

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Разраб.					Лит.	Лист	Листов
Пров.							
Н. контр							
Утв.							

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)**

**Кафедра «Экономика и управление»**

Выпускная квалификационная работа

**« ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ТОВАРОБОРОТА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ООО « СИСТЕМА ЧИБИС»,  
Г. КЕМЕРОВО)»**

**Выполнила: студентка гр. Эуз-061  
Скрипникова Н.А**

**Руководитель: к.э.н., доцент  
Грязнова Н.Л.**

**Работа защищена:**

**Кемерово 2016**

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		5

В выпускной квалификационной работе рассмотрено увеличение товарооборота современной организации. Объект исследования – ООО «Система Чибис». Представлены организационно-экономическая характеристика и основные экономические показатели работы организации за 2012 – 2014 годы.

В работе проведён анализ товарооборота организации, который позволил выявить основные недостатки в этой области, разработаны мероприятия по увеличению товарооборота ООО «Система Чибис».

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		6

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ТОВАРООБОРОТА ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Внешние и внутренние факторы, влияющие на развитие товарооборота торговой организации.....	11
1.2 Ассортиментная концепция.....	16
1.3 Стратегическая роль ассортимента товаров.....	21
1.3 Повышение объема продаж с помощью увеличения покупателей.....	27
1.4 Увеличение выручки за счет повышения среднего чека.....	33
1.4 Тенденции развития товарооборота региона (г.Кемерово).....	37
2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СИСТЕМА ЧИБИС».....	42
2.1 Характеристика внутренней среды.....	42
2.1.1 Общие сведения о предприятии.....	42
2.1.2 Комплекс маркетинга.....	50
2.1.3 Исследования рынка.....	56
2.2 Характеристика внешней среды.....	61
2.3 SWOT-анализ деятельности предприятия.....	64
2.4 Анализ экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия за 2012 – 2014 гг.....	66
3 АНАЛИЗ ТОВАРООБОРОТА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СИСТЕМА ЧИБИС».....	72
3.1 Общий анализ ассортимента.....	72
3.2 Анализ структуры ассортимента товарных категорий.....	74

						Лист
						7
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

4 ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ТОВАРОБОРОТА ООО «СИСТЕМА ЧИБИС».....	83
4.1 Продвижение продукции в сети интернет.....	83
4.2 Основные направления оптимизации ассортимента.....	86
4.3 Совершенствование мерчендайзинга.....	94
4.4 Внедрение дисконтных карт для повышения лояльности покупателей.....	96
4.5 Совершенствование мотивации персонала магазинов «Система Чибис».....	98
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	 102
 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	 104

ПРИЛОЖЕНИЯ

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время главной целью торговых предприятий является получение максимальной прибыли, при этом товарооборот выступает как важнейшее и необходимое условие, без которого не может быть достигнута эта цель. Так как торговое предприятие получает определенную сумму дохода с каждого рубля, то задача максимизация прибыли вызывает необходимость постоянного увеличения объемов продаж.

Розничная торговля выступает как один из показателей, определяющих мощность торгового предприятия, так как по его величине можно судить об объеме деятельности предприятия. Проблема качества торгового обслуживания постоянно волнует покупателей и продавцов. И это закономерно. Растет материальное благосостояние людей, растет их культурный уровень. В этих условиях вполне естественно желание покупателей приобрести необходимый ему товар в удобное для него время, в удобном месте.

Поэтому в условиях рыночной конкуренции большое значение уделяется торговому обслуживанию, так как от качества и уровня торгового обслуживания зависит эффективная торговая деятельность любого предприятия, основным показателем которой является размер прибыли.

На сегодняшний день на рынке присутствует огромное количество компаний. Каждая из них занимается каким-либо видом деятельности - производство, торговля, услуги и т.п.

Потребитель предъявляет всё новые, более изысканные требования к товарам. Покупатели хотят, чтобы купленные ими товары были более практичными, красивыми, долговечными. А производители вынуждены удовлетворять постоянно возрастающие запросы своих клиентов. Вот почему коррекция ассортимента очень важна сегодня.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы производитель своевременно предлагал определенную

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					9

совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей.

Итак, товарный ассортимент — это вся совокупность изделий, выпускаемых предприятием. Она включает различные виды товаров. Вид товара делится на ассортиментные группы в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации.

По мнению большинства исследователей, степень взаимодействия предприятия с элементами внешней среды и со средой обитания разные. С непосредственной средой он взаимодействует посредством прямых и обратных связей, а экологические факторы предприятия могут только быть изучены и приняты во внимание при планировании своей деятельности. Эти факторы являются предметом изучения и анализа, но вместе с тем следует отметить, что иметь какое-либо воздействие на них, торговая организация фактически не может, соответственно, принимает к сведению их, подстраиваясь под современные реалии.

В процессе анализа розничного товарооборота рассмотрены закономерности ее развития в расчете на душу населения. Сравнивают фактический объем реализации на душу населения с физиологическими нормами потребления продуктов питания и рациональных норм потребления непродовольственных товаров, оценивают степень удовлетворенности населения в конкретных материальных благах. [6]

В частности, факторы, связанные с численностью обслуживаемого населения и его покупательными фондами, включают в себя:

- население, обслуживаемое организацией;
- его покупательные фонды;
- охват покупательных фондов оборотом.

Внутренние факторы, влияющие на развитие розничного товарооборота можно разделить на факторы, связанные с:

- обеспечение товарными ресурсами;
- эффективностью труда;
- эффективностью использования активов.

Эти факторы во многом повлияли на торговую организацию, в связи с чем, они достойным отдельного внимания и соответствующего анализа. Факторы, связанные с обеспечением товарными ресурсами, влияют на объем розничного товарооборота через изменение величин запасов на начало периода поступления, выбытия товаров и других запасов на конец отчетного периода. [13]

Положительное влияние на сумму товарооборота оказывает увеличение поставки товаров, сокращение другого выбытия товаров и их остатка на конец периода. Влияние этих факторов на товарооборот определяется как разница между фактическими данными и плановыми. Факторы, связанные с предоставлением и использованием трудовых ресурсов, относятся: численность работников, организация и производительность труда. [15]

Отсутствие товарной стратегии ведет к неустойчивости структуры ассортимента товаров из-за воздействия случайных факторов и, как следствие, потере его эффективности. Напротив, хорошо продуманная товарная стратегия не только позволяет оптимизировать его эффективность, но и создает возможность прогнозировать возможные колебания спроса и своевременно корректировать свои маркетинговые усилия по предупреждению нежелательных воздействий этих колебаний на общую экономическую эффективность деятельности торговой компании.

Изменение поведения покупателей и обострение конкуренции товаров заставляют участников маркетинговых каналов искать такие способы управления ассортиментом товаров, которые позволят им более эффективно позиционировать свое товарное предложение наряду с его конкурентным окружением. При этом следует поддерживать и наращивать его рыночную долю, сокращая издержки производства и обращения товаров, увеличивая доходность и повышая степень удовлетворения растущих потребностей покупателей этих товаров. По мнению профессоров немецкой школы маркетинга Е. Дитхля и Х. Хершгена, работа с



ассортиментом товаров в розничной торговле заключается в создании такой совокупности отдельных товаров, которая имеет особые преимущества с точки зрения покупателей. Из этого следует, что работа с ассортиментом товаров является важнейшим инструментом маркетинга и конкурентной борьбы. Значение работы с ассортиментом особенно возросло в последние десятилетия с точки зрения экономического роста ритейлера.

Актуальность данной работы состоит в том, что правильная организация работы розничного предприятия относительно применяемых методов продаж и предлагаемого к продаже ассортимента продукции самым прямым образом влияет на величину его товарооборота и, как следствие, на результат всей финансовой деятельности организации.

Предметом выпускной квалификационной работы является ООО «Система Чибис», г. Кемерово.

Объектом выпускной квалификационной работы является увеличение товарооборота в ООО «Система Чибис», г. Кемерово.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в том, чтобы изучить торговую политику в организации и разработать мероприятия по увеличению товарооборота организации ООО «Система Чибис».

В соответствии с поставленной целью, необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты торговой политики;
- 2) проанализировать хозяйственную деятельность организации ООО «Система Чибис»;
- 3) проанализировать процесс торговой политики организации ООО «Система Чибис»;
- 4) на основе проведенного анализа разработать мероприятия по совершенствованию торговой политики ООО «Система Чибис».

## 1 ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ТОВАРОБОРОТА ОРГАНИЗАЦИИ

Самый популярный вопрос, который возникает на определенном этапе работы любого магазина — «Как увеличить объем продаж?». К решению этой задачи нужно подходить комплексно, объем продаж нельзя увеличить, проделывая какое-то заученное действие много раз, нужно постоянно искать новые пути по привлечению клиентов, постоянно проводить анализ товаров, эффективность работы отдела продаж. [1]

### 1.1 Внешние и внутренние факторы, влияющие на развитие товарооборота торговой организации

Учитывая, что торговые организации являются и субъектом, и объектом рыночных отношений, а также, что они оказывают различное влияние на динамику различных факторов, важным является выделение факторов, которые делятся на внешние и внутренние. В зависимости от направления действия объединяются в две группы: позитивные и негативные. Позитивные - это те факторы, которые благотворно влияют на бизнес, а негативные - наоборот. Например, компания разработала и внедрила такую систему материального стимулирования, которая значительно повысила мотивацию сотрудников, тем самым увеличивая их эффективность. В этом случае внутренний фактор сыграл положительную роль.

Кроме того, внутренние факторы делятся на объективные и субъективные. Объективные – это такие факторы, возникновения которых не зависит от субъекта управления. Субъективные факторы, а они составляют большинство, полностью зависят от субъекта управления, и они должны всегда быть в поле зрения и анализа; основные определения результатов операций и неосновные, хотя и определяют работу коллектива, но не оказывают решающего воздействия на результаты деятельности организации. [1]

С точки зрения влияния на результаты деятельности различают факторы

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		13

постоянные и переменные.

Большое значение для оценки деятельности предприятий является деление факторов по характеру их действия на интенсивные и экстенсивные. Экстенсивные широко включают факторы, которые связаны с количественным, а не качественным прирост результативного показателя. Интенсивные показатели характеризуют степень усилия, напряженности труда в процессе эксплуатации. Факторы можно разделить на количественные и качественные, сложные и простые, прямые и косвенные, измеримые и неизмеримые. Количественные факторы выражают количественную определенность последствий (количество сотрудников, оборот). [2]

Качественные факторы определяют внутренние качества, признаки и особенности изучаемых объектов (производительность труда, эффективность использования ресурсов). Определенные факторы оказывают непосредственное влияние на результативный показатель (прямой), другие непрямые (косвенные факторы).

Как известно, степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные предприятия зависит от размера компании, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения, выбранных целей, и другие исторические особенности. Считается, что большие предприятия испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. В Розничной торговле представлены в основном крупные и средние численности работников предприятий. [2]

По результатам обследования специалистов по торговле в розницу сегодня на деятельность предприятия розничной торговли влияют факторы научно-технического и экономического характера (62,7 и 43,3%, соответственно), которые могут быть одним из потенциальных носителей угрозы их, но и они могут открыть новые возможности для компании. В свою очередь, социально-демографические и политические факторы оказывают умеренное воздействие на коммерческую деятельность розничных торговых предприятий (38,9 и 47,3%). Основными факторами экономического характера, по мнению опрошенных, оказывающих

высокую степень влияния на финансово-хозяйственной деятельности торговых предприятий, являются: уровень доходов, процентная ставка банковского кредита, инфляция, уровень развития конкурентных отношений; нормы налогообложения, уровень безработицы. Наиболее значимый фактор политический – отношение правительства к экономическим секторам и регионам государства. Из социально-демографических факторов для предприятий розничной торговли важным является динамика численности населения страны, региона, из научно-технического большого значения получил фактор состояния и перспективы развития технологии.

Изучая различные компоненты макроокружения, очень важно иметь в виду, что все они оказывают сильное влияние друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к изменениям в других. Поэтому их изучение и анализ должны вестись системно, с отслеживанием не только изменения в отдельной компоненте, но и с пониманием того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения. Изучение непосредственного окружения предприятия направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми он находится в тесной взаимосвязи. Компания может оказать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию. [6]

По мнению большинства исследователей, степень взаимодействия предприятия с элементами внешней среды и со средой обитания разные. С непосредственной средой он взаимодействует посредством прямых и обратных связей, а экологические факторы предприятия могут только быть изучены и приняты во внимание при планировании своей деятельности. Эти факторы являются предметом изучения и анализа, но вместе с тем следует отметить, что иметь какое-либо воздействие на них, торговая организация фактически не может, соответственно, принимает к сведению их, подстраиваясь под современные реалии.

В процессе анализа розничного товарооборота рассмотрены закономерности ее развития в расчете на душу населения. Сравнивают фактический объем реализации на душу населения с физиологическими нормами

потребления продуктов питания и рациональных норм потребления непродовольственных товаров, оценивают степень удовлетворенности населения в конкретных материальных благах. [6]

В частности, факторы, связанные с численностью обслуживаемого населения и его покупательными фондами, включают в себя:

- население, обслуживаемое организацией;
- его покупательные фонды;
- охват покупательных фондов оборотом.

Внутренние факторы, влияющие на развитие розничного товарооборота можно разделить на факторы, связанные с:

- обеспечение товарными ресурсами;
- эффективностью труда;
- эффективностью использования активов.

Эти факторы во многом повлияли на торговую организацию, в связи с чем, они достойным отдельного внимания и соответствующего анализа. Факторы, связанные с обеспечением товарными ресурсами, влияют на объем розничного товарооборота через изменение величин запасов на начало периода поступления, выбытия товаров и других запасов на конец отчетного периода. [13]

Положительное влияние на сумму товарооборота оказывает увеличение поставки товаров, сокращение другого выбытия товаров и их остатка на конец периода. Влияние этих факторов на товарооборот определяется как разница между фактическими данными и плановыми. Факторы, связанные с предоставлением и использованием трудовых ресурсов, относятся: численность работников, организация и производительность труда. [15]

Число работников торговли во многом зависит от количества торговых организаций. Число торговых работников, их качественный состав влияют на уровень стандартов обслуживания и выполнения плана розничного товарооборота. Работники в организациях розничной торговли, непосредственно общаясь с населением в процессе продажи товаров, определяют степень и характер потребительского спроса, влияние на формирование ассортиментной политики.

Повышение эффективности использования трудовых ресурсов зависит от организации производительности труда.

Производительность труда в торговле – это сумма товарооборота на одного торгового работника. [8]

Факторы, связанные с использованием основных фондов:

- число магазинов;
- средняя торговая площадь магазина;
- товарооборот на 1 кв. м. торговой площади;
- фондоотдача;
- среднегодовая стоимость ОПФ.

Все факторы, под влиянием которых развивается торговля, разделены на две группы - экстенсивные и интенсивные.

