

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Инженерно-экономический институт
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой, д.э.н., профессор
_____ М.В. Афанасьев
«_____» _____ 2015 г.

ВЫПУСКНАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

на тему:
«Совершенствование системы продаж в розничной торговле»

Направление: 380302 – *«Менеджмент»*

Выполнила студентка гр. 343703/5 _____ О.В. Морозкина

Научный руководитель,
к.э.н., доцент _____ Б.Ф. Забелин

Санкт-Петербург 2015г.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Инженерно-экономический институт
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« ____ » _____ 2015г.

З А Д А Н И Е
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ (БАКАЛАВРСКУЮ) РАБОРУ

Студентке Морозкине Ольге Владимировне, группа 343703/5
(фамилия имя отчество, № группы)

1. Тема выпускной квалификационной (бакалаврской) работы «Совершенствование системы продаж в розничной торговле»

2. Срок сдачи студенткой законченной работы _____ 10.06.2015 г. _____

3. Исходные данные к работе ООО «Дары природы», бухгалтерская отчетность, внутренние документы предприятия
(базовая организация, направление работы, заказ производства)

4. План-график выполнения выпускной квалификационной (бакалаврской) работы

№ и содержание этапов проектирования	Дата сдачи	
	Плановая	Фактическая
1. Глава 1	30.04	30.04
2. Глава 2	06.05	06.05
3. Глава 3	30.05	30.05
4. Введение, заключение	04.06	04.06
5. Оформление, демонстрационный материал	08.06	08.06

5. Консультанты по проекту (с указанием относящихся к ним разделов работы)

6. Дата выдачи задания _____ 22.04.15 _____

Руководитель доцент Забелин Борис Федорович _____
(должность) (ФИО) (подпись)

Задание принял к исполнению _____
(дата) (Ф.И.О. студента) (подпись)

АННОТАЦИЯ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ (БАКАЛАВРСКОЙ) РАБОТЫ

студентки Морозкиной Ольги Владимировны _____
(фамилия имя отчество)

на тему: «Совершенствование системы продаж в розничной торговле»

Выпускная квалификационная (бакалаврская) работа содержит:
71 лист, _8_ таблиц, ___11___ рисунков.

В первой главе дана характеристика деятельности ООО «Дары природы». Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия с применением программного продукта «Finanalysis V3-0». Дана оценка финансового состояния ООО «Дары природы». Сделан вывод, что для дальнейшего улучшения состояния предприятия необходимо совершенствовать систему продаж на принципах аутсорсинга и мерчендайзинга.

Во второй главе подробно рассмотрены теоретические основы управления продажами в розничной торговле, подробно исследованы принципы аутсорсинга и мерчендайзинга.

Третья глава посвящена анализу методов и способов формирования системы продаж в розничной торговле, и разработке мероприятий по повышению эффективности результатов работы супервизоров и мерчендайзеров.

Итогом третьей главы стала оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Результаты проведенных расчетов мероприятий по совершенствованию системы продаж на предприятии дают основание сделать вывод о целесообразности предложенных в бакалаврской работе мероприятий.

Автор выпускной квалификационной (бакалаврской) работы

_____ О.В. Морозкина

Руководитель работы

_____ Б.Ф. Забелин

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Характеристика предприятия ООО «Дары природы»	7
1.1. Общая характеристика предприятия	7
1.2. Организационная структура управления предприятием	11
1.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности	19
1.4. Нормативно-правовое обеспечение	24
Выводы	26
2. Основы теории управления системой продаж	27
2.1. Понятие, содержание системы продаж. Аутсорсинг	27
2.2. Цели, задачи и функции управления продажами. Аутсорсинг	29
2.3. Методы управления продажами. Мерчандайзинг	31
2.4. Понятие экономической эффективности	46
Выводы	53
3. Мероприятия по совершенствованию системы управления продажами	54
3.1. Методы анализа и способы управления	54
3.2. Совершенствование системы продаж	60
3.3. Экономическое обоснование мероприятий	63
3.4. Используемые программные продукты при выполнении ВКР	65
Выводы	68
Заключение	69
Список использованной литературы	70

ВВЕДЕНИЕ

Сущность и процесс управления продажами определяет успешность работы отдела продаж в любой компании.

Управление продажами – это направление деятельности, которая включает в себя: выбор стратегии развития отдела продаж, прогнозирование продаж, управление персоналом, кадровое обеспечение отдела продаж, оценку и контроль сбытовой деятельностью.

В результате проведенных в 2014 году исследований выявлено, что успех российских предприятий, энергично расширяющих свой бизнес, стоит на трех китах: продажи, работа с персоналом и финансы.

В нынешних российских условиях, когда новые продукты создаются чаще не по маркетинговым принципам, а по «внутреннему убеждению» владельца компании, – это интенсификация продаж. Именно от успешного решения этой задачи зависит, вырвется продукт в лидеры или будет затоптан конкурентами.

Актуальность рассмотрения настоящей темы исследования определяется существенно возросшим интересом к такой форме реализации товаров, как розничная торговля.

Розничная торговля – это завершающая форма продажи товаров конечному потребителю в небольших объемах через магазины, павильоны, лотки, палатки и другие пункты сети розничной торговли. Коммерческая работа по продаже в розничных торговых организациях, отличие от оптовых организаций, имеет свои особенности.

Розничные торговые организации в условиях функционирования рыночной экономики представляют собой самостоятельное звено торговли и сферы услуг. В ВКР освещены вопросы организации, состояния и основные направления развития розничной торговли в настоящее время. Особое внимание уделено процессам продаж товаров в розничной торговле. Процесс продажи – это набор действий, предпринимаемых продавцом для подготовки покупателя к принятию решения о приобретении товара.

Цель ВКР: совершенствовать систему продаж в розничной торговле.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Дары природы» (ООО «Дары природы»).

Предметом исследования – существующие процессы и управления процессом продаж в системе сбыта организации.

Общая характеристика исследования и логическая схема исследования представлены в приложении А и Б.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ДАРЫ ПРИРОДЫ»

1.1. Общая характеристика предприятия

Общие сведения о предприятии

Наименование предприятия: ООО «Дары природы».

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности: частная.

Юридический адрес: 190020 Санкт-Петербург, ул. Бумажная д.18.

Сфера деятельности: дистрибьюция безалкогольных напитков.

Зона ответственности - г. Санкт-Петербург и Ленинградская область.

Основные цели и задачи компании ООО «Дары природы» - это дистрибьюция безалкогольных напитков, а также осуществление логистических функций.

Основные виды деятельности фирмы.

Основным видом деятельности ООО «Дары природы» является дистрибьюция безалкогольных напитков.

Предприятие осуществляет оптовые продажи следующей продукции:

- соки и нектары торговых марок «Долька», «Нектаринка», «Троя золотая»;
- сокосодержащие напитки торговых марок «Соковичок», «Витамикс»;
- морсы и компоты торговых марок «Северная ягода»;
- минеральная и питьевая вода торговых марок: «Нарзан», «Калинов родник», «Ессентуки», «Меркурий», «Семь ручьев», «Липецкий бювет» и т.д.

Основные поставщики продукции и условия сотрудничества

- ОАО «Нидан-соки» (Московская обл., г.Котельники)
- ОАО «Нарзан» - филиал в СПб (г.Кисловодск)
- ООО «Аквас» (г.Санкт-петербург)

- ООО «торговый дом «Висма-Север» - Архыз (Санкт-Петербург)
- ООО «Эко-минерал» (Санкт-Петербург)
- ОАО «Дека» (г. Великий Новгород)
- ОАО «Минводы пищепродукт» (Ставропольский край)
- ОАО «Экспериментально-консервный завод «Лебедянский» (Липецкая область, г. Лебедянь, филиал в СПб – Салтыковская дорога)
- ООО «Фонте-Аква» (Московская обл., Дмитровский р-н.).

Ассортиментный портфель состоит из натуральных соков, нектаров, различных сокосодержащих и прохладительных напитков, а также минеральной и питьевой воды.

Деловые и производственные связи с предприятиями других отраслей обеспечила долгая и плодотворная работа компании на данном рынке.

Поставка продукции в фирму ООО «Дары природы» осуществляется с отсрочкой платежа за продукцию на 40 календарных дня.

Основные потребители компании и условия поставки.

Предприятие «Дары природы» работает с различными клиентами: от розничных сетевых компаний, независимых розничных торговых «точек», и до оптовых компаний. Основными клиентами являются розничные сетевые компании: «Карусель», «Квартал», «Пятерочка», «Перекресток», «Супермаркет».

Поставки продукции осуществляются на следующих условиях:

При 100% предоплате предоставляются скидки в размере 15% от суммы заказа в отпускных ценах. Отпускные цены указаны в прайс-листах.

При 50 % предоплате (оставшаяся сумма оплачивается в течение 30 календарных дней с момента получения товара покупателем) предоставляются скидки в размере 10% от суммы заказа в отпускных ценах. Отпускные цены указаны в прайс-листах.

Возможно сотрудничество на условиях отсрочки до 30 календарных дней.

В работе компании ООО «Дары природы» наблюдается спрос на

продукцию по сезонам, что отображено на рис. 1.1.

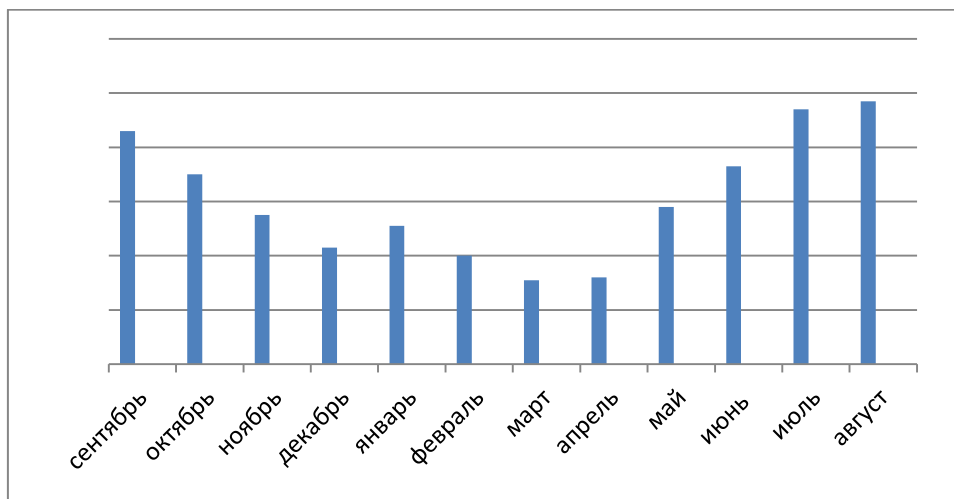


Рис.1.1. Сезонность в работе ООО «Дары природы»

Очевидно, что наибольший спрос на продукцию приходится на май-сентябрь. Это связано тем, что в теплое время года существенная часть потребителей выбирает соки и нектары.

Маркетинговые исследования рынка безалкогольной продукции

Согласно данным агентства "Бизнес-Аналитика", рынок соков является наиболее динамичным среди всех потребительских рынков России, и темпы его роста последние годы растут, и до 2013 года среднегодовой темп роста российского рынка соков составил 7-8%. В 2014 году среднедушевое потребление соков составляло 15-16 л. Некоторые игроки рынка отмечают, что рынок еще не насыщен, т.к. 15 литров на человека – крайне низкий показатель (по материалам ИА "Альянс Медиа", источник).

Объем рынка соков в 2014 году составил 2,27 млрд. литров в натуральном выражении и 1,884 млрд. долл. — в стоимостном. В последние годы темпы роста российского рынка соков начали замедляться.

По данным аналитической компании «Евромонитор Интернешнл (Euromonitor International)», в 2014 году по сравнению с 2013 годом, объемы продаж соковой продукции в натуральном выражении выросли на 9,6%, достигнув отметки в 2,4 млрд. литров, а в стоимостном выражении составили \$2,3 млрд.

Здесь необходимо заметить, что 99% соков на российском рынке - это

соки, восстановленные из концентратов, а соки прямого отжима относятся к ценовому сегменту *ultra premium* и могут быть доступны только высокодоходной группе потребителей.

По результатам исследования, проведенного «Левада-центром» в ноябре 2014 года, большинство россиян (60% респондентов) предпочитают 100% натуральные соки, под которыми понимают восстановленные соки в упаковке, а не соки прямого отжима.

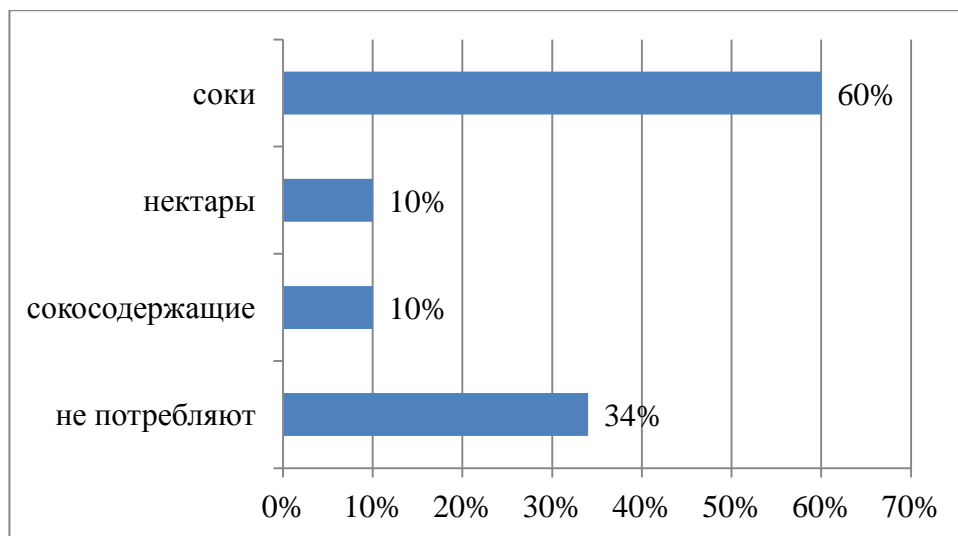


Рис.1.2. Потребление соковой продукции, % от числа опрошенных.

Специалисты компании *Euromonitor International* полагают, что развитию рынка соковой продукции способствует стремление россиян вести здоровый образ жизни, а также рекламные кампании производителей, акцентирующих внимание на качестве продукции и влиянии последней на здоровье. Помимо этого фактора, рост потребления соков связан с растущими доходами населения.

