацией в среднем 1 раз в месяц, 41,6% – 1 раз в квартал, 16,7% – 1 раз в пол года, 8,4% – не более одного раза в год;

- 33,33% опрошенных сомневаются в качестве 35% пунктов наиболее востребованных товаров из-за их малой известности, по данной причине клиенты приобретают товары у конкурентов примерно 1-2 раза в год;

- 29,33% опрошенных считают, что предлагаемый ассортимент товаров недостаточно широк, что вызывает необходимость приобретать товары в других магазинах примерно 3-4 раза в течении года;

- 62,67% респондентов не удовлетворены ценой на товары по 25% позиций прайс-листа на товары, которые занимают в среднем в покупках порядка 15%.

Деятельность ООО «Горилка-ТТ» напрямую зависит не только от внутреннего устройства самого предприятия, но и от поставщиков, с которыми у магазина налажены крепкие деловые отношения. Заказы, в основном, делаются через телефонную сеть, что экономит временные, транспортные и трудовые ресурсы предприятия. Заказанные товары доставляются поставщиками. Практикуется система возвратов в случае поставки некачественной продукции.

Проанализируем наиболее крупных поставщиков с помощью оценки определенных параметров по шкале оценок: 0 – параметр плохо выражен; 1-недостаточно развит; 2 – максимально развит (Приложение К).

Анализ позволил выявить следующие недостатки у крупных поставщиков. «Алкогольная сибирская группа» не имеет возможности допоставки. Также все анализируемые поставщики не предоставляют кредит и рассрочку платежа. Некоторые компании не имеют широкого ассортимента алкогольной продукции, что вынуждает ООО «Горилка-ТТ» заказывать

необходимый товар у других компаний, увеличивая тем самым издержки. Таким образом, руководству торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ» целесообразно рассмотреть кандидатуры других поставщиков, а также можно разработать систему возмещения убытков поставщиками в случае невыполнения ими обязательств договора.

2.7. Анализ состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

Для анализа состояния управления стимулированием продаж необходимо произвести диагностику всех этапов процесса управления.

Первый этап процесса управления стимулированием продаж – это постановка проблемы. На торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» используется метод целеполагания, т.е. построения дерева целей, в соответствии с которым руководство предприятия выявляет первоочередные задачи, требующие немедленного решения.

Следующий этап процесса управления стимулированием продаж – этап сбора информации, необходимой для дальнейшего анализа. Оценка направлений этапа сбора информации представлена в таблице 21

Таблица 21 - Оценка направлений этапа сбора информации, необходимой для анализа состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

Направление	Балл
Анализ информации, полученной из внешних источников, при планировании торгово-технологического процесса	2
Анализ информации, полученной из внутренних источников, при планировании торгово-технологического процесса	2
Анализ конкурентов	2
Анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия	1

По результатам экспертной оценки основных направлений сбора информации на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» можно сделать вывод о недостаточной диагностике информации, которую получает

предприятие, что не позволит вовремя выявить причины возникновения проблемы в управлении стимулированием продаж.

Также для анализа этапа сбора информации необходимо проанализировать основные показатели, исходные данные для расчета которых представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Исходные данные для расчета показателей, характеризующих этап сбора информации на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

показатель	значение	источник информации
объем однотипной информации, подготавливаемой в различных подразделениях, Гб	2,3	данные предприятия
объем однотипной информации, запрашиваемой из разных подразделений, Гб	2,0	данные предприятия
время, необходимое для прямой связи, ч	1,0	оперативные замеры администратора
время принятия решения, ч	2,0	оперативные замеры администратора
время, необходимое для обратной связи, ч	3,0	оперативные замеры администратора
общие затраты времени, ч	7,00	оперативные замеры администратора
количество решений, принятых при наличии полной информации, шт	38	данные предприятия
общее количество принятых решений за определенный период, шт	45	данные предприятия

На основе данных табл. 22 рассчитаем показатели, используемые для оценки этапа сбора информации на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ». Расчет представлен в табл. 23.

Таблица 23 - Показатели, используемые для оценки этапа сбора информации

Показатели	Формула расчета
Показатель дублирования данных, коэффициент	1,150
Уровень оперативности прохождения информации, коэффициент	0,857
Уровень полноты информации, коэффициент	0,844

Так как значение показателя дублирования данных больше 1, то это говорит о том, что некоторые подразделения изучают и рассчитывают

показатели по одной и той же проблеме, что свидетельствует о нерациональном разделении времени и функций персонала.

Так как значение уровня оперативности прохождения данных меньше 1, то это говорит о нерациональном использовании времени, необходимого для принятия решения.

Значение уровня полноты информации близко к 1 и означает, что большинство решений в области управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» было принято с использованием необходимой и достаточной информации.

Следующий этап управления стимулированием продаж – анализ и оценка состояния управления стимулированием продаж. На предприятии используется набор методов для анализа. Для расчета процента использования существующих методов анализа на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» определим исходные данные, представленные в Приложении Л.

По данным видно, что на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» используются всего 5 метода из 15, то есть процент использования существующих методов анализа состояния управления стимулированием продаж равен 33,33. Можно сказать, что на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» отсутствует выработанная методика анализа состояния управления стимулированием продаж. Также ООО «Горилка-ТТ» не анализирует поставщиков, в результате чего происходят потери прибыли в размере 484 тыс. руб.

Анализ планирования стимулирования продаж отражен в табл. 24.

По данным табл. 24 видно, что только одно направление планирования стимулированием продаж получило наивысший балл, так как руководство ООО «Горилка-ТТ» при планировании и проведении стимулирующих мероприятий указывает условия стимулирования – точную сумму покупки, количество повторных покупок, количество привлеченных покупателей и т.д.

Остальные направления планирования стимулирования продаж требуют совершенствования.

Таблица 24 - Анализ направлений планирования стимулирования продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

Направление	Балл
Постановка целей воздействия на персонал, посредников и покупателей	2
Определение условий стимулирования (требований, которым должны соответствовать объекты стимулирования, чтобы принять участие в программе стимулирования продаж)	3
анализ средств стимулирования продаж	2
определение бюджета	2

Также для оценки планирования стимулирования продаж нужно проанализировать выполнение плана по стимулированию продаж с помощью таблицы 25.

Таблица 25 - Мероприятия по стимулированию продаж, проводимые торговым предприятием ООО «Горилка-ТТ» в 2015 году

мероприятия		
	запланированные	фактически проведенные
	1 Праздничная акция «Водка «Мягков», 0,7 л 3 по цене 4», январь	+
	2 Дегустация новых вин из Франции, март	-
	3 Розыгрыш призов для покупателей продукции компании «Исток» (совместно с фирмой-производителем), июнь	+
	4 Лотерея для покупателей, купивших продукцию ООО «Горилка-ТТ» на сумму более 1000 руб., сентябрь	-
	5 Акция «водка без пива - деньги на ветер». К приобретенной бутылке водке от любого производителя прилагается в подарок пиво «Старый мельник» 0,5л, ноябрь	+
	6 Предпраздничная лотерея для покупателей, купивших продукцию ООО «Горилка-ТТ» на сумму более 1000 руб., декабрь	+
Всего	6	4

Процент выполнения плана по стимулированию продаж достаточно высок, что говорит о высокой результативности деятельности персонала ООО «Горилка-ТТ» по планированию стимулирующих мероприятий, соблюдению сроков выполнения этих мероприятий.