Такие экстенсивные факторы, как покупательные фонды населения, сырьевых ресурсов, численность обслуживаемого населения, не зависят от деятельности торговых организаций и развиваются под влиянием экономического развития страны в целом. Интенсивные факторы зависят в значительной степени от эффективности торговых организаций. Анализ розничного товарооборота осуществляется с целью изучения возможностей для увеличения и максимизации прибыли. [9]

Основные задачи анализа розничного товарооборота являются:

- проверка выполнения планов (прогнозов) товарооборота, удовлетворения покупательского спроса на отдельные товары, определение тенденций социально-экономического развития торгового предприятия;
- изучение, количественная оценка и обобщение влияния факторов на выполнение плана и динамику розничного товарооборота, Комплексная оценка торговой деятельности;
- выявление путей и возможностей роста товарооборота, повышение качества обслуживания клиентов, эффективного использования экономического потенциала (всех ресурсов);
- разработка оптимальных управленческих решений по развитию оборота

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					17

розничной торговли торговых предприятий. [5]

Оценка прогресса является основой планирования организации розничной продажи товаров. Это позволяет вам определить лучший маркетинговый план, позволяющий руководителям предприятий избежать непредвиденных проблем, обеспечить серьезные изменения на рынке сбыта и внести необходимые исправления в план розничного товарооборота. Этот анализ розничного товарооборота оценивает эффективность торговой компании в целом и каждого отдела, участка, сотрудника в отдельности с точки зрения задач и может использоваться в качестве основы для прогнозных расчетов.

Исследование развития розничной торговли проводится с использованием оперативных данных бухгалтерского учета, сравнивая фактические значения с планом, выборочных обследований, данные бухгалтерской и статистической отчетности. Оперативный учет и накопительный анализ проводятся в произвольной форме и помогают выявить отклонения от спецификации и стандартов, чтобы определить ритм, равномерность осуществления, соблюдения режима работы потоком покупателей. [14]

## 1.2 Ассортиментная концепция

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. Набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке, называют ассортиментом.

Номенклатура, или товарный ассортимент, — это вся совокупность изделий, выпускаемых предприятием. Она включает различные виды товаров. Вид товара (автомобиль, трактор, металлообрабатывающий станок) делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных

									Лист
									18
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации. Например, предприятие производит холодильники и стиральные машины. Холодильники представлены одно-, двух- и трех камерными моделями и морозильными камерами. Последние имеют несколько марок, отличаются объемом и некоторыми техническими данными.

Товарный ассортимент характеризуется широтой (количеством ассортиментных групп), глубиной (количеством позиций в каждой ассортиментной группе) и сопоставимостью (соотношением между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей, конечного использования, каналов распределения и цен).

Формирование ассортимента — проблема конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «научеёмкими» и «обычными» товарами, овеществленными товарами и или лицензиями и «ноу-хау». При формировании ассортимента возникают проблемы цен, качества, гарантий, сервиса, собирается ли производитель играть роль лидера в создании принципиально новых видов продуктов или вынужден следовать за другими изготовителями.

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой, — необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального развития производственного ассортимента данного вида товаров. К таким показателям относятся: разнообразие видов и разновидностей товаров (с учетом типологии потребителей); уровень и



частота обновления ассортимента; уровень и соотношения цен на товары данного вида и др. Цель ассортиментных концепций — сориентировать предприятие на выпуск товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей. Подкрепленная мерами организационного и иного характера по обеспечению выпуска продукции в предусмотренных структуре и наборе ассортиментная концепция может рассматриваться как своего рода программа по управлению развитием производства и реализацией соответствующих товаров. Целевая ее часть включает требования к оптимальной структуре ассортимента, а программная — систему мер по ее достижению за определенный период. Этой программе придает комплексный характер включение в нее вопросов, связанных с оптимизацией ассортимента. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту и качеству товаров, ресурсные возможности, социальные установки.

Товарный ассортимент розничного предприятия по своей структуре отличается от ассортимента оптовой компании, именно тем, что он может сочетать в себе разные группы товаров (продукты питания, электроника, мебель, бытовая химия, часы и т.д.), в то время как оптовики имеют в той или иной степени, специализацию.

По широте ассортимент делится на:

- ассортимент широкий (1-100 тыс. наименований);
- ассортимент ограниченный (< 1000 наименований);
- ассортимент узкий (< 200 наименований);
- ассортимент специализированный.

При принятии решений по ассортименту необходимо учитывать степень близости между товарами различных товарных групп, возможности предприятия (финансовые, кадровые, складские и т.д.), требования покупателей, наличие конкурентов.

С финансовой точки зрения, формирование ассортимента происходит с учетом оборачиваемости товаров, размера товарооборота и получаемой прибыли.

Расширение ассортимента производится по нескольким причинам, в том

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		20

числе:

- для некоторых товаров основного ассортимента необходимо иметь дополняющие товары (товары-комплементы);
- деятельность оптовой компании при данном ассортименте нерентабельна (малый оборот);
- решаются другие маркетинговые задачи: продвигаются товары-новинки, предприятие переключается на более крупные розничные сегменты и т.д.

Исходя из рассмотренной выше классификации видов товарного ассортимента, а также особенностей самого товара и задачами, которые были поставлены владельцами магазина, можно выделить следующие виды розничных предприятий.

Специализированные магазины, предлагающие узкий, но насыщенный ассортимент, способный удовлетворить специфическую потребность покупателя. Структура ассортимента может быть направлена как на широкое предложение разных вариантов одного вида товара (магазины по продаже велосипедов, теннисного инвентаря, джинсов и т.д.), так и на удовлетворение потребностей узкого сегмента потребителей (магазин для новорожденных, магазин одежды для людей высокого роста и т.д.).

Универмаги предлагают широкий ассортимент, в первую очередь, непродовольственных товаров. Располагаясь в престижных местах города, универмаги притягивают к себе большое число покупателей. В целом, универмаги характеризуются средним уровнем обслуживания при средних и высоких ценах на товары.

Для увеличения оборота универмаги развивают торговлю продовольственными товарами, а также сдают часть своих торговых площадей в аренду независимым розничным продавцам.

Универсальные продовольственные магазины (бентамы, универсамы, супермаркеты, гипермаркеты) различаются широтой ассортимента и площадью торгового зала.

Настоящее российское законодательство не определяет правила разделения

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					21

магазинов на определенные виды, поэтому универсальный магазин может иметь свое название (маркет, минимаркет, универсам и т.д.).

Достижение соответствия между структурно-ассортиментным предложением товаров предприятием и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента. Прогноз структуры ассортимента на долгосрочный период, в котором были бы учтены такие важные для потребителя признаки товара, как эстетические характеристики, точные размеры, конкретная цена, маловероятен. Дело не в детализации ассортимента по потребительским свойствам (например, по цветовой гамме, размерам изделий, соотношению цен), а, к примеру, в оптимальном разнообразии ассортимента по определенным признакам (типы телевизоров, наборы предметов кухонного обихода, целесообразные градации цен и т.д.) с расчетом на конкретные группы (сегменты) потребителей. Прогнозируется лишь тенденция развития ассортимента (а более точно — ассортиментная структура спроса и товарного предложения).

Так, можно определить, какое разнообразие телевизоров будет отвечать требованиям различных групп потребителей, но нереально дать прогноз потребности в конкретных моделях (с набором конкретных свойств) на перспективу. Указанные прогнозы, учитывая влияние фактора взаимозаменяемости товаров, необходимо рассматривать во взаимосвязи.

Прогноз тенденции развития ассортимента должен показывать такую траекторию развития процесса, которая позволит обеспечить достижение намечаемого соответствия товарного предложения предприятия меняющейся в перспективе ассортиментной структуре спроса на рынке.

Итак, суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании практически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке и на приведение характеристик этих продуктов в соответствие с требованиями потребителей. Формирование на основе планирования ассортимента продукции — непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					22

### 1.3 Стратегическая роль ассортимента товаров

Отсутствие товарной стратегии ведет к неустойчивости структуры ассортимента товаров из-за воздействия случайных факторов и, как следствие, потере его эффективности. Напротив, хорошо продуманная товарная стратегия не только позволяет оптимизировать его эффективность, но и создает возможность прогнозировать возможные колебания спроса и своевременно корректировать свои маркетинговые усилия по предупреждению нежелательных воздействий этих колебаний на общую экономическую эффективность деятельности торговой компании.

Изменение поведения покупателей и обострение конкуренции товаров заставляют участников маркетинговых каналов искать такие способы управления ассортиментом товаров, которые позволят им более эффективно позиционировать свое товарное предложение наряду с его конкурентным окружением. При этом следует поддерживать и наращивать его рыночную долю, сокращая издержки производства и обращения товаров, увеличивая доходность и повышая степень удовлетворения растущих потребностей покупателей этих товаров. По мнению профессоров немецкой школы маркетинга Е. Дитхля и Х. Хершгена, работа с ассортиментом товаров в розничной торговле заключается в создании такой совокупности отдельных товаров, которая имеет особые преимущества с точки зрения покупателей. Из этого следует, что работа с ассортиментом товаров является важнейшим инструментом маркетинга и конкурентной борьбы. Значение работы с ассортиментом особенно возросло в последние десятилетия с точки зрения экономического роста ритейлера.

Стратегическое управление ассортиментом товаров определяет направление развития всей торговой компании в зависимости от меняющихся потребностей и ожиданий покупателей. Управление ассортиментом товаров является той частью стратегического управления торговой компании, которая в конечном счете определяет ее конкурентоспособность. Поскольку покупательские

предпочтения меняются в зависимости от возраста, изменения уровня жизни и уровня доходов, то управление ассортиментом товаров необходимо адаптировать к условиям внешней среды.

В условиях перенасыщенного товарного рынка ассортимент товаров ритейлеров является эффективным способом позиционирования. Ритейлеры привлекают покупателей в свои места продажи именно ассортиментом товаров, который передает информацию об имидже этих предприятий, помогает покупателям ориентироваться на требуемые параметры предполагаемых покупок. По ассортименту товаров покупатели судят о формате места продажи (например, специализированный магазин или универсальный). Помимо этого, ассортимент товаров позволяет ритейлеру позиционировать себя в определенном сегменте рынка, отстраниться от мест продажи конкурентов, так как позволяет очертить свою позицию в сознании покупателей.

Вместе с тем, чтобы покупатели оказали предпочтение определенному месту продажи, необходимо создать веские аргументы. Например, если покупатели платят высокую цену за товары, они должны быть уверены, что и товары и атмосфера места продажи соответствуют ей, а ассортимент товаров должен выгодно отличаться от товарного предложения конкурентов.

Широкий ассортимент товаров в ритейле рассчитан на массовый поток покупателей, а узкий - на целевой сегмент рынка. Некоторые ритейлеры позволяют себе представить в одном месте продажи специализированный подход в отношении ассортимента одних товаров, но массовый ассортимент - в отношении других. По мере роста ТА появляется опасность, что начальная специализация места продажи будет утрачена. Такая ситуация называется «перемешивание» товаров, и ассортимент товаров теряет смысл для ЦПА. С этой точки зрения ритейлеры, отказавшиеся от «перемешивания товаров», т.е. концентрируясь на тех товарных категориях, которые имеют большую долю рынка, приобретают в глазах ЦПА конкурентные преимущества.

Управление ассортиментом товаров в ритейле не ограничивается структурой предлагаемых товаров. Для покупателей важна также и стратегия

									Лист
									24
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

представления товаров в местах продажи, логика их расположения, обеспечение взаимосвязи между отдельными товарными группами. В процессе управления ассортиментом товаров эти вопросы имеют первостепенное значение. В крупных торговых компаниях управление ассортиментом товаров является масштабной задачей, выполнение которой обеспечивается на нескольких уровнях менеджмента, благодаря усилиям высококвалифицированных специалистов. Вместе с тем ресурсы ритейлера небезграничны и без поддержки товаропроизводителей многие задачи по эффективному представлению ассортимента товаров в местах продажи могут остаться нереализованными.

Важность управления ассортиментом товаров подтверждается ролью, которую оно играет в минимизации издержек обращения торговой компании, с одной стороны, и в росте товарооборота, а также доходов - с другой.

Ассортимент товаров, выставленных для продажи в предприятии розничной торговли, может существенно влиять на товарооборот. Широкий ассортимент товаров может удовлетворить потребности различных покупательских сегментов, но, с другой стороны, способен привести к росту товарных остатков, особенно в случае с товарами сезонного спроса.

Кроме того, этот процесс позволяет контролировать риски, определять и развивать новые возможности товаров на рынке, обосновывать объемы, качество и стоимость ресурсов, необходимых для достижения реалистичных целей торговой компании. Процесс формирования ассортимента товаров требует определения его принципиального направления, функции управления, определения объема и структуры ассортимента и объема сопутствующих услуг. На практике эти области неразделимы.

#### Принципы формирования ассортимента товаров

В теории маркетинга и товароведения по-разному подходят к пониманию принципов формирования ассортимента товаров, поэтому целесообразно рассмотреть оба эти подхода.

В теории маркетинга упоминаются следующие принципы формирования ассортимента товаров в предприятиях розничной торговли:

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					25

1. Ориентация на состав или происхождение товаров - ориентация на натуральность компонентов, их экологичность, безопасность, технологичность и т.д., а так же на наиболее привлекательную страну происхождения для данной товарной категории: вина из Франции, сыры из Швейцарии, спагетти из Италии, икра и водка из России и др. .

2. Ориентация на определенный уровень цен - используется для формирования ассортимента товаров, например, на открытых рынках, в магазинах-дискаунтерах, магазинах, специализирующихся на определенные социальные группы покупателей.

3. Ориентация на удовлетворение определенного круга потребностей - например, спортивные магазины, магазины товаров для детей, магазины, ориентированные на отраслевую специализацию, например, продовольственные магазины, винно-водочные магазины, овощные магазины, функциональное и лечебно-профилактическое питание и т.д.

4. Ориентация на самообслуживание - для быстрого и свободного доступа к товарам, их осмотра, сравнения, выбора, быстрого процесса оплаты подбираются такие товары, которые могут быть проданы без продавца, например, в супермаркетах, универмагах самообслуживания, через торговые автоматы (вендинг от англ. Vending- продажа), почтовую торговлю средствами телевидения, каталогов, Интернета.

5. Верность традициям - компания ориентируется на лояльность и преданность ЦПА, постоянно изучает изменения покупательского спроса, поддерживает традиционный (классический) ассортимент товаров, например, ассортимент хлебобулочных изделий, винно-водочных, мясных, молочных и т.д. При наполнении такого ассортимента товаров новыми ТА подбираются такие, которые решают схожие с ядром ассортимента проблемы. Главная ценность такого ассортимента товаров - преданная ЦПА.

6. Ориентация на область знаний - ассортимент товаров строится на вполне конкретных знаниях и опыте, на которые у компании имеется своего рода монополия. Эти знания сами по себе могут являться объектом обмена. Так, с

помощью франчайзинга компания может быстро охватить новые рынки, как, например, рестораны McDonalds, магазины Yves Rocher.

Ассортиментная политика предприятия розничной торговли с точки зрения коммерческого товароведения представляет собой систему взглядов и комплекс мер по управлению ассортиментом товаров на уровне и в интересах субъектов рынка. Она не является постоянной и изменяется по мере изменения товарных рынков, развития сферы торговли, повышения уровней потребностей в товарах. Ассортиментная политика торгового предприятия направлена на формирование его конкурентоспособной модели, обеспечивающей устойчивые позиции на рынке и получение необходимой прибыли.

