

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Управление инновациями и маркетинг»

(наименование кафедры)

38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование
процесса продаж (на примере ООО «ЕНОТ»)

Студент

О. В. Вайман

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.Г. Смышляева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

И.о. заведующего кафедрой, д-р.экон. наук, доцент М.О. Искосков

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

(личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Вайман Ольга Владимировна.

Тема работы: «Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование процесса продаж» (на примере ООО «ЕНОТ»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Смышляева Елена Геннадьевна.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций, направленных на совершенствование процесса продаж на примере ООО «ЕНОТ».

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «ЕНОТ».

Предмет исследования - процесс продажи товаров в ООО «ЕНОТ».

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) Для совершенствования процесса продаж в ООО «ЕНОТ» предложены три рекомендации: Создание интернет-магазина (продажа через мобильное приложение, расширение ассортимента (бюджетная линейка), введение мотивации торгового персонала на основе KPI.

2) Влияние предложенных рекомендаций позволит улучшить основные экономические показатели деятельности ООО «ЕНОТ». Внедрение первой рекомендации принесет годовой экономический эффект равный 329,7 тыс.руб. Внедрение второй рекомендации увеличит объем покупок клиентов относящихся к сегменту пенсионеров на 20 %. Внедрение третьей рекомендации повысит заинтересованность в работе у торгового персонала, что отразится на выручке магазина.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования ее результатов, изложенных во 2 и 3 главах, для совершенствования процесса продаж в ООО «ЕНОТ», что окажет положительное влияние на эффективность работы организации.

Теоретической и методологической основой исследования стали научно-практические труды российских и западных специалистов в области финансового, стратегического и инновационного менеджмента.

Информационной базой исследования является бухгалтерская отчетность ООО «ЕНОТ» за 2015-2017 гг. и первичная учетная документация, информация, полученная при проведении самостоятельных исследований, а также материалы периодической печати.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 35 источников. В первой главе изучены теоретические аспекты управления продажами в современных условиях. Во второй главе проведен анализ деятельности ООО «ЕНОТ» и применяемого процесса продаж. В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию процесса продаж в ООО «ЕНОТ» и проведено обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий. Также предложены мероприятия по совершенствованию ассортимента продаваемых товаров и как рекомендательные меры по увеличению объема продаж - введение мотивации торгового персонала на основе KPI. Общий объем работы, без приложений, 77 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 31, рисунков – 11.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты эффективного управления процесса продаж в современной экономике.	6
1.1 Современная концепция управления продажами.....	6
1.2 Электронная торговля, как фактор устойчивого развития продаж.....	21
2 Анализ организационно-экономической деятельности ООО «ЕНОТ».....	25
2.1 Краткая характеристика и анализ основных показателей деятельности организации.....	25
2.2 Анализ рыночной среды организации.....	31
2.3 Анализ процесса управления продажами.....	37
2.4 Оценка профессиональных и личных качеств работников.....	40
3 Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование процесса продаж на примере ООО «ЕНОТ».	44
3.1 Создание интернет-сайта с опциями продаж через мобильное приложение.	45
3.2 Совершенствование товарного ассортимента.....	51
3.3 Введение системы КРІ для продавцов - кассиров.....	54
Заключение.....	60
Список используемых источников.....	63
Приложения.....	66

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современных условиях рыночной экономики торговый сектор занимает одно из ведущих мест. Торговля является важнейшей отраслью экономики страны, состояние и эффективность функционирования которой непосредственно влияют как на уровень жизни населения, так и на развитие производства потребительских товаров.

Деятельность торговых организаций, прежде всего, связана с удовлетворением потребностей каждого покупателя, подвержена влиянию множества факторов и охватывает широкий спектр вопросов организационно-технологического, и финансового характера, требующих повседневного решения. Управление многогранной деятельностью торговой организации является весьма сложным процессом и осуществляется с помощью разнообразных методов торгового менеджмента.

Процесс продаж является основой деятельности торгового предприятия. Поэтому его оптимизация является важной задачей для руководства организации.

Спланированный и качественно организованный процесс продажи товаров в розничном магазине, является основой успешного ведения бизнеса. При разработке процесса продаж в первую очередь следует изучить рынок, особенности поведения и предпочтения клиентов при выборе товаров, оценить их покупательскую способность, а также выяснить характерные черты внутренней мотивации предполагаемой аудитории, что существенным образом повлияет на выбор дальнейших шагов.

1 Теоретические аспекты эффективного управления процесса продаж в современной экономике.

1.1 Современная концепция управления продажами

Распределительный канал представляет собой систему, включающую юридические и физические лица, которые оказывают помощь в передаче кому-либо права собственности на определенный вид продукции, на период их движения из точки их происхождения до точки потребления, либо берут его на себя [3].

Как правило, долговременные разрывы в периодах и пунктах доставки, а также правах на продукцию являются теми факторами, которые разделяют продукцию и лиц, которые желают их использовать. Распределительные каналы оказывают помощь в снижении влияния перечисленных факторов, либо их полного устранения.

Под сбытом может пониматься [16, с.81]:

1. системный, упорядоченный процесс, в рамках которого осуществляется реализация товаров, произведенных предприятием;
2. процедура передачи товаров от продавца покупателю посредством установленных механизмов, устойчивых каналов;
3. комплекс направлений деятельности фирмы, связанных с обслуживанием и обеспечением функционирования каналов передачи товаров для клиентов и покупателей.

Все указанные виды сбыта, как правило, не предполагают активных действий менеджмента фирмы, направленных на создание и поддержание работы постоянно действующего механизма реализации товаров. Таких как, например, поиск клиентов и проведение переговоров с ними в целях заключения договоров на приобретение продукции компании. Если подобные действия осуществляются

– сбыт превращается в продажи (точнее, в один из их подвидов). Изучим их особенности.

Под продажами может пониматься [4, с.73]:

1. деятельность фирмы, направленная на формирование сбыта – в любой из 3 рассмотренных нами выше интерпретаций, посредством различных коммуникаций с клиентом, рекламного продвижения, PR и иных инструментов;
2. отлаженный правовой механизм заключения сделок между продавцом и покупателем (при котором стороны определяют свои права и обязанности с учетом положений законодательства).

Если рассматриваемое слово употребляется в единственном числе (как «продажа»), то под ним может также пониматься отдельно взятая сделка по реализации товара. Но вне зависимости от применения понятия «продажи» осуществляются они при условии совершения ответственными менеджерами и сотрудниками фирмы определенных действий, направленных на создание постоянно действующего механизма, который позволяет фирме стабильно извлекать выручку.

Главное отличие сбыта от продаж заключается в том, что первая процедура не предполагает осуществление менеджментом и сотрудниками фирмы действий, направленных на стимулирование выручки. В рамках сбыта осуществляется фактическая поставка товаров по действующим контрактам. Если переговоры с клиентами и ведутся, то, как правило, касаются они организационных вопросов поставок – связанных со стоимостью доставки продукции, оплатой, сервисным сопровождением реализации товаров.

В свою очередь, продажи направлены на то, чтобы соответствующие контракты успешно заключать и формировать потребность фирмы в организации эффективного сбыта – посредством переговоров с клиентами, рекламы, PR [15, с.39].

Иногда предприятие может вести убыточную деятельность в краткосрочной перспективе с целью завоевать рынок. Также предприятие

может получать поддержку от государства в форме дотаций. Но, общее правило состоит в том, что эффективность работы предприятия и в некоторых условиях и существование зависят от того насколько выручка от продажи товаров превышает производственные затраты. То есть возможная прибыль предприятия определяется выручкой, которая зависит от объема продаж и ценой.

При этом ценообразование выступает важной частью функционирования рыночной экономики, регулирования производства, предупреждения дефицита и несбалансированности в разных областях промышленности. Цены определяют структуру производства, действуют на распределение товаров, уровень благосостояния населения [1, с.119].

Последовательное и обоснованное ценообразование и применение надежных способов определения цен, являются важными компонентами успешной деятельности каждого предприятия в конкурентные обстановки рыночных отношений.

Значение этих факторов возрастает в области внешнеэкономической деятельности, где действуют высококвалифицированные партнеры и конкуренты, функционирует мощный коммерческий аппарат. Авторитет предприятия, фирмы, компании зависит от цен на товары в такой же мере, как и от их качества.

Действия управленцев касательно ценообразования имеют очень большое значение для предприятия [10, с. 273]:

- цены воздействуют на имидж предприятия, создают возможности дальнейшего развития;
- от цен зависит объем производства товаров, номенклатура, структура производства;
- цены определяют прибыль и рентабельность производства, стабильность предприятия;

– уровень цен характеризует успешность конкурентной борьбы предприятия на рынке.

Важно значение имеет установление подходящего равновесия между затратами предприятия и интересами потребителей. Определение цен, характеризуется фактором спроса, то есть желанием и возможностью покупателей приобрести предложенный товар. После определения цены равновесия определяются возможная прибыль при условии фактического или предполагаемого объема затрат на производства и сбыт товаров. С целью повысить прибыль определяются возможность снижения производственных и других затрат. На основе маркетинговых исследований спроса прогнозируется рост производства и сбыта товаров. Цена выступает очень важным показателем для предприятия, так определяют выручку от продажи товаров [1].

Особенность состоит в том, что в большинстве случаев не наблюдается прямой взаимосвязи производственных затрат и качества продукции, затрат и цен. Поэтому ориентация в ценообразовании только на уровень производственных и сбытовых затрат может приводить к тому, что предприятие получает меньшую прибыль. Следует также учитывать объем и структуру спроса, возможные и оптимальные объемы продаж, рациональную сегментацию рынков.

Цены используются для разных целей. С их помощью проводятся расчеты за поставку продукции и предоставление услуг. Кроме этого цены нужны для расчетов стоимостных показателей деятельности предприятий. К ним относятся валовая товарная продукция, объем продаж, себестоимость, затраты, прибыль, рентабельность и другие. При помощи цен делаются расчет эффективности инвестиций, бизнес планов, внедрения энергосберегающих технологий и другие.

Указанные примеры свидетельствуют о широком использовании цен экономической деятельности субъектов хозяйствования. Использование цен в расчетах между предприятиями, прогнозировании, планировании, учете,

анализе, стимулировании, взаимоотношениях предприятий, требует знаний сущности, функций, видов цен, принципов ценовой стратегии, методов ценообразования.

Знание основ ценообразования выступает важным условием для формирования прибыльного бизнеса [5, с.38].

Существует много способов продвижения продукции, каждый из которых имеет свои плюсы и минусы. Некоторые из них мы рассмотрим и постараемся понять, стоит ли следовать строго одной из схем продвижения и какие преимущества имеет смешанная система сбыта продукции, включающая в себя разные варианты организации продаж.

Как правило, начинающий дистрибьютор открывает центральный склад и офис оптовых продаж в столичном (Москва) или другом крупном городе (Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург) [23, с.10].

Рассмотрим ситуацию на примере. Схема № 1. Вначале приоритетное значение будут иметь именно продажи, то есть непосредственно методы реализации товаров конечному покупателю. Поскольку увеличение продаж (объема реализуемого товара) - основная задача дистрибьютора, канал реализации выстраивается по стандартной схеме: дистрибьютор – дилер – конечный покупатель. Эта цепочка на первых порах обеспечит вам определенный стабильный объем продаж, но если руководство будет ставить перед коммерческим подразделением все более амбициозные задачи, придется искать новые возможности.

Схема № 2. На этом этапе у вас может появиться новый тип партнера. Как правило, это федеральная компания, которая не имеет финансовой возможности (или большого желания) заниматься импортом, но обладает финансовым и кадровым потенциалом, чтобы выстраивать оптовые продажи. Такая компания может стать вашим субдистрибьютором, получив цену на товар, которая позволит при небольшой оптовой наценке заниматься самостоятельными дилерскими продажами.

Таким образом, описанная система сбыта товаров усложнится: дистрибьютор – субдистрибьютор – дилер – конечный покупатель.

Можно содержать региональные представительства и склады. Однако далеко не у каждого дистрибьютора есть финансовые средства на организацию склада и содержание штата сотрудников в регионе. Между тем конкуренты, которые открывают склады в других регионах, обеспечивая тем самым доступность товара для дилеров, заставляют активно искать пути приближения товара к заказчику. Такие возможности дает работа через регионального партнера за счет привлечения его денежных средств по схеме: дистрибьютор – региональный партнер – дилер – конечный покупатель. По сути, эта система сбыта продукции повторяет принцип продаж через субдистрибьютора, однако для регионального партнера территория продаж будет ограничена.

Схема № 3. После того как вы добьетесь узнаваемости товара, сформируете лояльную дилерскую сеть и получите новые финансовые возможности (на это уйдет несколько лет), вы как дистрибьютор будете стремиться открыть в крупных городах собственные представительства с непосредственным подчинением центральному офису. Эти методы реализации товаров минимизируют зависимость от субдистрибьюторов и региональных партнеров. Схема продаж принимает следующий вид: дистрибьютор – филиал центрального офиса дистрибьютора – дилер – конечный покупатель.

Схема № 4. В некоторых случаях для увеличения продаж можно разрешить филиалу и прямые продажи конечному покупателю (при отсутствии дилерской сети в новом регионе). Тогда схема продаж будет выглядеть так: дистрибьютор – филиал центрального офиса дистрибьютора – конечный покупатель. Увеличение продаж – это тактическая задача, решение которой, разумеется, обеспечивает появление оборотных средств, необходимых для дальнейшего развития, тогда как выстраивание системы сбыта – стратегическая цель любой компании. Поэтому, прежде чем приступить к продажам, необходимо ответить на ключевые вопросы, которые помогут выстроить

эффективную систему сбыта. Считается, что при наличии ресурсов стратегически правильно организовать работу через собственные филиалы компании, так как данная структура зависит от центрального офиса и ею проще управлять.