В середине 2014 года, по данным Агентства "РосБизнесКонсалтинг", основными игроками, контролирующими большую часть рынка, можно признать ЭКЗ «Лебедянский», ЗАО «Мултон», ОАО «Нидан-Соки» (ООО "Нидан-Фудс") и ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты питания». Они же являлись лидерами рынка в стоимостном и натуральном выражении на начало 2014, по результатам исследования, проведенного компанией *Euromonitor International*. В стоимостном отношении лидерство распределилось следующим

образом:

- ЭКЗ «Лебедянский» с торговыми марками «Тонус», «Фруктовый сад», «Я» (Липецкая область),
- ЗАО «Мултон» с торговыми марками «Nico», «Rich», «Добрый» (Санкт-Петербург),
- ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» с торговыми марками «J-7», «100% Gold Premium», «Любимый сад» (Москва),
- ОАО «Нидан-Соки» (Москва) и ООО "Нидан-Фудс" (г. Новосибирск) с торговыми марками «Да!", «Моя семья», «Чемпион».

В натуральном выражении ЭКЗ «Лебедянский» также занимает лидирующую позицию, контролируя 22% рынка. Второе место по доле рынка в натуральном выражении занимает ЗАО «Мултон» (19,8%), далее следуют ОАО «Нидан-Соки» (16,7%) и ОАО «Вимм-Билль-Данн» (16,5%).

Наибольшие доли продаж принадлежали брендам «Фруктовый сад» («Лебедянский») и «Добрый» («Мултон») — соответственно 15,2 и 11,4% в натуральном выражении. За ними следовали J-7 («Вимм-Билль-Данн») и «Да!" («Нидан Соки»), на каждый из которых пришлось 6,9%.

1.2. Организационная структура управления предприятием

Пять функций управления – планирование, организация, мотивация, координация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. [1]

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношения друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата

управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, система их организации, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы.

Базой для построения организационной структуры управления предприятием является организационная структура производства.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления производством.

Управление предприятием осуществляется генеральным директором на основе единоначалия. Подразделения и работники предприятия, выполняющие определенные функции управления, образуют функциональную подсистему управления. Функции управления деятельности предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками.

Структура управления имеет линейно-функциональный вид. Директору подчинены все нижестоящие руководители, а им функциональные подразделения. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия. Данная структура представлена на рис.1.3.

Суть линейной (иерархичной) структуры управления можно определить следующим образом – управляющее влияние на объект передается только руководителем. Он в свою очередь принимает официальную информацию исключительно от своих подчиненных ему работников; принимает самостоятельно решения по всем вопросам, касающимся руководимой им части объекта, а так же несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

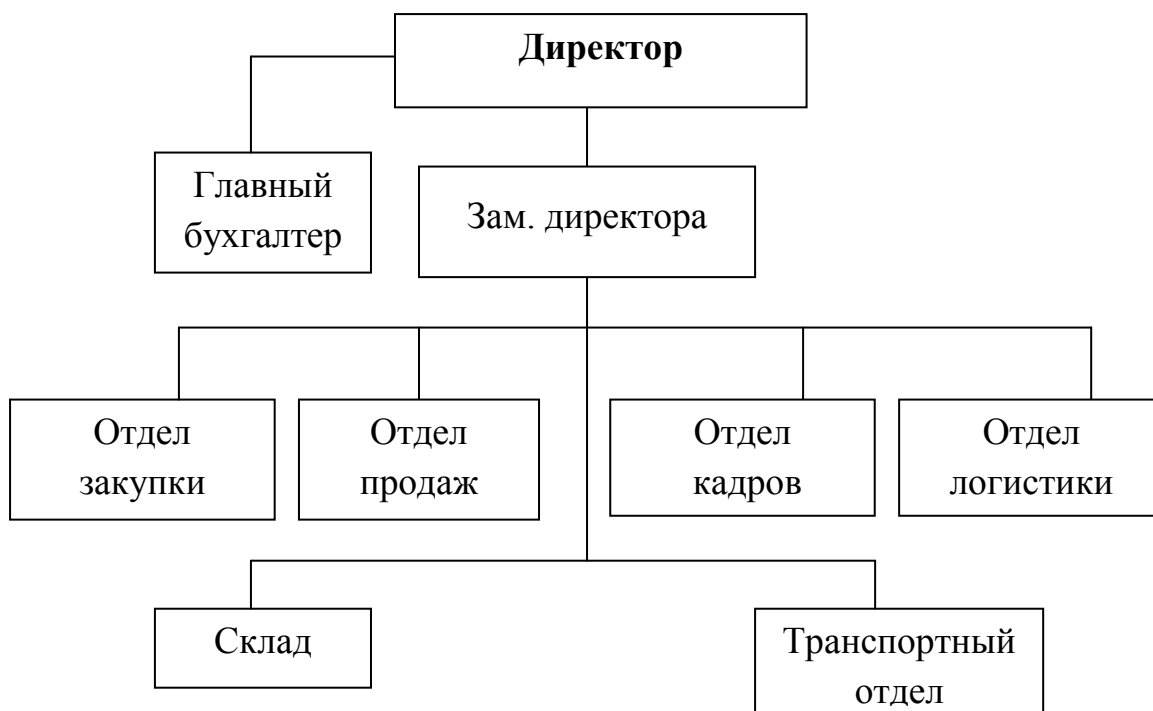


Рис.1.3. Организационная структура ООО «Дары природы»

Преимущества линейной структуры объясняется простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе. [15]

В числе недостатков линейного построения организации можно отметить жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными.

Рационально построенная структура управления оказывает влияние на эффективность работы организации.

Генеральный директор: имеет право представлять интересы компании во всех учреждениях, заключать трудовые договора с работниками организации, выдавать доверенности, издавать приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками организации. Генеральный директор руководит

фирмой в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово - экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Бухгалтерия – подготавливает бухгалтерскую отчетность, ведет бухгалтерский учет фирмы, снимает кассу, подготавливает финансовые отчеты, осуществляет выплату заработной платы. Главный бухгалтер обеспечивает контроль отражения на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии организации, составление в установленные сроки бухгалтерской отчетности и проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Менеджер по персоналу: в его задачи входит определение потребности в персонале, разработка кадровой политики и стратегии предприятия, набор, отбор, найма персонала, деловая оценка персонала, обеспечение нормальных условий труда, учет приема, перемещений и увольнения персонала, обучение персонала, адаптация новых работников, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм и средств поощрения персонала.

Руководитель отдела логистики организует работу складского хозяйства, создает условия для надлежащего хранения и сохранности товара, обеспечивает рациональное использование всех видов транспорта, совершенствование погрузочно-разгрузочных работ, принимает меры к максимальному оснащению этого отдела необходимыми механизмами и приспособлениями.

Руководитель отдела продаж - меры по своевременному заключению договоров с поставщиками и потребителями товара, расширению прямых и длительных связей, осуществляет сбыт продукции, подготавливает договоры с клиентами, подготавливает отчеты по продажам. Сотрудники отдела принимают участие в выставках и ярмарках.

Руководитель отдела закупок - принимает меры по своевременному

заключению договоров с поставщиками и потребителями товара, расширению прямых и длительных связей, обеспечивает выполнение договорных обязательств по поставкам товара (по количеству, ассортименту, качеству, сроками и другим условиям поставок). Осуществляет контроль выполнения плана реализации продукции, за правильным расходованием оборотных средств, прекращением продажи продукции, не имеющей сбыта.

Супервайзер организует и контролирует работу мерчандайзеров.

Мерчандайзер - специалист по выкладке товара.

Организация сбыта

Система работы отдела продаж ведется по 2-м направлениям: оптовые продажи и розничные продажи.

Заключение договора между ООО «Дары природы» и новым клиентом осуществляется после согласования цены на товар, его качества, ассортимента, условия и сроки доставки, дополнительные скидки и т.д. Договор вступает в силу после подписания двух сторон и действует до конца года или пролонгируется. При заключении договоров используется индивидуальный подход и условия к каждому клиенту

Цена является критерием, определяющим покупательские восприятия, и влияет на решение о покупке товаров. Она оказывает влияние на финансовые результаты и прибыль торгового предприятия и находится в тесной зависимости.

Цена включает в себя следующие признаки:

- интерес поставщика и торговой организации;
- средство конкурентной борьбы за потребителя на рынке влияет на реакцию и поведение покупателей, и их платежеспособность.

Предприятие ООО «Дары природы» сама формирует ценовую политику. Основной целью организации состоит в том, чтобы покрыть издержки и получить достаточную прибыль, благодаря наценке на товар. Предприятие старается продать товар как можно дороже.

Когда предприятие ООО «Дары природы» формирует цену на товар, оно

руководствуется следующим:

- цена включает в себя себестоимость продукции, транспортные расходы, продвижение товара, доставка товара покупателю и торговую наценку;
- торговая наценка зависит от спроса на товар. Чем больше спрос, тем выше наценка, тем самым, продвигая товар, который пользуется меньшим спросом за счет низкой цены на продукцию;
- цена устанавливается исходя из цен конкурентов на рынке и спроса потребителей.

Торговая наценка на предприятии ООО «Дары природы» устанавливается на каждый товар. При определении торговой наценки ориентируются на спрос, покупательское отношение к товару, для того чтобы покупатель приобретал продукцию нашей организации.

Именно цена предопределяет успех нашего предприятия – объемы продаж, доходы, получаемую прибыль. Перед установлением цены на каждый вид товарной номенклатуры проводится сравнительный анализ уровня цен, где сравнительная цена ООО «Дары природы», цена в среднем по отрасли и цена конкурирующего предприятия. Политика нашей организации заключается в установлении цены примерно на уровне рыночной (средней по отрасли).

Для оптовых клиентов продукция отпускается по самым низким ценам, в нее входит только наценка организации. Это связано с тем что оптовые покупатели заказывают крупные партии объема товара, в результате чего ООО «Дары природы» экономит затраты связанные с продажей, хранением и транспортировкой товара. С каждым клиентом разрабатывается индивидуальный договор. Низкая цена стимулирует нашего клиента стабильно контактировать с нами.

Для сетевых клиентов цена устанавливается на один рубль дороже, чем у оптовых клиентов, это связано с меньшим объемом, заказываемым объемом.

Для розничной торговли используются самые высокие цены. Работа с новой розничной точкой начинается с наценки на товар предусмотренной организации, прибавленный на четыре рубля. Если клиент стабильно с нами

работает, то ему могут снизить цену товар.

Закупка товара является важной составляющей частью деятельности организации. Они дают возможность сформировать необходимый торговый ассортимент товаров для торговых сетей, оптовых и розничных покупателей в соответствии с требованиями покупательского спроса. Правильно организованные закупки товаров являются, необходимым условием создания оптимальных товарных запасов, повышения товарооборачиваемости, получение прибыли и удовлетворения спроса населения.

Доставка продукции организации ООО «Дары природы» осуществляется по Санкт-Петербургу и Ленинградской области наемным транспортом. Маршруты составляются отделом логистики, которые оптимально распределяют загрузженность маршрута, учитывая требуемое время доставки с наименьшими издержками. Доставка осуществляется на автотранспорте – газелях или пятитонных грузовых машинах в зависимости от объема поставки.

При подготовке доставки продукции особое внимание уделяется строгому соблюдению правил упаковки и маркировки, установлению количества отгружаемой продукции (веса, количество коробок, паллетов и т.п.). Упаковка товаров должна соответствовать транспортным средствам, которые используются при их перевозке.

Работа с клиентами производится отделом продаж. Общей целью, которых является обеспечение клиентов высококачественным товаром, тем самым постоянно улучшая имидж организации. Основные задачи менеджера отдела продаж при работе с клиентами следующие:

- обеспечение посещения всех крупных покупателей мерчандайзерами;
- обеспечение всех продаж качественным обслуживанием;
- обеспечение достижения еженедельного уровня продаж от клиента.

Особое внимание в нашей организации уделяется этике делового общения с поставщиками и клиентами. Предприятие имеет широкую базу клиентов, при этом к каждому должен быть разработан свой индивидуальный подход. Общение построено на принципе доверия и отсутствии дискриминации

в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и начальством. Нарушение данных правил влечет за собой различные потери, такие как рост накладных расходов, конфликты и конфликтные ситуации.

Организация работы отдела продаж

Операторы предприятия ООО «Дары природы» обрабатывают полученные заказы и сводят в общий бланк Excel. В течение дня операторы вводят информацию по заказам на завтра и послезавтра, с учетом остатка на складе, по которому видно нехватка или излишек товара.

Особое внимание предприятие уделяет крупному сетевому клиенту «Х5», в состав которого входят такие сети как «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель». При работе с данным клиентом было принято решение создать отдел мерчандайзинга, который возглавляет супервайзер, для организации выкладки нашей продукции в соответствии с принципами мерчандайзинга и интересами компании - мультифейсинг (несколько фейсов) самых ходовых позиций, доля не меньше доли конкурентов и т.д.

Контроль работы сотрудников отдела продаж

Наиболее важным отделом является отдел продаж, который менее всего мотивирован. Отсутствие регламента о премиях и штрафах не стимулирует сотрудников отдела мерчандайзинга, нет четко прописанной и утвержденной компанией должностной инструкции. Кроме контроля супервайзера за посещением мерчандайзеров торговых точек, других стимулов у них нет.

Проблемы в работе отдела продаж.

1. На предприятии отсутствуют должностные инструкции в отделе мерчандайзинга, что приводит к отсутствию у сотрудников ответственности за выполняемую работу. Функции сотрудников формируются в общем виде и не расписываются в подробных должностных инструкциях. Вследствие чего снижается качество работы и отсутствие понимания штрафных санкций за допущенные ошибки.

2. Недостаточная координация действий и отсутствие совещаний, где обсуждаются текущие ситуации, приводит к разным представлениям о целях

предприятия и общем состоянии дел. Возникают разные представления о стиле работы с клиентами, отсутствует единый стиль работы.

3. Недостаточная мотивация и стимулирование персонала из-за отсутствия «положения о премировании сотрудников и штрафных санкциях». Отсутствие штрафных санкций приводит к некачественному выполнению работы. Сотрудники предприятия не мотивированы на быструю и качественную работу, так как это никак не поощряется. При неправильном заказе товара, уходе клиента, отсутствии документов менеджеров никак не наказывают. Работа менеджеров не направлена на расширение и сохранение клиентской базы, повышение лояльности.

4. Отсутствие обратной связи от клиента ведет к непрочным отношениям с предприятием, что может грозить уходом клиента к конкурентам, тем самым, ухудшая имидж предприятия.

5. Неэффективная работа закупок и продаж продукции, приводит к порче товара, залеживании на складе.

6. Отсутствие достаточного товарного запаса в сетевых магазинах. Мерчандайзеры только выставляют имеющийся на складе товар, заказы они не делают и премий за присутствие всего ассортимента они не получают. Те люди, которые должны организовывать наилучшее место продаж своей продукции, выполняют функции заказчика недостаточного количества товара.

7. Ограничение возможностей супервайзера. Он лишь контролирует работу мерчандайзеров, и не имеет возможности отметить премией отличившихся сотрудников.

1.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Одним из основных требований функционирования предприятия в условиях рыночной экономики являются безубыточность хозяйственной и другой деятельности, возмещение расходов собственными доходами и обеспечение в определенных размерах прибыльности, рентабельности,

хозяйствования. [18]

Главная задача предприятия – хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества предприятия.