Главной целью этой политики является определение набора товаров, наиболее предпочтительных для обслуживаемых сегментов рынка. Таким образом, основой ассортиментной политики является сегментация рынка, т.е. обеспечение целевого характера товарного предложения торговой компании.

Рационально сформированный ассортимент ускоряет реализацию товаров, сокращает время на поиск и приобретение покупателями нужного товара и в конечном счете способствует в большей степени удовлетворению их спроса.

Функции управления ассортиментом товаров. На основании приведенных в предыдущем параграфе принципов можно сформулировать функции по управлению ассортиментом товаров, среди которых целесообразно выделить следующие:

- стратегическое управление ассортиментом товаров - возможности и задачи компании на рынке, обеспечение плановых объемов товарооборота и прибыли; адекватное использование наличных ресурсов; учет окружающей среды; интеграция в смежные сферы с помощью информационных систем; планирование диапазона товарного предложения; управление ТК;

- оперативное управление ассортиментом товаров - подбор ТА; выбор источников поставок; прогнозирование объема товарооборота; управление цепочкой поставок; ценообразование; разработка эффективной planoграммы размещения товаров в местах продажи; дифференцирование мест продажи;



визуальный мерчандайзинг; поддержка товарного предложения инструментами мерчандайзинга;

- управление ассортиментом товаров в местах продажи - составление эффективной планограммы мест продажи; эффективное размещение и представление товаров; обеспечение эффективного товарного запаса; мерчандайзинг.

В последнее время появилась тенденция к дополнению новых функций управления ассортиментом товаров, направленных на создание более тесных связей между отделами сбыта товаропроизводителей и ритейлерами, чтобы в целом ориентировать управление ассортиментом товаров на покупателей этих товаров .

Еще одно направление при добавлении новых функций управления ассортиментом товаров обусловлено распространением нового подхода, ориентированного на покупателей. Примером такого подхода является реагирование на покупательский спрос и стремление его удовлетворить, предвосхищая желания покупателей на основе исследования и анализа рынка.

В некоторых компаниях, использующих данный подход, менеджеры ТК занимаются более широким диапазоном задач: от идеи создания товара до его распределения по местам продажи. Такой подход обеспечивает непосредственную связь между производством, распределением товаров и его спросом.

И наконец, важным принципом рационального формирования ассортимента товаров в торговом предприятии, появившимся в литературе по коммерческому товароведению в последние годы, является обеспечение его рентабельной деятельности.

Объем и структура ассортимента товаров.

При формировании ассортимента товаров, как отмечалось ранее, необходим компромисс между разнонаправленными интересами участников товаропроводящих каналов. Для товаропроизводителя, например, с точки зрения рентабельности целесообразно вводить в ассортимент по возможности меньшее количество ТА, так как большое число ТА предполагает малые партии, высокую себестоимость товарной единицы, высокие накладные расходы, постоянные и

переменные издержки.

Для сферы розничной торговли ограничение численности ТА в ассортименте товаров, с одной стороны, является экономически целесообразным, поскольку снижаются размер оборотных средств, а также риски от превышения допустимых сроков реализации товаров, их порчи и хищений. С другой - такие ограничения наполненности, возможно, приведут к снижению лояльности ЦПА к определенному месту продажи за счет рациональной узости ассортимента, снижения возможности выбора и сравнения различий товаров в их качестве, цене, разнообразии свойств и т. д.

#### **1.4 Повышение объема продаж с помощью увеличения покупателей**

По статистике розницы как минимум из 10 зашедших уже 1 то точно купит товар. Во многих магазинах эта статистика больше. Значит, если будут заходить не 10 человек в день, а 50, то и число покупок будет не 1, а 5.

Для увеличения проходимости магазина можно использовать различные приемы:

1. Размещать «стопы» (рекламные материалы, призванные остановить человека и направить его в магазин) на покупательской «тропе» рядом с магазином. Этот рекламный материал призван заставить человека вспомнить о существовании магазина и зайти в него.

2. Давать рекламу информационно-стимулирующего характера. Рассказывать о своем магазине по подходящему каналу: гляцевые журналы, справочники, радио, ТВ, реклама в местах проживания, в интернете.

3. Использовать кросс – мероприятия, то есть совместные с кем-то рекламные акции. Ключевая идея совместного мероприятия – привлечение нового потока клиентов в магазин от своих партнеров. В магазин приходят дополнительные люди, привлеченные от партнера. Данные мероприятия позволяют захватить точечную, и более лояльную целевую аудиторию, причем с минимальными затратами.

									Лист
									29
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

4. Размещать рекламные носители на «границе» охвата магазина. У каждого магазина есть его охват аудитории, то есть откуда люди готовы ехать или идти в ваш магазин. Например, для продуктового мини-магазина зона охвата будет несколько соседних домов, так как никто не побежит за хлебом и спичками на расстояние 15-20 минут.

Таким образом, можно очертить круг – зону работы магазина. Причем внутри этого круга можно выделить 1-2 зоны по теплоте – частоте появления людей из данных зон. Самый маленький круг – это самая теплая зона, обычно это люди, живущие неподалеку, в соседних домах с магазином. Это люди, которым очень удобно, по пути заходить к вам. Следующий круг – это средняя теплота, это рабочий охват, в среднем это несколько остановок/путей до магазина. Это основная масса покупателей. Вот на границе этого круга и нужно размещать рекламу, чтобы понемножечку расширять охват территории. [16]

Так же можно пойти по пути увеличения количества, то есть частоты покупок текущих клиентов. В данном блоке есть два ключевых направления работы.

1. Повышение частоты покупок вашей аудиторией;
2. Повышение конверсии магазина.

Для повышения частоты покупок аудиторией надо работать с клиентской базой магазина. Всякая клиентская база магазина делится на покупателей, которые покупают товары максимально часто; основную массу и «балласт». [11]

Первый тип – это активные и лояльные покупатели. Данный магазин у них «первый в списке» при появлении потребности. Это самые любимые клиенты. Доля таких покупателей – 20-30-40% от общей аудитории.

Второй тип – основная масса, покупает в данном магазине от случая к случаю, и может «изменить» магазину в зависимости от ассортимента, ценового предложения и удобства покупки.

Третий тип – это люди, которые покупают в данном магазине редко, случайно. Это приезжие, либо не наша целевая аудитория.

Для увеличения частоты покупок основной массы покупателей можно

использовать программу лояльности и разовые акции. [11]

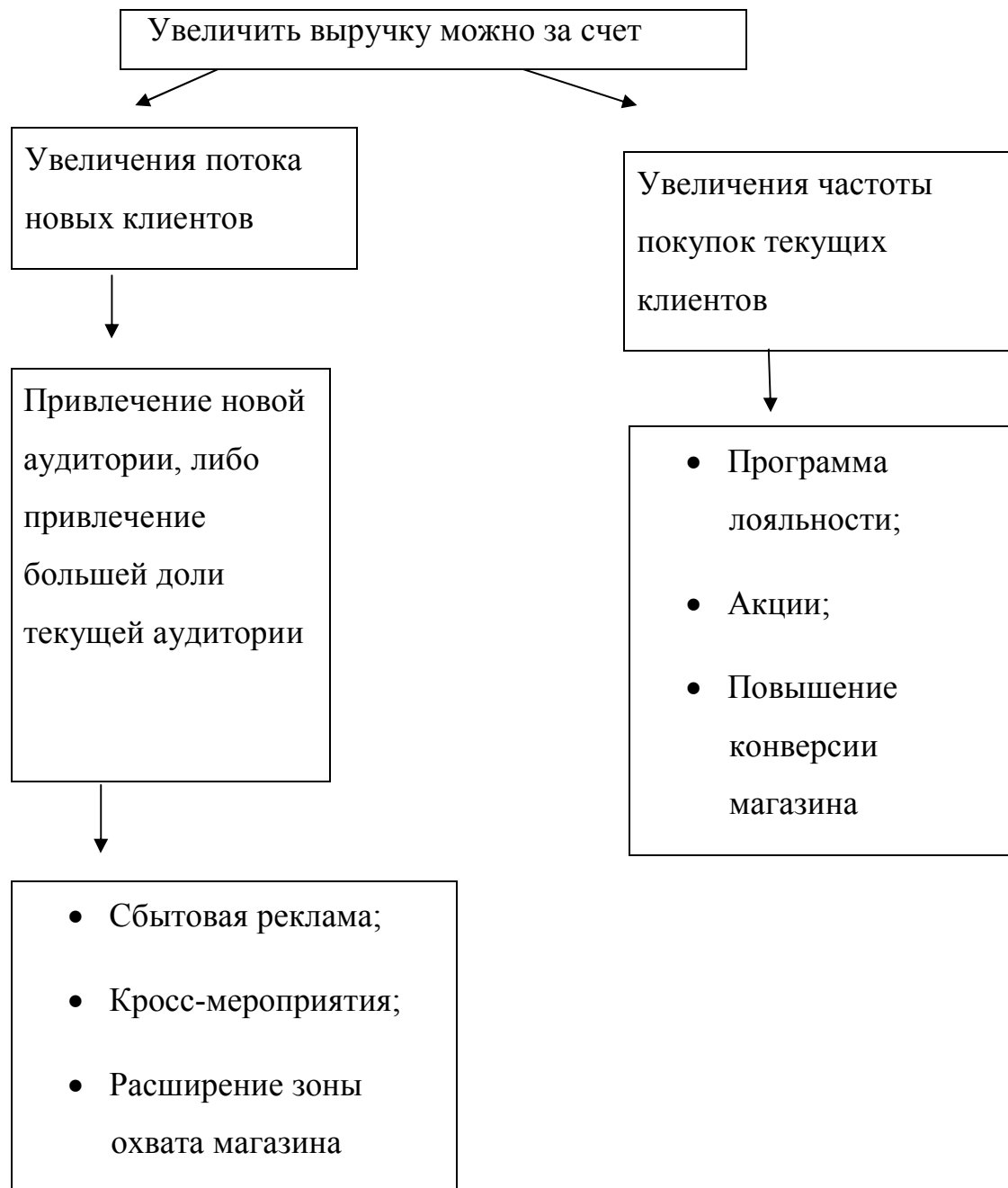


Рисунок 1.1 – Увеличение выручки за счет увеличения покупателей

Программа лояльности – это система мероприятий, направленных на удержание и поощрение покупателей. Потому что удерживать покупателей дешевле, чем привлекать новых. Существует еще одна закономерность - 20% покупателей приносят 80% прибыли. Этим покупателей можно стимулировать

приходить еще чаще и покупать еще больше. [17]

Программа должна решать несколько задач:

1. стимулирование постоянных обращений клиента;
2. увеличение частоты и суммы покупок;
3. формирование информационной базы о клиентах;
4. формирование положительного образа компании в глазах клиента;
5. привлечение новых клиентов.

Можно использовать механизмы накопительных скидок либо бонусов, с возможностью оплаты покупки накопленным бонусами, с несколькими уровнями участия и возможностью точечного поощрения. Например, программа, где существуют 3 уровня бонусных карт (7-12-25 % от покупки на счет), с возможностью оплатить до 50% покупки бонусами, и возможностью получения дополнительных бонусов за конкретные действия, к примеру покупку более 3х позиций. Основными методами стимулирования продаж являются:

- цена (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, талоны, дающие право на скидку);
- стимулирование натурой;
- формы активного предложения товара (конкурсы покупателей, игры, лотереи);
- реклама на месте продажи;
- бесплатные образцы, сопровождающие покупку;
- дополнительное количество товара, предоставляемое бесплатно.

Ценовое стимулирование, как правило, носит характер временного снижения цен на товары и услуги. Временное снижение цены на товар имеет свою специфику, плюсы и минусы. [18]

Размеры снижения цен должны быть:

- достаточно ощутимыми, чтобы на них можно было строить рекламное обращение;
- достаточно стимулирующими спрос, чтобы компенсировать связанное со снижением цен падение прибыли;

- достаточно привлекательными, чтобы заставить прийти потребителя.

Ценовое стимулирование может осуществляться в виде прямого снижения цен, распространения купонов, дающих право на покупку со скидкой и снижения цен с отсрочкой получения скидки. [18]

Некоторые покупатели больше внимания обращают на скидку с цены товара, чем на сам товар. Они регулярно покупают только те товары, которые продаются по сниженным ценам. Недостатком является то, что это не приводит к созданию круга надежной, постоянной клиентуры, а заставляет покупателя бросаться от одной марки товара к другой в соответствии с предлагаемым снижением цен. Для торговой сети этот вид стимулирования продаж является бесценным, так как может применяться без какой-либо предварительной подготовки в тех случаях, когда требуется немедленно отреагировать на действия конкурентов или внести коррективы в политику цен данного торгового предприятия. [19]

Стимулирование натурой можно определить, как предложение потребителю дополнительного количества товара без прямой увязки с его ценой. К основным формам натурального стимулирования можно отнести премии (прямые, осуществляемые в момент покупки, и премии с отсрочкой – после предоставления доказательств покупки) и образцы (покупателю дается возможность опробовать товар). Задачи стимулирования натурой заключаются в том, чтобы дать потребителю определенное количество товара, что принципиально отличается от задачи экономии денег) и придать более предметный и разносторонний характер контактам с потребителями. [15]

К основным разновидностям премий относят.

1. Прямая премия. Она вручается в момент совершения покупки и, либо заключена в самом товаре, либо прикреплена к его упаковке, либо (что встречается реже) выплачивается деньгами в кассе.

2. Премия для детей. Часто представляет собой коллекции уменьшенных моделей, мелких пластиковых игрушек, цветных наклеек.

3. Полезная премия. Адресована взрослым покупателям и призвана убедить

их в практичности товара для побуждения их к его покупке.

4. Премия, доставляющая удовольствие, обращена ко всем категориям покупателей и отражает стремление доставить его приобретением бесплатного товара на определенную сумму, который потребитель выбирает сам.

5. Предложение прямой премии с привлечением торговой точки. Используется для поощрения покупателя льготной покупкой и, одновременного стимулирования другой торговой точки.

6. Премия с отсрочкой. Ее получают после предъявления одного или нескольких доказательств покупки.

7. Упаковка, пригодная для дальнейшего использования (бочонки, графины, красивые банки).

8. Самооплачивающаяся премия. Потребителю представляется высококачественный товар по довольно низкой цене при условии представления доказательства покупки другого товара.

9. Постоянная премия становится непременным атрибутом товара (например, к покупке каждого номера детского журнала добавляется "Киндер-сюрприз").

Выбор того или иного вида премии зависит от многих причин:

- от законности данного вида стимулирования;
- от известности товара;
- от привлекательности премии в глазах большинства;
- от соответствия ее сложившемуся имиджу товара;
- от соответствия премии и объекта стимулирования;
- от возможности ее предоставления в необходимом количестве. [20]

Образцы можно определить, как бесплатное предоставление товара в количестве, не имеющем коммерческой ценности и необходимом для его опробования и оценки. Распространение бесплатных образцов осуществляется, как правило, во время выпуска товара в обращение и в случае повторного выпуска товара или его модификации. Эта операция должна быть подготовлена организационно и технически (создание запасов образцов, изготовление упаковки

для них, решение вопроса о способе распределения). [20]

Второй способ увеличить число покупок – повышение конверсии магазина.