Использование смешанной системы сбыта продукции может быть оправданно на начальном этапе развития компании, и позволит при ограниченном запасе средств обеспечить быстрый вход на рынок [22, с. 317].

Разработка и внедрение единой системы сбыта обеспечат полноценную работу разрозненных точек продаж. Если продажи организованы по смешанной схеме, в случае их падения проще всего обвинить партнеров, которые не защищают ваши интересы и продвигают заодно бренды других производителей.

Несоблюдение условий любым из участников процесса следует пресекать – вплоть до отказа от дальнейшего сотрудничества по истечении контракта. Ни одно звено сбыта не может быть для вас важнее, чем бесперебойная работа системы в целом.

Ориентируйтесь на основные принципы работы с партнерами, которые позволят вывести компанию на новый уровень стабильного развития. Очень важно донести до всех участников процесса, что именно вы как дистрибьютор являетесь гарантом и контролером соблюдения правил реализации.

Таким образом, прежде всего, нужно создать систему сбыта товаров, описывающую все требования к ее участникам, их права и ответственность. После этого, независимо от выбранных каналов реализации, все участники сбыта будут вовлечены в эффективный и взаимовыгодный процесс.

Основными вопросами хозяйственной деятельности промышленного предприятия являются снабжение, производство и сбыт продукции. Продукцией являются изделия, услуги и работы, которые могут предлагаться рынку в качестве товара [35,29].

Сбыт – это комплекс мероприятий, направленных на продвижение

продукции на рынок: получение заказов и их обработка; формирование спроса; подготовка продукции к отправке потребителю, ее комплектация; отгрузка на транспортное средство; доставка к месту назначения или реализации.

Задачей сбыта также является организация расчетов за продукцию [27, с.102].

Сбытовая политика предприятия это:

1.Совокупность стратегий сбыта, которую выбирает руководство этой организации: стратегии позиционирования товара, охвата рынка.

2. Комплекс действий, направленных на:

формирование ассортимента продукции и ценообразование;

формирование спроса и стимулирование сбыта продукции: коммерческое кредитование, реклама, скидки.

заключение контрактов на продажу товара;

заключение договоров о товародвижении, организационным, материально- техническим и прочим аспектам сбыта.

Сбытовая деятельность имеет три направления [24, с. 375]:

1. Планирование, то есть прогнозирование.

2.Организация сбыта продукции.

3.Контроль и координация его.

Каждое из этих направлений состоит из определенных функций, которые соответствуют его специфике. Планирование сбыта продукции включает:

1. Определение целей.

2. Изучение внутренних и внешних условий.

3. Подготовка прогнозов реализации продукции.

4. Разработка перспектив спроса и конъюнктуры. 5.Составление плана

поставок.

6. Выбор каналов, по которым будет распределяться товар.

7. Планирование хозяйственных связей.

8. Планирование рекламной деятельности, внешнеторговых

операций, дополнительных услуг.

9. Планирование прибыли, составление сметы расходов, которые пойдут на управление распределением и сбытом.

На начальном этапе планирования сбыта необходимо изучить внутренние и внешние условия работоспособности предприятия. В случае изменения внешних условий, требуется корректировка и внутренних.

Необходимо выявить имеющиеся проблемы, для решения которых устанавливаются цели [3, с. 52]:

- достижение желаемых размеров дохода, объемов продаж;
- установление хозяйственных связей;
- оптимизация запасов продукции;
- повышение действенности работы персонала по сбыту;
- качество дополнительных услуг, которые предоставляются потребителю;
- повышение эффективности работы с претензиями;
- рационализация товарооборота;
- выбор действенных каналов реализации;
- минимизация транспортных расходов;
- повышение дохода от внешнеторговых сделок;
- оптимизация затрат, связанных со сбытом;
- усиление эффективности рекламной политики;
- стимулирование сбыта продукции и спроса потребителей.

Этот перечень может быть разным для разных предприятий и для одного предприятия в разные периоды его хозяйственной деятельности.

Организация сбыта должна осуществляться с учетом всех производственных и рыночных факторов работы организации.

Организация сбыта продукции включает:

- сбор информации о спросе на продукцию;
- заключение договоров на поставку;

- выбор методов реализации;
- выбор способов доставки продукции покупателю;
- разработку технологии товародвижения;
- организацию рекламной деятельности и стимулирования спроса;
- организацию отчетности;
- организацию правовой, претензионной работы и торговой

коммуникации. Сбыт продукции осуществляется несколькими способами.

Каналы сбыта продукции:

- через собственную сеть;
- через систему брокеров, дистрибьюторов, независимых агентов и джобберов.

Формирование собственной сбытовой сети направлено на реализацию собственной продукции. Предприятие в этом случае может контролировать выполнение своей стратегии на рынке и поддерживать непосредственную связь с потребителем.

Но собственная сеть целесообразна при достаточно большом объеме продаж. Если же обслуживается узкий сегмент рынка и отдельные непостоянные заказчики, использование собственного штата сбытового персонала нецелесообразно.

Надо комбинировать его со сбытом через посредников [8, с.214].

Если руководители предприятий будут знать, как сбыть продукцию, то их организации будут прибыльными и успешными.

Таким образом, под системой сбыта следует понимать систему предприятия, которая формируется из совокупности внутренних и внешних организационно-экономических элементов, обеспечивающих реализацию продукции, а также доведение до конечного потребителя в заданных обстоятельствах.

Маркетинг является мощнейшим инструментом, используемым всевозможными организациями в непрекращающейся борьбе за процветание и

прибыльность.

Маркетинг – вид деятельности в процессе управления фирмой, направленный на улучшение базовых экономических показателей компании (таких как, например, объемы выручки, величина рентабельности) посредством стимулирования продаж, обеспечения узнаваемости бренда на рынке, повышения лояльности клиентов и партнеров [30, с. 214].

Основные критерии высокой оценки маркетинга:

- Способность предприятия выпускать продукцию, которая востребована в среде потребителей и конкурентоспособна;
- Способность фирмы своевременно диверсифицировать поставки исходя из ситуации на рынке, динамики спроса на те или иные товары;
- Возможность планировать продажи, как следствие – оптимизировать с точки зрения затрат схемы их подготовки;
- Возможность прогнозировать спрос на товары в те или иные периоды времени, как следствие – определять стратегические приоритеты в части организации производства товаров, формирования их ассортимента.

Таким образом, маркетинг – это комплексная работа, позволяющая фирме найти ресурсы для решения широкого круга задач по развитию бизнеса.

Под коммерческими усилиями по сбыту принято понимать деятельность, направленную, прежде всего, на обеспечение устойчивости процедур, связанных с реализацией товаров. Как правило, данные усилия связаны с оптимизацией каналов поставок продукции от производителя к продавцу, снижением транспортных и иных издержек, характеризующих сбыт.

От того, насколько эффективными будут усилия по сбыту, в значительной степени зависит расстановка приоритетов в маркетинговой политике компании. Например, если фирме удастся значительно снизить каналы поставок товаров потребителям, то у нее могут высвободиться денежные средства на проведение новой рекламной кампании, результатом которой может быть рост продаж. В свою очередь, эффективные усилия по

сбыту в части оптимизации каналов поставок могут позволить фирме успешно обеспечить более динамичную реализацию товара [28,с. 152].

Главное отличие маркетинга от коммерческих усилий по сбыту заключается в том, что первый вид деятельности фирмы направлен на обеспечение роста продаж, а второй связан с оптимизацией ресурсов, задействуемых в целях обслуживания текущих и выросших продаж, в ряде случаев - с формированием условий для обеспечения роста продаж. Таким образом, маркетинг и коммерческие усилия по сбыту товаров взаимозависимы, каждое из соответствующих направлений деятельности менеджмента фирмы имеет большое значение с точки зрения развития бизнеса.

Маркетинг на предприятии чаще всего реализуется в целях обеспечения роста выручки. Коммерческие усилия по сбыту, как правило, имеют отношение к снижению издержек. Оба направления деятельности важны для обеспечения рентабельности бизнеса.

Определив, в чем разница между маркетингом и коммерческими усилиями по сбыту, зафиксируем выводы в таблице 1.

Таблица 1– Сравнительная таблица

Маркетинг	Коммерческие усилия по сбыту
Что общего между ними?	
Приоритеты в маркетинге часто определяются эффективностью коммерческих усилий по сбыту	
В чем разница между ними?	
Направлен на обеспечение роста продаж	Направлены на повышение эффективности обслуживания текущих и выросших продаж
Направлен на увеличение роста выручки компании	Направлены на снижение издержек фирмы

Все элементы, которые входят в состав каналов распределения, являются весьма значимыми, так как они осуществляют ряд важных операций. Одной из них является осуществление деятельности в области исследований, то есть производится сбор данных, используемых в процессе планирования.

Также они стимулируют сбыт, распространяя информацию о продукции путем проведения различных рекламных мероприятий. Наряду с этим, они налаживают и поддерживают связи с покупателями, а также адаптируют продукцию в соответствии с их требованиями. А все риски и ответственность за нормальную «работу» канала берут на себя.

Еще одной немаловажной функцией является образование товародвижения, которая включает в себя складирование продукции и ее транспортировку.

Появление маркетинговых каналов связано с тем, что их применение является целесообразным с экономической точки зрения как для производителя, так и для потребителя. Увеличение количества организаций и физических лиц, которые тем или иным образом причастны к распределению продукции, то есть посредников, как раз и отвечают интересам двух приведенных выше сторон. Используя свои связи, практический опыт, специализацию именно на этом конкретном виде деятельности и ее масштабе, посредники могут предложить фирме-производителю гораздо больший спектр возможностей сбыта, чем она могла добиться бы самостоятельно.

Существует несколько основных параметров, характеризующих каналы распределения. Это и длина каналов, и ширина, а также их пропускная способность. Но все же основной его характеристикой является количество входящих в него уровней, то есть посредников, осуществляющих те или иные операции, связанные с доставкой, либо приближением продукции потребителю. Фирмы-производители и потребители продукции, выполняя определенные функции, также являются частью распределительного канала. Количество уровней, являющихся независимыми друг от друга, и определяют длину и ширину распределительного канала.

Простейшим распределительным каналом является канал нулевого уровня. Также его называют каналом прямого маркетинга, так как здесь отсутствуют посредники и товар от фирмы-производителя сразу поступает его

конечному потребителю. Данный вид зачастую используется, когда предприятие имеет сравнительно небольшую долю рынка.

В том случае, если фирма-производитель выпускает довольно большой товарный ассортимент и осуществляет сбытовую деятельность на достаточно большом количестве рынков экономически целесообразно применение распределительных каналов более сложных по составу и более эффективных применительно к данной ситуации.

Канал первого уровня или одноуровневый – это такой распределительный канал, в состав которого входит только один посредник. Иными словами, между производителем и потребителем находится розничный торговец. В двухуровневом распределительном канале добавляется еще одно звено – оптовый торговец. Структура трехуровневого канала состоит уже из трех посредников, то есть сначала идет оптовый торговец, затем – мелкооптовый торговец, а потом – розничный.

Также существуют каналы с большим числом уровней-посредников, но встречаются они достаточно редко. Да, при использовании нескольких посредников эффективно выполняются специализированные функции, производятся низкие затраты на реализацию, отсутствует необходимость исследования и прогнозирования рынка и решения вопросов логистики. Но со стороны фирмы-производителя, чем длиннее канал, тем тяжелее управлять его функционированием. Также к недостаткам многоуровневых каналов относятся большая отдаленность от конечного потребителя, что приводит к недостаточному количеству информации, доводящейся до сведения производителя. Возникает необходимость установления более тесных связей с посредниками.

Устаревание распределительных каналов - вполне нормальное явление. Ведь время не стоит на месте. Все вокруг развивается, постоянно меняется, в таких условиях существует необходимость отслеживать все эти события и явления. В том случае, если применение тех или иных распределительных

каналов начинает терять свою актуальность, нужно их изменять. Толчком в развитии каналов распределения стало появление горизонтальных, вертикальных, а также многоканальных маркетинговых систем, которые пришли на смену традиционным.

В прошлом, работая только на одном рынке, компания применяла только один канал распределения. В настоящее время рынок включает несколько сегментов, поэтому все больше компаний внедряют системы многоканального маркетинга, то есть используют два и более каналов распределения. В случае горизонтальной маркетинговой системы две или более независимых компаний объединяют свои ресурсы для осуществления таких рыночных возможностей, которые по отдельности каждая из них выполнить не в силах. Вертикальная маркетинговая система состоит из фирмы-производителя и торговцев, которые осуществляют свою деятельность в целостной системе. Один из членов канала, как правило, устанавливает деятельность других и контролирует ее.

В настоящее время как с одного конца канала распределения, так с другого, заметно стремление к уменьшению количества посредников. Крупные розничные торговцы вкладывают большие средства для того, чтобы построить собственные распределительные центры. Иными словами, здесь довольно незначительную роль играют оптовые посредники, так как производители могут производить поставки непосредственно в сеть. Это приводит к тому, что снижаются торговые наценки, а фирмы-производители в большей степени могут контролировать цены.

Улучшение транспортной системы является еще одной тенденцией развития каналов распределения. В последствии это приводит к сокращению сроков хранения, а также сроков реализации товаров, уменьшению количества работников, увеличению дохода производителя и качества информации о товародвижении. Поставки день-в-день или на следующее утро превращаются в норму для снабженцев.

Также новой тенденцией стали изменения ритмов жизни людей. В

современном мире экономия времени становится такой же важной, как и экономия денежных средств. В связи с этим, супер- и гипермаркеты становятся более популярными, ведь в целях экономии времени современному потребителю предпочтительнее делать закупки в одном торговом пространстве.