На основе финансово-экономического анализа базируется дальнейшая стратегия фирмы. Финансовый анализ проводится на основе данных бухгалтерского учета, а также форм №1 «Бухгалтерский баланс» и №2 «Отчет о прибылях и убытках».

Анализ финансовых результатов предприятия позволяет дать характеристику работы предприятия, установить размеры прибыли и рентабельности, ликвидности, дать качественную оценку этих показателей.

Рентабельность

Показатели рентабельности предприятия характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат и т.д. Они наиболее полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что одна величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Их используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

Общую рентабельность (рентабельность предприятия) определяют как отношение прибыли до налогообложения к выручке от реализации продукции.

Таблица 1.1 Общая рентабельность

Год	Общая рентабельность
2012	0,22
2013	0,15
2014	0,17

Незначительное увеличение рентабельности за последний год обосновывается увеличением прибыли. Графически это увеличение представлено на рис. 1.4.

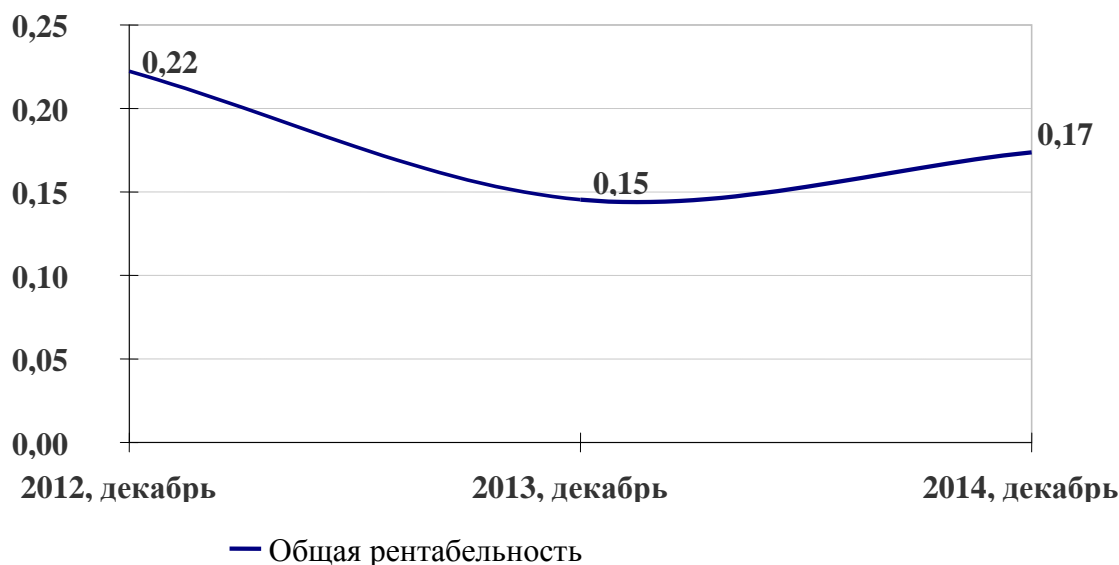


Рис.1.4. Показатели общей рентабельности

В целом предприятие в 2014 году стало работать эффективнее, о чем говорит рост рентабельности.

Структура имущества организации

Структура имущества организации включает в себя: основной капитал (внеоборотные активы) и оборотный капитал. Графически это представлено на рис. 1.5.

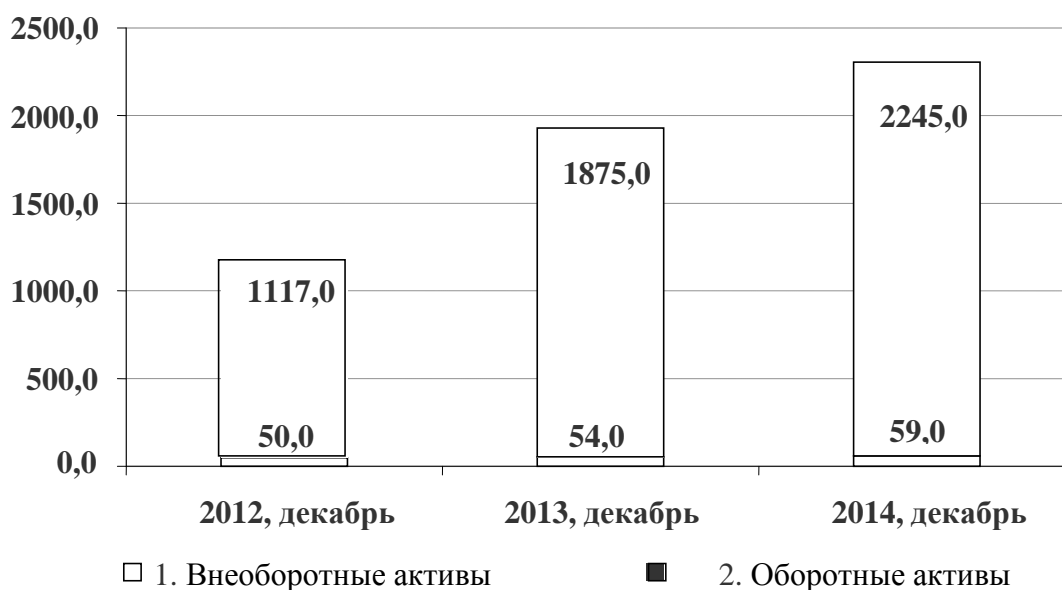


Рис.1.5. Структура имущества организации

Внеоборотные активы представляют собой совокупность: ОС, НМА, вложения во внеоборотные активы, долгосрочные финансовые вложения.

Оборотные активы включают в себя: материальные оборотные средства, денежные средства, средства в расчетах.

Ежегодно наблюдается рост, как оборотных активов, так и необоротных активов. Т.е имущество компании равномерно ежегодно растет.

Ликвидность

Ликвидность – способность актива обращаться в деньги. Предприятие считается платежеспособным, если в состоянии вовремя погашать все свои задолженности.

Коэффициент абсолютной ликвидности – определяется как отношение наиболее ликвидных активов к наиболее срочным обязательствам и краткосрочным пассивам.

Стандартно считается, что коэффициент абсолютной ликвидности должен быть в пределах от 0,2 до 0,5.

Таблица 1.2. Коэффициент абсолютной ликвидности

Год	Коэффициент абсолютной ликвидности
2012	0,44
2013	0,28
2014	0,41

Это говорит о том, что предприятие было в состоянии покрыть обязательства за счет денежных средств.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, на сколько процентов предприятие может погасить часть краткосрочной задолженности. Нормальное ограничение данного показателя: 0,25 - 0,3. Если предприятие в текущий момент может на 25-30% погасить все свои долги, то его платежеспособность считается нормальной.

Коэффициент текущей ликвидности – характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Рекомендуемый предел от 2,0 до 2,5.

Таблица 1.3. Коэффициент текущей ликвидности

Год	Коэффициент текущей
2012	1,22
2013	1,29
2014	1,33

Данные показатели указывают на недостаточную обеспеченность компании оборотными средствами.

Изменение коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности графически представлены на рис.1.6

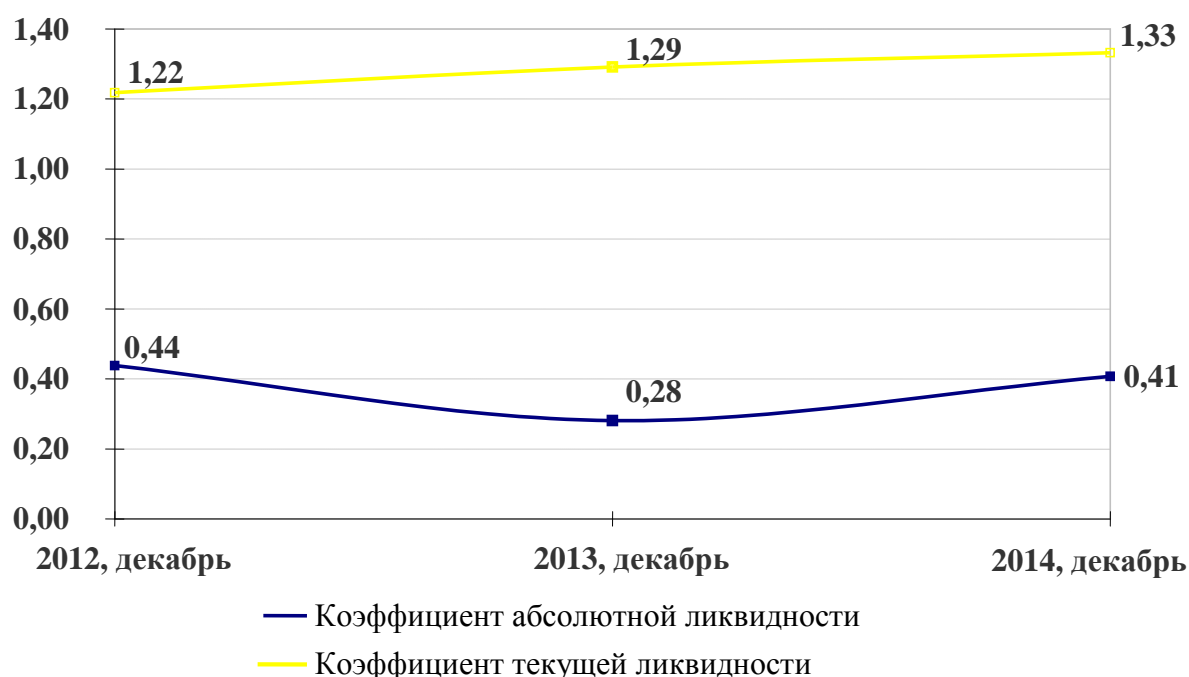


Рис.1.6. Показатели ликвидности

Финансовые результаты фирмы

Финансовые результаты фирмы характеризуются следующими показателями фирмы: выручка от продажи товаров; себестоимость проданных товаров; чистая прибыль (убыток). Графически это представлено на рис.1.7.

Таблица 1.4. Финансовые результаты предприятия

Год	Выручка (млн. руб.)	Чистая прибыль (млн. руб.)	Себестоимость (млн. руб.)
2012	8090,0	12,0	4532,0
2013	10319,0	9,0	7315,0
2014	21301,0	28,0	17420,0

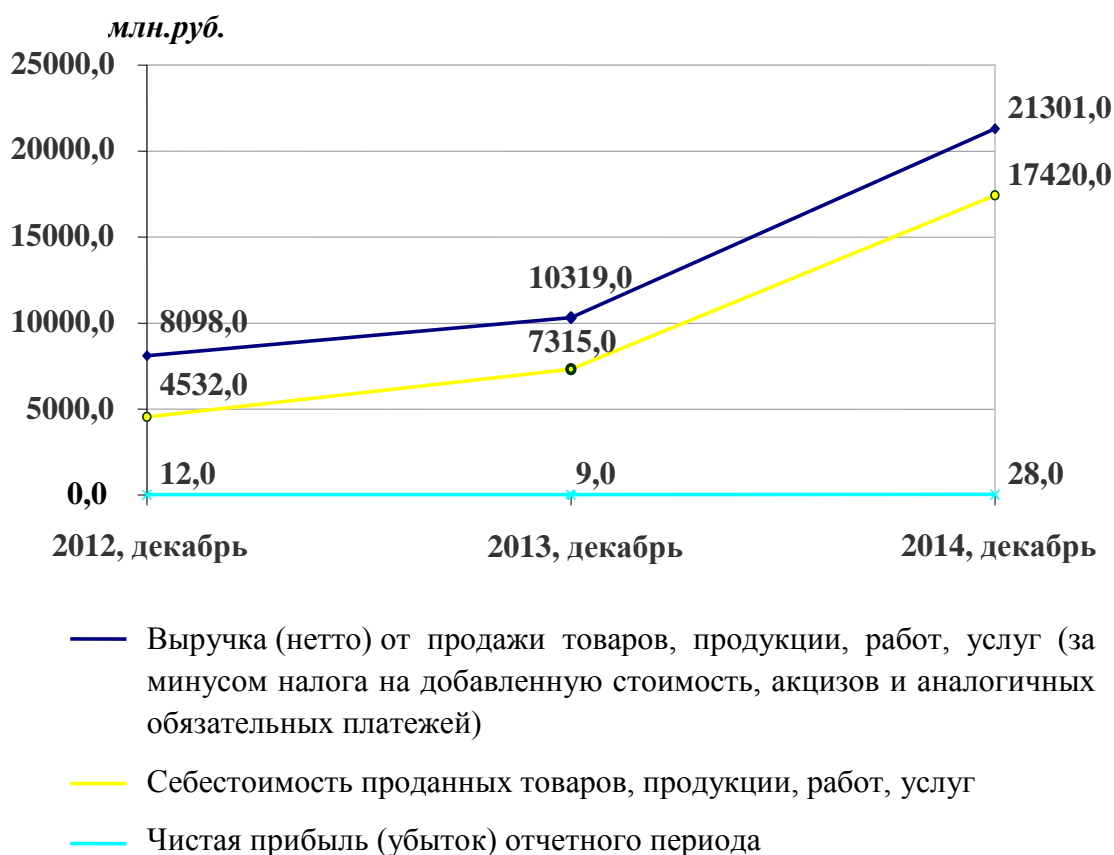


Рис.1.7. Финансовые результаты предприятия

Значение каждого из показателей за период увеличилось, что, несомненно, говорит о неплохих финансовых результатах предприятия.

По графику видно, что выручка ежегодно растет, однако себестоимость товаров также имеет тенденцию к росту. А чистая прибыль в 2014 году возросла практически в 3 раза по сравнению с 2013 годом.

1.4. Нормативно-правовое обеспечение

В ходе написания данной выпускной квалификационной работы используются следующие основные нормативно-правовые документы:

1. Устав ООО «Дары природы»
2. Форма №1 «Бухгалтерский баланс»
3. Форма № 2 «Отчет о прибыли и убытках»
4. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.98 г. № 145-ФЗ.

5. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 30.11.1994 N 51-ФЗ - Часть 1, Глава 4, статьи 87-94
6. "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, пр.Минфина РФ от 06.07.99. №43н.
7. "Доходы организации" ПБУ 9/99 пр.Минфина РФ от 06.05.99. №32н (ред.30.12.99г.).
8. "Расходы организации" ПБУ 10/99. пр.Минфина РФ от 06.05.99. №33н (ред.30.12.99г.).
9. Приказ ФСФО РФ от 23.01.2001 № 16 Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций»
10. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ, Часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ.
11. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (Об ООО) от 08.02.1998 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)
12. Федеральный закон РФ от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» Ст.3
13. Федеральный закон РФ «О бухгалтерском учете» от 21 ноября 1996 г. №129-ФЗ.
14. Приказ МИНФИНА РФ от 29 июля 1998 г. N 34н. "Об утверждении положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» (с изменениями от 30 декабря 1999 г., 24 марта 2000 г.)