Далее следует провести анализ организации стимулирования продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ». Для анализа используются ряд показателей, исходные данные для расчета которых представлены в таблице 26.

Таблица 26 - Исходные данные для расчета показателей организации стимулирования продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

Показатели	Численное значение	источник информации
численность кадров управления с необходимым базовым образованием, чел.	4	данные предприятия
общее количество кадров управления, чел.	4	
численность служащих, уровень образования которых соответствует занимаемым должностям, чел.	10	
общая численность служащих, чел.	13	

Используя исходные данные табл. 26, рассчитаем показатели организации стимулирования продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ». Расчет представлен в табл. 27.

Таблица 27 - Показатели организации стимулирования продаж на торговом предприятии

Показатели	Формула расчета
Уровень квалификации кадров управления	1,00
Коэффициент соответствия уровня образования занимаемым должностям	0,77

Все анализируемые показатели имеют высокое значение. По значению уровня квалификации кадров можно судить о том, что все управленческие работники имеют необходимое базовое образование. Коэффициент соответствия уровня образования работников занимаемым должностям имеет невысокое значение, что требует совершенствования.

Показатель результативности управления стимулированием продаж необходимо рассмотреть в динамике за период 2013 – 2015 гг. Расчет данного показателя представлен в табл. 28.

Таблица 28 - Данные для расчета результативности управления стимулированием продаж за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013г	2014г	2015г	Темп роста / отклонение (%, +/-) 2015 от	
				2013	2014
Объем продаж, тыс. руб.	12000,00	13000,00	15000,00	125,00	115,39
затраты на управление, тыс. руб	50,00	55,00	60,00	120,00	109,09
Затраты на управление стимулированием продаж, тыс. руб	15,00	20,00	24,00	160,00	120,00
Результативность управления	240,00	260,00	250,00	-10,00	10,00
Экономичность управления стимулированием продаж	0,30	0,36	0,40	0,10	0,04

Самое высокое значение результативности управления стимулированием продаж наблюдается в 2014 году. В 2015 году по сравнению с 2013 годом значение результативности управления увеличилось на 10, что связано с увеличением затрат на управление при одновременном росте объема продаж. Также положительную динамику имеет и показатель экономичности управления стимулированием продаж, что говорит об увеличении доли затрат на управление стимулированием продаж в общем объеме затрат на управление предприятием.

Данные для расчета доли рынка ООО «Горилка-ТТ» представлены в таблице 29.

Таблица 29 - Исходные данные для расчета доли рынка ООО «Горилка-ТТ»

Показатель	годы		
	2013	2014	2015
Объем продаж ООО «Горилка-ТТ», тыс. руб.	12000	13000	14000
Суммарный объем продаж предприятий, специализирующихся на продаже алкоголя, тыс. руб.	35000	36000	38000

На основе данных табл. 29 рассчитаем показатели эффективности контроля осуществления управленческих решений по стимулированию продаж. Расчет отражен в табл. 30.

Таблица 30 - Показатели эффективности контроля осуществления управленческих решений по стимулированию продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

показатели	численное значение		
	2013	2014	2015
Тысячный коэффициент (затраты на информирование тысячи потенциальных потребителей)	3,63	3,79	3,58
Соотношение доли голоса к доле рынка ООО «Горилка-ТТ»	1,11	1,13	96,83

По данным табл. 30 можно сделать вывод о снижении тысячного коэффициента, что говорит о нецелесообразном снижении выделяемых затрат на информирование тысячи потребителей. Также в 2015 году произошло снижение доли голоса ООО «Горилка-ТТ» при одновременном росте доли рынка данного предприятия. Такое соотношение свидетельствует об абсолютной экономии затрат на рекламу.

Также согласно данным потребительского опроса (приложение И) необходимо рассмотреть показатели рынка торгового предприятия:

- 1) согласно потребительскому опросу (приложение И) процент информированных участников целевого рынка = 90%
- 2) из них процент купивших продукцию = 79,5%
- 3) из них процент ставших постоянными клиентами = 33,33% - это означает, что всего треть целевого рынка ООО «Горилка-ТТ» является постоянными покупателями магазина.

В ходе анализа управления стимулированием продаж ООО «Горилка-ТТ» были выявлены резервы для дальнейшего совершенствования состояния управления, которые отражены в таблице 31.

Таблица 31 - Резервы и пути совершенствования управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

Резервы	Пути улучшения
1. отсутствие методики анализа управления стимулированием продаж, в том числе методики анализа поставщиков. Потери прибыли по вине поставщиков = 484 тыс. руб.	Усиление контроля на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» за работой поставщиков, внедрение средств стимулирования для поставщиков за комплектность и соблюдение сроков поставки (бесплатное консультирование)
2. Низкий процент выполнения плана по стимулированию продаж (66,67%)	Внедрение в этап анализа компьютерной программы с элементами оценки и диагностики, составления плана реализации стимулирующих мероприятий
3. Процент выполнения задач по управлению стимулированием продаж продавцами-кассирами очень низок и составляет 58,33%	Внедрение новой системы отчетности со стороны продавцов. Предоставление с их стороны руководству предприятия информации о потребителях (жалобы, пожелания). Внедрение в этап контроля программы Mystery Shopping, действие которой заключается в экспертной оценке
4. Снижение значения тысячного коэффициента за 2013 – 2015гг (3,63; 3,79; 3,58) из-за неоправданного снижения затрат на информирование покупателей	внедрение ежемесячной отчетности по затратам с обоснованием целесообразности снижения или повышения затрат
5. Неудовлетворенность спроса покупателей. Размер упущенной выгоды вследствие возникновения дефицита товаров (экзотических вин) = 145,05 тыс. руб.	Повышение квалификации администратора ООО «Горилка-ТТ», обучение его навыкам проведения и обработки анкетного опроса потребителей, направленного на изучение удовлетворения спроса.

Учитывая размеры упущенных выгод, были выбраны следующие рекомендации для совершенствования управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»:

1) Усиление контроля поставок путем включения в должностную инструкцию менеджера по товарно-материальному обеспечению пункта о ежемесячной отчетности по работе с поставщиками;

2) Повышение квалификации администратора ООО «Горилка-ТТ» в области изучения спроса потребителей.