Еще одной и очень важной тенденцией является увеличение ширины распределительных каналов при одновременном уменьшении их глубины. Процесс снижения глубины осуществляется путем сокращения промежуточных элементов, а расширение каналов дает возможность приумножения сбыта от использования новых каналов.

Для того, чтобы организация могла функционировать и достигать поставленных целей, ей также необходимо постоянно быть в курсе данных тенденций, чтобы не ошибиться при выборе того или иного канала распределения.

1.2 Электронная торговля, как фактор устойчивого развития продаж

Рынок электронной коммерции в России растет очень стремительно, оказывая неотъемлемое влияние на экономику страны. В сфере торговли все большее количество предприятий обычного формата выходят на электронный рынок. Он представляет огромный интерес для развития бизнеса, так как открывает перед ним новые возможности. В Интернете существует множество неосвоенных или мало освоенных ниш, он открывает возможности для расширения географии сбыта.

Несмотря на то, что уже сегодня Россия лидирует среди европейских стран по количеству пользователей интернетом, уровень его проникновения продолжает расти. По итогам 2017 аудитория пользователей 16+ увеличилась на 3 млн человек и составила 87 млн. (рис 1). (Приложение В)

Среди молодежи уровень пользования Интернетом достиг практически предельных значений еще два года назад. Поэтому рост аудитории Интернета в

последние годы происходит в основном за счет людей старшего возраста. За последний год среди людей в возрасте от 55 лет и старше доля пользователей Интернета увеличилась на четверть, а доля пользователей мобильного интернета – в 2 раза [1].

Впрочем, уровень проникновения Интернет среди старшего поколения остается невысоким – лишь каждый третий (36 %) россиянин 55+ пользуется Интернетом. Для сравнения, в возрастной группе 30-54 лет этот показатель составил к началу 2018 года 83 %, а среди молодежи – 98 %. Поэтому перспектива роста аудитории в ближайшие годы открывается именно за счет дальнейшего увеличения степени проникновения среди старшего поколения (рис 2). (Приложение Г)

Объем российского рынка электронной торговли в денежном эквиваленте так же продолжает расти. В 2017 году он достиг 1 триллиона рублей, что составляет 36 % всей цифровой экономики страны. Однако доля внутреннего рынка Интернет-торговли сейчас всего составляет 63 %. Огромная аудитория, отсутствие налоговой нагрузки и минимальные таможенные пошлины делают его привлекательным для иностранных компаний, с которыми зачастую довольно сложно тягаться отечественным ретейлерам. Бесконтрольность трансграничной торговли сегодня наносит значительный ущерб экономике страны. По итогам 2017 года Россия потеряла почти 130 млрд рублей из-за отсутствия НДС на все товары, ввозимые в РФ из-за границы через торговые онлайн-площадки [3].

Однако в Проекте стратегии развития электронной торговли до 2025 года, разработанном АКИТ (Ассоциация компаний Интернет-торговли), решению данной проблемы уделено особое внимание [4]. В стратегии предлагается ввести инструмент налогообложения иностранных интернет-магазинов, которые продают свои товары россиянам, что поможет уровнять положение зарубежных и отечественных игроков на данном рынке, а также обеспечить дополнительный приток средств в казну. Поэтому в ближайшее время можно

прогнозировать снижение доли трансграничной торговли в интернет-пространстве России. Рассматривая географию онлайн-торговли можно отметить, что центром электронной коммерции страны является Москва, однако серьезную долю оборота имеют также Петербург и Московская область. В сумме эти три региона сейчас занимают половину всего объема рынка (Рис 3). (Приложение Д)

Однако, развитие регионов идет более стремительными темпами, чем центральной России. Самыми быстрорастущими округами сейчас являются СФО, ДФО, УФО. Эта тенденция сохранится в ближайшие несколько лет в частности за счет роста проникновения Интернета в периферии.

Не смотря на столь бурный рост объема электронной коммерции, покупатель по-прежнему не готов принимать решение и делать покупку только онлайн. Порядка 50 % потребителей начинают искать информацию о товаре в интернете, но только 7 % покупателей выбирают и оплачивают покупку исключительно онлайн. Данный психологический барьер основан на том, что до сих пор онлайн-покупатели является самым уязвимым сегментом потребителей. Это является следствием отсутствия отдельных законодательных решений в сфере регулирования электронных сделок. Во-первых, на данный момент даже нет законов, в которых было бы сформулировано понятие электронной сделки и требований к ее содержанию, таких как: перечень необходимых реквизитов, порядок изменения и расторжения договоров и т. д. Отсюда отсутствие отдельных законодательных решений в сфере регулирования данных сделок. Нет общих правил по возврату товаров, приобретенных в интернете, нет механизмов досудебного разрешения споров и онлайн-арбитража в электронной торговле. Во-вторых, деятельность товарных агрегаторов не регулируется, в следствии чего ответственность за размещение ими недостоверной информации о товарах или продавцах. Это приводит к росту жалоб потребителей на интернет-магазины.

Решение данных проблем обеспечит защиту онлайн-покупателям и приведет к качественному скачку в развитии электронной коммерции в России.

Повышается эффективность использования основных средств, с большей отдачей работают оборотные средства, создаются условия для роста интенсивности производства, качества товаров (услуг) и инвестиционной активности.

2 Анализ организационно-экономической деятельности ООО «ЕНОТ»

2.1 Краткая характеристика и анализ основных показателей деятельности организации

Общество с ограниченной ответственностью «ЕНОТ» (далее ООО «ЕНОТ») - это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством РФ по взаимному и добровольному соглашению граждан.

Организация образована как розничная торговая компания в 2006 году, зарегистрирована по адресу: г.Тольятти, ул. Кооперативная, 60. Свою деятельность организация осуществляет через магазин «ЕНОТ», находящийся по адресу: г. Тольятти, ул. Кооперативная, 60.

Основной целью деятельности ООО «ЕНОТ», является получение прибыли через удовлетворение потребностей покупателей в товарах.

Основным предметом деятельности ООО «ЕНОТ» является розничная торговля алкогольной продукцией, продовольственными и непродовольственными (косметика, бытовая химия) товарами.

Магазин «ЕНОТ» - традиционный магазин прилавочного типа «У дома» предлагает более 1 тысяч наименований товаров. Ассортимент регулярно обновляется.

Магазин расположен в частном секторе города, около дороги, ведущей в дачный массив и к турбазам. Ежедневно его посещает не менее 110-170 человек. Платежеспособность населения в данном районе города относительно высокая. Общее экономическое положение жителей района выше, чем в среднем по городу, что благоприятно для развития торговли.

Клиентская база магазина состоит из двух потоков: людей, живущих в окружающем жилом массиве и людей, едущих на дачи или турбазы на личном транспорте из центра города. Удачное расположение на главном пути

следования позволяет говорить о перспективе охвата большей территории, за счет интенсивного движения автомобильного транспорта.

Магазин «ЕНОТ» открыт: с 8.00 до 22.00, работает без перерыва и выходных дней. Возможно оплатить покупки с помощью кредитных пластиковых карт.

ООО «ЕНОТ» осуществляет свою деятельность в арендованном нежилом помещении общей площадью 293,2 кв.м. В состав которого входят: торговый зал - 150 кв.м.; склад - 113,2 кв.м.; офисные помещения - 30 кв.м..

Ассортимент продаваемых товаров в магазине «ЕНОТ» представлен на рисунке 4. (Приложение Е)

Организация поддерживает местных товаропроизводителей, их продукцию всегда можно найти на полках магазина «ЕНОТ». В первую очередь, это - хлебозаводы, продукция которых пользуется устойчивым спросом благодаря традициям качества; молочные заводы - в магазине стараются не ограничивать ассортимент свежих молочных и кисломолочных продуктов; мясоперерабатывающие предприятия - их продукция незаменима на полках магазина и нужна покупателям.

Для организации ООО «ЕНОТ» качество реализуемой продукции является одним из главных аспектов. Продовольственные товары - это товары массового спроса и качество играет первостепенную роль. Основным критерием отбора поставщиков является соотношение цены и качества продукции. Это доказывает уверенную позицию компании на рынке.

Помимо ООО «ЕНОТ» на тольяттинском рынке функционирует еще ряд компаний, реализующих аналогичную продукцию. Среди них магазин «Пятерочка» (X5 RetailGroup), магазин «Пеликан» (ООО «Неотрейд»), магазин «Миндаль М5» (ООО «ТД «МИНДАЛЬ») и др. Конкуренция для современной розничной торговли имеет огромное значение.

ООО «ЕНОТ» является частной розничной компанией, поэтому в вопросах ценовой политики, руководство компании придерживается

собственной ценовой политики. Помимо этого, при ценообразовании, ООО «ЕНОТ» руководствуется традиционной формулой рынка – соотношение спроса и предложения, а также позицией конкурентов на рынке.

Размер уставного капитала ООО «ЕНОТ» составляет 250 000 рублей, который состоит из 2 долей номинальной стоимостью 125 000 рублей каждая.

Учредителями ООО «ЕНОТ» являются физические лица.

Уставный капитал ООО «ЕНОТ» образован учредителями в лице Кондрашина Н. И. и Кондрашиной О.В.. Учредитель Кондрашин Н. И. является директором ООО «ЕНОТ».

Организационно-правовая форма организации – общество с ограниченной ответственностью. Согласно Федеральному закону "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ члены общества отвечают по обязательствам только в размере внесенных ими вкладов и не отвечают личным имуществом. ООО «ЕНОТ» образовано полностью как частная компания. Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, устав, расчетный счет в банке.

В ООО «ЕНОТ» большая часть основных средств (здания, торговое оборудование) находятся в аренде, они числятся на балансе арендодателя.

В своей деятельности ООО «ЕНОТ» руководствуется правовыми и нормативными актами, определяющими порядок и правила проведения торговых операций, решением собрания учредителей, приказами и распоряжениями директора.

Структура организации ООО «ЕНОТ» представлена на рисунке 5. (Приложение Ж)

Организация имеет линейно-функциональную структуру управления. При небольшой численности персонала (8 человек) данная структура является самой оптимальной.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;

- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- простота управления;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности организации;
- простой контроль.

Для ведения бухгалтерского и налогового учета в организации заключен договор аутсорсинга с ООО «БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАЦИИ», первичные учетные документы передаются непосредственно специалисту данной компании.

Управление магазином «ЕНОТ» можно описать следующим образом:

- 1) Директор - в обязанности входят представительские функции и функции контроля за деятельностью своих подчинённых.
- 2) Товаровед - специалист по управлению обращением товаров, организует работу персонала в магазине.
- 3) Продавцы-кассиры - должностные лица, отвечают за оборот товаров, порядок в торговом зале, выкладку и учёт продукции.

Для реализации миссии и главной цели организации ООО «ЕНОТ» можно выделить следующие задачи:

1. Увеличение объема продаж
2. Планирование основных экономических показателей
3. Развитие материально-технической базы
4. Изучение спроса
5. Управление товарными запасами и ассортиментом
6. Подбор, расстановка и обучение кадров
7. Управление организацией продаж и рекламой
8. Устранение сбоев в работе.

Основные технико-экономические показатели отражены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные технико-экономические показатели работы предприятия
ООО «ЕНОТ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютные отклонения		Темпы роста, %	
				2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.	2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Выручка, тыс. руб.	7298,0	8107,0	7958,0	809,0	-149,0	11,1	-1,8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	5923,0	6476,0	6420,0	553,0	-56,0	9,3	-0,9
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1375,0	1631,0	1538,0	256,0	-93,0	18,6	-5,7
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	423,0	553,0	442,0	130,0	-111,0	30,7	-20,1
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	336,0	468,0	354,0	132,0	-114,0	39,3	-24,4
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	100,0	44,0	69,0	-15,0	-45,0	-15,0	-52,9
Среднесписочная численность персонала, чел.	8	8	8	0	0	0	0
Фонд зарплаты работающих, тыс. руб.	746,0	762,0	770,0	16,0	8,00	2,1	1,05
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,81	0,80	0,81	-0,01	0,01	-1,2	1,25
Рентабельность продаж, %	4,6	5,8	4,4	1,2	-1,4	26,1	-24,1

За последние три отчетных периода изменение результатов деятельности показывает не стабильную динамику. Так в 2016 г. по отношению к 2015 г. выручка показывает положительный рост на 11,1% в сумме 809,0 тыс. руб., ауже к концу 2017 г. выручка падает на 1,8% (-149,0 тыс. руб.).

Себестоимость продаж в 2015 г. составила 5 923,0 тыс. руб., в 2016 г. - 6 476,0 тыс. руб., в 2017 г. - 6 420,0 тыс. руб. Наблюдается увеличение себестоимости на 553,0 тыс. руб. или 9,3% в 2016 году по сравнению с 2015

годом и уменьшение на 56,0 тыс. руб. или -0,9% в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Валовая прибыль за исследуемый период также имеет не стабильную динамику. Так, в 2015 г. она составила 1 375,0 тыс. руб., в 2016 г. - 1 631,0 тыс. руб., в 2017 г.- 1 538,0 тыс. руб. Наблюдается увеличение валовой прибыли на 256,0 тыс. руб. или 18,6% в 2016 году по сравнению с 2015 годом и уменьшение на 93,0 тыс. руб. или -5,7% в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Чистая прибыль в 2015 г. составила 336,0 тыс. руб., в 2016 г. - 468,0 тыс. руб., в 2017 г. - 354,0 тыс. руб. Наблюдается увеличение прибыли в 2016 г. по отношению к 2015 г. на 132,0 тыс. руб. (39,3%), и в 2017 г. по отношению к 2016г. наблюдается уменьшение прибыли на 114,0 тыс. руб. (-24,4%).