Выводы

Анализ и исследование, проведенные на предприятии ООО «Дары природы» позволяет сформировать следующие выводы:

1. Предприятие четвертый год на рынке и продолжает стабильно развиваться.
2. Предприятие работает с оптом и розницей. Так же своим клиентам

предоставляет услуги мерчандайзинга. Контроль работы мерчандайзеров осуществляют супервайзеры.

3. Мерчандайзеры отвечают за выкладку товара в торговом зале, в соответствии с принципами мерчандайзинга установленными в компании.

Так же в ходе исследования были выявлены отрицательные стороны, которые проявляются в работе предприятия:

1. Создав отдел мерчандайзинга, не были разработаны должностные инструкции.
2. Не были разработаны системы штрафов и поощрений.
3. Руководство не осуществляет функцию контроля, тем самым не требуя выполнения всех планов, программ, заданий, количественных и качественных параметров. Реально достигнутые результаты устраивают руководство, и не проводится анализ отклонений и их причины. Данная проблема ведет к безответственности сотрудников к поставленным задачам из-за отсутствия контроля и системы наказания.

2. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ПРОДАЖ

2.1. Понятие, содержание системы продаж. Аутсорсинг

В современных условиях ни одна организация, какой бы далёкой она ни была от коммерции, не может быть вне сферы маркетинга. Поэтому на практике речь может идти либо об осознании этого факта и соответствующей грамотной политике. [7]

С развитием технологий взаимодействия (коммуникаций) в сети Интернет промышленные предприятия независимо от их масштаба получили возможность передавать своим партнерам многие виды деятельности, которыми раньше занимались самостоятельно. [9]

На современном этапе организации встречаются с беспрецедентным натиском на рынке. В такой ситуации могут выжить и достигнуть успеха компании способные построить бизнес таким способом, при котором снижение операционных издержек осуществляется, не снижая качества товаров и услуг.

Можно существенно улучшить качество обслуживания и снизить затраты основных и второстепенных подразделений если регулярно приглашать специалистов со стороны. [11]

Достигнуть действительных конкурентных преимуществ позволяет одна из современных и наиболее успешных бизнес-моделей – аутсорсинг.

Наиболее распространенными или основными видами аутсорсинга можно считать: кадровый, юридический бухгалтерский, IT аутсорсинг, клининг (уборка помещений), транспортный или логистический аутсорсинг, а так же аутсорсинг эксплуатации объектов недвижимости и аутсорсинг персонала (сотрудников).

Принцип аутсорсинга:

«оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то. Что он делает лучше других».[2]

Являясь достаточно новым видом услуг на современном российском рынке, аутсорсинг, тем не менее уже активно используется многими предпринимателям и иными потребителями. Эффективная работа организации (предприятия) на потребительском рынке товаров и услуг в условиях достаточно быстро растущей конкуренции является не простой задачей. В подобной ситуации использование аутсорсинга наиболее оправдано.

Стоит отметить, что по большей части к аутсорсингу обращаются иностранные фирмы, однако и для российских предприятий (организаций), фирм и компаний в использовании данной услуги наблюдается положительная тенденция.

Большинство российских предпринимателей все еще наблюдают и присматриваются к достаточно новой услуге, однако в области малого и среднего бизнеса эта услуга востребована. На сегодняшний день более других используется финансовый, кадровый и аутсорсинг информационных технологий. [5]

Значение предоставления этой услуги заключается в том, чтобы дать возможность предпринимателю сосредоточиться на выполнении своей основной деятельности, с тем, чтобы увеличить её эффективность, и при этом не отвлекаться на средства и функции, каковые помогают ему выполнять эту деятельность. Что бы успешно соперничать на рынке с различными фирмами, необходимо выделить все ресурсы, необходимые для основного вида деятельности. Аутсорсинг увеличивает конкуренцию между фирмами, использующими эту услугу, вследствие чего повышается качество товаров и оказываемых услуг. Соответственно это приносит пользу для потребителей этих товаров.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. Разница между услугами сервиса и аутсорсингом заключается в

следующем: первые имеют в своей основе эпизодический, разовый, не постоянный характер (причем они ограничены началом и концом), а аутсорсингу как правило передаются функции по профессиональной помощи бесперебойной работоспособности каких-либо систем, основанные на заключенного длительного контракта (от 1 года).

Присутствие бизнес-процесса есть отличительная особенность аутсорсинга от всевозможных видов и форм оказания различных услуг.

Наиболее часто в практике российской предпринимательской деятельности на аутсорсинг передаются следующие функции: транспортные услуги; ведение бухгалтерского учета; рекламные услуги; переводческие услуги; обеспечение функционирования офиса и пр.

Основным источником экономии затрат при использовании аутсорсинга можно считать как рост эффективности организации в целом, так и появляющуюся возможность высвободить ресурсы (финансовые, трудовые или организационные) для развития возможных новых направлений своей деятельности либо направить свое внимание на уже существующие, но при этом нуждающиеся в особом внимании.

2.2. Цели, задачи и функции управления продажами. Аутсорсинг

Аутсорсинг позволяет компании-заказчику сократить издержки и значительно снизить трудоёмкость и затраты на эксплуатацию информационных систем и приложений, сконцентрироваться на основных бизнес-процессах компании, не отвлекаясь на вспомогательные.

Выгоды:

1. снижение стоимости реализации бизнес-процесса:
 - сокращение и контроль издержек (как правило дешевле, чем зарплата штатной единице);
 - экономия на налогах на зарплату штатной единице (в РФ используется упрощённая система налогообложения, при которой налоги составляют

- 14 % вместо 26 %, а с временно пребывающих не взимается, а также страховые взносы на производственный травматизм часто ниже);
- освобождение внутренних ресурсов компании для других целей (возможен синергетический эффект);
2. увеличение качества получаемых продуктов или услуг:
- фокусирование компании на основной деятельности (как фирмы-заказчика, так и исполнителя — здесь также возможен синергетический эффект);
 - использование специализированного оборудования, знаний, технологий;
3. снижение рисков, связанных с реализацией бизнес-процесса:
- использование конкуренции на рынке исполнителя;
 - сокращение влияния неуправляемых факторов (нехватка комплектующих);
 - разделение и частичная передача другой компании рисков;
 - дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке) — повышение инвестиционной привлекательности фирмы;
- Недостатки:
- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании — аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для оказания услуг на должном уровне;
 - недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание;
 - наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия;
 - увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями.

На сегодняшний день в мире существует множество разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов, многие из которых успешно применяются и на российских предприятиях. В зависимости от специфики, отрасли деятельности, целей и задач в каждой конкретной организации процессы, которые передаются сторонним компаниям, могут существенно отличаться друг от друга. [6]

2.3. Методы управления продажами. Мерчандайзинг

Мерчандайзинг получил развитие в последние двадцать лет, но особенно быстро развивается в последние годы. Произошло это по причине совершенствования и насыщения рынка, и, разумеется, обострения конкурентной борьбы. Особенностью российского рынка в данном случае является то, что мерчандайзинг получил свое развитие с приходом американских и западных мультинациональных корпораций типа Coke, Pepsi - Колы, Mars, Nestle. Отсюда же исходит и этимология данного слова. В переводе с английского «merchandising» означает «искусство торговать» в области розничной торговли. По данным исследований американского Института исследования рекламы в местах продаж (Point-of-Purchase Advertising Institute) 2/3 всех решений о покупке принимаются непосредственно в магазине. Следовательно, на этом этапе процесса продаж большую роль играет комплекс мер, направленных на продвижение марок непосредственно в торговом зале магазина, т.е. мерчандайзинг.

Мерчандайзинг всегда ориентирован на определенный результат: стимулирование желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар. Его целью является увеличение объемов продаж через сети розничной торговли и привлечение новых покупателей.

Целью данного исследования является изучение организации службы мерчандайзинга в компании, изучение инструментов мерчандайзинга как средства невербальной маркетинговых коммуникации, а также средств оценки эффективности мерчандайзинга.

Значение мерчандайзинга как средства маркетинговой коммуникации и его организация в компании осознали давно. Первые прообразы универсальных магазинов появились в Европе еще в начале XIX века. С тех пор многое изменилось. Были изобретены и получили дальнейшее развитие новые методы торговли и маркетинга, виды упаковки и выкладки, а техника самой продажи переросла в психологическую схватку с новым поколением покупателей. [20] Появились новые виды торговли, каждый из которых все полнее и тоньше использовал инструменты мерчандайзинга. Вот текст из статьи, опубликованной в Economist от 11 Мая 1940 г.: "Характерная черта успеха торговых сетей - сочетание эффективного мерчандайзинга с контролем продукции со стороны продавцов". На сегодняшний день мерчандайзинг - наиболее быстро развивающееся направление в продвижении продаж (sales promotion).

За рубежом первоначальная инициатива по внедрению идей мерчандайзинга исходила от наиболее организованных розничных торговцев, которыми являлись сети супермаркетов. Ни для кого не секрет, что среди ассортимента каждой товарной группы можно достаточно четко выделить марки и упаковки, которые завоевали наибольшую популярность среди потребителей, и торговля которыми приносит основную прибыль владельцу магазина. В их продвижении и заинтересованы розничные торговцы.

Статистика свидетельствует: покупатели оставляют на 13% больше денег в тех магазинах, где мерчандайзинг продукции безупречен.

От соблазна использовать мерчандайзинг для стимулирования сбыта не удержались и производители (поставщики) товаров. Действительно, если в торговом зале представлены 5 сходных по характеристикам, качеству и цене товаров от 5 различных поставщиков и есть некоторые рычаги, с помощью которых можно влиять на выбор покупателя, то тот производитель (поставщик), который позаботится об эффективном мерчандайзинге своей продукции, получает возможность значительно расширить объемы своих продаж за счет снижения продаж аналогичной продукции конкурентов.

Так, в результате своей эволюции, мерчандайзинг стал еще и инструментом, дающим ощутимые конкурентные преимущества. Многие корпоративные производители сделали мерчандайзинг частью своей маркетинговой стратегии. При организации мерчандайзинга в компании обычно рассматривают следующие критерии: количество магазинов, которое компания хочет покрыть работой по мерчандайзингу; время, необходимое для мерчандайзинга одной торговой точки; необходимая частота посещений торговых точек. Следует отметить, что под функциями мерчандайзера в торговой точке понимают:

- осмотр точек продажи, посещение склада и вывоз продукции в торговый зал;
- выкладка продукции на точках продажи согласно концепции мерчандайзинга компании;
- размещение ценников на точках продажи;
- размещение рекламных материалов на точках продажи и в торговом зале, объяснение правил выкладки продавцу.

Инструменты мерчандайзинга

Среди ключевых инструментов мерчандайзинга можно выделить:

- дизайн магазина (как внешний, так и внутренний);
- планирование магазина (точнее, планирование потоков движения покупателей);
- реклама и прочие инструменты на месте продажи;
- цветовая блокировка;
- комплексные меры.

Движение потока покупателей должно быть рассчитано заранее и подобрано с максимальной выгодой, предоставляя на обозрение покупателю как можно больше товаров. 80-90% покупателей обходят все точки продажи, расположенные по периметру торгового зала и лишь 40-50% покупателей обходят внутренние ряды. [8]

Наиболее "важными" местами при этом являются начало потока покупателя и зона касс. Очень важно определить первое направление, которое выбирает покупатель, войдя в магазин, так как лучшим местом для расположения товара является то, которое первым попадается на глаза только что вошедшему в магазин покупателю. Существует причины того, почему товар должен располагаться как можно раньше на пути движения покупателя:

- тележка покупателя еще относительно пустая, и покупатель не беспокоится о том, как бы не повредить какую-нибудь покупку, положив на нее относительно тяжелую упаковку;
- покупка некоторых товаров является импульсной. Желание покупателя купить что-то незапланированное наиболее сильно именно в начале движения покупателя по магазину;
- если товар расположен дальше по движению покупателя, чем конкурентный, то есть вероятность, что покупатель успеет купить товар конкурента прежде, чем заметит ваш;
- самое важное то, что денежные средства покупателя, рассчитанные на покупки, ограничены. В начале движения по магазину он имеет 100% суммы, предназначенной для совершения покупки. Чем больше товаров в тележке, тем меньше денег у него остается;
- около касс покупатель проводит время в очереди и ничем не занят. Поэтому зона касс является привлекательной для тех товаров, которые чаще других покупаются под воздействие импульса (жевательные резинки, сладости, напитки и т.д.) Также хорошо располагать в этой зоне газеты и журналы – покупатель может взять их для просмотра и затем купить. [3]

Расположение основных и дополнительных точек продажи

Места размещения в торговом зале подразделяются на основные и дополнительные. К первым принято относить полки клиента (производителя марки) в специализированной секции торгового зала. Дополнительными могут быть: мобильный стеллаж или стойка, дисплей, холодильник, др. конструкции,

то есть все то оборудование, которое позволит производителю эффективно разместить свою продукцию. Такие обособленные места называются точками продаж. Зачастую количество товаров находящихся на дополнительных местах может быть больше, чем на основном. [16]

Дополнительную точку располагают отдельно от основной, тем самым давая потребителю еще один шанс увидеть и выбрать определенную марку. Как правило, в основном месте производитель стремится разместить максимально возможное количество товарных единиц своих марок, а в дополнительном — самые популярные, которые призваны дублировать основные. Бывают и исключения, когда пространства в специализированной секции не хватает, тогда акцент может быть смещен в сторону его расширения за счет дополнительного торгового оборудования.

Правила выкладки, общие для всех видов товара

Правильная выкладка - это способ увеличения продаж за счет такого расположения товара на полках и прилавках магазина, при котором:

- все товары хорошо видны на прилавке;
- представляют собой единую систему, гамму;
- каждый товар выложен в самом выгодном и привлекательном для покупателя виде;
- рекламные материалы и аксессуары дополнительно привлекают внимание и создают положительный эмоциональный настрой;
- покупателю легко осуществить покупки.

Важность этих факторов тем более очевидна, что 80% решений о покупке конкретной торговой марки, по мнению экспертов, делается непосредственно у прилавка: человек решает, что ему купить, только когда видит товар. [4]

Законы восприятия

1. "Уровень глаз": наибольшая концентрация внимания приходится на уровень глаз, поэтому продвигаемый товар нужно расположить именно там, чтобы человек его не искал и в любом случае его увидел.

2. Закон "Фигуры и фона": один объект ярко выделен на фоне других. Этот закон используют, если хотят привлечь внимание к конкретному товару для его продвижения. Выделение может быть за счет яркой и нестандартной упаковки, дополнительной подсветки, стикеров, но рекламные материалы не должны отвлекать внимание.

3. "Мертвая зона": это нижний левый угол, поэтому нижние полки должны занимать либо редко покупаемые позиции, либо крупные упаковки, либо товар целенаправленного спроса.