3. Рекомендации по совершенствованию процесса управления
стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «ГОРИЛКА-ТТ»

3.1. Усиление контроля поставок путем включения в должностную
инструкцию менеджера по товарно-материальному обеспечению ООО
«ГОРИЛКА-ТТ» пункта о ежемесячной отчетности по работе с
поставщиками

Данная рекомендация заключается в утверждении директором ООО «Горилка-ТТ» новой должностной инструкции менеджера по товарно-материальному обеспечению. В обязанности менеджера будет добавлен пункт об обобщении и доведении информации о поставщиках и поставках в форме ежемесячного письменного отчета. Такой контроль работы менеджера позволит повысить качество его работы, вместе с усилением контроля поставок товара. Исходные данные для расчета экономической эффективности внедрения данной рекомендации представлены в табл. 32.

Таблица 32 - Исходные данные для расчета экономической эффективности предложения

Название показателя	Ед. измерения	Величина	Источник информации
Товaroоборот по закупочным ценам базисный, $T_{обзак}$	Тыс. руб.	11250	Табл. 2.1.2
Размер упущенной выгоды по вине поставщиков, $P_{упущ.}$	Тыс. руб.	484	Табл. 2.6.4.3.
Розничный товароборот базисный $T_{об.баз.}$	Тыс. руб.	15000	Табл. 2.1.2
Уровень валового дохода базисный, $U_{вд баз}$	%	25	Табл. 2.1.2
Издержки обращения, всего, $И_o$	Тыс. руб.	2270	Табл. 2.1.2
Условно-переменные издержки обращения, $И_{у-пер}$	Тыс. руб.	1210	Табл. 2.1.2
Условно-постоянные издержки обращения, $И_{у-п}$	Тыс. руб.	1060	Табл. 2.1.2
Прибыль от продаж до внедрения рекомендации, $P_{пр баз}$	тыс. руб.	1480	Табл. 2.1.2
Коэффициент корреляции, $K_{кор}$	-	0,7	-
Среднесписочная численность, $Ч_{сс}$	Чел.	13	Табл. 2.1.2

Рассчитаем экономическую эффективность внедрения рекомендации в табл. 33.

Таблица 33 - Расчет экономической эффективности усиления контроля поставок путем включения в должностную инструкцию менеджера по товарно-материальному обеспечению ООО «Горилка-ТТ» пункта о ежемесячной отчетности по работе с поставщиками

Название показателя	Формула расчета	Расчет
1	2	3
Товарооборот по закупочным ценам после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$T_{об\ зак\ рек} = T_{об\ зак} + П\ упущ$	$T_{об\ зак\ рек} = 11250 + 484 = 11734$
Размер упущенной выгоды по вине поставщиков с торговой надбавкой, тыс. руб.	$П\ упущ\ надб = Пупущ + (П\ упущ * Увд/100)$	$П\ упущ\ надб = 484 + (484*25/100) = 605$
Розничный товарооборот после внедрения рекомендации, тыс.руб.	$T_{об\ рек} = T_{об\ баз} + П\ упущ\ надб$	$T_{об\ рек} = 15000 + 605 = 15605$
Валовой доход после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$ВД_{рек} = T_{об.\ рек} - T_{об\ зак\ рек}$	$ВД_{рек} = 15605 - 11734 = 3871$
Темп роста розничного товарооборота, %	$ТТоб = T_{об\ рек} / T_{об\ баз} * 100$	$ТТоб = 15605/15000 * 100 = 104,03$
Условно-переменные издержки после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$Иу-пер\ рек = Иу-пер + (Иу-пер * 3,7/100)$	$Иу-пер\ рек = 1210 + (1210 * 4,03/100) = 1258,76$
Издержки обращения после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$Иорек = Иу-пер$	$Иорек = 1258,76 + 1060 = 2318,76$
Прирост издержек обращения после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta Иорек = Иу-пер * \uparrow T_{об}$	$\Delta Иорек = 1210 * 4,03/100 = 48,76$
Прибыль от продаж после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$П_{пр\ рек} = ВД_{рек} - Иорек$	$П_{пр\ рек} = 3871 - 2318,76 = 1552,24$
Прирост прибыли в результате внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta П_{пррек} = П_{пррек} - П_{прбаз}$	$\Delta П_{пррек} = 1552,24 - 1480 = 72,74$

Продолжение таблицы 33

1	2	3
Экономия условно-постоянных издержек, тыс. руб	$\mathcal{E}_{yn} = \left(\frac{I_{пост}}{T_{об2009}} - \frac{I_{пост}}{T_{об2009} + \Delta T_{об}} \right) * \left(C_{об} + \Delta T_{об} \right)$	$\mathcal{E}_{упост} = (1060/15000 - 1060/(15000 + 605)) * (15000 + 605) = 31,21$
Условно-годовая экономия, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{угод} = \mathcal{E}_{упост}$	$\mathcal{E}_{угод} = 31,21$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{год} = \Delta П_{пррек} + \mathcal{E}_{угод}$	$\mathcal{E}_{год} = 72,74 + 31,21 = 103,95$

Данная рекомендация не требует инвестиций, поэтому срок окупаемости рассчитывать не нужно. По данным табл. 33 можно сделать вывод об экономической целесообразности внедрения данной рекомендации, так как увеличивается прибыль предприятия. Годовой экономический эффект от внедрения данной рекомендации составил 103,95 тыс. руб.

3.2. Повышение квалификации администратора ООО «ГОРИЛКА-ТТ»

Для реализации данной рекомендации предлагается направить администратора ООО «Горилка-ТТ» на семинар, посвященный вопросам исследования спроса покупателей. Семинар проходит в Санкт-Петербурге. Организатором является КПО «Просвет». Тема семинара «Управление спросом. Продвижение и стимулирование продаж».

Программа семинара:

- Введение. Общая характеристика процесса планирования и организации мероприятий по продвижению. Элементы процесса коммуникации.
- Особенности управления мероприятием по продвижению.
- Основные этапы мероприятия по продвижению
- Планирование работ, необходимых для оценки эффективности РК или мероприятия по продвижению.
- Стимулирование сбыта. Основные методы стимулирование, область применения, преимущества, недостатки, применение.

- Скидки. Дисконтные системы.

-Заключение: систематизация изученного, рассмотрение созданных проектов, обсуждение.

Реализация данной рекомендации требует от руководства ООО «Горилка-ТТ» капитальных затрат, структура которых представлена в табл. 34.

Таблица 34 - Структура затрат на повышение квалификации администратора ООО «Горилка-ТТ»

Вид затрат	Количество	Сумма затрат, тыс. руб.
Стоимость участия в семинаре	1	10,5
Билет на поезд	2	10,2
Стоимость проживания и питания в гостинице	7	21,4
Итого	-	42,1

После повышения квалификации, администратор ООО «Горилка-ТТ» разрабатывает программу изучения спроса потребителей, проводит опрос с помощью анкеты, представленной в Приложении И. В анализе потребителей в параграфе 2.6.3 была использована эта анкета. Результаты обработки опроса показали, что в торговом ассортименте ООО «Горилка-ТТ» имеется дефицит экзотических вин, а величина упущенной выгоды из-за отсутствия товара составила 145,05. То есть такую сумму составляют покупки потребителей в других магазинах. Для того, чтобы удовлетворить спрос покупателей на экзотические вина, нужно закупить требуемый товар на сумму 145,05 тыс. руб. за вычетом торговой наценки. Экзотические вина предлагается закупить у ЗАО «Лудинг» - известного импортера вин из Японии.