Среднесписочная численность персонала за анализируемый период не изменилась. Текучесть кадров отсутствует, т.к. в организации созданы благоприятные условия для труда.

Затраты на 1 руб. реализованной продукции в 2016 г. по отношению к 2015 г. незначительно уменьшились и составили 80коп./руб.(-1,2%). В 2017 г. по отношению к 2016 г. незначительно увеличились и составили 81коп./руб.(1,25%).

Рентабельность продаж соответственно имеет не стабильную динамику: В 2016 г. по отношению к 2015г. рентабельность увеличивается на 1,2 (26,1%)., в 2017 г. по отношению к 2016 г., рентабельность уменьшается на 1,4 (-24,1%).

Отразим динамику таких основных показателей как выручка, валовая прибыли и чистая прибыль на рисунке 6. (Приложение 3)

Таким образом, деятельность магазина «ЕНОТ» за 2015 - 2017 гг. характеризуется не стабильной динамикой, уменьшением выручки от продаж, валовой и чистой прибыли от продаж.

Проведенный анализ показал, что финансовое состояние предприятия - неустойчивое, и в связи с тем, что рядом с магазином действуют сильные

конкуренты (магазин «Пятерочка» и магазин «Пеликан») риск банкротства достаточно велик.

2.2. Анализ рыночной среды организации

Проведем анализ внешней макросреды с помощью PEST-анализа (таблица 3).

Таблица 3 - PEST-анализ внешней макросреды магазина «ЕНОТ»

(P) POLITICAL — политические факторы внешней среды	Устойчивость политической власти и существующего правительства
	Поддержка малого бизнеса со стороны государства и кредитных организаций.
	Ужесточение требований при реализации алкогольной продукции.
	Увеличение контроля над деятельностью торговых организаций со стороны государства.
(E) ECONOMICAL — экономические факторы внешней среды	Темпы роста экономики
	Уровень инфляции
	Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда
	Налоговая политика страны
(S) SOCIO-CULTURAL — социально-культурные факторы внешней среды	Темпы роста населения (уровень миграции и иммиграционные настроения)
	Низкая квалификация кадров
	Отношение к работе, карьере и выходу на пенсию
	Требования к качеству продукции и уровню сервиса
(T) TECHNOLOGICAL — технологические факторы внешней среды	Уровень инноваций и технологического развития отрасли
	Развитие и проникновение интернета
	Доступность новейших технологий
	Степень использования и внедрения технологий

Оценим силу влияния каждого фактора (таблица 3.). Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании

2 — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании

3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Таблица 4 - Оценка значимости факторов PEST анализа

Описание фактора	Влияние фактора	Направление влияния фактора	Вес
Политические факторы			
Устойчивость политической власти и существующего правительства	2	+	0,01
Поддержка малого бизнеса со стороны государства и кредитных организаций.	2	+	0,03
Ужесточение требований при реализации алкогольной продукции.	3	-	0,15
Увеличение контроля над деятельностью торговых организаций со стороны государства.	3	-	0,15
Экономические факторы			
Положительный рост экономики	2	+	0,09
Снижение уровня инфляции	3	+	0,09
Рост безработицы	3	-	0,12
Снижение платежеспособности населения	3	-	0,12
Увеличение налоговых ставок	2	-	0,05
Социально-культурные факторы			
Убыль населения	1	-	0,01
Низкая квалификация кадров	2	-	0,07
Растет средняя продолжительность жизни, и возрастная группа 35+ увеличивается.	2	+	0,03
Повышение требований к качеству продукции и уровню сервиса	3	+	0,03
Технологические факторы			
Увеличивается количество покупок через интернет	1	-	0,01
Появление новых программных материалов, оборудования, технологий	1	+	0,01
Доступность новейших технологий	1	+	0,01
Применение энергосберегающих технологий	2	+	0,02
	36		1,0

Проведем оценку вероятности изменения фактора в таблице 4. Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 — максимальную вероятность. Оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы.

Таблица 5 - Оценка вероятности колебаний PEST — факторов

Описание фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
Политические факторы						
Устойчивость политической власти и существующего правительства	1	1	2	1	1	1,2
Поддержка малого бизнеса со стороны государства и кредитных организаций.	1	2	2	1	2	1,6
Ужесточение требований при реализации алкогольной продукции.	1	1	1	1	1	1
Увеличение контроля над деятельностью торговых организаций со стороны государства.	1	1	1	1	1	1
Экономические факторы						
Положительный рост экономики	1	2	2	3	1	1,8
Снижение уровня инфляции	1	1	2	1	3	1,6
Рост безработицы	1	3	2	5	3	2,8
Снижение платежеспособности населения	2	2	4	4	2	2,8
Увеличение налоговых ставок	1	1	3	2	1	1,6
Социально-культурные факторы						
Убыль населения	2	3	1	4	3	2,6
Низкая квалификация кадров	3	1	4	3	3	2,8
Растет средняя продолжительность жизни, и возрастная группа 35+ увеличивается.	1	1	2	2	1	1,4
Повышение требований к качеству продукции и уровню сервиса	1	2	1	3	1	1,6
Технологические факторы						
Увеличивается количество покупок через интернет	1	1	1	1	1	1
Появление новых программных материалов, оборудования, технологий	1	2	2	1	1	1,4
Доступность новейших технологий	1	1	1	1	1	1
Применение энергосберегающих технологий	1	2	2	2	1	1,6
						28,8

Следующим шагом рассчитаем реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность организации (таблица 6).

Таблица 6 - Оценка реальной значимости PEST — факторов

Описание фактора	Влияние фактора	Средняя оценка вероятности изменений	Оценка с поправкой на вес
Устойчивость политической власти и существующего правительства	2	1,2	0,07
Поддержка малого бизнеса со стороны государства и кредитных организаций.	2	1,6	0,09
Ужесточение требований при реализации алкогольной продукции.	3	1	0,08
Увеличение контроля над деятельностью торговых организаций со стороны государства.	3	1	0,08
Экономические факторы			
Положительный рост экономики	2	1,8	0,1
Снижение уровня инфляции	3	1,6	0,13
Рост безработицы	3	2,8	0,23
Снижение платежеспособности населения	3	2,8	0,23
Увеличение налоговых ставок	2	1,6	0,09
Социально-культурные факторы			
Убыль населения	1	2,6	0,07
Низкая квалификация кадров	2	2,8	0,16
Растет средняя продолжительность жизни, и возрастная группа 35+ увеличивается.	2	1,4	0,08
Повышение требований к качеству продукции и уровню сервиса	3	1,6	0,13
Технологические факторы			
Увеличивается количество покупок через интернет	1	1	0,03
Появление новых программных материалов, оборудования, технологий	1	1,4	0,04
Доступность новейших технологий	1	1	0,03
Применение энергосберегающих технологий	2	1,6	0,09
	36	28,8	

Исходя, из сделанных расчетов, составим итоговую таблицу PEST — анализа (таблица 7).

Таблица 7 - Итоговая таблица PEST — анализа магазина «ЕНОТ»

Описание фактора	Вес	Направление влияния фактора	Средняя оценка вероятности изменений	Оценка с поправкой на вес
Политические факторы				
Устойчивость политической власти и существующего правительства	0,01	+	1,2	0,07
Поддержка малого бизнеса со стороны государства и кредитных организаций.	0,03	+	1,6	0,09
Ужесточение требований при реализации алкогольной продукции.	0,15	-	1	0,08
Увеличение контроля над деятельностью торговых организаций со стороны государства.	0,15	-	1	0,08
Экономические факторы				
Положительный рост экономики	0,09	+	1,8	0,1
Снижение уровня инфляции	0,09	+	1,6	0,13
Рост безработицы	0,12	-	2,8	0,23
Снижение платежеспособности населения	0,12	-	2,8	0,23
Увеличение налоговых ставок	0,05	-	1,6	0,09
Социально-культурные факторы				
Убыль населения	0,01	-	2,6	0,07
Низкая квалификация кадров	0,07	-	2,8	0,16
Растет средняя продолжительность жизни, и возрастная группа 35+ увеличивается.	0,03	+	1,4	0,08
Повышение требований к качеству продукции и уровню сервиса	0,03	+	1,6	0,13
Технологические факторы				
Увеличивается количество покупок через интернет	0,01	-	1	0,03
Появление новых программных материалов, оборудования, технологий	0,01	+	1,4	0,04
Доступность новейших технологий	0,01	+	1	0,03
Применение энергосберегающих технологий	0,02	+	1,6	0,09

Чем выше реальная значимость фактора (в табл. это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице (таблица 8) и отображены на диаграмме (рисунок 4).

Таблица 8 - Сводная таблица PEST-анализа магазина «ЕНОТ»

Политические факторы		Экономические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Поддержка малого бизнеса со стороны государства и кредитных организаций	0,09	Рост безработицы	0,23
Ужесточение требований при реализации алкогольной продукции	0,08	Снижение платежеспособности населения	0,23
Увеличение контроля над деятельностью торговых организаций со стороны государства	0,08	Снижение уровня инфляции	0,13
Устойчивость политической власти и существующего правительства	0,07	Положительный рост экономики	0,1
		Увеличение налоговых ставок	0,09
Социально-культурные факторы		Технологические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Низкая квалификация кадров	0,16	Применение энергосберегающих технологий	0,09
Повышение требований к качеству продукции и уровню сервиса	0,13	Появление новых программных материалов, оборудования, технологий	0,04
Растет средняя продолжительность жизни, и возрастная группа 35+ увеличивается.	0,08	Увеличивается количество покупок через интернет	0,03
Убыль населения	0,07	Доступность новейших технологий	0,03

Анализ внешней среды магазина «ЕНОТ» показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы, такие как: рост безработицы и снижение платежеспособности населения; социально-культурные факторы, такие как: низкая квалификация кадров. Кроме угроз в компании присутствуют возможности в виде поддержки малого бизнеса со стороны государства и кредитных организаций. Так же предприятие может

сократить расходы за счет применения энергосберегающих технологий. Анализ внешней и внутренней сред позволил выявить следующие возможности и угрозы, сильные и слабые стороны магазина (таблица 9).

Таблица 9 - Матрица SWOT-анализа магазина «ЕНОТ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошая репутация	Отсутствие специальных ценовых акций на товары
Качественные продукты	Отсутствие программ лояльности для постоянных покупателей
Удачное месторасположение	Отсутствие заинтересованности сотрудников в увеличении продаж
Конкурентоспособные цены	Узкий круг потребителей
Широкий ассортимент продукции	
Стабильная прибыль	
Возможности	Угрозы
Лояльность поставщиков	Наличие сильных конкурентов
Увеличение среднего размера чека (за счет совершенствования системы мотивации продавцов-кассиров)	Рост отпускных цен на товары
Реклама по средствам интернет маркетинга	Снижение платежеспособности населения
Наличие квалифицированного персонала	Сезонность
	Увеличение контроля за розничным звеном со стороны государства

На основе приведенного выше анализа можно сделать выводы о потенциале развития магазина «ЕНОТ», кроющегося в устранении слабых сторон, умелом использовании возможностей и устранении угроз.

2.3 Анализ процесса управления продажами

Важнейшим элементом процесса продажи товаров является используемый метод продажи товаров. Данный показатель определяет содержание всех основных торгово-технологических процессов. Для покупателей он в значительной мере определяет удобства совершения покупок и объем затрат времени на обслуживание.

В магазине «ЕНОТ» применяется метод продажи товаров через прилавок, с индивидуальным обслуживанием покупателей и представляет собой процесс, при котором все основные его операции осуществляются при участии продавца.

Для изучения мнения покупателей об используемых в магазине методах продажи товаров и ассортименте реализуемых товаров было проведено исследование методом анкетирования (приложение А). Исследование проводилось с 23.04.2017г. по 28.04.2017г., в опросе учувствовало 300 респондентов. Так же на основе исследования была проведена сегментация клиентов магазина. Результаты представлены в таблицах 10 - 14.

Таблица 10 - Сегментация покупателей магазина «ЕНОТ»

Признак сегментации	Сегменты потребителей	Доля потребителей, %
Пол	Мужской	46
	Женский	54
Возраст	До 25 лет	11
	26 - 35 лет	20
	36 - 50 лет	43
	Свыше 50 лет	26
Социальный статус	Студент	10
	Работающий	60
	Пенсионер	24
	Безработные	6

Сегментирование клиентов по социальному статусу представлено на рисунке 7. (Приложение И)

Далее рассмотрим покупаемые категории товаров по статусу потребителя.

Таблица 11 - Покупаемые категории товаров с разбивкой по социальному статусу

Категория товаров	Социальный статус			
	Студент	Работающий	Пенсионер	Безработные
Хлеб и хлебобулочные изделия	х	х	х	х
Молочная продукция		х	х	х
Бакалея		х		

Кондитерская продукция	x	x		
Колбасные изделия		x		
Безалкогольные напитки (минеральная вода, соки, лимонад)	x	x		
Мороженое	x	x		
Бытовая химия		x		x
Снеки		x		
Пиво	x	x		x
Крепкий алкоголь		x		
Сигареты	x	x		x

Как видно из таблицы. Что основной сегмент клиентов, это работающие. Покупатели из сегмента пенсионеры покупают только товары первой необходимости.