4. "Закон переключения внимания": если взгляд не фиксирует привлекательный для себя объект, то внимание переключается на другое пространство в поисках "фигуры" - поэтому нельзя располагать товар в строгую линейку, так как человек просто пройдет мимо в поисках чего-нибудь яркого (за исключением тех, кто ищет конкретный товар).

5. "Закон группировки": товар должен располагаться на витрине/прилавке группами, не в разноряд. Товар должен объединяться в группы по нескольким основаниям одновременно, например, по торговой марке, по виду товара, по весу/размеру упаковки и по цене. Это позволяет задержать внимание покупателя на товаре и, соответственно, стимулирует покупку (в магазинах часто товар располагается иначе).

6. Мелкий товар должен лежать ближе к покупателю, крупный можно расположить подальше.

7. Закон наилучшей выкладки. У каждой продукции есть «удачные» и «неудачные» стороны, например, крышка NIVEA Creame, которая так хорошо известна покупателям. Выкладка «удачной» стороной ускоряет процесс распознавания покупателем продукции.

8. Закон оптимальной протяженности зрительного контакта. Вы достигните оптимальной концентрации внимания покупателя, если фейсинг продукции (фейсинг, от английского "facing", - специальный термин "лицевая часть упаковки товара) составляет 30 см. Если фейсинг слишком длинный, то внимание покупателя снижается.

Одним из условий существования мерчандайзинга остается наличие товара на полках и его доступность. Поэтому выкладка продукции имеет первостепенное значение. Среди основных правил принято различные критерии размещения товара на полках:

1. по уровню:

- стремится занять вертикальные блоки (легче выделить и найти продукцию потребителю);
- на уровне глаз (это полка, на которую чаще всего обращают внимание);
- на один уровень ниже или выше глаз (соответственно занимают вторую и третью позиции);
- самый нижний уровень лучше не использовать (менее всего обращают внимание, и найти товар гораздо труднее).

2. на уровне (на полке):

- на расстоянии вытянутой руки (самое доступное и удобное место);
- слева направо (по размеру упаковки: от маленькой к большой). Это правило реже применимо при выкладке в вертикальных блоках;
- от светлого к темному (в левой части продуктовой линейки выставляются товары со светлой упаковкой, далее, по мере сгущения красок, и правее — темные). Таким образом, продукция не раздражает глаза потребителя и воспринимается как единое целое — сравните с цветами радуги;
- «в стенах» ударных позиций (или замка) (под ударными позициями понимаются наиболее популярные марки одной товарной группы, внутри которых располагаются менее известные).

3. по размеру упаковки:

- маленькие — вверху (так удобнее рассмотреть упаковку и достать товар);
- большие — внизу (на большей упаковке и шрифт больше, его можно с наименьшими затратами рассмотреть на нижней полке);

4. среди конкурентов:

- рядом с сильным (чтобы заимствовать популярность);

- подальше от слабого;
- сами по себе (если мы лидеры или обладаем уникальными свойствами).

5. дублирование:

- повторение одной и той же позиции марки в слитном ряду (позволяет увеличить вероятность обратить на себя внимание);

6. доступность:

- по сроку годности (товары с ограниченным сроком должны быть доступны в первую очередь);
- по целостности упаковки (продукция с нарушенной упаковкой должна изыматься из продажи). [13]

Основополагающий принцип размещения (выкладки) — поиск нужного товара должен быть максимально облегчен.

Рекламные материалы (*POSM - Point of Sales Materials*)

P.O.S. материалы – это средства рекламы на местах продаж, которые предназначены для рекламы товара, торговой марки, бренда. *P.O.S.* материалы создаются с целью увеличения спроса на продукцию и соответственно повышению продаж.

Правила оформления — не менее значимая часть продвижения товара в розничной сети.

Основополагающий принцип оформления — постоянное обновление материалов. *P.O.S.* материалы должны:

1. находиться непосредственно возле точки продаж товара или на пути следования к нему;
2. быть уместны и не вызывать недоумения или раздражения, быть хорошо видны потенциальному покупателю;
3. быть актуальными, так как материалы определенной рекламной кампании работают только ограниченное время.

Цветовая блокировка (*colour blocking*)

В среднем посетитель супермаркета пробегает взглядом по полкам товаров со скоростью 1,2 м/с с расстояния 2,5 метра. Чтобы выделить нужную

упаковку среди сотен других, продавцы и дизайнеры иногда используют цветовую блокировку. Суть ее в том, что товары с упаковкой одного цвета на полке расставляют вместе. В результате создается одноцветный блок товаров. В то же время блоки, сочетающие различные цвета, могут рождать полезные для продажи ассоциации. Например, блоки белого, зеленого и синего цветов могут вызвать ассоциацию с расслабляющим и освежающим прибором. Такое сочетание хорошо использовать в отделе, где продаются гели для душа и другие моющие средства.

Обратным способом привлечения может служить контраст - не только цветовой, но и по форме. Например, привычный товар - литровая пачка сока - на полке явно выделяется более узкой и вытянутой упаковкой.

Комплексные меры

Во многих супермаркетах существует система рекламного оповещения потребителей через показ рекламных роликов на большом видеозэкране. Такая система используется на протяжении многих лет. Единственная проблема с высокотехническими инструментами заключается в том, что покупатель концентрирует свое внимание на них самих, вместо того, чтобы думать о покупке. С другой стороны, эта система позволяет привлечь покупателя к конкретной продукции, которая, в противном случае, осталась бы незамеченной среди нескольких тысяч других в супермаркете. При этом необходимо помнить что большие дисплеи и рекламные материалы не используют в маленьких магазинах, а маленькие в больших. [10]

Широко распространено использование звуковых эффектов. Причем, оно не ограничивается только передачей устных объявлений. Звуковые эффекты могут создавать в разных отделах магазина соответствующую атмосферу (к примеру, динамичная музыка в спортивном отделе) либо соответствующий настрой (заставляющий, скажем, покупателя двигаться быстрее или, напротив, расслабляющий).

Чтобы изменить настроение покупателя и спровоцировать его на покупки, часто используют внутри магазина различные запахи. Научный Центр

Химии Monell в Филадельфии запустил свои пилотные проекты, цель которых - изучить влияние тех или иных запахов на покупателей. Например, известный, в данном случае цветочно-фруктовый, запах заставлял случайных посетителей ювелирного магазина задерживаться там дольше. А очень низкий уровень некоторых запахов мог изменить индивидуальный ход мыслей и настроение (например, расслабленное и доверительное). В Великобритании отдельные продавцы товаров для дома используют запах булочной/кафе, чтобы побудить клиентов войти в магазин и купить товары, ничего общего с едой не имеющие: одежду, осветительную аппаратуру и т. д.

В Лондоне есть фирма Marketing Aromatics, которая предлагает создать "неповторимую атмосферу в магазине, расслабить пациентов в комнате ожидания, взбодрить торговый персонал или вызвать ассоциации в сознании покупателей", используя разнообразные техники: "от центральной вентиляционной системы до ручных распылителей, жидкостей, гранул, гелей и порошков. Имеются даже чувствительные к давлению ленты с микрокапсулами. Все это создает желаемый настрой, устраняет неприятные запахи, пропитывая продукт или фирменную литературу, подтверждая уникальный признак компании - ароматический логотип". Как видно, ниша подобных фирм на российском рынке далеко не заполнена.

Для многих родителей поход в магазин вместе с детьми сушая мука. Дети все время чего-то хотят и просят. Некоторые магазины предлагают следующую услугу. Ребенку при входе даются пачки йогурта. Малыш, поглощенный едой, менее капризен. А потом на выходе родители оплачивают эти йогурты, предъявляя пустые упаковки. Товары для детей не рекомендуется ставить слишком высоко, вне поля зрения ребенка. Он должен увидеть и захотеть. Еще лучше, если ребенок потрогает игрушку. Прикосновение есть древнейшая и одна из первых форм заявления права на собственность. Оно лишь укрепит желание обладать именно этой игрушкой, и ребенок попросит купить ему ее.

При размещении товара в торговом зале используются различные психологические и эмоциональные эффекты, такие как:

— эффект от использования различных цветов.

Используя определенные цвета для создания необходимых эффектов, можно существенно увеличить продажи. Цвета могут использоваться для создания акцентов. Например, голубой цвет символизирует спокойствие и релаксацию. Белый цвет - ощущение чистоты, ясности и новых начинаний. Красный цвет - побуждение, ускорение. Желтый цвет – стимулирование.

— эффект, оказываемый освещением.

Выигрышные черты товара может подчеркнуть и правильно подобранное освещение. Освещение подчеркивает разнообразие и качество представленной продукции, а также делает ее обозримой. Торговое оборудование должно быть освещено таким образом, чтобы вся основная продукция и информация о ней была четко и ясно видна. В тоже время необходимо постараться избежать вертикального, яркого освещения продукции, резких теней, но также и отсутствия теней.

Товары-новинки и дорогая продукция могут быть представлены с помощью направленного на них освещения для того, чтобы выделить ее значимость. Общая освещенность также влияет на реакцию покупателя. Например, при слабом освещении он чувствует себя более расслаблено. Необходимо помнить, что приглушенный свет, который может быть хорош в антикварной лавке, не может использоваться в супермаркете.

Хороший способ привлечь дополнительных клиентов - продажа товаров через торговые автоматы. Есть ряд товаров, которые очень удобно приобретать именно таким способом, например, напитки. Или же товары, относящиеся к интимной сфере, например, противозачаточные средства, которые люди обычно стесняются покупать у реальных продавцов.

Давно известный способ склонить к покупке - демонстрация свойств товара на глазах у потребителя. Например, специальный автомат для растягивания ткани продемонстрирует, насколько прочна эта джинсовая ткань. Или прочность обуви, над которой измывается бесчувственная машина, то, сгибая ее, то, опуская под воду.

Реклама в местах продаж также является средством продвижения продаж в местах реализации и поэтому должна отвечать следующим требованиям: быстро привлекать внимание; визуально воздействовать на принятие решения о покупке; облегчать информирование потребителя. [12]

Интересно, что инструменты мерчандайзинга одинаковы для разных стран. Но в каждой из них свои комбинации и способы их использования, подобно тому, как в живописи одними и теми же кистями и красками создаются картины, несущие на себе национальный отпечаток.

Принимая во внимание вышеупомянутое, стоит всегда помнить, что все перечисленные правила являются лишь отправной точкой или основой мерчандайзинга. Они могут варьироваться в зависимости от типа розничной точки, методов обслуживания, расположения, торговой площади и т. д.

Система оценки мерчандайзинговой деятельности.

Известно, что залогом успешной работы любой системы в компании является эффективная оценка этой работы и постоянный контроль. Отсутствие контроля и прозрачной системы оценки может привести к тому, что система сама начинает "выбирать" - работать ей или нет. Чаще всего в таких случаях падает эффективность.

Система мерчандайзинга не является исключением. Предположим, что производитель товаров включил инструмент мерчандайзинга в свой *marketing-mix*. В соответствии с генеральной маркетинговой политикой компании, позиционированием ее брендов и поставленными стратегическими и тактическими целями были поставлены задачи по ассортименту, расположению и представлению продукции компании в торговых точках - иными словами, разработана концепция мерчандайзинга. Были созданы необходимые *P.O.S.M* - рекламные материалы для мест продажи. Торговые представители или нанятая команда мерчандайзеров были обучены внедрить данную концепцию в торговых точках. Здесь перед руководителем службы сбыта или начальником отдела маркетинга встает вопрос: по какому принципу оплачивать эти новые функции? Как определить, кто из мерчандайзеров добросовестно выполняет

поставленные задачи, а кто не может справиться с ними?

Вот в этот момент и возникает необходимость в формировании некоторой системы оценки работы соответствующих сотрудников. Существует два подхода, которые чаще всего выбирают в качестве инструмента оценки мерчандайзинговой активности.

Продажи.

Если функция мерчандайзинга вменяется торговым представителям, то обычно это не подразумевает особых изменений в системе компенсаций. Традиционно торговые представители получают некий процент от продаж. Впрочем, в некоторых компаниях все же повышают фиксированную часть компенсации торгового представителя, но это скорее символический жест, который слабо связан с оценкой выполнения конкретных задач. Данная система оценки имеет существенный плюс - она не требует дополнительных затрат на сбор и анализ данных. Однако при этом есть и минус - торговый представитель вправе выбрать - использовать инструменты мерчандайзинга или нет. Кроме того, мерчандайзинг существенно повышает продажи после первых шагов. В дальнейшем, он выполняет другие функции: повышается узнаваемость марки, поддерживается полочное пространство, легко вводится товар-новинка и т.д.

Субъективная оценка внедрения.

Если отдел мерчандайзинга существует сам по себе, то оценкой персонала чаще всего занимается супервайзер. Оценку работы мерчандайзеров подчас невозможно привязать к продажам, поскольку у него нет в руках всех инструментов влияния на продажи (формирование заказа, работа с дебиторской и кредиторской задолженностью и т.д.). В этом случае для оценки их работы привлекается супервайзер (старший группы). Он оценивает некоторые из обслуживаемых торговых точек, совершает с мерчандайзером "совместные визиты", беседует с администраторами магазинов и менеджером отдела продаж по данной территории. В результате супервайзер составляет некое мнение о том, насколько хорошо или плохо мерчандайзер выполняет свою работу. От этой оценки и зависит размер бонуса мерчандайзера.

Плюсом этой системы является ее дешевизна. Супервайзеру не нужно доплачивать за контроль - это уже является его функцией. Но при этом можно столкнуться с такими проблемами как конфликт мерчандайзера с его руководителем, поскольку система оценки непрозрачна. И еще один минус: на основании этих абсолютно субъективных оценок конкретных магазинов подчас делается вывод о работе всей системы. В общем и целом, построение системы оценки состоит из следующих шагов:

1. Четкая формулировка задач, стоящих перед отделом мерчандайзинга или продаж. Например, занять 40% полочного пространства, построить единый корпоративный блок на каждом месте продажи или обеспечить эксклюзивное использование холодильников. В основу постановки задач обычно кладется концепция мерчандайзинга.

2. Определение набора показателей (индикаторов), которые покажут выполнение той или иной задачи (процент полочного пространства, количество проданных ассортиментных позиций, рейтинг выполнения правил расположения и т.д.). К примеру, задача по полочному пространству может быть сформулирована как "40% на каждом месте продажи", а может быть дифференцирована по разным торговым каналам и даже по сетям магазинов.

3. Включение показателей в систему премирования сотрудников, а также определение приоритетов в выполнении задач. На данном этапе необходимо закрепить рейтинги с бонусной системой - сколько процентов переменной части выплачиваются за выполнение той или иной задачи. Приоритеты выполнения задач также могут быть учтены на этом этапе. К примеру, задача по занятию полочного пространства является наиболее важной на данный момент. Выполнение других правил расположения и представления имеют смысл только после выполнения этой задачи. Следовательно, переменная часть может быть разбита на две части. Одна выплачивается за выполнение первой задачи, а другая - за выполнение второй, но при условии, что выполнена первая.