Исходные данные для расчета экономической эффективности предложенной рекомендации представлены в табл. 35.

Таблица 35 - Исходные данные для расчета экономической эффективности повышения квалификации администратора ООО «Горилка-ТТ»

Название показателя	Ед. измерения	Величина	Источник информации
Товарооборот по закупочным ценам базисный, $T_{обзак}$	Тыс. руб.	11250	Табл. 2.1.2
Размер упущенной выгоды из-за дефицита товара в торговом ассортименте, $P_{упущ.}$	Тыс. руб.	145,05	Опрос потребителей
Розничный товарооборот базисный $T_{об.баз.}$	Тыс. руб.	15000	Табл. 2.1.2
Уровень валового дохода базисный, $Y_{вд баз}$	%	25	Табл. 2.1.2
Издержки обращения, всего, $И_о$	Тыс. руб.	2270	Табл. 2.1.2
Условно-переменные издержки обращения, $И_{у-пер}$	Тыс. руб.	1210	Табл. 2.1.2
Условно-постоянные издержки обращения, $И_{у-п}$	Тыс. руб.	1060	Табл. 2.1.2
Прибыль от продаж до внедрения рекомендации, $P_{пр баз}$	тыс. руб.	1480	Табл. 2.1.2
Единовременные затраты, $EЗ$	тыс. руб.	42,1	Табл. 3.2.1

Используя исходные данные табл. 35 рассчитаем экономическую целесообразность предложенной рекомендации в табл. 36.

Таблица 36 – Расчет экономической эффективности повышения квалификации администратора ООО «Горилка-ТТ»

Название показателя	Формула расчета	Расчет
1	2	3
Величина закупки для удовлетворения спроса на экзотические вина, тыс. руб.	$T_{зак} = P_{упущ} — (P_{упущ} * 25 / 100)$	$T_{зак} = 145,05 — (145,05 * 25 / 100) = 108,79$
Товарооборот по закупочным ценам после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$T_{об закрек} = T_{об закр} + T_{зак}$	$T_{об закрек} = 11250 + 108,79 = 11358,79$
Розничный товарооборот после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$T_{об рек} = T_{об баз} + P_{упущ}$	$T_{об рек} = 15000 + 145,05 = 15145,05$
Валовой доход после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$ВД_{рек} = T_{об. рек} - T_{об закрек}$	$ВД_{рек} = 15145,05 - 11358,79 = 3786,26$
Темп роста розничного товарооборота, %	$ТТоб = T_{об рек} / T_{об баз} * 100$	$ТТоб = 15145,05 / 15000 * 100 = 100,97$

Продолжение таблицы 36

1	2	3
Прирост издержек обращения после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta \text{Ио рек} = \text{Иу-пер} * \uparrow \text{Тоб}$	$\Delta \text{Иорек} = 2281,74 - 2270 = 11,74$
Прибыль от продаж после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\text{П}_{\text{пр рек}} = \text{ВДрек} - \text{Иорек}$	$\text{П}_{\text{пр рек}} = 3786,26 - 2281,74 = 1504,52$
Прирост прибыли в результате внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta \text{П}_{\text{пррек}} = \text{П}_{\text{пррек}} - \text{П}_{\text{прбаз}}$	$\Delta \text{П}_{\text{пррек}} = 1504,52 - 1480 = 24,52$
Экономия условно-постоянных издержек, тыс. руб	$\mathcal{E}_{\text{ун}} = \left(\frac{I_{\text{пост}}}{T_{\text{об2009}}} - \frac{I_{\text{пост}}}{T_{\text{об2009}} + \Delta T_{\text{об}}} \right) * \left(\text{Г}_{\text{об}} + \Delta T_{\text{об}} \right)$	$\mathcal{E}_{\text{упост}} = (1060/15000 - 1060/(15000 + 145,05)) * (15000 + 145,05) = 15,15$
Условно-годовая экономия, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{угод}} = \mathcal{E}_{\text{упост}}$	$\mathcal{E}_{\text{угод}} = 15,15$
Годовой экономический эффект, тыс. руб	$\mathcal{E}_{\text{год}} = \Delta \text{П}_{\text{пррек}} + \mathcal{E}_{\text{угод}} - (\text{Ен} * \text{ЕЗ})$	$\mathcal{E}_{\text{год}} = 24,52 + 15,15 - (0,33 * 42,1) = 25,78$
Срок окупаемости капитальных затрат, годы	$T = \text{ЕЗ} / (\Delta \text{П}_{\text{пррек}} + \mathcal{E}_{\text{угод}})$	$T = 42,1 / (24,52 + 15,15) = 1,06$

Анализ данных табл. 36 позволяет сделать вывод об экономической целесообразности повышения квалификации администратора ООО «Горилка-ТТ», так внедрение данной рекомендации позволяет увеличить выручку и прибыль предприятия и соответственно увеличить значение всех экономических показателей. Годовой экономический эффект внедрения данной рекомендации составил 25,78 тыс. руб. Затраты на внедрение данной рекомендации полностью окупятся через 1 год.

3.3. Изменение экономических показателей после внедрения рекомендаций по совершенствованию управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «ГОРИЛКА-ТТ»

Для оценки эффективности внедрения рекомендаций необходимо рассмотреть, какие изменения произойдут с общими экономическими показателями торговой деятельности ООО «Горилка-ТТ».

Исходные данные для расчета изменений технико-экономических показателей представлены в табл. 37.

Таблица 37 - Изменение технико-экономических показателей после внедрения рекомендаций на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ».

Показатель	2015	После внедрения рекомендации	Изменение, (+/-, %)
Товарооборот розничный, тыс. руб.	15000,00	15750,05	105,00
Товарооборот закупочный, тыс. руб.	11250,00	11842,79	105,27
Среднесписочная численность торговых работников, тыс. руб.	13	13	100,00
Торгово-оперативных	9	9	100,00
Продавцов	5	5	100,00
Выработка/товаро-оборот, , тыс. руб. приходящийся на 1 работника	1153,85	1211,54	105,00
на 1 торгово-оперативного работника	1666,67	1750,01	105,00
на 1 продавца	3000,00	3150,10	105,00
Фонд оплаты труда, тыс. руб. всего	1090,00	1133,60	104,00
В том числе:			
1 торгово-оперативного работника	490,00	509,60	104,00
1 продавца	390,00	405,60	104,00
Среднегодовая зарплата, тыс. руб. 1 работника	72,67	75,57	104,00
1 торгово-оперативного работника	54,44	56,62	104,00
1 продавца	78,00	81,12	104,00
Валовой доход, тыс. руб.	3750,00	3907,26	157,26
Уровень валового дохода, %	25,00	24,81	-0,19
Издержки обращения, тыс. руб., всего	2270,00	2333,50	63,50
Издержкоемкость, %	15,13	14,82	-0,31
Издержкоотдача, тыс. руб.	6,61	6,75	0,14
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1480,00	1573,76	93,76
Рентабельность продаж, %	9,87	10,00	0,13