Конверсия –это отношение купивших к зашедшим, то есть количества чеков к количеству посетителей магазина. Существует здравая мысль, что конверсия должна стремиться к 100%, но даже и показатель в 50% будет для многих магазинов вполне приемлемым. [12]

Конверсия может быть низкой. Чаще всего причины две: плохой мерчендайзинг и неэффективная работа продавцов.

Ошибки в мерчендайзинге - это непонятная или недоступная выкладка товара. Когда покупатель не может понять логику размещения товара, найти нужную позиции самостоятельно, попробовать/примерить/пощупать товар. Либо мерчендайзинг магазина слишком невыразителен, нет акцентов и тормозов потока. Покупатели проходят магазин, не остановившись для выбора. Неэффективность продавцов заключается либо в неумении начинать диалог с потоком покупателей – и поток уходит, не купив; либо в неумении довести продажу до кассы – в закрытии сделки и работе с возражениями – и поток уходит, не купив. Здесь надо проводить обучение персонала. [32]

### **1.5 Увеличение выручки за счет повышения среднего чека**

Сумму чека можно увеличить, либо продавая больше штук, либо продавая более дорогие в линейке товары. Самый простой путь – увеличивать количество купленного товара. На эту задачу в мерчендайзинге работают: дублирование ходового товара в дополнительных точках продаж, размещение мелочи в кассовой зоне, создание выкладки комплектами. Основная же роль в расширении чека у продавцов, ведь именно они предлагают приобрести что-то еще. Так же продавцы вполне способны предлагать и продавать в первую очередь наиболее престижный (дорогой) товар в линейке аналогов. Это значит, что когда запрос покупателя выяснен – то обычно ему подходят 2-4-6 товарных единиц с похожими характеристиками. И эти позиции можно расположить по цене, от большей к



меньшей. Так вот продавец должен начинать показывать/рассказывать с более дорогой позиции, двигаясь на понижение. Либо начать с дешевой, а второй позицией предложить более дорогую. Все обычно упирается в умение продавца связно и красиво пояснить разницу в цене, так называемую добавочную стоимость товара. [27]

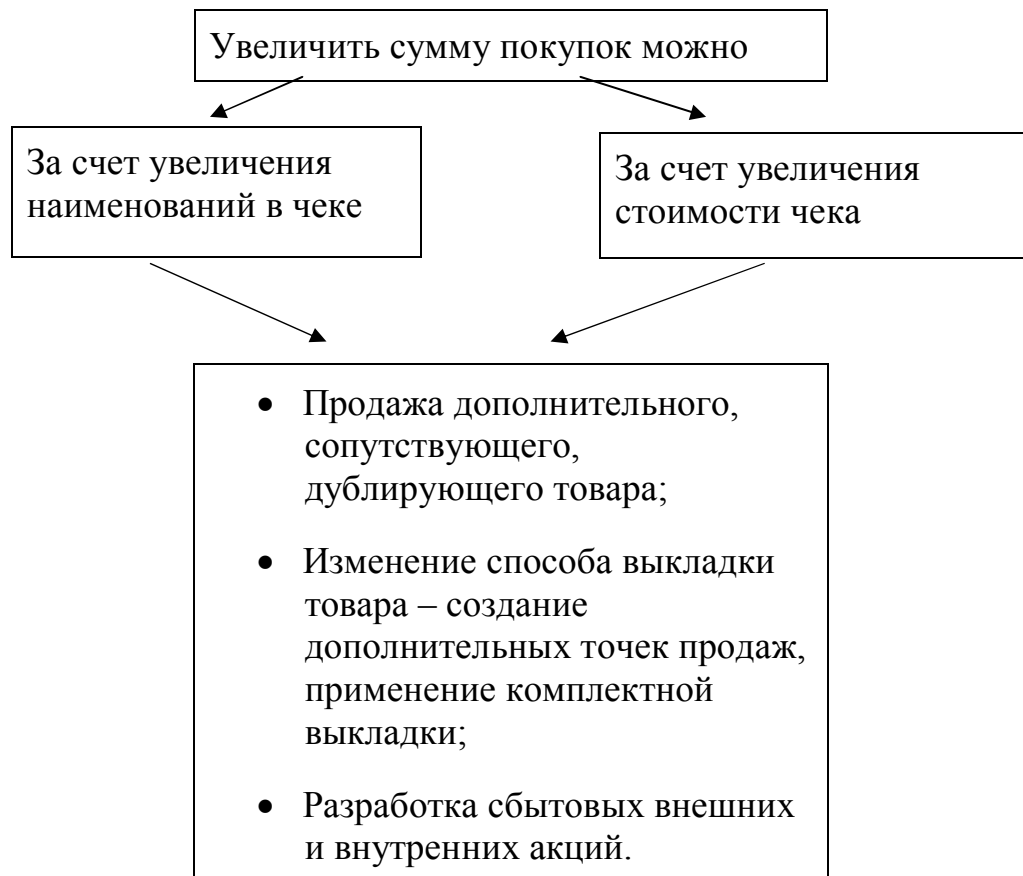


Рисунок 1.2 – Увеличение выручки за счет повышения среднего чека

Добавочная стоимость товара - это дополнительные выгоды, за которые покупатель готов переплачивать. Их надо найти и прокомментировать. Здесь так же потребуется работа с персоналом.

Обучение персонала проводится с целью:

- увеличение оборотов продаж – 42%;
- повышение лояльности покупателей – 31%;
- улучшение обслуживания клиентов – 18%;

- снижение текучести кадров – 9%.

Как выяснили исследователи, качественное обучение персонала ведет не только к росту продаж, но и к повышению уровня внутренней мотивации при выполнении персоналом своих трудовых обязанностей. Как следствие – снижается текучесть кадров и расходы на обучение новых сотрудников. [23]

Существует две ключевые стратегии мотивирования: презентационная и коммуникативная.

Несмотря на стратегию, которую использует продавец, он должен уметь продавать, а для этого – освоить три базовых навыка.

1. Всегда держать «рамку» продажи. Это значит, что во время переговоров продавец всегда должен следовать плану, цель которого – заключение сделки. Его внутренняя мотивация задает ход переговорам о покупке. Грамотно обученный продавец точно знает, какие аргументы следует использовать, как устанавливать контакт с покупателем и как выходить из переговоров, закрепляя достигнутые результаты. Такое «рамочное» представление помогает не уходить в сторону от предмета переговоров.

2. Навык «двойной» коммуникации (это поможет обезопасить и продавца, и клиента, и бизнес от разрушительного действия спонтанных человеческих реакций).

3. Умение провести клиента по технологической цепочке продажи.

Для того чтобы сотрудники продавали, им необходимо не только уметь это делать (по-честному), но и иметь мотивацию – то есть энтузиазм начинать работать хорошо каждый день. Мотивация должна характеризоваться:

- Простотой;
- Узко сформулированной задачей;
- Фиксированным периодом действия;
- Фиксированным премиальным фондом.

Эти акции могут быть разными по форме: конкурсом, акцией, игрой, временным приказом, но они всегда отвечают перечисленным 4 критериям.

*Наличие четкой постановки задачи в акции..*

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						37

Чем детальнее продуманы и прописаны организационные моменты, тем больше вероятность получения нужного результата, так как персоналу будет понятно, что и как делать, чтобы получить свой бонус.

*Реальность достижения результата.*

Это очень важный параметр. Работники должны быть точно уверены, что результат достичь можно, приложив чуть больше усилий. Если продавцы считают плановые показатели недостижимыми – акция сорвется, они не будут прикладывать усилия и пробовать. Если продавцы считают плановые показатели легкими - акция сорвется, ведь ничего не поменяется в их стиле работе и заинтересованности.

*Наличие материального премиального фонда либо аналог, исходя из ценностей коллектива..*

Механика любой акции проста – сделай что-либо лучше или больше всех – получи пирожок. В качестве пирожка могут выступать деньги, подарки, бонусы на покупку, сертификаты на что либо, право на что-либо. Важно понимать, что лучший пирожок –это тот, который ценен для данного персонала. Надо опросить персонал – что они хотели бы получить в качестве приза, и зачастую будете удивлены результатами.

*Равные условия для каждого. Полная демократия.*

Часто бывает так что, проводя не одно соревнование, среди персонала выделяются лидеры по продажам. Они и так известны, всегда продают больше всех, и акций проводить не надо. Остальными члены команды уже не так заинтересованы участвовать в соревнованиях, ведь результат и так ясен.

То же самое может быть при проведении соревнований между магазинами сети, ведь всегда есть магазины более и менее успешные. Необходимо нивелировать разделение и неравноправие. Это можно сделать, например, проведя командные игры.

Следует организовать игру так, где в каждой команде будут и слабые и сильные продавцы. Также важным фактором эффективной работы торговой организации является внешний вид продавца. Организаторы торговли учитывают

это и стараются соответствующим образом воспитывать свой персонал. Для продавцов продовольственных магазинов лучший образец спецодежды – платье или халат из тканей светлых тонов и головной убор в тон платью. [25]

Рабочая одежда должна быть одинаковой для всех сотрудников данного торгового предприятия, чтобы персонал выделялся среди покупателей. Такая одежда, как показала практика, служит воспитанию дисциплинированности и профессиональной гордости.

Во многих магазинах на фирменной одежде обслуживающего персонала имеются нашивки или карточки, на которых указаны должность, фамилия, имя и отчество продавца. Подобный опыт заслуживает внимания, так как покупатели получают возможность знать, кто их хорошо или плохо обслужил. Внешний вид и одежда торгового персонала должны соответствовать роду деятельности, рангу и типичным представлениям клиентов о том, как они должны быть одеты. [19]

### **1.6 Тенденции развития товарооборота региона (г. Кемерово)**

Город Кемерово расположен в 3482 км от г. Москвы, на юго-востоке Западной Сибири, в центре Кузнецкой котловины, в северной части Кузнецкого угольного бассейна, на обоих берегах реки Томь. Город Кемерово является административным центром Кемеровской области. Его площадь составляет 29 тыс. га, численность населения на начало 2015 года составляет 544 006 человек. Потребительский рынок является одним из наиболее важных сегментов городской жизни, участвует в формировании основ экономической стабильности. Является одним из источников пополнения бюджета города. Сфера потребительского рынка города насчитывает 8467 объектов.

В сфере торговли всегда растет доля предприятий торговли, они по уровню обслуживания, эстетическому, техническому состоянию могут удовлетворить самые современные потребности торговли. [46]

Розничная торговля – основное звено всей системы торгового обслуживания населения. Современные тенденции ее развития основываются в

первую очередь на соотношении магазинных и внемагазинных форм продажи товаров, т. е. стационарной торговой сети, мелкокорзничной торговли и рынков.

Концепция исходит из того, что розничная торговля призвана существенно повысить качество государственных услуг, одновременно расширяя его типового разнообразия, территориального развития и доступности. Развитие розничной торговли в Кемеровской области за период прогноза предполагает развитие как стационарной торговой сети, так и розничной торговли, и рынка.

На основе перечисленных направлений развития, инфраструктура розничной торговли обеспечивает разнообразие форм торгового обслуживания, что позволит удовлетворить потребности широких слоев населения.

Усиление социальной направленности в развитии потребительского рынка Кемеровской области предусматривает приоритетное развитие сети торговых предприятий для социально незащищенных слоев населения.

Одной из тенденций в развитии социально-ориентированной торговли является дальнейшее развитие сети губернских магазинов, а также социальных магазинов (таких как "Пенсионер", "Ветеран", "Народный гастроном", и т. д.) и комиссионную торговлю.

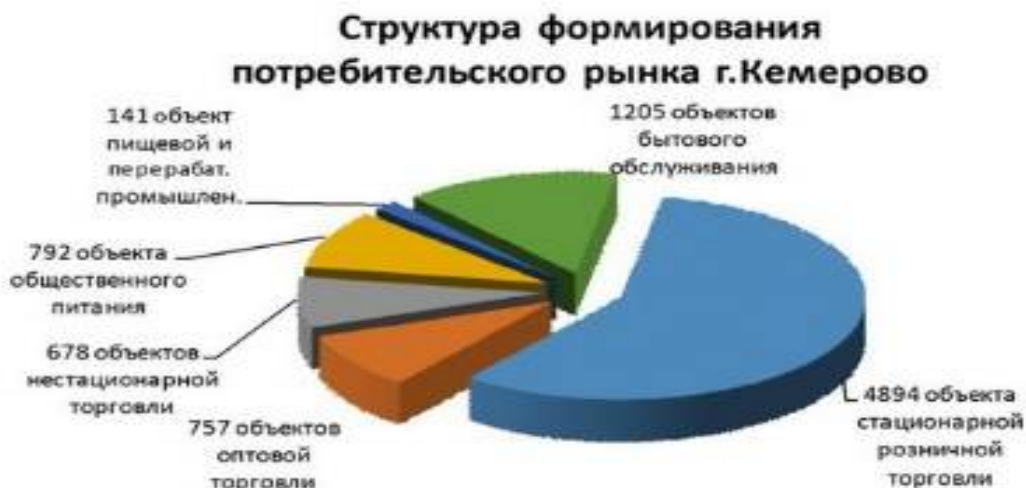


Рисунок 1.3 – Структура формирования потребительского рынка г. Кемерово

Таблица 1.1 – Основные направления развития розничной торговли

<b>Основные направления развития розничной торговли</b>	
<b>Стационарная торговля:</b>	1. Оптимизация сети и качественное улучшение ее структуры за счет роста числа крупных современных торговых объектов (гипермаркетов и супермаркетов, торговых центров и так далее).
	2. Социальная ориентация объектов торговли.
	3. Создание эффективной конкурентной среды как фактора регулирования цен и предотвращения монополизации отдельных сегментов рынка.
	4. Развитие сетевого принципа организации торговли, привлечение в Кемеровскую область крупных компаний, занимающихся созданием и эксплуатацией крупных торговых сетей.
	5. Обеспечение условий для создания жилых районов, в том числе малого предпринимательства, магазинов шаговой доступности для населения.
<b>Мелкорозничные торговые сети и рынки:</b>	1. Перевод хозяйствующих субъектов, осуществляющих торговлю объектами и комплексами (зон) розничной торговли некапитального характера.
	2. Сохранение сельскохозяйственных рынков в торговой инфраструктуре сети.
	3. Модернизация городских сельскохозяйственных рынков, объектов и комплексов (зон) розничной торговли, розничной торговой сети.
	4. Создание и сохранение ярмарок по продаже сельскохозяйственной продукции, произведенной хозяйствами, фермерами, садоводами.

Новое качественное развитие в системе торгового обслуживания могут получать продовольственные рынки, которые могут сосредоточиться на реализации продукции личных подсобных хозяйств и садоводческих обществ,

сезонных распродаж, продажа ремесла.

Большой вклад в формирование потребительского рынка делают местные производители. В городе функционирует 84 цеха малого предпринимательства (мясо, рыба, макаронны, выпечка, варенье, салаты, квас, пиво, б/щелочные напитки, минеральная вода) и 57 мини-пекарен, которые предлагают потребителям широкий ассортимент продуктов питания.