Таблица 12 - Основной критерий при выборе товара отдельных категорий покупателей

Критерий	Социальный статус			
	Студент	Работающий	Пенсионер	Безработные
Цена	x	x	x	x
Качество продукции		x		
Узнаваемость бренда	x	x		
Рекомендации продавца			x	

Таблица 13 - Частота посещения магазина покупателями, с разбивкой по категориям

Критерий	Социальный статус			
	Студент	Работающий	Пенсионер	Безработные
Каждый день	14%	73%	61%	-
Несколько раз в неделю	62%	16%	39%	31%
По выходным	24%	11%	-	69%

Таблица 14 - Предмет деятельности магазина, требующий улучшения, по мнению покупателей

Предмет деятельности магазина	Процент от количества респондентов, выбравших данный предмет
Уровень цен	40%

Ассортимент предлагаемых товаров	27%
Качество товаров	6%
Уровень обслуживания	10%
Быстрота совершения покупки	15%
Другое	2%

В результате проведенного исследования покупателей магазина «ЕНОТ» выяснилось, что основным сегментом являются работающие (60%), но и достаточный вес имеют покупатели с низким заработком - студенты (10%), пенсионеры (24%) и безработные (6%). При этом 60% пенсионеров посещает магазин каждый день, но покупают они очень малую линейку продукции - «Хлеб и хлебобулочные изделия» и «Молочная продукция». Связано это в первую очередь с тем, что данная категория покупателей, как правило, при выборе больше всего ориентируется на цену товара. Следовательно, стоит расширить ассортимент бюджетных товаров по приемлемым ценам.

Так же большой процент респондентов - 40%, указали, что хотели бы улучшить такой предмет деятельности магазина, как уровень цен.

На основании ранее выявленных отрицательных тенденций и в целях совершенствования процесса продаж в ООО «ЕНОТ» предлагается провести ряд мероприятий (таблица 15).

2.4 Оценка профессиональных и личных качеств работников

С целью анализа потенциала персонала проведем оценку признаков, определяющих профессиональные и личные качества всех работников. Данная информация позволит руководству организации находить к сотрудникам индивидуальный подход, добиваться полноценного взаимодействия между всеми членами коллектива, повысить трудовые показатели, принимать успешные кадровые решения.

В анализе (приложение Б) будет произведена оценка таких показателей, как:

- степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества;
- уровень образования;
- стаж работы по специальности;
- степень проявления признаков, определяющих результаты труда.

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей и специалистов (П), а также результат труда (Р), основана на показателях, приведенных в таблицах 15-17.

Таблица 15 - Признаки, определяющие профессиональные и личные качества руководителей.

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3*0,75	гр. 5 = гр. 3*1	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Профессиональная компетентность (знание законодательства, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора)	0,15	0,11	0,15	0,19
2	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них (умение быстро и правильно реагировать на возникшие ситуации)	0,25	0,19	0,25	0,31
3	Способность организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач	0,25	0,19	0,25	0,31
4	Способность стимулировать инициативу, направленную на повышение эффективности труда, у работников; способность направлять деятельность подчиненных	0,15	0,11	0,15	0,19
5	Способность работать в экстремальных условиях	0,2	0,15	0,2	0,25

Таблица 16 - Признаки, определяющие профессиональные и личные качества специалистов.

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3*0,75	гр. 5 = гр. 3*1	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Профессиональная компетентность (знание законодательства, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора)	0,1	0,075	0,1	0,125
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,15	0,11	0,15	0,19
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время	0,1	0,075	0,1	0,125
4	Выполнение должностных функций	0,25	0,19	0,25	0,31
5	Активность и инициатива	0,15	0,11	0,15	0,19
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица 17 - Признаки, определяющие результаты труда работников.

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3*0,75	гр. 5 = гр. 3*1	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Количество выполненных работ	0,3	0,23	0,3	0,38
2	Качество выполненных работ	0,5	0,38	0,5	0,63
3	Соблюдение сроков выполненных работ	0,2	0,15	0,2	0,25

Комплексная оценка деловых качеств работников и результатов труда определяется по формуле:

$$Д = ПК + РС \quad (1),$$

где П - степень развития профессиональных и личных качеств работника,

К - уровень квалификации,

Р - результаты труда,

С - уровень сложности выполняемых работ.

Произведем расчет комплексной оценки деловых качеств работников и результатов труда по данным из приложения Б.

Таблица 18 - Расчет комплексной оценки деловых качеств работников и результатов труда.

Должность, ФИО	Признак проф качеств (П)	Уровень квалификации (К)	Результаты труда (Р)	Сложность (С)	Комплексная оценка (Д)
Директор Кондрашин Н.И.	$P = 0,19+0,31+0,25+0,15+0,25 = 1,15$	$K = (1+0,25)/3 = 0,42$	$R = 0,38+0,63+0,25 = 1,26$	$C = 1$	$D = 1,15*0,42+1,26*1 = \underline{1,743}$
Товаровед Князева Е.Н.	$P = 0,19+0,31+0,25+0,15+0,25 = 1,15$	$K = (2+0,25)/3 = 0,75$	$R = 0,38+0,63+0,2 = 1,21$	$C = 0,89$	$D = 1,15*0,75+1,21*0,89 = \underline{1,939}$
Продавец-кассир Парфенова А.М.	$P = 0,1+0,15+0,125+0,31+0,15+0,25 = 1,085$	$K = (1+0,25)/3 = 0,42$	$R = 0,23+0,5+0,2 = 0,93$	$C = 0,68$	$D = 1,085*0,42+0,93*0,68 = \underline{1,088}$
Продавец-кассир Анисимова Н.В.	$P = 0,1+0,15+0,125+0,31+0,19+0,25 = 1,125$	$K = (1+0,25)/3 = 0,42$	$R = 0,38+0,38+0,2 = 0,96$	$C = 0,68$	$D = 1,125*0,42+0,96*0,68 = \underline{1,125}$
Продавец-кассир Федорова Т.А.	$P = 0,1+0,15+0,1+0,25+0,15+0,25 = 1$	$K = (1+0,25)/3 = 0,42$	$R = 0,3+0,38+0,15 = 0,83$	$C = 0,68$	$D = 1*0,42+0,83*0,68 = \underline{0,984}$
Продавец-кассир Кириянова А.В.	$P = 0,1+0,15+0,075+0,19+0,11+0,25 = 0,875$	$K = (1+0,25)/3 = 0,42$	$R = 0,23+0,38+0,15 = 0,76$	$C = 0,68$	$D = 0,875*0,42+0,76*0,68 = \underline{0,884}$

Основываясь на проведенной комплексной оценке можно выделить следующих сотрудников среди продавцов-кассиров, показавших наиболее высокий результат - Анисимова Н.В. и Парфенова А.М.

Наиболее проблемным, как показывает анализ, является такой показатель как результаты труда, а именно количество и качество выполненных работ.

Данная проблема, является следствием незаинтересованности работников в результатах проделанных работ.

Таблица 19 – Сводная таблица выявленных проблем и пути совершенствования процесса продаж в ООО «ЕНОТ»

Выявленная проблема	Причина возникновения	Мероприятия
Низкая скорость обслуживания клиентов, снижение потока клиентов (таблица 14, 18)	Не совершенный метод продажи товаров	Создание интернет-магазина (продажа через мобильное приложение)
Низкий охват ассортимента покупаемых товаров покупателями пенсионного возраста (таблица 11)	Отсутствие бюджетной линейки продовольственных и непродовольственных товаров	Совершенствование ассортимента (бюджетная линейка)
Снижение выручки от продажи товаров (таблица 2)	Отсутствие заинтересованности персонала в увеличении объема продаж	Совершенствование системы мотивации на основе КРІ

3 Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование процесса продаж на примере ООО «ЕНОТ».

3.1 Создание интернет-сайта с опциями продаж через мобильное приложение

Интернет-магазин — высокоэффективный и малозатратный инструмент для успешного ведения бизнеса. В отличие от обычного магазина, интернет-магазин открыт 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, доступен любому пользователю в любой точке планеты и не требует финансовых затрат на аренду помещения, значительно снижает издержки на персонал. Интернет-магазин сочетает невысокую стоимость и высокую эффективность: создание интернет-магазина позволит компании завоевать или укрепить свои позиции на рынке товаров и услуг, увеличить клиентскую базу и повысить популярность бренда.

Разработка интернет-магазина состоит из нескольких этапов:

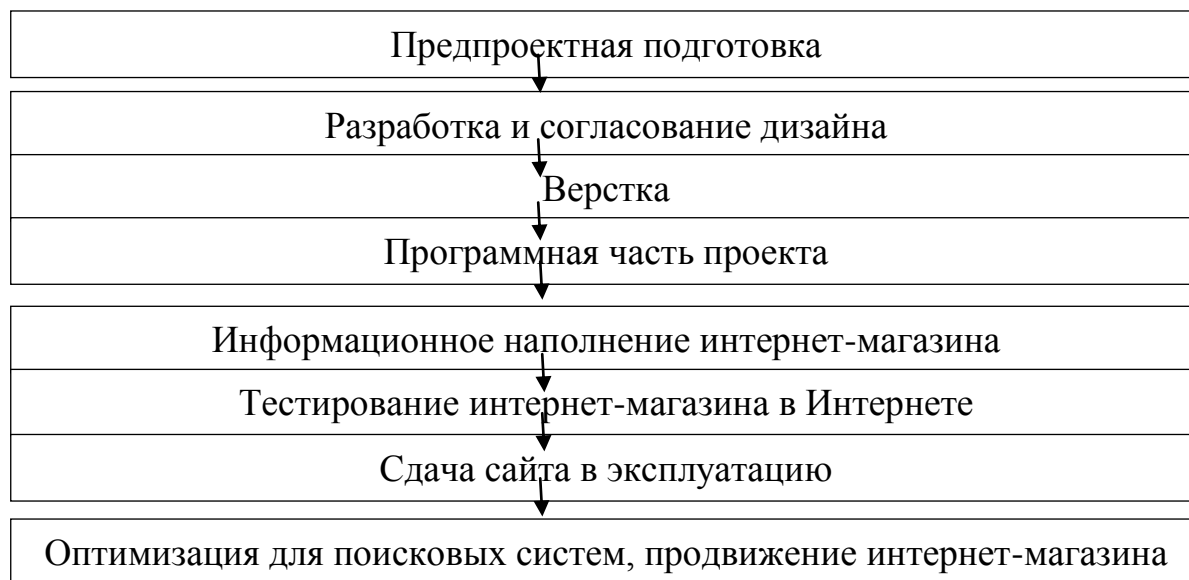


Рисунок 8 –Этапы создания интернет-магазина

Через сеть Интернет покупатель при помощи браузера заходит на веб-сайт интернет-магазина. Веб-сайт содержит электронную витрину, на которой представлены каталог товаров (с возможностью поиска) и необходимые интерфейсные элементы для ввода регистрационной информации,

формирования заказа, проведения платежей через Интернет, оформления доставки, получения информации о компании-продавце и онлайн-помощи.

Типовая модель интернет-магазина состоит из следующих функциональных частей:

Электронный справочник-каталог –реализуется обычно в виде каталога-справочника, с помощью которого клиент может производить выбор товаров. Отбор производится обычно исходя из характеристик товаров, цен, условий поставки, либо каких-то специфических условий.



Рисунок 9 - Типовая модель интернет-магазина.

Каталог товаров представляет собой сложную и многоуровневую структуру данных, которая должна простым и понятным способом производить упорядочивание товаров. Проще всего такой каталог представить в виде дерева объектов, верхний уровень которого состоит из списка разделов. Разделы могут содержать подразделы или ссылки на конкретный товар. Такое упорядочивание просто необходимо для удобного и быстрого поиска и заказа товаров.

Для работы интернет-приложений используются множество различных баз, данных: MySQL, PostgreSQL, MS SQL Server и другие. Для анализа воспользуемся некоторыми из них.

Таблица 20 – Сравнительный анализ СУБД

Аналоги Критерии сравнения	Весовой коэффициент	Postgre SQL А	MySQL В	MSSQL Server С	Суммарное влияние факторов
Скорость работы	0,25	4	4	5	3,25
Настройка	0,15	4	5	4	1,95
Простота БД	0,2	4	5	5	2,8
Поддержка хостинг-провайдерами	0,2	4	5	3	2,4
Максимальный размер БД	0,1	5	5	4	1,4
Платформа	0,1	Unix	Unix, Windows	Windows	
Итого	1	4,2	4,75	4,25	11,8

MySQL является решением для малых и средних приложений, хорошо подходит для среды, где доминирует считывание информации и где транзакционная нагрузка очень мала. Обычно MySQL используется в качестве сервера, к которому обращаются локальные или удалённые клиенты. Обоснование затрат на разработку проекта представлены ниже.

Разрабатываемый проект – интернет-магазин по продаже оборудования.

Таблица 21 -Затраты на расходные материалы

Статьи затрат	Сумма, руб.
Затраты на расходные материалы	
Бумага формата А4 «Снегурочка» (2 пачки)	320
Чёрный картридж CD971AE Картридж № 920 для HP OfficeJet	660
Канцелярские товары	210
Итого	1170
Затраты на программное обеспечение	
Windows Vista business Russian	7570

Microsoft Office 2010	10000
Macromedia Flash 7 MX 2004 pro	3350
PHPerpeditor 4.3	800
Итоговая сумма:	21720

В нынешнем мире большое значение имеет инновация. Современный человек не может представить себя без мобильного устройства смартфона или планшета, которое стало неотъемлемым атрибутом повседневной жизни. Данные устройства облегчают решение многих повседневных задач и экономят наше время.

В связи с этим было решено разработать мобильное приложение «интернет-магазин» с функцией самовывоза. Покупатель оформляет заказ через мобильное приложение, указывая желаемое время и дату забора заказа из магазина. К запрашиваемому времени собирается и упаковывается заказ. Покупатель не тратит свое время на сбор заказа и стояние в очереди на кассе. В индивидуальном порядке производится оплата товара. Таким образом, мы предлагаем нашим покупателям максимально быстрое совершение покупки. Тем самым совершенствуем действующий в организации процесс продаж.

Мобильное приложение позволит вести статистику предпочтения клиентов к определенным товарам, что позволит регулировать товарный запас топовых товаров.