По данным таблицы 37 видно, что при усилении контроля поставок и повышении квалификации администратора, розничный товарооборот ООО «Горилка-ТТ» увеличился на 5%., прежде всего это связано с минимизацией упущенных выгод, возникших при работе с поставщиками и дефиците товара, следовательно, произошло увеличение продаж. Производительность труда на одного работника

увеличилась на 5% , что составило 57,69 тыс. руб. Внедрение рекомендаций привело к увеличению валового дохода ООО «Горилка-ТТ» на 157,26 тыс. руб. Издержки обращения предприятия в связи с ростом товарооборота увеличились на 63,5 тыс. руб. за счет увеличения условно-переменных издержек. При этом прибыль от продаж возросла на 93,76 тыс. руб. Также произошло увеличение рентабельности продаж на 0,13%, что говорит об увеличении доли прибыли в каждом рубле выручки ООО «Горилка-ТТ». Таким образом, усиление контроля поставок и повышение квалификации администратора способствуют совершенствованию управления стимулированием продаж и экономическому росту торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ».

3.4. Влияние предложенных рекомендаций на показатели управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «ГОРИЛКА-ТТ»

Для более подробного изучения экономической целесообразности предложенных рекомендаций по совершенствованию управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ», необходимо рассмотреть как изменились основные показатели управления стимулированием продаж. Исходные данные для расчета основных показателей управления стимулированием продаж представлены в табл. 38.

Таблица 38 - Исходные данные для расчета показателей управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» после внедрения предложенных рекомендаций

показатель	значение	источник информации
1	2	3
объем однотипной информации, подготавливаемой в различных подразделениях, Гб	2,5	данные предприятия
объем однотипной информации, запрашиваемой из разных подразделений, Гб	2,3	данные предприятия
время, необходимое для прямой связи, ч	1,0	оперативные замеры администратора

Продолжение таблицы 38

1	2	3
время принятия решения, ч	2,0	оперативные замеры администратора
время, необходимое для обратной связи, ч	3,0	оперативные замеры администратора
общие затраты времени, ч	7,00	оперативные замеры администратора
количество решений, принятых при наличии полной информации, шт	42	данные предприятия
общее количество принятых решений за определенный период, шт	45	данные предприятия
Объем продаж, тыс. руб.	15750,05	расчет
затраты на управление, тыс. руб	63,00	Расчет, увеличивается пропорционально росту товарооборота
Затраты на управление стимулированием продаж, тыс. руб	25,2	Расчет, увеличивается пропорционально росту товарооборота

На основе исходных данных таблицы 38 рассчитаем основные показатели управления стимулированием продаж после внедрения рекомендаций (табл. 39).

Таблица 39 - Основные показатели управления стимулированием продаж после внедрения рекомендаций по совершенствованию управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

Показатель	До внедрения рекомендаций	После внедрения рекомендаций	Отклонение
Результативность управления	250,000	250,001	+20,000
Экономичность управления	40,000	40,000	-
Показатель дублирования данных	1,150	1,087	-0,063
Уровень оперативности прохождения информации	0,857	0,857	-
Уровень полноты информации	0,844	0,933	0,089

Анализ данных табл. 39 позволяет сделать вывод о том, что после внедрения рекомендаций по совершенствованию управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» улучшились показатели, характеризующие информацию, а именно:

- показатель дублирования данных стал ближе к 1, что является положительной тенденцией (норматив показателя = 1);

- уровень полноты информации увеличился за счет получения предприятием достоверной информации о поставщиках и потребителях, следовательно выросло количество решений, принятых на основе достоверной информации.

Показатели результативности и экономичности управления не изменились на фоне общего увеличения объема продаж и затрат на управление.

Предложенные рекомендации по совершенствованию управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» можно считать экономически целесообразными, так как общий экономический эффект от их внедрения в практику хозяйствования ООО «Горилка-ТТ» составит 143,62 тыс. руб.

Заключение

В современной российской экономике управление стимулированием продаж выступает важнейшим атрибутом теории и практики управления продажами и их значимость во многом определяется развитием конкуренции на потребительском рынке. Зарубежные производители, активно используют данные управленческие инструменты, и с их помощью создают устойчивые конкурентные преимущества своих торговых марок. Возрастающая конкуренция вынуждает предпринимателей идти на все большие уступки потребителям и посредникам в сбыте своей продукции и постоянно расширять арсенал технологий и методов управления стимулированием сбыта. Кроме того, объективным фактором возрастания роли стимулирования является то, что относительная эффективность рекламы снижается из-за растущих издержек и рекламной тесноты в средствах массовой информации. Поэтому все большее число предприятий прибегает к расширению управленческих механизмов стимулирования продаж, в совокупности позволяющих более эффективно реализовывать маркетинговые стратегии.

Рост внимания к проблемам управления стимулированием продаж неслучаен. Как показывает практика, эффективные мероприятия по стимулированию продаж оказывают весьма благотворное для предприятия влияние на внешнее окружение и становятся необходимым условием достижения устойчивого и продолжительного делового успеха, что обусловлено рядом следующих причин.

Во-первых, управление стимулированием продаж является важным фактором конкуренции, поскольку придает товарам дополнительную ценность.

Во-вторых, управление стимулированием продаж, ориентированное на торговых посредников укрепляет доверие партнеров, облегчает доступ предприятия к финансовым, информационным, человеческим и иным

ресурсам. Использование стимулирования продаж помогает сформировать лояльность системы продаж к производителям товаров, что уменьшает власть и влияние торговли как одного из важнейших партнеров.

В-третьих, управление стимулированием продаж помогает сформировать приверженность покупателей в отношении отдельных товаров, вознаграждая их за потребление, помогает познакомить покупателя с новыми товарами и их особенностями.

Вышеизложенное подчеркивает возрастающую роль управления стимулированием продаж в российской экономики, как отдельной области маркетинговых коммуникаций.

Таким образом, совершенствованию управления стимулированием продаж должно уделяться первоочередное внимание руководства для благополучной финансовой деятельности предприятия.

Данная выпускная квалификационная работа была направлена на изучение системы управления стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ» и в ходе её написания были достигнуты следующие задачи:

- 1) Рассмотрены теоретические аспекты управления стимулированием продаж на торговом предприятии;
- 2) Проведен анализ и оценка состояния управления стимулированием продаж на торговом предприятии;
- 3) Для устранения выявленных в ходе анализа резервов разработаны рекомендации по совершенствованию управления стимулированием продаж на торговом предприятии. Осуществление рекомендаций по усилению контроля за поставками и повышению квалификации администратора ООО «Горилка-ТТ» позволило увеличить на 143 тысяч 620 рублей прибыль торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ». Задачи выпускной квалификационной работы можно считать достигнутыми.