4. Определение процедур сбора данных и анализа информации. При проработке данного шага необходимо учитывать не только критерии

построения четкой системы, но и вопрос экономической эффективности. Система оценки не должна "стоять" дороже, чем сумма всех бонусов, которые будут выплачены мерчандайзерам.

Для сбора данных, анализа и составления отчетов, анкет может быть сформирован собственный отдел или привлечена внешняя исследовательская компания. Для быстрого сбора и обработки полученной с помощью отчетов первичной информации используется программное обеспечение. На первом этапе компания рассчитывает большинство рейтингов в ручную или используя простые доступные программы (MS Excel). Однако со временем база данных начинает "перерастать" возможности MS Excel. Кроме того, при больших объемах получаемой информации нужно обеспечить быстрый ввод данных и минимизировать участие человека в расчетах, чтобы избежать ошибок. Поэтому всегда рекомендуется пользоваться программами, написанными специально для этой цели или создавать свои.

5. Тестирование системы оценки. Последний шаг в разработке - это всегда проверка работы инструмента. Пилотный аудит покажет, все ли было продумано на этапе разработки - от составления анкеты до расчета показателей. Особенно тестирования требуют относительные показатели - рейтинги, которые достаточно сложно бывает сразу понять, как они связывают выполнение задачи и бонус. Кроме того, тестирование позволит увидеть, на каком уровне выполнение задач находится на данный момент и понять, сколько времени понадобится для достижения идеальной ситуации.

На первый взгляд разработка системы оценки на таком уровне - достаточно трудоемкий процесс. Однако эти ресурсы вкладываются в лояльность сотрудников, которые представляют ваш товар перед лицом конечного покупателя. Кроме того, компания приобретает инструмент измерения ресурсов, вложенных в саму систему мерчандайзинга.

Существует множество определений мерчандайзинга, но интересно вот такое, не очень "научное" определение: мерчандайзинг - "Безмолвный Продавец". В этом и есть суть мерчандайзинга – как расположить товар в

магазине, чтобы он продавался наиболее эффективно и без участия продавца. В целях увеличения сбыта розничные торговцы должны уметь предсказать поведение посетителя и рассчитывать в первую очередь на его способности и восприятие товаров. [19]

В условиях современной экономической ситуации любая компания, которая стремится успешно, работать на рынке потребительских товаров, должна ориентироваться не только на качество и актуальность выпускаемой продукции, на своевременную доставку её в торговые точки, но и задумываться о мерчандайзинге своей продукции. Применение мерчандайзинга имеет такое же значение для успешной продажи разработка продукции, как создание брэнда товара, проведение рекламных акций различного рода. Данная маркетинговая коммуникация позволяет эффективно продвигать тот или иной товар, марку, упаковку именно в торговом зале, где непосредственно принимается решение о покупке. Однако необходимыми условиями успешного достижения запланированных результатов является: во-первых, активное взаимодействие производителя, дистрибьютора и продавца; во-вторых, создание и внедрение комплексной программы мерчандайзинга, включающей разработку инструментов мерчандайзинга и его организацию в компании и; в-третьих, ориентация на потребности покупателя; в-четвертых, профессионализм торговых представителей и мерчандайзеров. В результате применение данной технологии в процессе реализации продукции, с одной стороны, делают более простым ориентацию покупателя в предлагаемом ассортименте товаров, улучшает узнаваемость торговых марок, а с другой,- экономит бюджет компании по продвижению товара, увеличивает объемы продаж и прибыли.

2.4. Понятие экономической эффективности

Экономическая эффективность – это оценочный показатель результативности деятельности предприятия, представляющий собой сопоставление результатов этой деятельности. Экономическая эффективность

исчисляется как отношение результатов к затратам, а экономический эффект – разница между результатами и затратами. Анализ эффективности намечаемых инвестиций включает в себя следующие шесть этапов:

1. Определение стоимости (затрат) проекта.
2. Оценка ожидаемых потоков денежных средств от этого проекта, включая стоимость активов на определенную временную дату.
3. Оценка ожидаемых потоков платежей с учетом фактора времени, т.е. построение дисконтированного потока платежей.
4. Оценка риска запроюктированных потоков денежных средств при помощи информации о вероятностном распределении потоков денежных средств.
5. Оценка стоимости капитала, необходимого для реализации проекта на базе дисконтированной стоимости.
6. Определение критериев эффективности и сравнение дисконтированной стоимости ожидаемых денежных поступлений с требуемыми капиталовложениями или издержками проекта.

Если дисконтированная стоимость этих активов превышает издержки по ним, то этот проект следует принять. В противном случае проект должен быть отвергнут. (Альтернативно: может быть подсчитан ожидаемый коэффициент окупаемости капиталовложений по этому проекту, и если этот коэффициент окупаемости превышает требуемый проектный коэффициент, то проект принимается.)

Совокупность методов, применяемых для оценки эффективности инвестиций, можно разбить на две группы: динамические (учитывающие фактор времени) и статические (учетные).

В данной ВКР будут рассмотрены методы, представленные на рис. 2.1.

Наиболее важным из статических методов является «срок окупаемости», который показывает ликвидность данного проекта. Недостатком статических методов является отсутствие учета фактора времени.

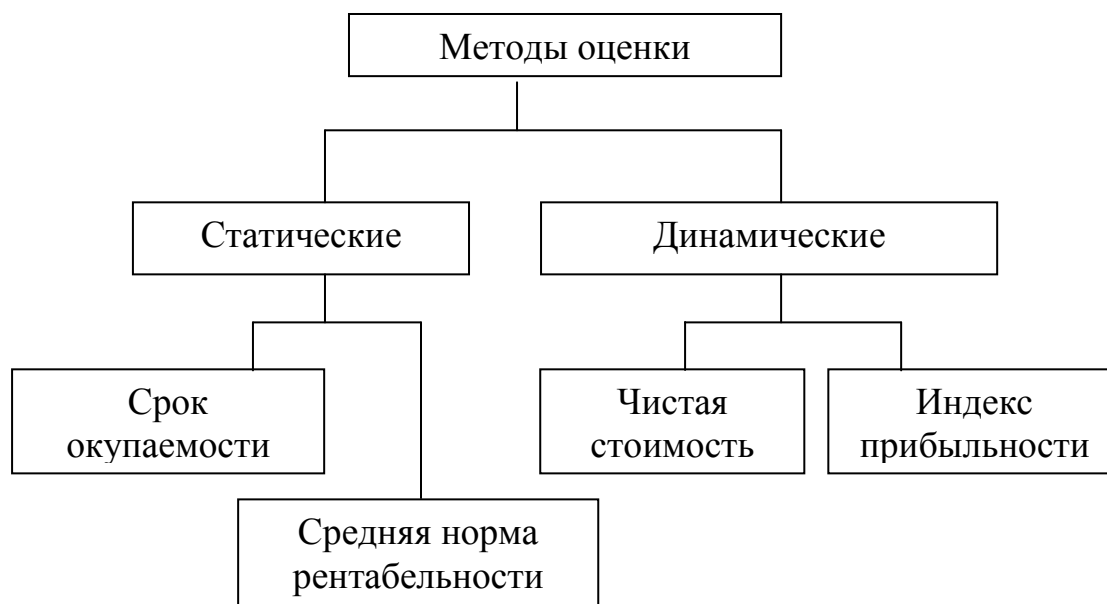


Рис. 2.1. Методы оценки инвестиционных проектов

Динамические методы, позволяющие учесть фактор времени, отражают наиболее современные подходы к оценке эффективности инвестиций и преобладают в практике крупных и средних предприятий развитых стран. В хозяйственной практике России применение этих методов обусловлено также и высоким уровнем инфляции.

Динамические методы часто называют дисконтными, поскольку они базируются на определении современной величины (т.е. на дисконтировании) денежных потоков, связанных с реализацией инвестиционного проекта.

При этом делаются следующие допущения:

- потоки денежных средств на конец (начало) каждого периода реализации проекта известны;
- определена оценка, выраженная в виде процентной ставки (нормы дисконта), в соответствии с которой средства могут быть вложены в данный проект. В качестве такой оценки обычно используются: средняя или предельная стоимость капитала для предприятия; процентные ставки по долгосрочным кредитам; требуемая норма доходности на вложенные средства и др. Существенными факторами, оказывающими влияние на величину оценки, являются инфляция и риск.

Расчет срока окупаемости инвестиций.

Этот метод - один из самых простых и широко распространен в мировой практике, не предполагает временной упорядоченности денежных поступлений.

Он состоит в вычислении количества лет, необходимых для полного возмещения первоначальных затрат, т.е. определяется момент, когда денежный поток доходов сравнивается с суммой денежных потоков затрат. Отбираются проекты с наименьшими сроками окупаемости. Алгоритм расчета срока окупаемости зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиции. Если доход распределен по годам равномерно, то срок окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими. При получении дробного числа оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого. Если прибыль распределена неравномерно, то срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом.

Показатель срока окупаемости инвестиций очень прост в расчетах, вместе с тем он имеет ряд недостатков, которые необходимо учитывать в анализе.

Во-первых, он игнорирует денежные поступления после истечения срока окупаемости проекта.

Во-вторых, поскольку этот метод основан на не дисконтированных оценках, он не делает различия между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но различным распределением их по годам. Он не учитывает возможности реинвестирования доходов и временную стоимость денег. Поэтому проекты с равными сроками окупаемости, но различной временной структурой доходов признаются равноценными.

В то же время, этот метод позволяет судить о ликвидности и рискованности проекта, т.к. длительная окупаемость означает длительную иммобилизацию средств (пониженную ликвидность проекта) и повышенную рискованность проекта. Существует ряд ситуаций, при которых применение этого метода может быть целесообразным. В частности, это ситуация, когда

руководство предприятия в большей степени озабочено решением проблемы ликвидности, а не рентабельности проекта – главное, чтобы инвестиции окупились как можно скорее. Метод также хорош в ситуации, когда инвестиции сопряжены с высокой степенью риска, поэтому, чем короче срок окупаемости, тем менее рискованным является проект.

Расчет средней нормы рентабельности.

При использовании этого метода средняя за период жизни проекта чистая бухгалтерская прибыль сопоставляется со средними инвестициями (затратами основных и оборотных средств) в проект.

Метод прост для понимания и включает несложные вычисления, благодаря чему может быть использован для быстрой отбраковки проектов. Однако существенным недостатком является то, что игнорируется неденежный (скрытый) характер некоторых видов затрат (типа амортизационных отчислений) и связанная с этим налоговая экономия; доходы от ликвидации старых активов, заменяемых новыми; возможности реинвестирования получаемых доходов и временная стоимость денег. Метод не дает возможности судить о предпочтительности одного из проектов, имеющих одинаковую простую бухгалтерскую норму прибыли, но разные величины средних инвестиций.

$$ARR = \frac{P_6}{IC}, \quad (1)$$

где P_6 – чистая бухгалтерская прибыль от проекта; IC – инвестиции.

Расчет чистой современной стоимости проекта:

Этот критерий оценки инвестиций относится к группе методов дисконтирования денежных потоков. Он основан на сопоставлении величины инвестиционных затрат (IC) и общей суммы скорректированных во времени будущих денежных поступлений (CF), генерируемых ею в течение прогнозируемого срока. При заданной норме дисконта (коэффициента r , устанавливаемого аналитиком (инвестором) самостоятельно исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может иметь на

инвестируемый им капитал) можно определить современную величину всех оттоков и притоков денежных средств в течение экономической жизни проекта, а также сопоставить их друг с другом. Результатом такого сопоставления будет положительная или отрицательная величина (чистый приток или чистый отток денежных средств), которая показывает, удовлетворяет или нет проект принятой норме дисконта.

Пусть I_0 – сумма первоначальных затрат, т.е. сумма инвестиций на начало проекта; PV – современная стоимость денежного потока на протяжении экономической жизни проекта. Тогда чистая современная стоимость равна:

$$NPV = PV - I_0$$

Общая накопленная величина дисконтированных доходов (PV) рассчитывается по формуле:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

где r - норма дисконта; n — число периодов реализации проекта; CF_t — чистый поток платежей в периоде t .

А, следовательно:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3)$$

Если рассчитанная таким образом чистая современная стоимость потока платежей имеет положительный знак ($NPV > 0$), это означает, что в течение своей экономической жизни проект возместит первоначальные затраты I_0 , обеспечит получение прибыли согласно заданному стандарту r , а также ее некоторый резерв, равный NPV . Отрицательная величина NPV показывает, что заданная норма прибыли не обеспечивается и проект убыточен. При $NPV = 0$, проект только окупает произведенные затраты, но не приносит дохода. Общее правило NPV : если $NPV > 0$, то проект принимается, иначе его следует отклонить.

При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и

непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов.

Индекс прибыльности проекта:

Индекс прибыльности (PI) показывает, сколько единиц современной величины денежного потока приходится на единицу предполагаемых первоначальных затрат. Этот метод является, по сути, следствием метода чистой современной стоимости. Формула для расчета показателя PI :

$$PI = \frac{PV}{I_0} \quad \text{или} \quad PI = \sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t} / IC. \quad (4)$$

Если величина критерия $PI > 1$, то современная стоимость денежного потока проекта превышает первоначальные инвестиции, обеспечивая тем самым наличие положительной величины NPV ; если при этом норма рентабельности превышает заданную, т.е. проект следует принять. При $PI < 1$, проект не обеспечивает заданного уровня рентабельности, и его следует отвергнуть. Если $PI = 1$, то инвестиции не приносят дохода – проект ни прибыльный, ни убыточный.

Таким образом, критерий PI характеризует эффективность вложений; именно этот критерий наиболее предпочтителен, когда необходимо упорядочить независимые проекты для создания оптимального портфеля в случае ограниченности сверху общего объема инвестиций.

Индекс прибыльности является относительным показателем. Благодаря этому он очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения NPV , либо при комплектовании портфеля инвестиций с максимальным суммарным значением NPV .

Недостатком индекса рентабельности является то, что, этот показатель сильно чувствителен к масштабу проекта. Он не всегда обеспечивает однозначную оценку эффективности инвестиций, и проект с наиболее высоким

PI может не соответствовать проекту с наиболее высокой *NPV*. В частности, использование индекса рентабельности не позволяет корректно оценить взаимоисключающие проекты. В связи, с чем чаще используется как дополнение к критерию *NPV*.

Выводы

Управление продажами неизбежно взаимосвязано с различными маркетинговыми методиками стимулирования сбыта. Когда все элементы продажи – покупатель, деньги, товар – собираются вместе, в одно и то же время, оформление места продажи обычно является наиболее эффективной методикой маркетинговых коммуникаций.