Экономический эффект от введенного мероприятия выразится в увеличении завершенных циклов продажи товаров, за счет совершенствования процесса продаж, тем самым обеспечит повышение прибыли в организации, а так же увеличение объема реализации на 25 %.

В стоимость внедрения мобильного приложения входят следующие затраты:

- тестирование приложение;
- публикация мобильного приложения в GooglePlay;

- создание рекламных флаеров для информирования покупателей о наличии мобильного приложения (стоимость 4000 руб. за 1000 изделий).

Далее представим ленточный график ответственных лиц и сроки реализации мероприятия.

Таблица 22 - Этапы и сроки реализации проекта по внедрению интернет-магазина

Виды работ по реализации проекта	Ответственные лица	Декады (август-сентябрь)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Предпроектная подготовка	Товаровед								
Разработка и согласование дизайна	Директор								
Верстка	Директор								
Программная часть проекта	Директор								
Информационное наполнение интернет-магазина	Товаровед								
Сдача сайта в эксплуатацию	Директор								
Тестирование интернет-магазина в Интернете	Администратор сети								
Оптимизация для поисковых систем, продвижение интернет-магазина	Товаровед								

Произведем экономическое обоснование предлагаемого мероприятия. В таблице ниже представлены исходные данные для расчета.

Таблица 23 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Ед.изм.	Усл. Обозн.	Значение показателя	Источник информации
Численность работников, всего	чел.	Чобщ.	8	Таблица 2
Годовой объем реализации продукции до внедрения	тыс.руб.	B ₁	7958,0	Таблица 2
Годовой объем реализации продукции после внедрения	тыс.руб.	B ₂	11221,2	По проекту

Среднегодовая заработная плата работника, всего	тыс.руб.	ЗОб.ср. год.	96,3	Таблица 2
Отчисление на соц. нужды	%	Н	26	Данные бухг.
Условно постоянные затраты	тыс.руб.	Упр	312,0	Данные бухг.
Капитальные затраты на реализацию мероприятия	руб.	З _{кап}	21720	Таблица 21
Прирост производительности труда	%	ΔПТ	25	По проекту

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия по данным таблицы 24.

Таблица 24 - Расчет экономической эффективности от внедряемого мероприятия

Показатель	Ед.изм.	Формула	Расчет
Относительное (условное) высвобождение численности рабочих за счет снижения трудоемкости.	Чел.	$\mathcal{E}_ч = Ч * (1 + \frac{\Delta ПТ}{100}) - Ч$	$\mathcal{E}_ч = 8 * (1 + \frac{25}{100}) - 8 = 2$
Годовая экономия заработной платы	Тыс.руб.	$\mathcal{E}_{зп} = З_{ср.год} * \mathcal{E}_ч$	$\mathcal{E}_{зп} = 96,3 * 2 = 192,6$
Экономия отчислений на соц. нужды	Тыс.руб.	$\mathcal{E}_{сн} = \frac{\mathcal{E}_{зп} * Н}{100}$	$\mathcal{E}_{сн} = \frac{192,6 * 26}{100} = 50,1$
Экономия условно – постоянных расходов	Тыс.руб.	$\mathcal{E}_{у.п.} = (\frac{Упр}{В1} - \frac{Упр}{В2}) * В2$	$\mathcal{E}_{у.п.} = (\frac{312}{7958,0} - \frac{312}{11221,2}) * 11221,2 = 112,2$
Условно –годовая экономия от внедрения мероприятия	Тыс.руб.	$\mathcal{E}1 = \mathcal{E}_{зп} + \mathcal{E}_{сн} + \mathcal{E}_{у.п.} - З_{тек}$	$\mathcal{E}1 = 192,6 + 50,1 + 112,2 - 21,7 = 329,7$

Таким образом, внедрение интернет-магазина принесет годовой экономический эффект равный 329,7тыс.руб.

3.2 Совершенствование товарного ассортимента

Исходя из проведенного исследования методом анкетирования, была проведена сегментация покупателей, которая показала, что магазин имеет малое количество клиентов пенсионного возраста, при этом 60% из них совершают покупки в магазине каждый день. Так как основным критерием при совершении покупки пенсионерами, является цена, решено ввести бюджетную линейку товаров, а также в определенные дни предоставлять на них скидку данным клиентам. (Приложение К)

Поставщик ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ» предлагает линейку товаров от собственной торговой марки «ARO» с приемлемыми ценами, которые позволят сделать выгодное предложение покупателем эконом сегмента. Сделав выборку отдельных позиций товаров, решено ввести следующий ассортимент (таблица 25).

Таблица 25 - Вводимый ассортимент товаров

№ п/п	Наименование товара	Цена закупа, руб.	Розничная цена, руб.	Минимальная партия закупки	Стоимость, руб.
1.	Мука пшеничная в/с 1кг	22,99	29,00	5	114,95
2.	Масло подсолнечное 1л	54,00	68,00	10	540,00
3.	Пшено 800гр	18,29	23,00	5	91,45
4.	Манная крупа 800гр	27,79	35,00	5	138,95
5.	Горох колотый 900гр	32,99	42,00	5	164,95
6.	Рис круглозерный 900гр	41,29	53,00	5	206,45
7.	Рис длиннозерный 900гр	46,59	59,00	5	232,95
8.	Макаронные изделия 400гр	13,99	18,00	15	209,85
9.	Горошек зеленый 400гр	25,49	32,00	3	76,47
10.	Икра кабачковая 360гр	31,49	40,00	3	94,47
11.	Каша перловая с говядиной 340гр	20,09	26,0	3	60,27
12.	Каша рисовая с говядиной 340гр	36,19	46,00	3	108,57
13.	Каша гречневая с говядиной 340гр	36,80	46,00	3	110,40
14.	Пашете из говяжьей печени 240гр	34,69	44,00	3	104,07
15.	Тушенка кусковая говяжья 325гр	33,79	43,00	3	101,37
16.	Ветчина Александровская 400гр	67,79	85,00	2	135,58

Продолжение таблицы 25

17.	Вареники с картофелем и грибами 400гр	39,09	49,00	3	117,27
18.	Вареники с творожным продуктом 400гр	54,40	68,00	3	163,20
19.	Чай черный индийский 200гр	37,39	47,00	5	186,95
20.	Чай черный пакетированный 100*1,8гр	57,80	73,00	5	289,00
21.	Кофе растворимый гранулированный 150гр	135,00	169,00	5	675,00
22.	Сахар прессованный 500гр	27,49	35,00	10	274,90
23.	Повидло яблочное 300гр	38,00	48,00	2	76,00
24.	Мед цветочный 150гр	38,19	48,00	2	76,38
25.	Пряники комсомольские 350гр	28,89	37,00	3	86,67
26.	Продукт сгущенное молоко 370гр	35,79	45,00	3	107,37
27.	Сметанный продукт 15% 400гр	43,89	53,00	5	219,45
28.	Молоко ультрапастеризованное 3,2% 970мл	53,99	65,00	5	269,95
29.	Минеральная вода газ / негаз 0,5л	9,29	12,00	10	92,90
30.	Минеральная вода газ / негаз 1,5л	14,29	18,00	10	142,90
31.	Сок / Нектар 1л	33,53	42,00	10	335,30
Итого:	5 602,88				

Затраты на закупку первой партии товара составят 5 602,88 руб. Введение данного ассортимента позволит увеличить объем покупок клиентов относящихся к сегменту пенсионеров на 20 %.

После введения данного ассортимента в процесс продаж, следует регулярно проводить его ротацию, на основе которой будут вводиться новые позиции или выводиться не пользующиеся спросом товары.

Далее необходимо просчитать экономическую эффективность. В начале приведем исходные данные для расчета (таблица 26).

Таблица 26 – Исходные данные для расчёта экономической эффективности

Показатели	Обозначения	Значения	Источник информации
Годовой объем реализации продукции тыс. руб.	О	7958,0	Таблица 2
Планируемое увеличение выручки от продажи тыс. руб.	О*	2024,20	Расчетный показатель
Число рабочих	Чобщ	8	Таблица 2
Выработка 1 раб.	В	994,8	Таблица 2
Среднегод. З/п	Зср.	96250	Таблица 2
Затраты на мероприятия	З	5602,88	Таблица 25

Далее проводится расчет экономической эффективности (таблица 27).

Таблица 27 – Расчеты эффективности внедрения мероприятия увеличение продаж

Показатели	Методика	Расчет
Планируемая выручка тыс.руб.	Опл=О+О*	Опл=7958,0+2024,2= 11221,2
План.сред.год.выручка тыс.руб.	Впл=Опл/Чобщ.	Впл=11221,2/8=1402,7
Рост. Производительности труда (%)	ПТ=(Впл-В)*100/В	ПТ=(1402,7-994,8)*100/994,8=22,0
Условно-годовая экономия численности рабочих	Эч=Пт*Чобщ./((Пт+100)	Эч=22,0*8/((22,0+100)=1,4
Условно годовая экономия з/п	Эз.п.= Эч*Зср	Эз.п.=1,4*94916=132882,40
Условно годовая экономия по отчислению на соц.нужды	Эсн=Эзп*Сот/100	Эсп=132882,40*26/100=34549,42
Условно годовая экономия на п/п	Эгод.=Эз.п+Эсн-З	Эгод=132882,40+34549,42-5602,88=161829

Таким образом, планируемая выручка составила 11221 200 за 2017 год, условно годовая экономия п/п составила 161 829руб. Это принятое решение является эффективным, так как показатель годовой экономии является положительным.

3.3 Введение системы КРІ для продавцов - кассиров

Метод оценки персонала с помощью ключевых показателей эффективности КРІ (KeyPerformanceIndicator) базируется на методологии «управления по целям» Питера Друкера. В России применяется с начала 2000-х годов. В предлагаемой статье мы опишем сущность КРІ, приведем примеры КРІ и покажем перспективы применения и совершенствования метода КРІ на российских предприятиях.

С 1.07.2016 г. на предприятиях России внедряют профессиональные стандарты как основы формирования кадровой политики. Для оценки успешности выполнения стандартов необходима система оценки качества труда работников.

Критерии I уровня – это фактически названия двух главных классов критериев.

Критерии II уровня – обобщения, пригодные для представления к награде (но не для оценки).

Критерии III уровня – унифицированные показатели, позволяющие выполнить приближенную оценку результативности и надежности труда работника. Практически все известные методы оценки персонала ориентированы на оценку критериев III уровня. В зависимости от образования и грамотности авторов методик и потребителей, чаще всего выбираются:

- Чисто экономические критерии КРІ. Применимы для руководителей и специалистов, непосредственно связанных с управлением финансами и реализацией продукции.

- Опросники в форме бланков для экспертов, позволяющие оценить компетенции.

- Психологические критерии (тест Кеттелла и пр.) – в предположении, что качество труда определяется преимущественно личностными свойствами.

– Профили должностей, на основе специализированных (преимущественно психологических) наборов показателей.

Главная идея КРІ – детализация стратегических целей предприятия до уровня сотрудника. В качестве стратегических целей, как правило, выступают финансово-экономические показатели. Выделяют несколько подгрупп КРІ, основанных на количественных мерах деятельности:

- Затраты – в стоимостном выражении.
- Производительность – процент загрузки оборудования.
- Эффективность. Чаще всего это отношение выручки к себестоимости.
- Итоги. Например, количество произведенной продукции.

Ключевые показатели эффективности могут быть оперативными и стратегическими:

- Оперативные показатели характеризуют текущие результаты деятельности предприятия и его подразделений. Позволяют в оперативном режиме следить за технологическими процессами, материальным обеспечением, качеством продукции и корректировать параметры управления в соответствии с меняющимися условиями.

- Стратегические показатели позволяют следить за обобщенными результатами работы предприятия за месяц, квартал, полугодие и принимать решения по обеспечению соответствия этих результатов плановым. Рассчитываются краткосрочные прогнозы эффективности деятельности подразделений, рентабельности на предстоящий период.

Мотивационная сфера каждой личности отличается широтой, иерархичностью и гибкостью. Качественное разнообразие мотивационных факторов характеризует широта мотивационной сферы. Иерархичность мотивационной сферы показывает, что одни мотивы и потребности являются сильнее, чем другие и возникают чаще. Уровень мотивационной сферы тем выше, чем больше различных по силе и частоте актуализации мотивов и

потребностей. Гибкость мотивационной сферы показывает, что для удовлетворения мотивационного стремления более высокого уровня могут быть применены различные мотивационные стремления более низкого уровня. Чем более разнообразными способами человек может удовлетворить один мотив или потребность, тем более гибкой считается его мотивационная сфера.

KPI являются численными индикаторами степени успешности выполнения конкретных целей. Это позволяет использовать систему KPI в качестве основы мотивирующего управления деятельностью работников.

KPI наиболее удобны для оценки эффективности труда административно-управленческого персонала (руководителей, экономистов, финансистов и пр.).

Ключевые показатели эффективности торговой деятельности рассчитываются на основе данных:

- о выручке;
- о прибыли от продаж;
- о себестоимости продукции;
- о проценте брака;
- об объеме оборотных активов;
- о стоимости запасов.

На каждом предприятии формируется своя система оценок KPI. Ключевые показатели эффективности устанавливаются для каждой должности независимо. Их общее число для конкретной должности/рабочего места – не более пяти. В конце каждого месяца (для некоторых предприятий – квартала) производится расчет итоговых индивидуальных KPI каждого работника как средневзвешенного значения частных KPI.

Механизм мотивации труда является целостным комплексом, в который входят экономические, социальные, психологические, нравственные средства, которые являются побудительными мотивами к труду. Данным механизмом можно управлять с целью повышения его эффективности, а также приводить к

действию новые мотивы, которые могут возникнуть из-за изменения экономических условий и т.д.

Эксперты выполняют оценку соответствия работника требованиям должности в баллах. При этом используются шкалы словаря компетенций. Примеры шкалирования двух компетенций представлены в Таблице 28.