Библиографический список литературы

1. Аникин, Б.А. Логистика[текст]: учебник Б.А. Аникин – М.: Инфра – М, 2002. – 220с.
2. Бланк, И.А. Управление торговым предприятием [текст]: учебник / И.А. Бланк - М.: Тандем, 2003.-412с
3. Болт, Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом [текст]: учебник / Г.Дж. Болт - М.,: Мт-Пресс, 2001 г. – 268с.
4. Брагин, Л.А. Торговое дело: Экономика, маркетинг, организация [текст]: учебник Л.А. Брагина , Т.П. Данько. – М.:ИНФРА-М, 2002.-560 с.
5. Ворст, И. Экономика фирмы [текст]: учебник / Ворст И., Ревентлоу П. - М.: Высшая школа, 2000. - 566 с.
6. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. [текст]: учебник / Т.А. Гайдаенко - М.: ЭКСМО, 2005. – 582 с.
7. Гилберт, Д. Управление розничным маркетингом [текст]: учебник / Д. Гилберт. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 571 с.
8. Годин, А.М. Маркетинг[текст]: учебник / А.М. Годин – М.: Дашков и Ко, 2003. – 694 с.
9. Голубин, Е.В. Дистрибуция [текст]: учебник / Е.В. Голубков–М.: Вершина, 2013.–136 с.
10. Голубков, Е.П. Основы маркетинга [текст]: учебник – 2-е изд, перераб и доп. / Е.П Голубков. – М.: Финтress, 2003 – 668с.
11. Гречихин, В.В. Общая теория маркетинга [текст]: учебник / В.В. Гречихин - М: СЛОВО, 2000. 244 с.
12. Дашков, Л.П.. Коммерция и технология торговли [текст]: учебник для студентов высших учебных заведений. – 3-е изд., перераб. и доп. / Л.П.Дашков, В.К. Памбухчиянц– М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 596 с.

13. Джоббер, Д., Продажи и управление продажам [текст]: учеб. пособие для вузов. / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 622 с.
14. Егоров, В.Ф. Организация торговли [текст]: учебник. / В.Ф. Егоров – СПб.: Питер, 2004. – 352 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [текст]: учебник. / А.Я. Кибанов - М.: Инфра-М, 2014г, - 638 с
16. Ковалев, А. И. Маркетинговый анализ [текст]: учебник. / А. И. Ковалев, В.В. Войленко – М.: центр экономики и маркетинга, 2000. – 256 с.: ил.
17. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле [текст]: учебник. / Л. И. Кравченко - Мн.: Высшая школа, 2000. - 415 с.
18. Николаева, М.А. Маркетинг товаров и услуг [текст]: учебник /М. А. Николаева– М.: «Деловая литература», 2001. – 448 с.
19. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг [текст]: учебник / Р.Б. Ноздрева –М.: Экономистъ, 2005. - 991с.
20. Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности [текст]: учебник для вузов / Л.В. Осипова, Синяева И.М. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 623 с.
21. Осипов, Е.П.. Основы предпринимательского дела [текст]: учебник / Е. П.. Осипов, А.Н. Соломатин - М.:ИНФРАМ - М, 2001. - 295 с.
22. Парамонова, Т.Н. Маркетинг [текст]: учебник / Т.Н. Парамонова. - М.: Кнорус, 2014. – 360 с.
23. Романов, А.Н. Маркетинг в экономике [текст]: учебник / А.Н. Романов - М: Инфра-М, 2003. 0 211 с.
24. Руделиус, И. Маркетинг [текст]: учебник / И. Руделиус – М.: ДеНово, 2001. – 706 с.
25. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [текст]: учебник / Г.В. Савицкая - Минск: Новое знание, 2002.- 683 с.

26. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [текст]: учебник / Б.А. Райзберг - М: Инфра-М, 2002. - 512 с.
27. Соловьев, Б.А. Маркетинг [текст]: учебник /Б.А. Соловьев – М.: ИНФРА-М, 2013. – 383 с.
28. Титов, В.И. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [текст]: учебник / В.И. Титов – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 352 с.
29. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг[текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640с.
30. Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес[текст]: Учеб. пособие для вузов / В.А. Чернов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 686 с.
31. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ [текст]: учебное пособие / В.А. Шаповалов. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 345 с.

Приложения

Приложение А

Типы стимулирования продаж

Типы стимулирования продаж	Описание
В точке покупки/ в точке продажи	Розничный торговец или производитель выставляют товар в витринах, в торговом зале и на прилавках, чтобы способствовать увеличению импульсных покупок
Конкурсы	Укрепление бренда или точки розничной торговли путем организации среди покупателей соревнований за призы (конкурсов на лучшее владение какими-либо навыками под тематическими лозунгами, викторин, загадывания загадок и пр.)
Лотереи	Аналогичны конкурсам, но выбор победителя случаен, для чего требуется только заполнить форму, а не продемонстрировать какие-либо навыки
Купоны	Осуществляется реклама специальных скидок, условием получения которых является необходимость вырезать соответствующий купон и предъявить его в магазине при совершении покупки. Современные подходы предусматривают использование карточек-купонов, информация с которых считывается при помощи оптических технологий в точке расчета за покупки
Завсегдатай магазина	Покупателей вознаграждают баллами или марками за повторные покупки или за общую сумму потраченных средств
Призы	Аналогичны программам вознаграждения завсегдатаев, за исключением того, что право на призы в виде составной части какого-либо набора, например, стакан или предмет чайного сервиза, предоставляется тем, кто потратил в магазине не менее установленной суммы денег
Демонстрации	Организуется показ продуктов или услуг в действии или показывается, чего можно достичь, используя их выгоды и преимущества, например, покупателям демонстрируют действие массажера ступней ног
Подарки за нового клиента	призы и подарки вручаются тем клиентам, которые привели в магазин нового покупателя. Часто используются в рамках розничного формата прямых продаж, например, при продаже книг, аудиозаписей
Два по цене одного	Для увеличения объема продаж при покупке какого-либо товара покупатель получает право еще на один экземпляр того же товара, причем бесплатно
Раздаточные материалы с брендом	Предусматривает бесплатную раздачу мелких предметов, например, авторучек, календарей с логотипами розничного торговца
Образцы	Покупателям раздают бесплатные образцы продуктов, их можно попробовать, понюхать и т.д.
Премии	Покупатель получает какой-либо товар бесплатно или по очень низкой цене; подобные акции направлены на увеличение притока в магазин покупателей или на стимулирование покупок. если покупатель платит некую сумму в счет стоимости такого товара, то такие премии называются самокупающимися
Социальные мероприятия	Показ мод, раздача автографов в ходе встреч покупателей со знаменитостями, выставки предметов искусства, мероприятия в дни школьных каникул, тематические выставки. Как правило, подобные мероприятия приурочивают к открытию розничного магазина