В городе функционируют крупные заводы, такие как:

1. ООО «Аграрная группа «Кемеровский мясокомбинат»  
650051, г. Кемерово, пр. Кузнецкий, 129;
2. Индивидуальный предприниматель Волков А.П.  
650051 г. Кемерово, пр. Кузнецкий, 266 б;
3. ОАО Кемеровский хладокомбинат  
650070 г. Кемерово, ул. Тухачевского, 52;
4. ООО «Молочное производственное объединение «Скоморошка»  
650099 г. Кемерово, ул. Д. Бедного, 1;
5. ОАО «Кемеровский молочный комбинат»  
650070, г. Кемерово, ул. Тухачевского, 54;
6. ООО «Кузбассхлеб»  
650055, г. Кемерово, ул. Пролетарская, 24.

Через отделы и фирменные магазины ООО «СДС-Маркет», «Хозяйство Волкова А.П.», магазин «Товары Кузбасса» (ул.9 Января, 12) кузбасские производители реализуют продукцию собственного производства по сниженным ценам. [46]

Оборот розничной торговли составил 77,7 млрд. рублей, в товарной массе на 8,7% меньше, чем за соответствующий период прошлого года. 96,3% оборота розничной торговли формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность в стационарной торговой сети и 3,7% за счет продажи товаров на розничных рынках и ярмарках.

Приоритетом в развитии торговли является поддержка малообеспеченного

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					42

населения.

Одной из форм социально ориентированной торговли являются магазины со статусом «Губернский»:

- ООО «Акваркет», ул. Патриотов, 33;
- ООО «Система «Чибис», ул. Ижевская, 1, ул. Мариинская, 5.
- губернский сельский рынок ПО «Кемеровское» пер, Щетинкина, 16;
- губернские сельские центры фермерской торговли ООО «Сельские рынки Кузбасса», просп. Шахтеров 111; ул. Инициативная, 76.

Кроме того, во многих системных магазинах города применяются «желтые» или «красные» ценники, которые позволяют покупателям выбирать альтернативные виды товаров по сниженным ценам.

Специалисты отдела потребительского рынка и развития предпринимательства регулярно проводят осмотры провинциальных предприятий, целью которого является соблюдение утвержденного списка продукции (более 50 наименований) и цены, которая должна быть на 10-15% ниже, чем в других магазинах города. За 9 месяцев 2014 года было проведено 38 проверок.

В целом же городская и областная администрации придерживаются политики умеренного протекционизма по отношению к местным торговым сетям, что и определяло тенденции развития городской розницы в последние годы. [46]



## 2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СИСТЕМА ЧИБИС»

### 2.1 Характеристика внутренней среды

При изучении внутренней среды предприятия необходимо рассмотреть его организационную структуру управления, функциональные обязанности подразделений маркетинга и их взаимодействие с другими подразделениями предприятия, а также товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную политику предприятия.

#### 2.1.1 Общая характеристика предприятия

Справочные данные о предприятии:

Полное наименование: Система Чибис.

Организационная форма: Общество с ограниченной ответственностью.

Фактический адрес: Российская Федерация, 650036, Сибирский федеральный округ, Кемеровская область, г. Кемерово, ул. 50 лет Октября, 16

Компания входит в состав финансового холдинга КузбассКапиталИнвест.

ООО «Система Чибис» является социально-ориентированной организацией, осуществляющей деятельность в сфере розничной торговли. Она представляет собой крупную розничную сеть, расположенную на всей территории Кузбасса.

У истоков развития Объединенной компании стоит предприятие ЗАО «Система Чибис», основанное семьей Колесник и зарегистрированное в г. Кемерово в феврале 1992 года. В сентябре того же года был взят в аренду первый магазин по адресу г. Кемерово, ул. 50 лет Октября, 16.

Начать торговлю учредители решили с бакалеи: мука, крупы. Всю работу делали самостоятельно: искали недорогие продукты, закупали, фасовали, продавали. Магазин очень быстро стал пользоваться популярностью у горожан. За

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		44

продуктами стали приезжать из других районов. В то время были популярны иностранные названия, но из-за желания быть ближе, понятнее населению основатели назвали свой магазин «Чибис» - таким родным и близким.

В 1993 году было создано оптовое представительство Объединенной компании ТК «Терем», сегодня один из лидеров в Кемеровской области на оптовом рынке. В 1998 году был открыт первый магазин самообслуживания в районе ФПК г. Кемерово, это был девятый по счету магазин сети. С этого же года начался перевод магазинов в формат самообслуживания, что было продиктовано качественно новым уровнем развития рынка розничной торговли, изменением предпочтений и требований покупателей.

В 1999 году «Чибис» начал осваивать Кузбасс - в центре г. Ленинск-Кузнецкий был открыт десятый магазин. Следующий магазин - в г. Мариинске. Магазины, открываемые в городах области, пользовались большим успехом у покупателей. В 2000 году семья Колесник сделала Главе г. Кемерово предложение о строительстве торгового центра. Глава дал возможность реализовать данный проект и в декабре 2002 года торговый центр под названием «Спутник» был торжественно открыт. До сих пор «Спутник» остается одним из лучших торговых центров города. Для того чтобы успешно конкурировать на потребительском рынке, ООО «Система Чибис» использует политику мультиформатности в торговле и развивает два формата розничных магазинов: дискаунтеры «Чибис» и супермаркеты «Спутник». Дискаунтер «Чибис» – это магазин-склад с узким ассортиментом и минимальным набором услуг для покупателей, низкими ценами, качественным товаром и минимальными издержками.

В 2006 году учредителями ООО «Системы Чибис» совместно с высококлассными менеджерами и специалистами из области ритейла Польши был запущен проект ЗАО «РегионМарт» - мультиформатная сеть магазинов «Поляна» по всей Сибири. В 2007 году к компании ЗАО «РегионМарт» присоединяются ЗАО «РегионМарт-Томск» - сеть магазинов «Сибирская копеечка», ставшая после проведенного ребрендинга сетью магазинов «Поляна» в г. Томск. С 2008 года все компании объединились в группу розничных компаний "Система РегионМарт". На

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					45

1 сентября 2013 г. сеть насчитывает 166 магазинов в 4 регионах Сибирского Федерального округа. Это не является пределом в развитии компании, поэтому данные цифры с ростом компании постоянно изменяются.

Объединенная компания продолжает развивать розничную сеть, увеличивая количество магазинов и постоянно работая над качеством предоставляемого сервиса, чтобы соответствовать растущим потребностям покупателей и требованиям российского ритейла. Переход на современные стандарты качества бизнес-процессов ISO 9001:2008, автоматизация рутинных процедур, оптимизация издержек и развитие менеджмента Объединенной компании позволяют составить конкуренцию не только кузбасским, но и федеральным розничным сетям.

Система Регионмарт насчитывает 183 магазина под брендами «Чибис», «Спутник» и «Поляна» в шести регионах СФО: Кемеровская, Томская, Новосибирская, Иркутская области, Красноярский край, республика Хакасия. Магазины представлены в двух основных форматах: гипермаркеты и дискаунтеры. Общая торговая площадь - 104 тыс. кв.м.

Ежедневно в магазинах «Чибис», «Спутник» и «Поляна» совершают покупки более 200 000 человек. В объединённой компании трудится более 7000 сотрудников. Компания успешно развивает направление собственной торговой марки «Выгодный товар», имеет собственное производство салатов, готовых блюд, полуфабрикатов, гриль, хлебобулочных и кондитерских изделий. В Кемерово и Иркутске работают два распределительных центра (РЦ).

Магазины ООО «Система Чибис» расположены в следующих городах и населенных пунктах Кемеровской области: г. Анжеро-Судженск, г. Белово, г. Березовский, г. Гурьевск, г. Калтан, г. Кемерово, рп. Кедровка, рп. Промышленновский, рп. Ягуновский, г. Киселевск, г. Ленинск-Кузнецкий, г. Мариинск, г. Междуреченск, г. Мыски, г. Новокузнецк, г. Осинники, г. Прокопьевск, г. Салаир, г. Тайга, г. Таштагол, г. Топки, г. Юрга, п. Крапивино, п. Постоянный, пгт Верх-Чебула, пгт Ижморский, пгт Каз, пгт Плотниково, пгт Промышленная, пгт Тяжинский, пгт Яшкино, пгт Яя, г. Полысаево, пгт Мундыбаш.

Критерии, по которым функционируют дискаунтеры «Чибис»: площадь

									Лист
									46
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

торгового зала – до 1000 квадратных метров, ассортимент – от 800 до 3000 наименований, минимум оборудования, постоянно низкие цены, минимизация издержек, упрощенная выкладка товара. «Всегда дешевле» – это продажа качественных продовольственных и промышленных товаров постоянного спроса по конкурентоспособным ценам и ценам (на товары ежедневного спроса) ниже, чем у конкурентов, за счет сокращения издержек, высокой оборачиваемости одной товарной позиции и увеличения производительности труда на всех этапах работы компании. Задача системы магазинов «Чибис» состоит в привлечении максимального количества покупателей и стимулировании их на совершение максимального количества покупок на максимальную сумму. Поэтому основой для мотивации покупателей должно служить формирование имиджа сети магазинов «для экономных и бережливых». Важная роль в реализации продукции отводится качеству и низкой цене на определенный ассортимент товаров (товаров ежедневного спроса).

Миссия компании звучит следующим образом: «Мы развиваем сеть современных магазинов, в которых покупатель имеет возможность экономить денежные средства при покупке товаров хорошего качества».

В 2007 году в компании проведен ребрендинг, который затронул все элементы образа магазинов: внешний вид, выкладка товара, планировка торговых залов и наличие парковки. В рамках ребрендинга все магазины переведены на самообслуживание.

Цель ребрендинга – сделать магазины более комфортными и приблизить их к покупателю, так как сегодня покупателей волнует не только стоимость товара, но и то, в какой обстановке он был куплен.

Организационная структура управления представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчиненности, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов системы управления. Организационная структура ООО «Система Чибис» представлена на рисунке 7. Штатная численность предприятия составляет 7294 человека. Отдел рекламы и продвижения, отдел по формированию

									Лист
									47
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ассортимента, отдел анализа и прогнозирования рынка подчиняются директору по маркетингу и являются самостоятельными структурными подразделениями.

Отдел реализует следующие направления деятельности и связанные с их выполнением функциональные обязанности.

1. Направление деятельности – создание эффективной визуальной коммуникации с потребителем в магазинах сети:

- обеспечение магазинов средствами визуальной коммуникации;
- обеспечение магазинов вывесками и ремонт вывесок силами подрядчиков;
- обеспечение магазинов минимальным праздничным оформлением;
- поиск подрядчиков;
- бюджетирование и финансовая отчетность.

2. Направление деятельности – организация и проведение мероприятий по стимулированию продаж в магазинах сети:

- разработка и согласование документации;
- организация и проведение промо-акций;
- поиск подрядчиков;
- бюджетирование и финансовая отчетность;
- организация специализированной выкладки товара в торговых залах магазинов.

3. Направление деятельности – рекламно-информационная поддержка деятельности предприятия:

- разработка медиапланов;
- разработка рекламно-информационных обращений и макетов для рекламной продукции;
- поиск подрядчиков и размещение рекламной информации;
- бюджетирование и финансовая отчетность.

4. Направление деятельности – организация пространства торговых залов магазинов для осуществления торгового процесса:

- разработка планаграммы размещения торгового оборудования в

									Лист
									48
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

торговом зале магазина;

- разработка планограммы размещения товаров на торговом оборудовании;
- разработка рекомендаций для закупа и для эксплуатации торгового оборудования;
- снабжение магазинов ценникодержателями.

5. Направление деятельности – арендные отношения:

- организация сдачи в аренду рекламных мест;
- организация сдачи в аренду промо-мест;
- организация сдачи в аренду торговых мест;
- контроль дебиторской задолженности.

Отдел рекламы и продвижения осуществляет взаимодействие с прочими структурными подразделениями предприятия и подрядными организациями по следующим вопросам.

- С финансовым отделом – по вопросам финансирования, оплат за предоставленные работы (услуги), результатов проведения промо-мероприятий, начисления заработной платы.
- С бухгалтерией – по вопросам представления первичной документации.
- С административно-хозяйственным отделом – по вопросам снабжения ТМЦ.
- С отделом эксплуатации – по вопросам эксплуатации и ремонта электрооборудования.
- С отделом персонала – по вопросам, связанным с персоналом.
- С контрольно-ревизионным отделом – по вопросам проведения тендеров.
- Со службой безопасности – по вопросам безопасности проведения мероприятий по стимулированию продаж.
- Со службой информационных технологий – по вопросам обеспечения наличия и функционирования компьютерной техники.
- С юридическим отделом – по вопросам согласования договорных

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		49

отношений.

- С коммерческим отделом – по вопросам проведения промо-акций.
- С распределительным центром – по вопросам хранения и доставки рекламной продукции в магазины.
- С отделом по открытию магазинов – по вопросам открытия новых магазинов, разработке планogramм.
- С арендаторами торговых площадей в магазинах сети – по вопросам размещения и оплат.
- С рекламодателями – по вопросам размещения рекламы и оплат.
- С подрядчиками – по вопросам изготовления, размещения, распространения, монтажа рекламы и элементов оформления.
- С магазинами сети – по вопросам обеспечения рекламной информацией и ценникодержателями.
- С отделом анализа и прогнозирования – по вопросам проведения акций, оценки эффективности акций.
- С отделом по формированию ассортимента – по вопросам обновления товарных позиций в ассортиментной матрице.

Организационная структура управления отдела по формированию ассортимента, штатная численность отдела – 2 человека.

Функции отдела.

- Разработка и обновление ассортиментного классификатора товаров.
- Формирование ассортиментных матриц товарных категорий.
- Проведение ассортиментного комитета.
- Оценка товарных групп.
- Определение форматов (категорий) магазинов.

Отдел по формированию ассортимента осуществляет взаимодействие со следующими структурными подразделениями предприятия.

- С финансовым отделом – по вопросам результатов деятельности предприятия.
- С бухгалтерией – по вопросам выполнения магазинами планов

									Лист
									50
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

товарооборота, начисления зарплаты.

- С коммерческим отделом – по вопросам наполнения ассортимента, формирования ассортиментной матрицы.
- С отделом анализа и прогнозирования рынка – по вопросам результатов маркетинговых исследований.
- С отделом по труду и заработной плате – по вопросам штатного расписания, разработки должностных инструкций.
- С отделом по работе с персоналом – по вопросам подбора персонала.
- Со службой информационных технологий – по вопросам обеспечения наличия и функционирования компьютерной техники.

Функции отдела анализа и прогнозирования рынка.

- Проведение исследований по изучению степени удовлетворенности потребителей.
- Проведение сегментации рынка.
- Изучение деятельности конкурентов, определение позиции предприятия в конкурентной борьбе.
- Проведение анализа эффективности проводимых акций.

Взаимодействие отдела анализа и прогнозирования рынка с другими подразделениями предприятия.

- С финансовым отделом – по вопросам финансирования, оплат за предоставленные работы (услуги).
- С бухгалтерией – по вопросам начисления зарплаты.
- С коммерческим отделом – по вопросам результатов проведенных исследований.
- С отделом по труду и заработной плате – по вопросам штатного расписания, разработки должностных инструкций.
- С отделом по работе с персоналом – по вопросам подбора персонала.
- Со службой информационных технологий – по вопросам обеспечения наличия и функционирования компьютерной техники.
- С юридическим отделом – по вопросам согласования договорных

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		51



отношений с подрядчиками.