Таблица 28 - Шкалирование компетенций

Балл	Характеристика
1	При решении производственных вопросов не проявляет личной инициативы
2	Очень редко выступает с конструктивными предложениями
3	Часто выступает с предложениями, которые редко практически реализуются
4	При решении производственных вопросов постоянно выступает с конструктивными предложениями в рамках своих должностных обязанностей, доводит их до практической реализации
5	При решении производственных вопросов постоянно выступает с конструктивными предложениями не только в рамках должностных обязанностей, но и касающихся работы подразделения в целом. Доводит предложения до практической реализации

Система управления качеством (эффективностью и надежностью) труда персонала предприятия может быть реализована по одному из трех вариантов:

- Управление по целям. Реализация методологии КРІ.
- Управление с использованием КРІ и экспертных оценок компетенций.
- Система управления качеством труда на основе комплексной оценки деятельности.

Управление по КРІ представлено на рисунке 11. (Приложение Л)

Кнопка Лояльности – это система оценки качества обслуживания и управления лояльностью клиентов, основанная на непрерывном измерении их удовлетворённости качеством полученных услуг

Кнопка Активности Продавцов считает не посетителей, а потенциальных клиентов (число попыток продаж).

В таблице представлены основные показатели, которые отражают тактические задачи и стратегическую цель ООО «ЕНОТ»

Таблица 29 - Сбалансированный набор КРІ продавца-кассира

	Показатель	Тактическая задача	Стратегическая цель
1.	Выручка отдела (руб)	Мотивация продавцов увеличивать размер чека и число позиций в чеке	Увеличение доли рынка
2.	Точная Конверсия (%)	Мотивация продавцов улучшать качество попыток продаж (каждого посетителя стараться превратить в покупателя)	
3.	Коэффициент Охвата Посетителей (%)	Мотивация продавцов повышать число попыток продажи (подходить к каждому посетителю точки продаж)	
4.	Индекс Недовольства Клиентов (%)	Мотивация продавцов повышать удовлетворенность клиентов от покупки	Повышение лояльности клиентов
5.	Соблюдение корпоративных стандартов (опционально)	Мотивация продавцов повышать свой профессиональный уровень	Обучение и развитие персонала

Далее представим пример матрицы по основным ключевым показателям продавца-консультанта, для расчета коэффициента результативности при начислении премии.

Таблица 30 - Фрагмент матрицы по ключевым показателям продавца-кассира

Ключевые показатели	Вес	База	Норма	Вызов	Факт	Индекс КРІ
Выручка отдела, руб.	0,5	670 000	690 000	710 000		
Индекс недовольных клиентов,%	0,15	30	20	0		
Коэффициент охвата посетителей, %	0,15	75	90	100		
Точная конверсия,%	0,15	80	90	100		
Соблюдение корпоративных стандартов,%	0,05	80	90	100		
Коэффициент результативности						

Далее производится расчет индекса КРІ по каждому показателю по формуле:

$$\text{Факт-База} \setminus \text{Норма-База} * 100\% \quad (2)$$

Суммируем и получаем средневзвешенную величину-это и есть «коэффициент результативности». Последним этапом вычисляем премию по формуле:

$$\text{Премия} = \text{Должностной оклад} * (\text{Коэф.результативности} \setminus 100 - 1) \quad (3)$$

Таким образом с помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда.

Представим общую экономическую целесообразность проекта в целом.

Таблица 31 - Сводная таблица экономической и социальной эффективности по совершенствованию процесса продаж ООО «ЕНОТ»

№ п/п	Мероприятие	Затраты, руб.	Условно годовая экономия, руб.	Социальный эффект
1	Создания интернет-сайта магазина с опциями продаж через мобильное приложение	21 720	329700	Повышение уровня лояльности клиентов, повышение статуса предприятия, совершенствование процесса продаж, повышение заинтересованности в работе у торгового персонала.
2	Введение ассортимента эконом сегмента	5 602,88	161 829	
3	Введение системы КРІ для продавцов - кассиров	-	-	
	Итого	27322,88	491 529	

Таким образом, предлагаемые мероприятия повысят не только экономические показатели и принесут значительную прибыль предприятию ООО «ЕНОТ», но и повысят уровень лояльности у клиентов.

Заключение

Совершенствование процесса продаж - сложный инновационный проект, направленный на повышение эффективности деятельности организации. Основой данного проекта является внедрение в традиционный метод продаж процесса продажи товаров посредством мобильного приложения. Данное внедрение позволит ускорить продажи товаров и увеличить их количество.

В выпускной квалификационной работе был произведен всесторонний анализ хозяйственной и торговой деятельности ООО «ЕНОТ» за 2015-2017 гг. За исследуемый период было выявлено, что за последние три отчетных периода изменение результатов деятельности показывает достаточно стабильную динамику. Так в 2016 г. по отношению к 2015 г. выручка показывает положительный рост на 11,1% в сумме 809,0 тыс. руб., а уже к концу 2017 г. выручка падает на 1,8% (-149,0 тыс. руб.).

Себестоимость продаж в 2015 г. составила 5 923,0 тыс. руб., в 2016 г. - 6 476,0 тыс. руб., в 2017 г. - 6 420,0 тыс. руб. Наблюдается увеличение себестоимости на 553,0 тыс. руб. или 9,3% в 2016 году по сравнению с 2015 годом и уменьшение на 56,0 тыс. руб. или -0,9% в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Валовая прибыль за исследуемый период также имеет не стабильную динамику. Так, в 2015 г. она составила 1 375,0 тыс. руб., в 2016 г. - 1 631,0 тыс. руб., в 2017 г. - 1 538,0 тыс. руб. Наблюдается увеличение валовой прибыли на 256,0 тыс. руб. или 18,6% в 2016 году по сравнению с 2015 годом и уменьшение на 93,0 тыс. руб. или -5,7% в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Чистая прибыль в 2015 г. составила 336,0 тыс. руб., в 2016 г. - 468,0 тыс. руб., в 2017 г. - 354,0 тыс. руб. Наблюдается увеличение прибыли в 2016 г. по отношению к 2015 г. на 132,0 тыс. руб. (39,3%), и в 2017 г. по отношению к 2016 г. наблюдается уменьшение прибыли на 114,0 тыс. руб. (-24,4%).

Среднесписочная численность персонала за анализируемый период не изменилась. Текучесть кадров отсутствует, т.к. в организации созданы благоприятные условия для труда.

Затраты на 1 руб. реализованной продукции в 2016 г. по отношению к 2015 г. незначительно уменьшились и составили 80 коп./руб. (-1,2%). В 2017 г. по отношению к 2016 г. незначительно увеличились и составили 81 коп./руб. (1,25%).

Рентабельность продаж соответственно имеет не стабильную динамику: В 2016 г. по отношению к 2015г. рентабельность увеличивается на 1,2 (26,1%)., в 2017 г. по отношению к 2016 г., рентабельность уменьшается на 1,4 (-24,1%).

Анализ внешней среды магазина «ЕНОТ» показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы, такие как: рост безработицы и снижение платежеспособности населения; социально-культурные факторы, такие как: низкая квалификация кадров. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

В результате проведенного исследования покупателей магазина «ЕНОТ» выяснилось, что основным сегментом являются работающие (60%), но и достаточный вес имеют покупатели с низким заработком - студенты (10%), пенсионеры (24%) и безработные (6%). При этом 60% пенсионеров посещает магазин каждый день, но покупают они очень малую линейку продукции - «Хлеб и хлебобулочные изделия» и «Молочная продукция». Связано это в первую очередь с тем, что данная категория покупателей, как правило, при выборе больше всего ориентируется на цену товара. Следовательно, стоит расширить ассортимент бюджетных товаров по приемлемым ценам.

Так же большой процент респондентов - 45%, указали, что хотели бы улучшить такой предмет деятельности магазина, как быстрота совершения покупки.

В ходе выявленных проблем были разработаны ряд мероприятий направленных на совершенствования процесса продаж ООО «ЕНОТ».

Создания интернет-сайта магазина с опциями продаж через мобильное приложение - высокоэффективный и малозатратный инструмент для успешного ведения бизнеса. В отличие от обычного магазина, интернет-магазин открыт 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, доступен любому пользователю в любой точке планеты и не требует финансовых затрат на аренду помещения, значительно снижает издержки на персонал. Интернет-магазин сочетает невысокую стоимость и высокую эффективность: создание интернет-магазина позволит компании завоевать или укрепить свои позиции на рынке товаров и услуг, увеличить клиентскую базу и повысить популярность бренда. Таким образом, внедрение интернет-магазина принесет годовой экономический эффект равный 329,7тыс. руб.

Введение ассортимента эконом сегмента. Исходя из проведенного исследования методом анкетирования, была проведена сегментация покупателей, которая показала, что магазин имеет малое количество клиентов пенсионного возраста, при этом 61% из них совершают покупки в магазине каждый день.

Процесс формирования товарного ассортимента включает несколько этапов: выбор показателей ассортимента; установление групп ассортимента. Эти стадии процесса направлены на разработку оптимальной структуры товарного ассортимента.

Введение системы КРІ для продавцов- кассиров. Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы. Таким образом, предлагаемые мероприятия повысят не только экономические показатели и принесут значительную прибыль предприятию ООО «ЕНОТ», но и повысят эффективность процесса продаж в целом.

Список используемых источников

1. ГОСТ Р 51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий»
2. ГОСТ Р 51304-99 «Услуги розничной торговли. Общие требования»
3. ГОСТ Р 51305-99 «Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу»
4. Закон о защите прав потребителей и связанные с ним подзаконные акты: с последующими изм. и доп. по состоянию на 2 июля 2013 г./ Российская Федерация. Законы. – Москва : ЭКМО, 2013. – 255 с.
5. Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации"
6. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»
7. Аналитические данные АКИТ по рынку электронной коммерции в России // Ассоциация компаний интернетторговли. URL: <http://www.akit.ru/category/analytics/>
8. Авдеева Е. А. Проблемы развития электронной торговли в России // Молодой ученый. — 2016. — № 13. —С. 363–365
9. Азимов Т. А., Безнощук Л. Ю. Бизнес в интернете: классификация форм и анализ текущего состояния в России // Взгляды креативного общества. 2015. Т. 3. № 2. С. 13–20.
10. Александров Ю.Л. Экономика торгового предприятия: Учебное пособие - Кр., 2010. - 347с.
11. Бакаева В.В. Организация и технология розничной торговли : учебник / В.В. Бакаева. – Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2013. – 132с.
12. Беляевский И., Кулагина Г., Коротков А. Статистика рынка товаров и услуг. - М., 2012

13. Брагин Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация - М.: ИНФРА-М, 2010. - 254 с.
14. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность: учеб. пособие / С.Н. Виноградова. – Минск; Высшая школа, 2013. – 176с.
15. Виноградова С.Н. Организация и технология торговли: учебник / С.Н. Виноградова. – Москва.: Высшая школа, 2014. - 224с.
16. Горин М.А. Технология розничной продажи товаров и обслуживания покупателей: учеб. пособие / М.А. Горин. - Москва.: МКУ, 2014. - 187с.
17. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – Москва.: Маркетинг, 2013. – 699с.
18. Денисова Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – Москва.: Маркетинг, 2013. – 699с.
19. Егоров В. Ф. Организация торговли: учебник для вузов / В. Ф. Егоров. – Санкт-Петербург.: 2014. – 344 с.
20. Каплина С.А. Технология торговли: Феникс, 2010- 441 с.
21. Кондрашов, В. М. Управление продажами : учебное пособие для вузов по специальностям 080111 "Маркетинг", 080301 "Коммерция (торговое дело)" / В. М. Кондрашов ; Ред. В. Я. Горфинкель . – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007 . – 319 с
22. Коротких И.Ю. Основы коммерческой деятельности: учеб. пособие/ И.Ю. Коротких. – 2-е изд., стер. – Москва.: Академия, 2012. – 208 с
23. ЛемпертФ. Увеличение продаж в супермаркетах: думай как потребитель: пер. с англ. / Ф. Лемперт. – Москва.: Вильямс, 2012. – 272 с.
24. Леви М. Основы розничной торговли: пер. с англ. / М. Леви, Б. А. Вейтц. – Санкт-Петербург.: 2014. – 448 с.
25. Панкратов Ф.Г. Организация и технология торговых процессов / Ф.Г. Панкратов. - Москва.: Экономика, 2014. - 304с.

26. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): учебник / К.А. Раицкий. - 4 – е изд., перераб. и доп. – Москва.: Дашков и К, 2013. - 1012с.
27. Руденко И. В. Управление продажами: истоки, сущность, подходы // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. - 2012. - №4. - с. 21-25
28. Семуков А.Ф. Организация розничных продаж / А.Ф. Семуков // Маркетинг 2014. - №1. - С.15-18
29. Сунь Юань. Управление продажами товаров на предприятии //Международный журнал «Молодой ученый»: Экономика и управление. - 2014 - № 20(79) - с. 417-418.
30. Умрихина С. В. Эффективное управление процессом продаж в социально ориентированной рыночной экономике // Экономический анализ: теория и практика. — 2013. — № 17. — с. 40–48
31. Управление продажами: учебно-практическое пособие/ авт.-сост. И.Н Кузнецов. – 2-е изд. – Москва.: Дашков и К, 2012. – 492с.
32. Цзе К. К. Методы эффективной торговли / пер. с англ. К.К. Цзе; - Москва.: Экономика, 2013. – 312с.
33. Чечевицына Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник. 3-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012
34. Щур Д. Л. Основы торговли. Розничная торговля / Д. Л. Щур, Л. В. Трухонович. – Москва.: Дело и сервис, 2012. – 800с.
35. Якушев А.А. Организация торговли на предприятии / А.А. Якушев – Москва.: ИНФО, 2013. – 224с.