Показатели организации стимулирования продаж на торговом
предприятии

Показатели	Формула расчета
Уровень квалификации кадров управления	$\Pi_{кр} = \frac{K_6}{K_{общ}},$ где K_6 – численность кадров управления с необходимым базовым образованием; $K_{общ}$ – общее количество кадров управления
Коэффициент творческой активности руководителей и специалистов	$K_{та} = \frac{C_{та}}{C_{от}} * \frac{P_t}{P_o},$ где $C_{та}$ – число работников, имеющих утвержденные личные творческие планы $C_{от}$ – общее число руководителей и специалистов в подразделении или в аппарате управления P_t – количество решений, принятых и реализованных в соответствии с личными творческими планами P_o – общее количество решений, разработка и реализация которых предусмотрены личными творческими планами
Коэффициент соответствия уровня образования занимаемым должностям	$K_c = \frac{\chi_{соот}}{\chi_{общ}},$ где $\chi_{соот}$ – численность служащих, уровень образования которых соответствует занимаемым должностям $\chi_{общ}$ – общая численность служащих по данной функциональной группе
Результативность управления	$P_y = \frac{O_{пр}}{З_{упр}},$ где $O_{пр}$ – объем продаж в стоимостном выражении $З_{упр}$ – затраты на управление
Экономичность управления стимулированием продаж	$\Xi = \frac{З_{уст}}{З_{убщ}},$ где $З_{уст}$ — затраты на управление стимулирование продаж, $З_{убщ}$ — общие затраты на управление

Приложение В

Показатели, характеризующие эффективность управления стимулированием продаж на торговом предприятии

показатели	формула расчета
Товарооборот под влиянием средств стимулирования продаж	$T_d = \frac{T_c * П * Д}{100},$ где Тд – дополнительный товарооборот, вызванный стимулирующими мероприятиями, руб.; Тс – среднедневной товарооборот, вызванный стимулирующими мероприятиями, руб.; Д – количество дней учета товарооборота в стимулирующем процессе; П – относительный прирост среднедневного товарооборота за учетный период, %
Экономический эффект стимулирования	$\mathcal{E} = (T_d * H_m) / 100\% - (З_c + P_d),$ где Э – экономический эффект стимулирования, руб.; Тд – дополнительный товарооборот под воздействием стимулирования, руб.; нт – торговая наценка за единицу товара (в % к цене реализации); Зс – затраты на стимулирование, руб.; Рд – дополнительные расходы по приросту товарооборота, руб.
Расчет рентабельности стимулирования	$R = (П/З) * 100\%,$ где R – рентабельность, %; П – дополнительная прибыль, руб.; З – общие затраты, $З = З_c + P_d$, руб.
Экономическая эффективность стимулирования	$K = (Пф / По) * 100\%,$ К – уровень достижения планируемого уровня прибыли, %; Пф – фактический объем прибыли, руб.; По – планируемый объем прибыли, руб.

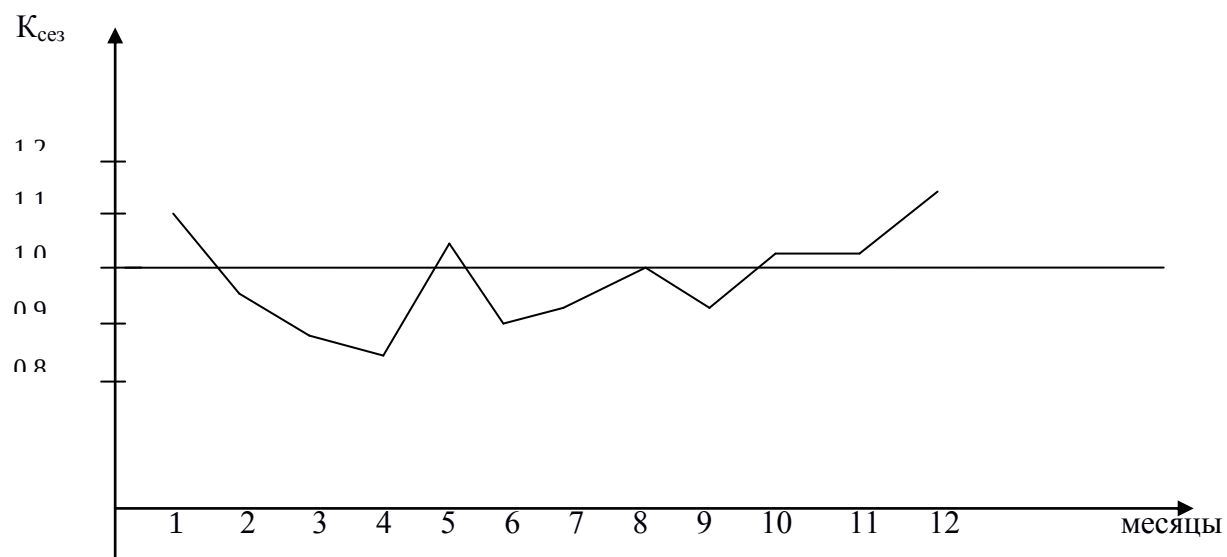


Рис. Б.1 График сезонности спроса на товары ООО «Горилка-ТТ» за 2015 г.

Приложение Д

Динамика изменения издержек обращения торгового предприятия ООО «Горилка-ТТ»

за 2013-2015 гг.

№	Статья издержек обращения	2013		2014		2015		Отклонение 2015 г. к, +/-	
		сумма, тыс.руб.	в % к обороту	сумма, тыс.руб.	в % к обороту	сумма, тыс.руб.	в % к обороту	2013	2014
1	Расходы на оплату труда персонала	900,00	7,50	950,00	7,30	1090,00	7,27	+190	+140
	в т.ч. ЕСН, 26%	234,00	-	247,00	-	283,40	-	-	-
2	Расходы на содержание сооружений, помещений и инвентаря	79,00	0,66	82,00	0,63	80,00	0,53	+1	-2
3	Амортизация основных средств и нематериальных активов	180,00	1,50	210,00	1,60	220,00	1,50	+40	+10
4	Затраты на ремонт основных средств	19,00	0,16	20,00	0,15	20,00	0,13	+1	0
6	Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров	60,00	0,5	62,00	0,48	60,00	0,4	0	-2
7	Расходы на торговую рекламу	200,00	1,67	220,00	1,69	215,00	1,43	+15	-5
8	Потери товаров при транспортировке, хранении и реализации в пределах норм, технологические отходы	5,00	0,04	6,00	0,05	6,00	0,04	+1	0
9	Налоги, отчисления и сборы, включаемые в издержки обращения	507,00	4,2	510,00	3,9	512,00	3,4	+5	+2
10	Расходы на управление и функционирование торговой организации	50,00	0,42	55,00	0,42	60,00	0,4	+10	+5
11	Прочие расходы	30,00	0,25	35,00	0,27	7,00	0,05	-23	-28
12	Всего издержек обращения	2030,00	16,92	2150,00	16,54	2270,00	15,13	+240	+120
13	Товарооборот, к которому исчислены издержки обращения	12000,00	-	13000,00	-	15000,00	-	-	-

Матрица SWOT-анализа ООО «Горилка-ТТ»