Именно результатом мерчендайзинга является стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар. Мерчендайзинг является последним шагом для достижения высокого уровня продаж. Основным условием является наличие необходимого количества товара в торговой точке.

По разным причинам многие торговые точки не могут обеспечить данное условие и тем самым увеличить свои продажи. Для решения этой проблемы можно использовать аутсорсинг.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

3.1. Методы анализа и способы управления

Целью настоящего проекта является изменение результатов, связанных с работой отдела продаж.

Недоработки в организации системы продаж приводит к снижению уровня продаж – это негативно сказывается на предприятии. Работники должны быть заинтересованы в эффективной работе предприятия. А наши клиенты всегда должны иметь полный ассортимент необходимой им продукции в полном объеме. В ходе ВКР планируется провести комплекс мер по совершенствованию системы продаж:

- совершенствование организации работы отдела продаж;
- совершенствование процесса продаж.

Для совершенствования организации работы отдела продаж должны быть четко определены процедуры действий каждого мерчендайзера. Анализ показал, что мерчендайзерами не ведется контроль по объему продаж и составлению заказов, поэтому каждый делает, что хочет и не отвечают за действия, которые приводят к потерям предприятия. В данный момент на предприятии отсутствует контроль над работой мерчендайзеров с точки зрения объемов продаж, что ведет к неэффективной работе продаж продукции. Контроль ведется только за выкладкой продукции

За потери от залеживания продукции на складе, ее порчи, которые несет предприятию, отсутствуют штрафные санкции. У мерчендайзеров должно быть понимание того, за что они отвечают, какими полномочиями обладают, кому подчиняются и какими ресурсами могут пользоваться. Необходим документ, в котором четко прописываются права и обязанности мерчендайзеров, таким документом является должностная инструкция и регламент (Приложение Г).

На предприятии ООО «Дары природы» необходимо расширить полномочия супервайзера (Приложение В), который координирует действия мерчендайзеров, контролирует их действия, а так же собирает информацию, об удовлетворенности клиента сотрудничеством с нашей компанией. Задача супервайзера добиться командной работы и слаженных действий от каждого мерчендайзера. Супервайзер должен отслеживать действия мерчендайзеров и за отличную работу поощрять их, а за неграмотные действия, которые влекут за собой потери предприятию – штрафовать. Мерчендайзеры должны понимать, что их действия влекут за собой ответственность.

Для понимания мерчендайзеров своей ответственности необходимо разработать положение «о мотивации и стимулировании работников отдела продаж». Мотивировать сотрудников необходимо так, чтобы за отличную работу, менеджер получал достойную заработную плату и похвалу от высшего руководства. Тем самым необходимо разработать не только материальные, но и моральные стимулы для работы. В положении «о мотивации и стимулировании работников отдела продаж», прописываются все правила и условия начисления премий, дополнительных бонусов и штрафов. Данное положение поможет мерчендайзерам четко представить, какие действия повлияют на их денежное стимулирование, а какие помогут избежать наказания.

Расширение полномочий супервайзера

Все предприятия нуждаются в своевременном и эффективном контроле за работниками с целью эффективного выполнения персоналом поставленных перед ним задач. На данный момент функцию контроля над мерчендайзерами осуществляет супервайзер. Но в его функции входит только контроль за выкладкой товара. Поэтому в ходе ВКР было принято решения расширения полномочий супервайзера и увеличение обязанностей мерчендайзеров. В организации работает 6 супервайзеров, все занимаются розничными сетевыми клиентами. За каждым супервайзером закрепляется группа мерчендайзеров, численность которой не должна превышать 20 человек. За каждым супервайзером закреплено не более 70 торговых точек. Предположительно

увеличение обязанностей не повлечет необходимости в увеличении количества персонала. Из-за специфичности работы с сетевыми розничными клиентами супервайзеру необходимо будет взять на себя ведение дополнительной документации и отчетности.

Супервайзер обязан делать:

- вести отчетность о посещении мерчендайзерами торговых точек;
- контролировать качество выполнения мерчендайзинга в торговых точках;
- предстоит провести обучение среди своего персонала по ведению переговоров о заказах, по увеличению товарного запаса;
- подготовить бланк отчетности для мерчендайзеров;
- взять на себя функцию отслеживания количества заказов и объем.

Для генерального директора предприятия ООО «Дары природы» в первую очередь важно, чтобы работа по управлению сотрудниками была оптимальной для эффективной работы предприятия, в результате чего меньше времени уделялось текучке и больше время вопросам повышения эффективности разработки стратегических направлений продаж. Необходимо разработать систему стимулирования мерчендайзеров по новым их обязанностям.

Расширение обязанностей супервайзера, позволит:

- оперативно отслеживать ситуацию в торговых точках;
- на месте решать спорные вопросы о поставках;
- ежедневно следить за изменением объемов продаж;
- скоординировать действия мерчендайзеров;
- проконтролировать качество выполняемой работы;
- осуществить оценку, выполняемых действий;
- расширить и закрепить клиентские базы;
- осуществить надзорную функцию, выполняя административные задания с целью гарантированности эффективной работы мерчендайзеров.

В должность супервайзера дополнительно войдет контроль над товарооборотом, координация действий мерчендайзеров с точки зрения обеспечения торговой точки необходимым количеством товара, сбор и обработка информации и доведение ее до заместителя директора.

Распределение и закрепление функций

Правильно распределить функции между всеми участниками трудового процесса, является важной задачей. На данный момент на предприятии отсутствует документ, в котором распределялись и закреплялись функции между супервайзером и мерчендайзерами относительно объемов продаж. Отсутствие такого документа ведет к безответственному поведению и отсутствию координации действий.

Для выполнения функций необходимо все обязанности расписать и закрепить в должностных инструкциях. За несоблюдение должностных инструкций предусматриваются штрафы.

Функции мерчендайзера:

1. расположение и выкладка товаров в месте продажи;
2. обеспечение достаточного количества товаров в местах продажи;
3. обеспечение свободного доступа покупателя к товару;
4. ведение необходимого документооборота;
5. помощь в проведении инвентаризаций;
6. обеспечение достаточного товарного запаса для оформления выкладки товара в торговом зале;
7. оформление заказов. Ранее эту функцию выполняли сами директора магазинов. Но директора основывались только на данные компьютеров остатков а не на реальную ситуацию в торговом зале;
8. при отсутствии данного количества товара запаса информировать супервайзера;
9. поддержание лояльности клиента, доверие к мерчендайзерам;
10. при возникновении проблем, найти оперативное решения для разрешения проблемы;

11. ведение ежедневной отчетности;

12. составление ежемесячного отчета о проделанной работе.

Все выше перечисленные функции закрепляются в должностной инструкции для каждого мерчендайзера. Мерчендайзер должен знать точно, за что он не отвечает и на что у него нет полномочий, он имеет возможность требовать от супервайзера решения тех вопросов, которые влияют на результат его деятельности.

Объем функций супервайзера очень сложный и многообразный. Его задача добиться от мерчендайзеров качественной работы с минимальными потерями времени и денег.

Ранее у супервайзера не было четко прописанных функций. В его задачу входил только контроль за выкладкой продукции.

Функции супервайзера:

1. Организует еженедельные собрания.
2. Доводит до сведения мерчендайзеров, поставленные перед ними задачи; проверяет готовность работников к решению поставленных задач; распределяет участки работ между работниками.
3. Корректирует работу мерчендайзеров, на выполнение определенных работ при возникновении незапланированных или нестандартных ситуаций, при сбоях в общем порядке работы.
4. Организует (при необходимости) взаимозаменяемость мерчендайзеров.
5. Определяет приоритеты и очередность выполнения рабочих задач.
6. Организует наблюдение и контроль за соблюдением графика работ, расстановкой персонала в соответствии со штатным расписанием, выполнением конкретных объемов работ, установленными стандартами качества работ.
7. Проверяет обеспеченность мерчендайзеров материально-техническими, информационными ресурсами, необходимыми для выполнения возложенных на работников обязанностей, принимает меры по предотвращению простоев, аварий, временных остановок работы.

8. Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций во вверенном ему коллективе.
9. Оценивает качество работы каждого менеджера, рациональное использование рабочего времени, а также определяет возможность возложения на работника дополнительных обязанностей.
10. Оценивает лояльность и уравновешенность мерчендайзеров, определяет степень доверия к работникам.
11. Присутствует при общении менеджеров с клиентами и посетителями (анализирует беседу, отношение к клиентам); ведет наблюдение за профессиональным поведением работников; указывает на ошибки работников и предупреждает о необходимости их устранения.
12. Дает работникам необходимые указания по выполнению ими работ, имеющие для них обязательный характер.
13. Принимает меры по приостановлению выполнения работ, замещению работников при наступлении случаев, могущих повлечь неблагоприятные последствия для предприятия, не допускает к работе работников, находящихся в состоянии, ведущем к таким же последствиям (нетрезвое состояние, болезнь, др.), немедленно сообщает об этих случаях вышестоящему должностному лицу.
14. Определяет возможность и способы применения принятой на предприятии системы поощрений и взысканий.
15. Беседует с мерчендайзерами, выясняет причины неудовлетворительной работы и совместно с работниками определяет варианты решения корпоративных и личных вопросов.
16. Организует учебные курсы и персональное наставничество для отстающих работников при неспособности последних самостоятельно справиться с поставленными перед ними задачами, а при неудовлетворительных итогах обучения направляет руководство предприятия представления на увольнение работников за несоответствие занимаемой должности (выполняемой работе).

17. Определяет критерии требований к кандидатам на работу и принимает участие в отборе претендентов.
18. Представляет принятых на работу коллективу, обеспечивает их сведениями, необходимыми для ориентации в коллективе, знакомит с условиями работы и основными принципами кадровой политики предприятия.
19. Обеспечивает взаимосвязь подчиненного ему коллектива с другими подразделениями предприятия (бухгалтерией, отделом кадров, пр.).
20. Составляет отчеты о готовности каждого конкретного работника к выполнению тех или иных задач, о достигнутых работниками результатах.
21. Готовит отчеты о качестве работ, выполняемых подчиненными работниками, о выполнении объемов заданий, о причинах, приведших к срыву выполнения планов и виновных в этом лиц, и представляет их вышестоящему руководителю.
22. Выполняет (если этого требует ситуация) работу отдельных работников.

От внедрения расширений полномочий супервайзера и разработки данной должностной инструкции ожидаются следующие результаты от совместной работы менеджера отдела продаж и супервайзера:

- выполнение плана по продажам, который устанавливает супервайзер;
- представленность всего ассортимента в торговых точках;
- оперативное отслеживание ситуации по выполнению плана продаж.

3.2. Совершенствование системы продаж

На предприятии ООО «Дары природы», необходимо совершенствовать систему продаж.

Одним из методов является метод экономического стимулирования персонала ООО «Дары природы», которое должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов

предприятия, а так же эффективностью труда самого работника. Согласно статье 144 ТК РФ работодатель самостоятельно может определить системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок в пользу работников.

Цели разработки и внедрения системы продаж следующие:

- повышение выручки и выполнение планов;
- повышение материальной заинтересованности работников предприятия ответственность за принятые решения;
- поддержание заинтересованности сотрудников в успешной работе предприятия;
- повышение уровня квалификации сотрудников;
- полная передача обязанности оформления заказа на мерчендайзера;
- повышение степени ответственности мерчендайзера при принятии решения, отслеживание товарооборота в торговой точке, помощь в решении спорных ситуаций.

Таким образом, за увеличение должностных обязанностей и степени ответственности, принято решение об увеличении материального вознаграждения (Приложение Д): *Материальное стимулирование работников.*

Для мерчендайзеров устанавливаются показатели, по которым будет начисляться им дополнительная премия. Показатели рассчитываются по каждой торговой точке индивидуально. В среднем мерчендайзер работает в 7-9 торговых точках ежедневно. Премия зависит наличия всего ассортимента во всех торговых точках (100%):

Таблица 3.1. Представленность всего ассортимента

Наличие ассортимента	Премия, тыс.руб.
Меньше 94%	0
94,1-96%	2000
96,1-98%	3000
98,1-99,7	5000
99,8-100%	7000

Мерчендайзеры получают премии не только от представленности ассортимента. Но и от доли продукции нашей компании среди всего полочного пространства данной категории. Т.е. чем больше нашей продукции среди конкурентов, тем больше премия.

Объемы продаж увеличились почти на 30%. За счет чего это произошло:

- наличие всего ассортимента;
- выкладка в соответствии с принципами мерчендайзинга, которые стимулируют покупателя к покупке.

Большой товарный запас позволил сделать красивую выкладку и привлечь внимание покупателя. Наличие всего ассортимента. Мерчендайзер реально оценивает ситуацию и делает соответствующий объем заказа продукции, и берет на себя ответственность по срокам, выкладке и оформлению полочного пространства.

Директора магазинов всегда с осторожностью делают заказы, что бы избежать просрочки и из-за некорректных остатков в базе данных магазина, а для мерчендайзеров это является дополнительным источником дохода (премии). И все проблемы связанные с большими объемами заказов они берут на себя.

Супервайзером предприятий могут устанавливаться надбавки за достижения по оформлению магазина и увеличению объемов заказа. Штрафные санкции применяются при обнаружении просроченной продукции. Сумма 3000 рублей за один факт просрочки.

Компания гарантирует своим сотрудникам высокий уровень денежного вознаграждения за эффективный труд. Уровень зарплаты результативных сотрудников поддерживается выше среднего уровня на рынке труда.

Так же проходит конкурс среди мерчендайзеров за лучшую представленность товара в магазине. Первые 3 места получают от супервайзера премии.

Таким образом проведя аутсорсинг по оформлению заказов, на экспериментальном магазине нам удалось увеличить объем продаж на 30%.

3.3. Экономическое обоснование мероприятий

Предлагаемые решения по аутсорсингу в сфере мерчендайзинга, и расширение ответственности супервайзеров компании должны увеличить объемы продаж продукции.

На данный момент серьезными материальными потерями для предприятия являются 3 проблемы:

- отсутствие всего ассортимента в торговых точках;
- отказ от заказов по причине опасения за просроченный товар и затоваривание магазина;
- некорректные остатки в базах приводят к маленьким заказам и отсутствия достаточного товарного запаса

При условии, что каждый магазин после внедрения данной системы заказов увеличит свои заказы на 30%, мерчендайзерам за дополнительные обязанности будет выплачиваться премия ежемесячно.

По данным компании объем продаж за первый квартал 2015 года вырос на 30% по сравнению с аналогичным периодом 2014.