Анкета степени удовлетворенности клиентов

УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!

Просим Вас ответить на несколько вопросов.

**Опрос проводится с целью повышения удовлетворенности покупателей
магазина «ЕНОТ»**

1. Как часто Вы посещаете наш магазин?
 - каждый день
 - несколько раз в неделю
 - по выходным

2. Что Вас привлекает в нашем магазине?
 - доступные цены
 - широкий ассортимент (есть все, что мне необходимо)
 - качество товара
 - удобное месторасположение
 - качество обслуживания

3. Какие товары Вы чаще всего покупаете в нашем магазине?
 - хлеб и хлебобулочные изделия
 - молочная продукция
 - бакалея
 - кондитерская продукция
 - колбасные изделия
 - безалкогольные напитки (минеральная вода, соки, лимонад)
 - мороженое
 - бытовая химия
 - снеки
 - пиво
 - крепкий алкоголь
 - сигареты

4. На что Вы, прежде всего, обращаете внимание при выборе товара?
 - цена
 - качество продукции
 - узнаваемость бренда
 - рекомендации продавца

5. Какой предмет деятельности нашего магазина Вы бы улучшили?

- уровень цен
 - ассортимент предлагаемых товаров
 - качество товаров
 - уровень обслуживания
 - быстрота совершения покупки
 - другое
-

6. Укажите Ваш пол:

- мужчина
- женщина

7. Укажите Ваш возраст:

- до 25 лет
- 26 - 35 лет
- 36 - 50 лет
- свыше 50 лет

8. Укажите Ваш социальный статус:

- Студент
- Работающий
- Пенсионер
- Неработающий

Спасибо за уделенное время. Ваше мнение очень важно для нас!

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников ООО «ЕНОТ»

№ п/п	Должность, ФИО	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		Признаки								Признаки		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Директор Кондрашин Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	-	незаконченное среднее специальное	8	1,25	1,25	1,25
2	Управляющий КнязеваЕ.Н.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	-	незаконченное высшее	1	1,25	1,25	1,0
3	Продавец-кассир ФедороваТ. А.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	среднее	9	1,0	0,75	0,75
4	Продавец-кассир Парфенова А.М.	1,0	1,0	1,25	1,25	1,0	1,0	среднее специальное	7	0,75	1,0	1,0
5	Продавец-кассир КирьяноваА.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	0,75	1,0	среднее специальное	6	0,75	0,75	0,75
6	Продавец-кассир Анисимова Н.В	1,0	1,0	1,25	1,25	1,25	1,0	среднее специальное	4	1,25	0,75	1,0



Рисунок 1 - Проникновение Интернета в России по итогам 2017 года

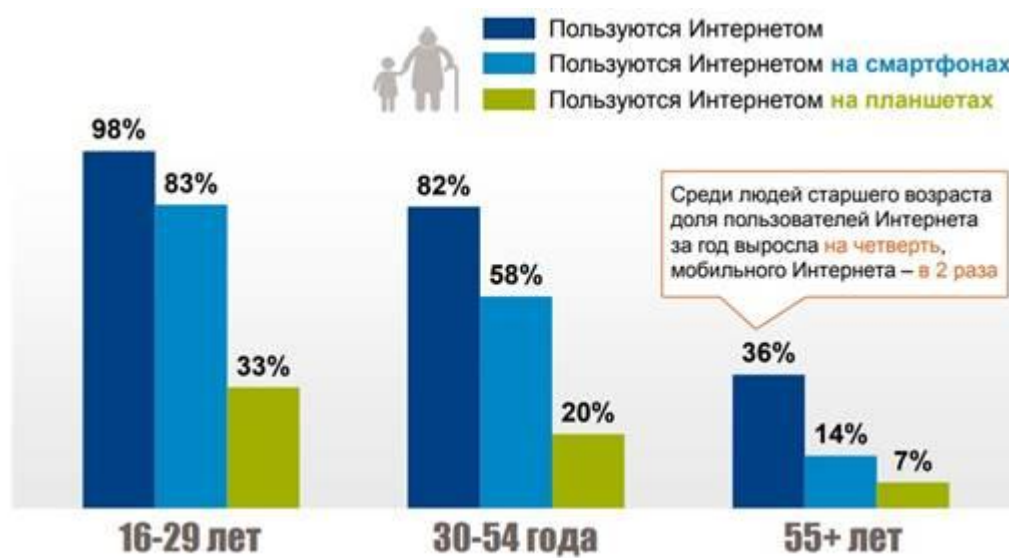


Рисунок 2 - Профиль пользователей Интернетом по итогам 2017 года

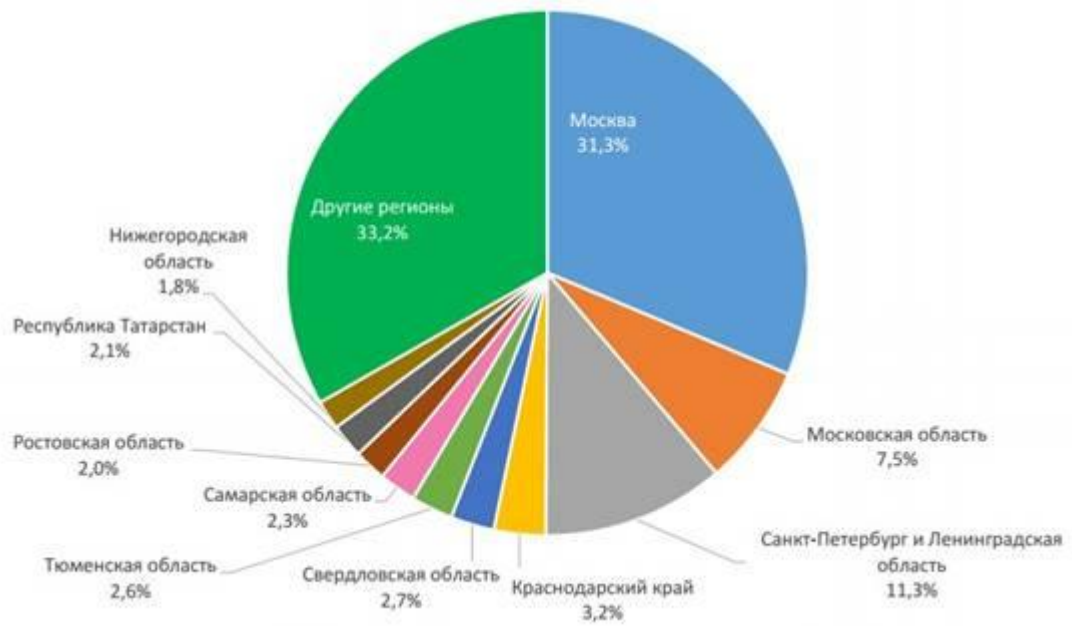


Рисунок 3 - Доля рынка в регионах по объему продаж в 2017 году

Ассортимент товаров в магазине "ЕНОТ"

ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ:

- хлеб и хлебобулочные изделия;
- молоко и молочные изделия;
- бакалея;
- консервированная продукция;
- свежие овощи и фрукты;
- мясные и колбасные изделия;
- сыры;
- кондитерские изделия;
- полуфабрикаты;
- мороженое;
- безалкогольные напитки, соки и нектары, минеральные воды;
- алкогольные напитки (крепкий алкоголь, пиво);
- табачные изделия и сопутствующие к ним товары.

НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ:

- гигиенические принадлежности;
- уход за волосами;
- уход за кожей лица и тела;
- уход за зубами и полостью рта;
- уход за детьми;
- уборка и чистота (моющие и чистящие средства);
- канцтовары;
- хозяйственные товары для дома.

Рисунок 4 - Ассортимент товаров в магазине «ЕНОТ».

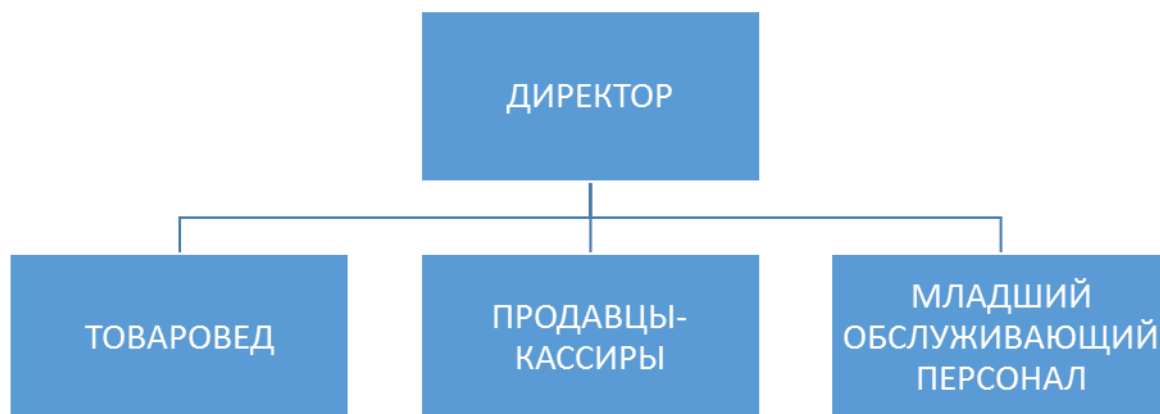


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «ЕНОТ»



Рисунок 6 - Динамика основных показателей деятельности ООО «ЕНОТ» за 2015 -2017 гг.



Рисунок 7 - Сегментирование клиентов по социальному статусу.

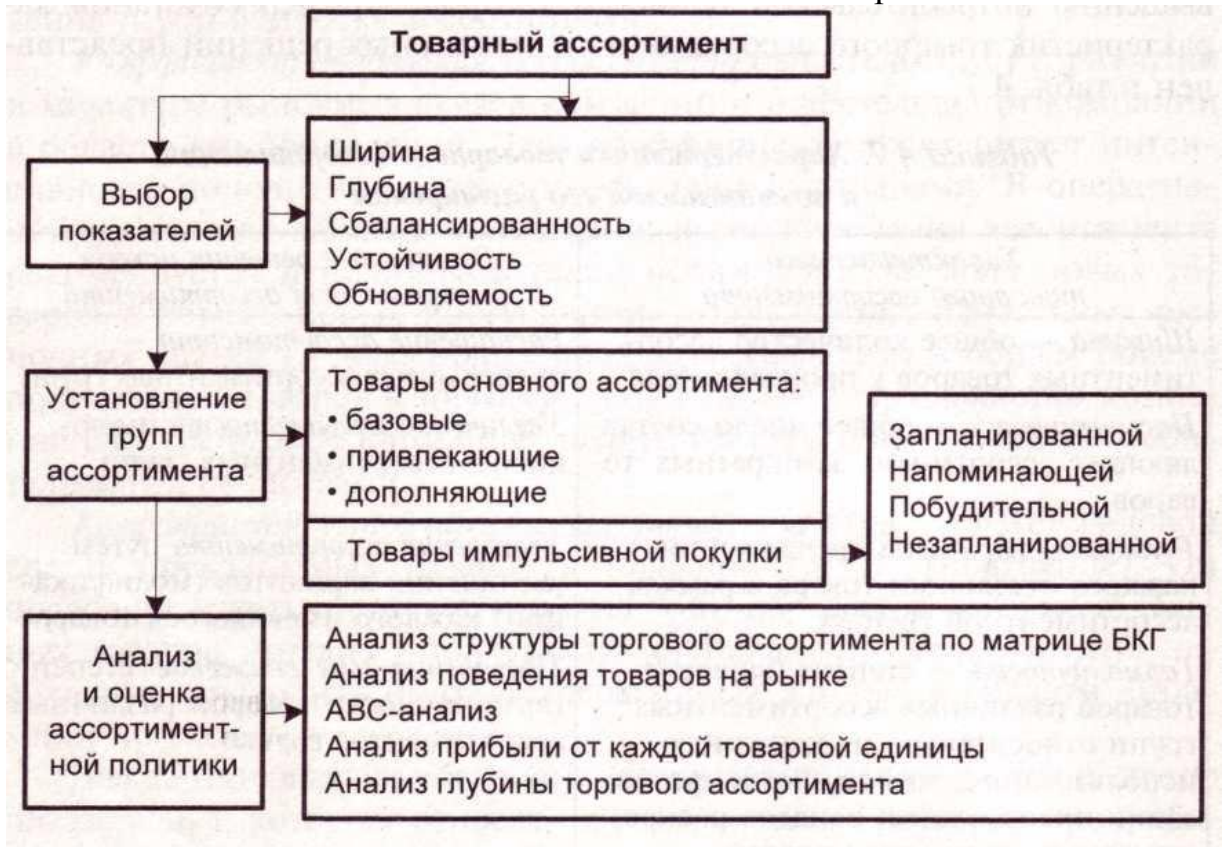


Рисунок 10 - Процесс формирования товарного ассортимента

Шаблон матрицы KPI продавца-кассира

	ПОКАЗАТЕЛЬ (KPI)	ВЕС	БАЗА	ПЛАН	ВЫЗОВ	ФАКТ	ИНДЕКС KPI
Командные KPI	Выручка отдела (руб.)	0.5			Импортируется из учетной системы		
	Индекс Недовольства Клиентов (%)	0.15	Измеряется с помощью Кнопки Лояльности				
Личные KPI	Коэффициент Охвата Посетителей (%)	0.15			Измеряются с помощью Кнопки Активности Продавцов		
	Точная Конверсия (%)	0.15					
	Соблюдение корпоративных стандартов	0.05				Измеряется методом Тайных Покупателей	
	Коэффициент Результативности:						

www.911.prolan.ru

Рисунок 11 - Шаблон матрицы KPI продавца-кассира