- С отделом по формированию ассортимента – по вопросам расширения и обновления ассортимента.
- С отделом рекламы и продвижения – по вопросам проведения промо-акций.
- С отделом по открытию магазинов – по вопросам, связанным с открытием магазинов.
- С магазинами сети – по вопросам сбора информации.

### 2.1.2 Комплекс маркетинга

Ассортимент магазинов ООО «Система Чибис» представлен продовольственными и непродовольственными товарами и включает 21693 товарных единиц. Соотношение продовольственных и непродовольственных товаров 70% к 30%, соответственно.

С 2005 года предприятие выпускает товары под собственной торговой маркой. Собственная торговая марка (СТМ) – торговая марка, принадлежащая розничной сети магазинов, товары под которой производятся непосредственно для сети и могут продаваться только в этой сети. Товары под СТМ относятся к низкому ценовому сегменту.

В 2008 году количество ассортиментных позиций под собственной торговой маркой было увеличено с 85 до 300 позиций. В 2013 году предприятие планирует сохранить темпы роста и увеличить количество ассортиментных позиций под СТМ до 400. Доля СТМ в общем товарообороте сети в 2013 году составила 7,5%, в 2014 году она должна достичь 10%.

Миссия СТМ: товары массового спроса, среднего качества с низкой ценой, позволяющие покупателям экономить и получать удовольствие от покупки.

Основные цели СТМ:

- Построение привязанности потребителя к сети.
- Инструмент давления на производителей федеральных брендов.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					52



магазинах сети.

Таблица 2.1 – Классы и товарные группы ООО «Система Чибис»

Класс товаров	
Продовольственные товары	Непродовольственные товары
Товарные группы	
1	2
Алкогольные коктейли Алкоголь Газированная и минеральная вода Готовые кулинарные изделия Детское питание Икра лососевая Йогурты Продовольственные товары кассовой зоны Кетчупы, соусы Колбасные изделия Кондитерские изделия Корма Кофе, какао Крупы Майонезы Макароны изделия Маргарины Молочные изделия Новогодние кондитерские изделия (подарки) Мороженое Овощи, фрукты Орехи, семечки, сухофрукты Полуфабрикаты из мяса птицы охлажденные Полуфабрикаты из мяса охлажденные Пиво Полуфабрикаты, морепродукты, овощные смеси Продукты быстрого приготовления Растительные масла Рыба, курица свежемороженые Рыбная переработка  Рыбные и мясные консервы Салаты Сахар, мука, соль Снековая продукция Соки, нектары Специи Сухие продукты Сыр Торты, пирожное Фруктово-овощная консервация Хлеб, сдоба Чай Шоколад и шоколадные наборы Яйцо	Автохимия и аксессуары Банные принадлежности Бытовая химия Газеты и журналы Игрушки Инструменты Канцелярия и открытки Карты оплаты Непродовольственные товары кассовой зоны Книги Кожгалантерея Компьютерные аксессуары Новогодние товары Обувь Осветительные приборы Пикник-турист Пиротехника Постельные принадлежности Посуда и товары для дома Сезонный товар Сигареты Средства по уходу за обувью Трикотаж Упаковка Фильтры для воды Чулочно-носочные изделия Электроприборы

Доставка продукции на РЦ осуществляется либо поставщиком, либо транспортом организации, исходя из условий договора. Весь транспорт организации делится на три категории в зависимости от целевого использования:

- первая категория: транспорт используется для завоза товара от

поставщика на распределительный центр;

- вторая категория: транспорт используется для вывоза товара из РЦ в магазины;
- третья категория: служебный автотранспорт.

В случае нехватки собственного транспорта привлекается наемный автотранспорт для поставки товара на РЦ от поставщиков. Заключение договоров с поставщиками занимается коммерческий отдел компании. Первым этапом процесса является анализ возможных поставщиков. Менеджер коммерческого отдела на основе информации о конкурентах и рынке, а также коммерческих предложений анализирует возможных поставщиков. При этом менеджер коммерческого отдела проводит следующие действия.

1. Запрашивает коммерческое предложение поставщика по электронной почте или назначает встречу лично; коммерческое предложение поставщика должно содержать подробное описание предлагаемого товара:

- страна и предприятия-производитель товара;
- потребительские характеристики и особенности товара;
- изображение (фотография) товара;
- конкурентные преимущества товара;
- полная техническая информация о предлагаемом товаре;
- программа по продвижению и поддержке товара на рынке;
- контактные телефоны, факс, имена контактных лиц и обязательно адрес электронной почты.

2. Анализирует сведения о предприятии-поставщике товара, направившем коммерческое предложение на предмет:

- длительности работы на рынке в конкретной ассортиментной группе;
- лидирующего положения на рынке;
- широты предлагаемого ассортимента;
- постоянного наличия на складе объема товара, удовлетворяющего потребностям сети;
- частоты обновления ассортимента;

- уровня цен на товары;
- использования гибкого подхода к ценообразованию (скидки, бонусы и т.п.);
- поставщик должен являться плательщиком НДС;
- поставщик должен обеспечивать качество на всех этапах движения товара;
- обеспечивает ли проведение совместных маркетинговых промо-акций;
- наличие дополнительных услуг: мерчандайзинг, продавцы-консультанты и т.д.

Рассмотрение коммерческого предложения поставщика производится в течение 5 рабочих дней. Ответ на поступившее предложение дается по электронной почте.

При проведении переговоров важно обсудить с поставщиком следующие условия:

- предоставление отсрочки платежа;
- фиксирование закупочных цен на оговоренный период;
- варианты доставки;
- возможность осуществлять возврат бракованного товара.

Определяется некоторое количество оптимальных поставщиков, соответствующих всем перечисленным требованиям к поставщикам ООО «Система Чибис», между которыми проводится тендер.

На этапе проведения тендера сотрудники коммерческого отдела объявляют потенциальным поставщикам об условиях участия в тендере. По итогам заключительного этапа тендера менеджер коммерческого отдела выявляет оптимального поставщика с наилучшими условиями и характеристиками данного товара (ассортимента). С поставщиком, выигравшим тендер, заключается договор. Проводится процедура согласования всех пунктов типового договора, всеми согласующими лицами. При включении в договор пунктов, о выделяемой доле под товар поставщика на полочном пространстве магазинов сети, к договору прикладываются приложения с планами размещения товара поставщика по каждому магазину сети, с указанием доли выкладки продукции поставщика в

процентах в соответствии с договором. Поставщик, с которым заключен договор, вносится в реестр поставщиков.

С момента заключения договора, определяется дата начала поставки товара в магазины ООО «Система Чибис» и осуществляется первый заказ. Магазины осуществляют заказ товара (через РЦ или поставщика) в зависимости от условий, прописанных в договоре. Ценовая политика предприятия направлена на минимизацию издержек и установление низкого ценового уровня.

При установлении цен на продовольственные товары их разделяют на следующие группы товаров:

- Желтые (промо-товары и товары-новинки).
- Красные товары. К ним относятся следующие группы:
  - ТОП (топовые продажи по товарообороту магазинов за месяц);
  - товары СТМ (самые дешевые товары в группе).
- Желтые товары: VIP (товары-бренды); «Фрукты, овощи».
- К группе синих товаров относятся все остальные товары.

Списки товаров оранжевой группы формируются еженедельно, красной, желтой – ежемесячно, а списки товаров синей группы – ежеквартально.

Менеджеры коммерческого отдела определяют ценовой коридор (уровень) торговых наценок, на основе которого они формируют розничные цены. При этом назначенные цены должны соответствовать стратегии категорий и предприятия в целом. Основным критерием оценки эффективности формирования розничных цен является наличие розничных цен в сети магазинов ООО «Система Чибис» на уровне цен конкурентов или ниже, чем цены конкурентов. Если цены в магазинах конкурентов ниже, чем в магазинах сети, сотрудники, задействованные в ценообразовании, корректируют цены на определенные наименования товаров. Источник информации – цены в магазинах конкурентов.

Основными элементами комплекса продвижения на предприятии «Система Чибис» являются реклама и стимулирование продаж. Планирование размещения рекламы и проведения стимулирующих мероприятий отражается в сводном план-графике, который составляется ежеквартально. Помимо план-графика составляется

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					57

медиаплан размещения рекламы в СМИ.

На предприятии используются следующие виды рекламы.

- Печатная реклама: буклеты, плакаты, листовки и другие.
- Реклама на радио.
- Реклама на телевидении. Реклама проводится на каналах «Первый», «Россия», «ТНТ», «ГТРК», «НТВ», «СТС», «Домашний».
- Наружная реклама: билборды, баннеры, призматроны.

Реклама в СМИ проводится за несколько дней до начала и во время действия промо-акции.

### 2.1.3 Исследования рынка

Исследования рынка могут осуществляться собственными силами с помощью персонала предприятия, либо с привлечением сторонних организаций (подрядчиков).

ООО «Система Чибис» проводит следующие виды исследований:

- «тайный покупатель»;
- оценка степени удовлетворенности потребителей;
- анализ стоимости потребительской корзины;
- исследования, проводимые при принятии решения об открытии нового магазина;
- мониторинг конкурентов.

«Тайный покупатель» – исследование, которое проводится с целью оценки работы магазина. Для данного вида исследования нанимается сторонняя организация и «тайный покупатель» производит контрольную закупку небольшой суммы. Оценка проводится по 5-ти балльной шкале по следующим критериям: внешний вид объекта (наличие вывески, освещенность вывески, наличие режима работы магазина); предкассовая зона (работают ли все кассы, одежда кассиров, наличие рекламных баннеров и т.п.); торговый зал (чистота торгового зала, наличие товаров первой необходимости, одежда продавца, общение с продавцом:

									Лист
									58
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

доброжелательное или недоброжелательное, наличие запаха в торговом зале, наличие и размещение ценников и т.п.). В завершение «тайный покупатель» выставляет оценку удовлетворенности от посещения данного магазина.

На основе маркетингового исследования удовлетворенности потребителей определяются требования и потребности покупателей, а также оценивается качество обслуживания клиентов. На основе выявленных потребностей происходит формирование ассортимента. Оценка удовлетворенности потребителей проводится путем анкетирования покупателей и анализа информации, полученной из отзывов на сайте предприятия, из книги жалоб и предложений, а также из листовок со стенда «Ваши замечания и предложения». По результатам опроса покупателей, проводимого в октябре 2014 г. было получено, что 73% покупателей чаще всего совершают покупки в магазинах «Чибис», по 16% покупателей – в «Алпи» и «Кора», 10% – в «Элис», в «Палата» чаще всего совершают покупки 8% покупателей, в «Экономька» – 3%, на рынке покупки совершают 6% покупателей.

Так, наиболее важными критериями выбора магазина являются качество продаваемых товаров (для 66% покупателей), цена на товары (для 48% покупателей), свежесть товаров (для 41% покупателей), расположение магазина рядом с домом (для 35% покупателей) и ассортимент (для 30% покупателей).

Качество товаров, представленных в магазинах «Чибис», по трехбалльной системе (1 – плохо, 3 – хорошо) покупатели оценили в среднем на 2,26 балла, а уровень сервисного обслуживания – на 2,4 балла. Таким образом, самыми слабыми сторонами магазинов ООО «Система Чибис» являются качество товаров (для 38,6% покупателей), ассортимент (для 28,8% покупателей), свежесть товаров (для 27,9% покупателей) и скорость обслуживания (для 16,6% покупателей). Причем данные факторы являются, по мнению покупателей, самыми важными критериями выбора магазина. 25,2% покупателей оказались всем довольны. При анализе стоимости потребительской корзины проводится мониторинг розничных цен ритейлеров. Мониторинг цен проводится по продуктам, входящим в состав потребительской корзины в таблице 2.2.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		59



Таблица 2.2 – Продукты, входящие в состав потребительской корзины

Группы продуктов	Наименование продуктов
1	2
1. Хлебные продукты:	Пшено 0,8 кг Гречка ядрица 0,8 кг Горох дробленый 0,8 кг Рис круглый 0,8 кг Мука пшеничная в/с 1 кг Хлеб пшеничный 1с
2. Картофель:	Картофель 1 кг
3. Овощи и бахчевые:	Огурцы свежие 1 кг Лук репчатый 1 кг Морковь 1 кг Капуста белокочанная 1 кг
4. Фрукты свежие:	Бананы 1 кг Яблоки 1 кг
5. Сахар и кондитерские изделия:	Печенье «Сахарное» 1 кг Сахар-песок 1 кг
6. Мясопродукты:	Колбаса вареная «Докторская» (Волков) 1б Ветчина «Онежская» (Волков) 1 б Цыпленок бройлера 1 кг
7. Рыбопродукты:	Сельдь соленая в вак/уп Минтай с/м 1 кг Горбуша с/м 1 кг
8. Молоко и молокопродукты:	Сыр «Российский» 1 кг Сметана 10% 500 г Творог 5% 250 г Молоко 1 л 2,5% в пленке
9. Яйцо куриное:	Яйцо куриное 10 шт
10. Масло растительное:	Масло подсолнечное «Злато» 1 л
11. Маргарин и другие жиры:	Маргарин «Жар-печка» 200 г Масло сливочное 1 кг
12. Прочие продукты:	Чай черный «Липтон» 25 пак. Соль поваренная 1 кг

Цены на продукты первой необходимости в магазинах «Чибис» ниже среднерыночных в среднем на 6,33%, в декабре данный показатель был равен 6,22%. Основными конкурентами магазинам ООО «Система Чибис» по уровню цен являются «Экономька» (стоимость потребительской корзины на 2,55% (40,3 руб.)

выше, чем в «Чибис») и «Палата» (стоимость потребительской корзины выше на 3,87% или на 61,28 руб.). В магазинах «Пенсионер» и «Мария-Ра» потребительские корзины дороже, чем в «Чибис» на 5,17% (81,8 руб.), 7,54% (119,3 руб.) и 7,93% (125,48 руб.) соответственно. В «Алпи» и «Элис» потребительские корзины дороже, чем в «Чибис» на 16,23% (256,85 руб.) и 16,34% (258,57 руб.) соответственно.

Самые высокие цены на потребительскую корзину в «Элис» и «Алпи» (выше «Чибис» на 16,34% (258,57 руб.) и 16,23% (256,85 руб.) соответственно).

При сравнении цен потребительской корзины декабря 2013 года и января 2014 года, наибольший прирост цен оказался в «Экономьке» (на 7,2%, 108,93 руб.) и на Губернском рынке (на 7,32%, 104 руб.). Средний прирост цен по магазинам г. Кемерово составил 3,83% (при инфляции 1,8%). В «Пенсионер» стоимость потребительской корзины уменьшилась на 2,83% (или 49,6 руб.). В «Алпи» и «Акватория» средний прирост цен составил 0,9%, в «Палата» и «Марии-Ра» – 4,12%, «Элис» и «Экономька» – 7,8%.