	Возможности:	Угрозы:
	1. Снижение налогов и пошлин 2. Снижение цен на готовую продукцию 3. Повышение уровня благосостояния потребителей 4. Совершенствование технологий организации торговли	Растущее давление со стороны конкурентов Рост безработицы Изменение покупательских предпочтений
Сильные стороны: Насыщенность ассортимента Высокое качество продаваемой продукции Высокая квалификация управляющего персонала Хорошая репутация у потребителей	«Сила и возможности» - Достаточная известность у потребителей будет способствовать выходу на новые рынки; - Высокое качество продаваемой продукции позволит привлечь новых покупателей - Высокая квалификация управляющего персонала даст возможность предприятию воспользоваться современными технологиями организации торговли	«Сила и угрозы» - Хорошая репутация и высокое качество товаров снизят давление со стороны конкурентов - Мониторинг рынка, проводимый квалифицированными работниками, выявит изменения вкусов потребителей. - Широкий ассортимент станет преимуществом ООО «Горилка-ТТ» в борьбе с конкурентами
Слабые стороны: 1. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия 2. Недостаточный контроль сбытовой деятельности 3. Недостаточное количество дополнительных услуг	«Слабость и возможности» - Снижение налогов и пошлин позволит предприятию перенаправить сэкономленные денежные средства на мотивацию работников и мероприятия для стимулирования продаж - Повышение уровня благосостояния покупателей сделает целесообразным на торговом предприятии расширение ассортимента дополнительных услуг - Совершенствование технологий организации торговли позволит автоматизировать контроль сбытовой деятельности	«Слабость и угрозы» - Малое количество дополнительных услуг станет недостатком ООО «Горилка-ТТ» в борьбе с конкурентами - Из-за низкой заинтересованности рядовых сотрудников в развитии предприятия может ухудшиться уровень обслуживания покупателей - Недостаточный контроль сбытовой деятельности может привести к сбою в поставках готовой продукции



Многоугольник конкурентоспособности ООО «Горилка-ТТ»

Анкета для изучения потребителей ООО «Горилка-ТТ»

Уважаемые покупатели!

Помогите нам сделать наш магазин лучше, ответив на несколько вопросов.

1. Как часто вы приобретаете продукцию магазина «Горилка»?

1) менее 1 раза в месяц; 2) 1-2 раза в месяц 3) 3-4 раза в месяц 5) более 5 раз в
месяц

2. Какое количество единиц крепкого алкоголя вы приобретаете в течение месяца?

1) менее 1 или 1 2) 2-3 3) 4-6 4) свыше 7

3. Испытывает ли наш магазин дефицит в некоторых видах товара по Вашему
мнению?

1) нет

2) да, не хватает _____

(укажите дефицитный или отсутствующий товар)

4. как часто вы сталкиваетесь с возникновением дефицита в нашем магазине?

1) никогда; 2) раз в месяц; 3) раз в квартал; 4) раз в пол года; 5) не более одного
раза в год

5. Качество каких товаров нашего магазина Вас не устраивает?

1) водка 2) вино 3) пиво 4) коньяк 5) сок; 6) минеральная вода; 7) ром; 8) текила 9)
таких нет

6. Укажите причину Вашего сомнения в качестве отмеченного Вами товара:

1) малая известность бренда

2) некачественная упаковка товара;

3) неестественный цвет напитка

4) вкус напитка не соответствует виду товара

5) другое _____

6) качество товаров меня устраивает

7. Как часто Вы покупаете данный вид товара в других магазинах из-за сомнений в
качестве?

1) никогда; 2) раз в месяц; 3) раз в квартал; 4) раз в пол года; 5) не более одного
раза в год

8. Отметьте характеристики, не соответствующие нашему магазину (возможно
несколько вариантов ответа)

1) близость к дому;

- 2) удобное расположение;
- 3) наличие автостоянки;
- 4) широкий ассортимент;
- 5) качество приобретаемой продукции;
- 6) наличие дополнительных услуг;
- 7) приветливый персонал;
- 8) другое _____.

9. Как часто влияние факторов, перечисленных в предыдущем вопросе, заставляет Вас приобретать товар в других магазинах?

1) никогда; 2) раз в месяц; 3) раз в квартал; 4) раз в пол года; 5) не более одного раза в год

10. Отметьте товары нашего магазина, цена на которые вас не устраивает?

1) водка 2) вино 3) пиво 4) коньяк 5) сок; 6) минеральная вода; 7) ром; 8) текила 9) таких нет

11. Как часто Вы приобретаете подобные товары, не смотря на недовольство установленной ценой?

1) менее 1 раза в месяц; 2) 1-2 раза в месяц 3) 3-4 раза в месяц 5) более 5 раз в месяц

9. Укажите Ваш пол:

1) мужской; 2) женский

12. Ваш возраст:

1) 21-24;

2) 25-34;

3) 35-44;

4) 45-59;

5) старше 60 лет.

13. Уровень Вашего месячного дохода:

1) до 6 000 руб.;

2) 6 000 – 12 000 руб.;

3) 12 000 – 24 000 руб.;

4) свыше 24 000 руб.

Спасибо, что уделили нам внимание!

Оценка параметров поставщиков ООО «Горилка-ТТ»

№	параметры	Поставщики				
		Фанагория, Краснодарский край	М- Виником, Москва	Комбинат Шампанских вин, Тольятти	Исток, Алания	Алкогольная Сибирская группа
1	Местоположение поставщика	1	2	2	1	1
2	Предлагаемый ассортимент	2	1	1	2	2
3	Качество товаров	1	1	1	1	2
4	Цена товаров	1	1	1	1	1
5	Сроки поставок	1	2	2	1	1
6	Выполнение договорных обязательств	1	1	1	1	1
7	Возможность допоставки	1	1	1	1	0
8	Наличие собственного транспорта	2	2	2	2	2
9	Способ платежа	1	2	1	1	2
10	Наличие кредита, рассрочки	0	0	0	0	0
11	Возврат бракованных товаров	1	1	1	1	1
12	Наличие системы контроля качества	1	2	1	1	2
13	Торговля по Интернет (заявка - заказ)	2	2	2	2	1
14	Наличие сертификатов, лицензии, документации на товар	2	2	2	2	2
15	Режим работы	2	2	2	2	2
16	Целостность, сохранность товара	1	1	2	1	2
	ИТОГО	20	23	22	20	22

Методика, используемая для анализа и оценки состояния управления
стимулированием продаж на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»

методы анализа стимулирования продаж		
	существующие	фактически использующиеся на торговом предприятии ООО «Горилка-ТТ»
	экспертный метод	+
	анкетирование потребителей	+
	метод мозгового штурма	-
	метод Дельфи	-
	метод разработки сценариев будущего	-
	анализ основных экономических и финансовых показателей	+
	анализ доли рынка	+
	СТЭП-анализ	-
	SWOT-анализ	-
	анализ уровня цен	+
	анализ поставщиков	-
	анализ конкурентов	-
	матрица БКГ	-
	концепция жизненного цикла товара	-
	метод адаптации планов	-
Всего	12	4