Таблица 3.2. Реализация за I квартал 2014 года

Наименование	Январь 2014	Февраль 2014	Март 2014
Объем реализации (тыс. л)	206,4	213,6	211,8

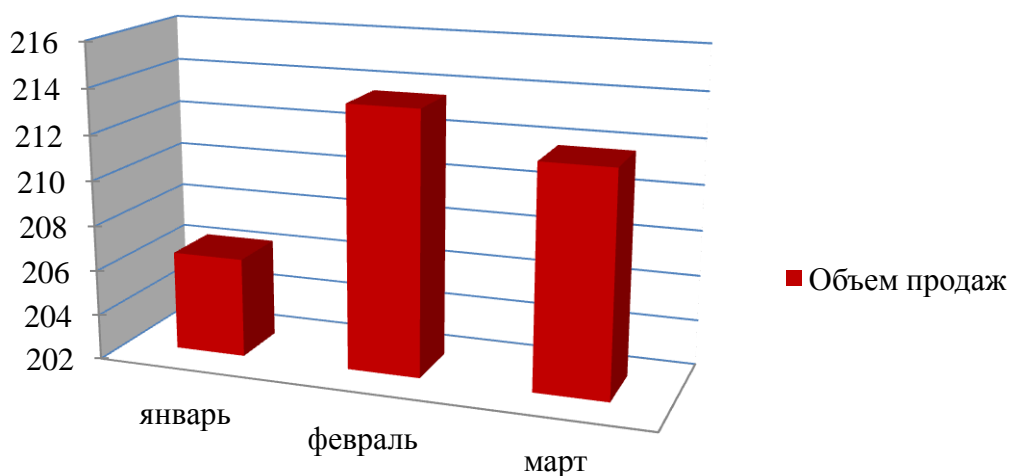


Рис. 3.1. Реализация за I квартал 2014 года

Таблица 3.3. Реализация за I квартал 2015 года

Наименование	Январь 2015	Февраль 2015	Март 2015
Объем реализации (тыс. л)	268,2	270,4	273,7

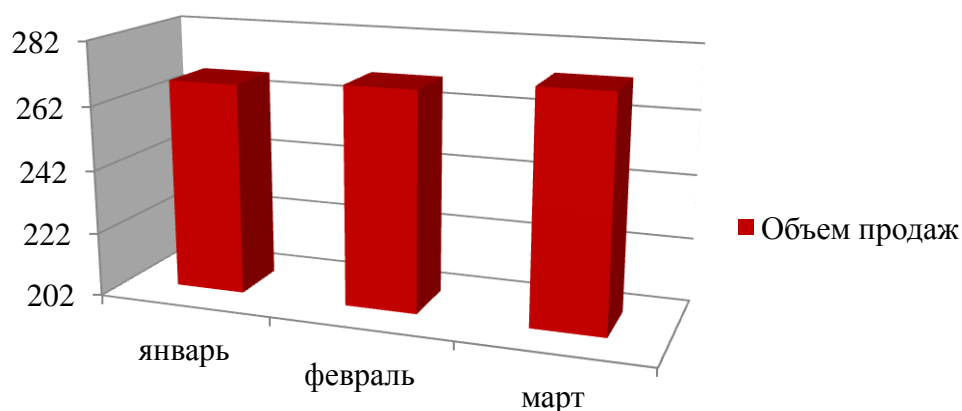


Рис. 3.2. Реализация за I квартал 2015 года

Таблица 3.4. Объем реализации за I квартал за 2014 и 2015 годы

Наименование	январь	февраль	март	Итого за I кв.
Объем реализации I кв. 2014 (тыс. л)	206,4	213,6	211,8	631,8
Объем реализации I кв. 2015 (тыс. л)	268,2	270,4	273,7	812,3

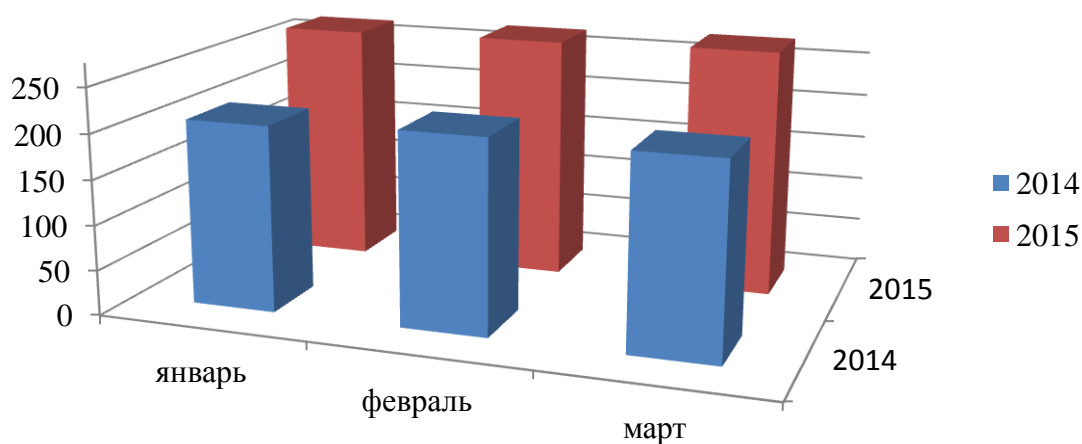


Рис. 3.3. Объем реализации за I квартал за 2014 и 2015 годы

Средняя цена реализации составляет 46,8 рубля за литр. Тогда экономический эффект (ЭЭ) составит:

$$\text{ЭЭ} = (\text{Объем реализации за I кв. 2015 г.} - \text{Объем реализации за I кв. 2014 г.}) \times$$

Средняя цена реализации

$$\text{ЭЭ} = (812,3 - 631,8) \times 46,8 = 8 \text{ млн. } 447 \text{ тыс. рублей.}$$

Дополнительные затраты по найму и обучение будут минимальны, т.к при том же штате сотрудников увеличатся их обязанности, и будет выделен бюджет в размере 1% от выручки на выплату премий.

Премиальный фонд (ПФ) за I квартал 2015 года составил:

$$\text{ПФ} = \text{Выручка от реализации} \times 1\% = \text{Объем реализации за I квартал} \times \text{Средняя цена реализации} \times 1\%$$

$$\text{ПФ} = 812,3 \times 46,8 \times 0,01 = 380 \text{ тыс. рублей/квартал}$$

3.4. Используемые программные продукты при выполнении ВКР

Программа Финансовый анализ 3.0. дает возможность установить состояние фирмы (организации) в динамике; совершить вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерской отчетности, включая инфляцию и без нее; рассчитать до 50 и более финансовых коэффициентов; автоматически составляет порядка 40 аналитических таблиц. С помощью этой программы можно прогнозировать развитие фирмы (организации) на будущее, а так же предотвратить конфликтные ситуации с контрагентами или акционерами, которые имеют выход на балансовый отчет.

Программа разрешает провести анализ как по новым формам отчетности, (в соответствии с приказом Минфина от 22.07.2003 г.№67н.), так и модифицировать прежние, согласно минфиновскому приказу от 13.01.2000 № 4н.

«Финансовый анализ» выработан на базе Microsoft Excel - что дает аналитику, применяющему предоставленную программу, весьма обширные возможности, и он может самостоятельно изменять необходимые ему формулы и макросы, а так же внешний вид программы.

С ее помощью можно установить состояние парка оборудования и нематериальных активов в фирме (организации), сделать анализ кредиторской и дебиторской задолженности, выявить их реальную стоимость.

Используя «Финансовый анализ», так же появляется возможность оценить реальную стоимость имущества и других статей баланса в динамике в виду того, что в программу включена функция корректировки стоимости имущества с учетом инфляции. Кроме всего перечисленного "Финансовый анализ" версии 3.0. может рассчитать точку безубыточности, эффект финансового рычага, и делает анализ кредитоспособности фирмы (организации) по всевозможным заложенным в ней методикам.

Она делает прогноз на дальнейшее изменение статей баланса и аналитических коэффициентов вперед на один период, разрешает просматривать отчеты не только на русском, но и на английском языке.

Microsoft Project (или MSP) – это программа по управлению проектами, которую разработала и продает корпорация Microsoft.

MSP создана для того, чтобы прийти на помощь менеджеру проекта при разработке планов, распределении ресурсов по задачам, отслеживании прогресса и при анализе объемов работ. Данная программа формирует расписания критического пути, которые могут быть составлены с учетом используемых ресурсов. Цепочка визуализируется в диаграмме Ганта.

Для пользователей MSP в России компания Microsoft при поддержке своих партнеров создала портал где публикуются последние материалы по продукту.

Программа "Инвестиционный анализ" предназначена и используется для оценки эффективности инвестиционных проектов. С ее помощью можно рассчитать эффект от:

- введения в действие нового производства;
- смены устаревшего оборудования на новое, в целях повышения качества выпускаемой продукции и увеличения объема;
- увеличения выпуска продукции и (или) расширения рынка предлагаемых услуг;
- иного вложения денежных средств.

С помощью программы возможно не только посчитать эффект от внедрения различных инноваций, расширения производства и т.д., но и в процессе подсчета (и после его окончания) получать статистическую информацию по объему продаж, основным средствам и внеоборотным активам, персоналу, затратам, финансовым вложениям и т.д. [17]

Так же возможно рассчитать и провести анализ в динамике по следующим группам показателей эффективности инвестиционных проектов:

- показатели коммерческой эффективности, которые учитывают финансовые результаты от реализации проекта для непосредственных участников;
- показатели бюджетной эффективности, которые показывают результаты реализации инвестиционного проекта на федеральный, региональный и местный бюджеты;
- показатели экономической эффективности, которые показывают затраты и результаты по проекту и учитывают не только интересы его участников, но и интересы страны, региона или города.

Показатели финансовой эффективности проекта, которые можно рассчитать с помощью данной программы:

- простой срок окупаемости проекта;
- дисконтированный срок окупаемости проекта;
- внутреннюю норму доходности проекта;
- чистый денежный поток;
- чистый дисконтированный доход;
- индекс доходности;
- бюджетную эффективность;
- интегральный бюджетный эффект;
- иные показатели, которые можно рассчитать самостоятельно, используя исходными данными программы.

Выводы

Успех любой фирмы во многом зависит от того, насколько полно и точно было проанализировано реальное состояние дел в области управления продажами. И самое важное это насколько фирма готова к нововведениям и инновациям.

Аутсорсинг еще не достаточно распространен на нашем рынке и многие компании с опасением относятся к данному виду услуг. За несколько месяцев после пробного внедрения услуг по аутсорсингу продажи возросли на 30%. Заинтересованность компании в том, что бы нововведение было выгодно не только ей, но и ее партнеру, позволяет предоставить качественные услуги по аутсорсингу и мерчендайзингу.

Постоянное отслеживание за изменениями в отделе продаж особенно после внедрения чего-либо нового позволяет выявить недочеты и оперативно их решать, и совершенствовать данный процесс.

Компания «Дары природы», сначала предоставила свои услуги по аутсорсингу в качестве организации отдела мерчендайзинга, тем самым увеличив объемы реализации производителя и свои собственные.

При работе с клиентом компания в качестве аутсорсинга предложила свои услуги по составлению и оформлению заказов, тем самым увеличив объем реализации еще на 30%. Разница состоит в том, что раньше отгрузка товара происходила по заранее установленным датам, а сейчас по мере необходимости товара в торговой точке, тем самым увеличилась частота заказа.

Для сотрудников компании была разработана система штрафов и поощрений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегии отдела продаж и использованные им методы определяет успешность всей компании в целом. Без продаж нет прибыли. Следовательно без прибыли нет бизнеса. Значит если не отладить процесс продаж, прочного бизнеса не построить. Соответственно необходимо выбирать такую стратегию, которая подходит именно вашему бизнесу. По итогам работы было выявлено, что использование компанией мерчендайзинга и аутсорсинга привело к хорошим результатам.

Как показывает практика, только немногие компании озабочены тем, чтобы выполнить все то, что им заказывает рынок. Большинство компаний хотели бы продавать больше. И именно здесь необходимо выбрать правильный инструмент продаж.

Процесс продаж многогранен. И каждое из направлений – важно. Упустив какую-либо подробность, какую-либо деталь – мы рискуем потерять некоторую часть прибыли. Недостаточно просто внедрить что-то новое, это внедрение необходимо планировать, контролировать, определять потенциал данных изменений.

Для оценки функционирования системы продаж необходим анализ данной системы. Цель анализа состоит в том, чтобы установить и оценить состояние системы, постоянно проводить работу на ее улучшение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азими́на Е. В., Андре́ев В. Н., Соля́ник Г. П. управление предприятием: Монография / Под общ. ред. Андреева В. Н. – СПб.: Издательство «Бизнес-пресса». 2007. 384 с.
2. Аксенов Е, Альтшулер И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. — СПб: Питер, 2009. — С. 464.
3. Андерхилл Пако. Почему мы покупаем. Как заставить покупать. Минск: «Попурри»,. 2013. – 368 с.
4. Андерсон К. Длинный хвост: новая модель ведения бизнеса. – М.: Вершина, 2010. – 272 с.
5. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 288 с – (Высшее образование).
6. Бравар Ж-Л, Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Баланс Бизнес Букс, 2011. — С. 216.
7. Бучанан Р. Враг внутри. Когда покупатели думают, что нам не до них. — СПб: Питер, 2012. – 384 с.
8. Велхофф А. Массон Ж.-Э. Мерчандайзинг: эффективные инструменты управления товарными категориями. – М.: ИД Гребенникова, 2012. – 280 с.
9. Воронченко А.Д., Тихомиров А.С., Скородумов С.В. Аутсорсинг высоких технологий при создании новой техники. — Москва: 2011. — С. 225.
10. Винникова Л. Мерчандайзинг: всякому товару — свое время, место и атмосфера. — М.: РусПартнер 2012. — С. 80.
11. Дж. Брайан Хейвуд. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ = Outsourcing Dilemma, The: The Search for Competitiveness. — М.: «Вильямс», 2010. — С. 176.

12. Деян А., Троадек Л., Троадек А. Стимулирование сбыта. – СПб., М.: Нева, ОЛМА-Пресс, 2013. – 127 с.
13. Котляренко М. Мерчендайзинг — это искусство // Практический маркетинг, 2001. — № 7. — С. 53-54.
14. Крылов Э.И., Власова В.М., Журавкова И.В. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции. М.: Финансы и статистика, 2006.
15. Мангутов И.С. Менеджер организации (Типологический словарь-справочник): учеб. пособие / И.С. Мангутов, А.А. Петров. – СПб.: СПбГАСУ, 2010. – 280 с.
16. Морган Т. Визуальный мерчендайзинг. Витрины и прилавки для розничной торговли. — М.: Рипол Классик, 2011 .
17. Петров В.М., Маслов А.Н. Управление инновационным предприятием – СПб.: Геликон Плюс, 2011. – 320 с.
18. Проблемы управления хозяйственными системами: юбилейный сборник научных трудов – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2010. – 239 с.
19. Федько В.П., Бондаренко В.А. Мерчендайзинг и сэмплинг: Учебное пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2011. – 304 с. (Серия «Новые технологии»)
20. Царев В. В., Завьялов О. В., Ботвин Г.А., Черныш В. В. Оценка эффективности проектов: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. – 540 с.