По сравнению с «Чибис», более низкие цены только на Губернском сельском рынке (ниже на 3,59% (56,8 руб.)). Цены на Губернском рынке по итогам января 2014 года уже не являются самыми низкими в городе. Наибольшее количество товаров с самыми низкими ценами в городе Кемерово – в «Экономьке» (на 29%, 9 наименований товаров, заявленных в исследовании).

При принятии решения об открытии нового магазина также проводится маркетинговое исследование. При этом собирается следующая информация об объекте.

- Общие сведения об объекте (общая площадь торгового зала, состояние объекта).
- Удобство транспортных коммуникаций.
- Конкуренты (количество магазинов-конкурентов в непосредственной близости, формат магазинов-конкурентов, популярность магазинов-конкурентов у покупателей данного района, сильные и слабые стороны конкурентов, цены).
- Эффективность месторасположения объекта (количество домохозяйств в

радиусе 10-15 минутного пешего передвижения, численность жителей в радиусе 10-15 минутного пешего передвижения и другое).

- Потребители (предполагаемые ожидания потребителей).
- Предполагаемые экономические показатели.

Типовое заключение о приобретении объекта представлено в Приложении В (рекомендуемое). При проведении мониторинга конкурентов определяют следующие их характеристики.

- Возраст конкурента.
- Географическое месторасположение.
- Является он реальным или потенциальным конкурентом.
- Общая площадь, кв. м.
- Форматы магазинов.
- Товарооборот в год.
- Количество покупателей в день.
- Портрет покупателя.
- Средний чек, руб.
- Ценовая политика.
- Политика роста.
- Ассортимент (количество наименований, шт.).
- Наличие сайта.
- Сильные, слабые стороны.
- Программы продвижения.
- Рекламные носители.
- Степень удобства месторасположения объектов.
- Внутреннее и внешнее оформление.
- Новости о конкурентах.

## 2.2 Характеристика внешней среды

*Поставщики.* Поставки продукции в ООО «Система Чибис» осуществляются как напрямую от производителей, так и через посредников. Так,

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		62

60% поставок продукции осуществляется от производителей и 40% от вторичных посредников.

Общее количество поставщиков для ООО «Система Чибис» варьируется от 250 до 300. Поставщиками продукции являются такие компании как ОАО «Компания ЮНИМИЛК», ЧП «Крестьянское хозяйство Волкова А.П.», ООО «Дымов-Сибирь», ОАО «КемеровоХлеб», ЗАО «Данон», ООО «Терем» и многие другие. Типовой договор поставки представлен в Приложении Г (справочное).

На территории ООО «Система Чибис» действует распределительный центр (РЦ), который позволяет снижать издержки на доставку товаров от поставщиков.

*Потребители.* ООО «Система Чибис» работает на четырех целевых сегментах рынка.

- Работающие мужчины и женщины 20-55 лет с доходом от 5 до 15 тыс. руб. (данная группа потребителей составляет 60-70% товарооборота).
- Студенты с доходом до 5 тыс. руб. (10-15% товарооборота).
- Пенсионеры с доходом до 7 тыс. руб. (5% товарооборота).
- Домохозяйки, молодые мамы (15-20% товарооборота).

*Конкуренты.* В таблице 5 представлен анализ основных конкурентов ООО «Система Чибис». Таким образом, возраст «Чибис» составляет 22 лет на рынке, что создает ему конкурентные преимущества в опыте работы на рынке.

Однако ООО «Система Чибис» значительно уступает своим конкурентам в ассортименте, ближайшими конкурентами по ценовой политике являются «Экономька» и «Палата». По программам продвижения «Чибис» не уступает своим конкурентам. Доля товаров СТМ в «Алпи» и «Мария-Ра» значительно больше, чем в «Чибис». По внутреннему и внешнему оформлению магазинов ООО «Система Чибис» также значительно уступает конкурентам.

Таблица 2.3 – Сравнительная характеристика конкурентов

ООО «Система Чибис»

Характеристика конкурента	Чибис	Алпи	Экономька	Мария-Ра	Кора	Палата
1	2	3	4	5	6	7

						Лист
						63
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Возраст конкурента	С 1992 г.	С 2002 г.	С 2008 г.	С 1993 г.	С 1997 г.	С 2003 г.
Форматы магазинов	Супермаркеты, дискаунтеры	Торгово-развлекательные комплексы, гипермаркеты, АЛПИ-маркеты	Дискаунтеры	Супермаркеты, торгово-развлекательные комплексы.	Супермаркеты, экономичный универсам.	Cash & Carry.
Ассортимент	3 500 наименований товара. Узкий и неглубокий ассортимент.	200 000 наименований товара. Продовольственные товары, бытовая техника, мебель, сантехника, стройматериалы, спорттовары, одежда, обувь, медикаменты.	Широкий ассортимент бытовой химии, чая, пива, посуды, игрушек, соков, детского питания, полуфабрикатов. Товары залежалые.	15 000 наименований товара. Горячая выпечка, готовые вторые блюда, салаты, большое количество товаров под собственной торговой маркой. Продукты свежие.	20 000 наименований товара. Широкий и глубокий ассортимент. Горячая выпечка, салаты, кури-гриль, горячие вторые блюда, живые цветы.	30 000 наименований товара. Представлены все товарные группы. Широкий ассортимент готовой продукции. Оплата по пластиковым картам банков. Наличие кассы для клиентов с 1-4 покупками.
Ценовая политика	«Всегда дешевле», цены ниже средних на 10-15%.	Низкие цены на охлажденное мясо птицы (цыплята, индейка).	Товары по низким ценам.	Продукты питания по низким ценам.	Высокие цены в «Кора», но низкие цены в «Червонец».	Низкие цены, но стоимость потребительской корзины превышает ООО «Система Чибис» на 14,86%.
Программы продвижения	Подарки, ценовые скидки.	Дисконтные карты.	Проведение совместно с ГИБДД акции «Безопасное движение» для детей. Акции от поставщиков.	Конкурсы.	Ценовые скидки, лотереи (приз: путешествие, авто), подарки.	Дисконтные карты, сезонные скидки (эпизодически).

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Рекламные носители	Оформление входной зоны, баннеры, растяжки, реклама на телевидении.	Оформление входной зоны, растяжки, баннеры, реклама на телевидении. Наличие корпоративного героя.	Не выявлено	Не выявлено	Баннеры как товарные, так и имиджевые. Реклама на телевидении и радио.	Товарные баннеры.
Степень удобства месторасположения	Близко к дому, нет специальной стоянки для автомобилей, трудность подъезда.	На окраинах городов, наличие хорошо организованных просторных стояночных мест. Возможность вывоза тележек на улицу к месту парковки автомобиля. Наличие тележек разного размера.	«Спальные» районы дислокации, отдаленность от остановок 120-250м. Наличие организованной парковки.	Магазины рядом с домом; наличие остановки для пешеходов. Отсутствие специальной парковки.	В торговых-развлекательных комплексах, а также близко к дому. Отсутствие специальной парковки.	На окраинах города, наличие организованной стоянки на большое количество автомобилей. Наличие автобусных остановок.
Внутреннее оформление	Скромно, экономно. Узкие проходы.	Единое цветовое оформление; наличие широких проходов для покупателей, много свободного места для выставления паллет.	Скромное, безфирменного оформления; грязно.	Единое цветовое оформление (желто-зеленого цвета).	Без фирменного оформления, в торговом зале чисто.	Магазин-склад, без фирменного оформления.
Внешнее оформление	Без единого фасадного оформления.	Единое оформление (сине-желтая цветовая гамма краски). Наличие корпоративного героя. На баннерах - глобальные цели предприятия.	Фирменное желто-зеленое оформление.	Желто-зеленая цветовая гамма. Единый логотип в виде желто-красного солнышка и зеленого названия. Окна затянуты баннерами.	«Кора»: отсутствие единого фасадного оформления, единый логотип красно-оранжевой цветовой гаммы. «Червонец»: фирменное желто-зеленое оформление.	Желто-синее оформление.

Конкурентные преимущества сети магазинов обеспечиваются за счет:

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	Лист
					65

- формирования новой потребительской рыночной ниши «для экономных и бережливых»;
- формирования оптимального для потребителей ассортимента товаров;
- формирования привлекательных для потребителей цен;
- выпуска товаров с собственной торговой маркой.

На возможное снижение цен конкурентами ответным действием предприятия служит однозначное понижение цены с одновременным информированием об этом потенциальных потребителей.

### 2.3 SWOT-анализ деятельности предприятия

Методика SWOT-анализа – очень популярный инструмент в маркетинговой деятельности многих организаций. Основопологающим преимуществом этого метода является его простота. Качественно проведенный SWOT-анализ, в сочетании с использованием данных анализа внутренней и внешней среды, может систематизировать сведения организации о своих преимуществах и перспективах, а также о слабых сторонах деятельности. Также данный метод позволяет предприятию заранее распознавать потенциальные угрозы [7].

SWOT-анализ деятельности предприятия представлен в таблице 2.4.

Для достижения возможностей внешней среды и предотвращения угроз необходимо использовать сильные стороны предприятия. Для снижения затрат необходимо увеличить долю поставок товара с РЦ.

Сформированный бренд, лояльность покупателей и ценовая политика упрощают выход на новые рынки и способствуют дальнейшему региональному развитию. Для повышения сервисного обслуживания необходимо совершенствовать систему мотивации персонала.

Для предотвращения угрозы со стороны федеральных сетей, необходимо увеличивать долю товаров под СТМ, что позволит повысить лояльность покупателей к сети. В условиях нестабильной экономической ситуации необходимо придерживаться выбранного направления ценовой политики, то есть

политики низких цен.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ деятельности ООО «Система Чибис»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быстрые темпы развития предприятия.</li> <li>• Сформированный бренд.</li> <li>• Наличие собственной торговой марки.</li> <li>• Наличие РЦ – централизованные поставки.</li> <li>• Значительный для Кемеровской области охват территории.</li> <li>• Низкий уровень цен на товары повседневного спроса.</li> <li>• Формат магазинов «у дома».</li> <li>• Активная деятельность по стимулированию продаж.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточный уровень сервисного обслуживания потребителей.</li> <li>• Узкий ассортимент по сравнению с основными конкурентами.</li> <li>• Неудовлетворенность потребителей качеством товаров.</li> <li>• Слабая известность товаров под собственной торговой маркой.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение затрат.</li> <li>• Возможность дальнейшего регионального развития.</li> <li>• Повышение уровня сервисного обслуживания в магазинах.</li> <li>• Увеличение доли товаров под собственной торговой маркой.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проникновение на рынок торговых сетей федерального уровня.</li> <li>• Нестабильная экономическая ситуация.</li> </ul>

Для преодоления слабых сторон необходимо использовать возможности внешней среды. Так, для повышения удовлетворенности потребителей качеством товаров необходимо повышать уровень качества поставляемой продукции от поставщиков. Повысить популярность товаров СТМ позволит увеличение их доли в общем объеме реализации.

Для предотвращения угроз со стороны внешней среды и преодоления слабых сторон необходимо регулярно изучать конъюнктуру рынка.

## 2.4 Анализ экономических показателей производственно-







$ПТ = \frac{ТО}{Чп}$	,	(2.3)
----------------------	---	-------

где ТО – товароборот;

Чп – численность персонала.

Показывает эффективность использования ресурсов труда; измеряется количеством продукции в денежном выражении, произведенным одним работником за определенное время (час, день, месяц, год).

$$ПТ(2006) = \frac{3541257}{3153} = 1123,1 \text{ тыс. руб./чел.};$$

$$ПТ(2007) = \frac{4735821}{3844} = 1232 \text{ тыс. руб./чел.};$$

$$ПТ(2008) = \frac{6145862}{4294} = 1431,3 \text{ тыс. руб./чел.}$$

- Коэффициент финансовой независимости. Рассчитывается по формуле:

$K_{ф.н.} = \frac{III}{ВБ} > 0,5$	,	(2.4)
-----------------------------------	---	-------

где III – III раздел баланса (капитал и резервы);

ВБ – валюта баланса.

Показывает, какая часть имущества сформирована за счет собственных источников.

$$K_{ф.н.}(2006) = \frac{31755}{246061} = 0,1 ;$$

$$K_{ф.н.}(2007) = \frac{34233}{599072} = 0,06 ;$$

$$K_{ф.н.}(2008) = \frac{27380}{691977} = 0,04 .$$

- Коэффициент обеспеченности собственными средствами. Рассчитывается

по формуле:

$$K_{o.c.c.} = \frac{III - I}{II} > 0,1 \quad (2.5)$$

Показывает долю оборотных активов, обеспеченных собственными оборотными средствами.

$$K_{o.c.c.}(2006) = \frac{31755 - 131024}{115037} = -0,9 ;$$

$$K_{o.c.c.}(2007) = \frac{34233 - 428741}{170331} = -2,3 ;$$

$$K_{o.c.c.}(2008) = \frac{27380 - 532017}{159960} = -3,2 .$$

- Коэффициент текущей ликвидности, рассчитывается по формуле:

$$K_{т.л.} = \frac{\text{денеж. средства} + \text{КФВ} + \text{ДЗ} + \text{запасы}}{\text{строка 610} + \text{620} + \text{630} + \text{660}} \geq 2 \quad (2.6)$$

где КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность;

строка 610 – займы и кредиты;

строка 620 – кредиторская задолженность;

строка 630 – задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов;

строка 660 – прочие краткосрочные обязательства.

Показывает, сколько оборотных активов приходится на 1 рубль

краткосрочных обязательств.

$$K_{m.l.}(2006) = \frac{9096 + 0 + 26610 + 55250}{169228 + 45078 + 0 + 0} = 0,4 ;$$

$$K_{m.l.}(2007) = \frac{18184 + 0 + 40523 + 79420}{288727 + 276112 + 0 + 0} = 0,2 ;$$

$$K_{m.l.}(2008) = \frac{29501 + 0 + 59124 + 42354}{196320 + 113481 + 0 + 0} = 0,4 .$$

Таким образом, за 2012-2014 гг. наблюдается рост таких показателей как: товарооборот (на 33,7% в 2013 г. по сравнению с 2012 г. и на 29,8% в 2014 г. по сравнению с 2013 г.), себестоимость товаров (на 26,7% и 26,6%, соответственно), прибыль до налогообложения (на 81% и 17,5%, соответственно), чистая прибыль (на 70,9% и 11,3%, соответственно).

Однако темпы роста данных показателей в 2014 г. снизились по сравнению с 2013 г. Так, в 2014 г. темпы роста товарооборота снизились на 3,9%, прибыли до налогообложения – на 63,5%, чистой прибыли – на 59,6%.

При анализе показателей рентабельности получено следующее: в 2012 г. в ООО «Система Чибис» на рубль затрат приходилось 14 руб. прибыли, в 2013 г. – 20,3 руб., а в 2014 г. – 23,3 руб. Так, рентабельность продукции в 2013 г. по сравнению с 2006 г. увеличилась на 45,4%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – на 14,7%.

В 2012 г. с одного рубля стоимости имущества получено 10,3 руб. балансовой прибыли, в 2013 г. – 7,7 руб., в 2014 г. – 7,8 руб. Таким образом, рентабельность капитала в 2013 г. по сравнению с 2012 г. снизилась на 25,7%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – увеличилась на 1,7%.

За период 2012-2014 гг. наблюдается рост производительности труда: в 2013 г. – на 9,7%, в 2014 г. – на 16,2%. Это вызвано ростом товарооборота и соответствующим увеличением штатной численности предприятия.

Показатели финансовой независимости очень низки, они показывают, что в 2012 и 2013 г. лишь 10% имущества ООО «Система Чибис» сформировано за счет

собственных источников, а в 2014 г. – 4% имущества. Это вызвано снижением (на 20%) в 2014 г. собственных средств предприятия. Таким образом, к 2014 г. показатель финансовой независимости снизился на 60%.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает, что ООО «Система Чибис» за счет собственных источников не может формировать оборотный капитал, все показатели имеют отрицательное значение при норме более 0,1. Так, в 2012 г. данный показатель составлял -0,9, в 2013 г. -2,3, в 2014 г. -3,2. Это говорит о том, что поставки продукции от поставщиков оплачиваются за счет заемных средств.

Коэффициент текущей ликвидности свидетельствует о том, что в 2012 г. на 1 руб. краткосрочных обязательств приходится 40% оборотных активов ООО «Система Чибис», в 2013 г. – 20% оборотных активов, в 2014 г. – 40% оборотных активов. Снижение данного показателя в 2013 г. на 50% вызвано значительным увеличением кредиторской задолженности (в 6 раз) по сравнению с 2012 г. Показатели текущей ликвидности очень низки. Это говорит о неплатежеспособности ООО «Система Чибис».

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		73

### 3 АНАЛИЗ ТОВАРООБОРОТА ОРГАНИЗАЦИИ

#### ООО «СИСТЕМА ЧИБИС»

#### 3.1 Общий анализ ассортимента

В ассортименте розничной сети ООО «Система Чибис» находятся следующие товарные группы класса «Продовольственные товары» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Ассортиментный перечень класса «Продовольственные»

№	Товарная группа	Товарные категории (подгруппы)
1	2	3
1	Молочная продукция	сыр, молоко, кисломолочная продукция, творог и творожные изделия, йогурт, мороженое, молочные напитки, сливки
2	Хлебобулочные изделия	хлеб белый, черный, хлеб с добавками, хлебцы, сухарики, баранки, сдоба
3	Винно-водочные товары	водка, вино, коньяк, ликер, настойки
4	Слабоалкогольные напитки	пиво, коктейли, миксы
5	Безалкогольные напитки	соки, нектары, вода минеральная, кока-кола, пепси-кола, газированная вода, квас
6	Детское питание	заменители молока, кисломолочные смеси, сухие смеси, каши, консервированное питание
7	Рыба	копченая, соленая
8	Мясные гастрономические товары	колбаса вареная, копченая, варено-копченая, ветчины, сосиски, сардельки, копчености
9	Мясопродукты охлажденные и замороженные	мясопродукты говяжьей и свиные, куры, цыплята (туш.), цыплята (части), мясные субпродукты, фарш
10	Кондитерские изделия	торты, пирожные, вафли, зефир, карамель, конфеты в коробках и фасованные, круассаны, крекеры, печенье, леденцы, мармелад, халва, торты вафельные, пирожные фасованные, жевательная резинка
11	Консервы	рыбные, овощные, фруктовые, мед, паштеты, мясные, крупяные, молочные
12	Масложировая продукция	подсолнечное, оливковое, масло, маргарин, яйцо
13	Салаты	салаты весовые
14	Соусы, специи	соусы, горчица, хрен, кетчуп, майонез, паста томатная, специи, приправы
15	Табак	сигареты, папиросы, табак
16	Бакалея	сахар, макароны, крупы, лапша, супы, сухие завтраки, мука, мюсли, кисель, соль, готовые обеды, вермишель и картофельное пюре быстрого приготовления, хлопья, дрожжи, красители уксус, сода, посыпка

Продолжение таблицы 3.1

17	Продукция глубокой заморозки	пельмени, блинчики, замороженные фрукты, овощи и смеси, пицца и прочие замороженные полуфабрикаты
18	Фрукты овощи	овощи, фрукты, орехи, семечки
19	Товары для животных	корма для кошек и собак (сухие, консервированные, в желе), гигиенические наполнители
20	Чай, кофе	чай листовой и пакетированный, кофе растворимый и «3 в 1», какао
21	Чипсы	чипсы, сухарики, орешки, сушеные морепродукты

Наиболее прибыльными являются следующие товарные группы (по словам категорийных менеджеров компании): молочная продукция, винно-водочная и слабоалкогольная продукция, мясные гастрономические товары и охлажденные и замороженные мясопродукты, кондитерские изделия и продукция глубокой заморозки.

Класс «Непродовольственные товары» представлен следующими товарными группами (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Ассортиментный перечень класса «Непродовольственные»

№	Товарная группа	Товарные категории (подгруппы)
1	Бытовая химия	средства для мытья посуды, пола, мебели и другое
2	Бумажно-ватная продукция	туалетная бумага, салфетки, ватные диски
3	Парфюмерия и косметика	крема, парфюмерия и другая гигиеническая косметика
4	Предметы личной гигиены	товары по уходу за телом, гигиенические прокладки
5	Хозяйственные товары	посуда, губки для посуды и прочее
6	Галантерея	колготки, носки
7	Игрушки	мягкие игрушки
8	Печатная продукция	газеты, журналы, открытки
9	Упаковочные материалы и одноразовая посуда	одноразовая посуда, бумага и лента для упаковки, фольга, пленка

Для определения покупательских предпочтений и степени удовлетворения потребностей покупателей, среди посетителей розничной сети был проведен опрос, в результате было опрошено 150 респондентов (таблица 3.3).



Таблица 3.3 - Доля по возрастам мужчин и женщин в общей совокупности покупателей ООО «Система Чибис»

Возраст, лет	Мужчины		Женщина		Всего	
	чел	%	чел	%	чел	%
14-19	3	2	3	2	6	4
20-29	9	6	29	18	38	24
30-39	14	10	23	16	37	26
40-49	11	8	31	20	42	28
50-59	6	4	12	8	18	12
60-69	3	2	6	4	9	6
Всего:	46	32	104	68	150	100

Большая часть респондентов, а именно 68%, составляют женщины, остальные 32% – мужчины. Можно сделать вывод, что основными покупателями розничной сети являются женщины в возрасте от 40 до 49 лет (их доля составляет 20%). Немного меньше доля женщин в возрасте от 30 до 29 лет (18%) и в возрасте от 30 до 39 лет (16%). Среди мужчин преобладают покупатели в возрасте от 30 до 39 лет (10%) и в возрасте от 40 до 49 лет (8%).

### 3.2 Анализ структуры ассортимента товарных категорий

Наибольшую долю в общий объем производства вносят категории «сыр» и «молоко» (23,8634% и 19,4837% соответственно). В то время как категория «сливки» приносит лишь 0,7771% прибыли. Лидером продаж является сыр «Российский» (13%). Сыр «Плавыч» и «Плавыч колбасный» уступают лишь на 2 процента и находятся примерно на одном уровне (11,8% и 11% соответственно).

Обобщенные результаты ABC-анализа товарной категории «сыр» представлены в таблице 3.5.

Таким образом в сектор А, составляющий около 45% прибыли, входит 10,81% товарных артикулов (4 наименования). Сектор В, составляющий около 34% товарооборота представлен 16,22% артикулов (6 товарных позиций). Наиболее многочислен сектор С, в который вошли 72,97% товарных артикулов (27 наименований), в своей совокупности составляющий около 21% дохода. Такая

ситуация является типичной для неэффективной структуры ассортимента товаров.

Таблица 3.4 - Обобщенные результаты ABC-анализа  
товарной категории «сыр»

Код стратегического сектора	Число товарных артикулов	Доля в общей численности товарной категории, %	Прибыль, руб	Доля в сумме прибыли товарной категории, %
А (с № 1 по № 4)	4	10,81	550737,9	44,8495
В (с № 5 по № 10)	6	16,22	414868,3	33,7848
С (с № 11 по № 37)	27	72,97	262366,74	21,3657
Итого	37	100	1227972,94	100

Проведем ABC-анализ товарной категории «молоко» (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - ABC-анализ товарной категории «молоко»

№	Наименование товара	Прибыль, руб	Доля, %	Накопительная доля, %	Группа
1	2	3	4	5	6
1	Молоко «Село луговое»	310291,99	30,9471	30,9471	А
2	Молоко «Анжерское»	243549,64	24,2905	55,2376	А
3	Молоко ДМЗ	217662,27	21,7086	76,9462	В
4	Молоко «Простоквашино»	151488,46	15,1087	92,0549	С
5	Молоко «Тема детское»	28959,22	2,8883	94,9432	С
6	Молоко «Веселый молочник»	17433,73	1,7387	96,6819	С
7	Молоко «Сибирская милена»	12983,55	1,2949	97,9768	С
8	Молоко «Домик в деревне»	7193,82	0,7175	98,6943	С
9	Молоко ДМЗ	5194,71	0,5181	99,2124	С
10	Молоко «Летний день»	3390,85	0,3382	99,5506	С
11	Молоко «Рыжий ап»	2492,79	0,2486	99,7992	С
12	Молоко стерильное	1581,18	0,1577	99,9569	С
13	Молоко «Био-макс»	431,54	0,0431	100	С
	Итого	1002653,75	100,00		

Основную долю продаж составляет молоко «Село луговое» (около 31 %). Молоко «Анжерское» находится на втором месте и приносит около 24% прибыли.

Проведем ABC-анализ товарной категории «кисломолочные продукты».

Таблица 3.6 - ABC-анализ товарной категории «кисломолочные продукты»

№	Наименование товара	Прибыль, руб	Доля, %	Накопительная доля, %	Группа
1	2	3	4	5	6
1	Сметана «Простоквашино»	123666,84	17,0795	17,0795	А
2	Сметана «Живой продукт»	93269,45	12,8813	29,9608	А
3	Сметана ДМЗ «Славянская»	89677,37	12,3852	42,346	А
4	Сметана «Летний день»	83439,12	11,5236	53,8696	А
5	Кефир «Простоквашино»	80396,37	11,1033	64,9729	В
6	Кефир «Анжерский»	55326,28	7,6411	72,614	В
7	Кефир ДМЗ	46860,97	6,4718	79,0858	В
8	Ряженка ДМЗ	41293,95	5,7031	84,7889	С
9	Кефир «Веселый молочник»	14831,85	2,0484	86,8373	С
10	Сметана «Веселый молочник»	14098,21	1,9471	88,7844	С
11	Кефир «Доктор бренд»	10709,24	1,4791	90,2635	С
12	Сметана «Домик в деревне»	9102,31	1,2571	91,5206	С
13	Ряженка «Доктор бренд»	7977,88	1,1018	92,6224	С
14	Сыворотка ДМЗ	5567,84	0,7691	93,3915	С
15	Кефир «Тема детский»	5093,16	0,7034	94,0949	С
16	Кефирчик ДМЗ «Славянский»	4951,13	0,6837	94,7786	С
17	Ряженка «Живой продукт»	4791,64	0,6618	95,4404	С
18	Сыворотка «Живой продукт»	4601,83	0,6356	96,076	С
19	Ряженка «Домик в деревне»	4531,9	0,6259	96,7019	С
20	Снежок «Веселый молочник»	3084,56	0,4261	97,128	С
21	Варенец «Веселый молочник»	2746,61	0,3793	97,5073	С
22	Бифидокефир «Био-макс»	2642,14	0,3651	97,8724	С
23	Кефир «Данон активиа»	2379,06	0,3285	98,2009	С
24	Кефир «Сибирская милена»	2274,2	0,3141	98,515	С
25	Кефир «Домик в деревне»	2204,24	0,3044	98,8194	С
26	Снежок «Сибирская милена»	1865,6	0,2576	99,077	С
27	Ацидолакт «Живой продукт»	1848,4	0,2553	99,3323	С
28	Ряженка «Сибирская милена»	1526,4	0,2109	99,5432	С
29	Сметана «Сибирская милена»	1497,64	0,2068	99,75	С
30	Био-ряженка «Био-макс»	1126,33	0,1556	99,9056	С
31	Варенец «Сибирская милена»	563,2	0,0778	99,9834	С
32	Снежок «Живой продукт»	70,56	0,0097	99,9931	С
33	Кефир «Агуша»	50,25	0,0069	100	С
	Итого	724066,53	100,00		

Наиболее прибыльной является сметана «Простоквашино». Ее доля в товарообороте категории составляет около 17%.

Проведем АВС-анализ товарной категории «творог и творожные изделия» (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - АВС-анализ товарной категории «творог и творожные изделия»

№	Наименование товара	Прибыль, руб	Доля, %	Накопительная доля, %	Группа
1	2	3	4	5	6
1	Творог «Простоквашино»	94931,1	13,6281	13,6281	А
2	Творог ДМЗ «Классический»	85743,91	12,3093	25,9374	А
3	Творожок «Данон»	69356,39	9,9567	35,8941	А
4	Творог «Анжерский»	59880,24	8,5963	44,4904	А
5	Творог «Данон даниссимо»	57313,54	8,2278	52,7182	В
6	Паста «Тема»	57069,79	8,1928	60,911	В
7	Творог «Юнимилк летний»	31471,97	4,5181	65,4291	В
8	Творожок	25057,28	3,5972	69,0263	В
9	Паста «Данон активиа»	23608,58	3,3892	72,4155	В
10	Сырок «Простоквашино»	22028,1	3,1623	75,5778	В
11	Сырок творожный «Зебра»	17829,02	2,5595	78,1373	В
12	Творожок «Чудо»	16796,18	2,4112	80,5485	В
13	Сырок «Поехали»	16315,4	2,3422	82,8907	С
14	Творог для малышей «Тема»	15961,18	2,2914	85,1821	С
15	Сырок «Гы попал»	13700,3	1,9668	87,1489	С
16	Сырок «Винни-пух»	10853,7	1,5581	88,707	С
17	Сырок «Морячок»	8539,73	1,2259	89,9329	С
18	Масса «Морячок»	8264,3	1,1864	91,1193	С
19	Масса «Винни-пух»	6614,7	0,9497	92,069	С
20	Масса «Томилинская»	6357,61	0,9127	92,9817	С
21	Масса «Простоквашино»	6201,64	0,8903	93,872	С
22	Сырок творожный «Чудо»	4419,81	0,6345	94,5065	С
23	Сырок творожный «Милби»	4216,95	0,6054	95,1119	С
24	Масса «Купи слона»	4122,79	0,5919	95,7038	С
25	Масса «Российский творог»	4042,48	0,5803	96,2841	С
26	Крем «Рама бонжур»	3885,58	0,5578	96,8419	С
27	Сырок творожный «Рыжий ап»	3353,87	0,4815	97,3234	С
28	Сырок «Тянучка»	3017,37	0,4332	97,7566	С
29	Масса творожная	2971,85	0,4266	98,1832	С
30	Сырок «Веселый морячок»	2920,58	0,4193	98,6025	С
31	Творожок «Эрман услада»	2221,21	0,3189	98,9214	С
32	Творожок «Эрмик»	1867,02	0,268	99,1894	С
33	Творожок «Эрман эрмик»	1406,85	0,202	99,3914	С
34	Сырок «Понго»	1142,32	0,164	99,5554	С

Продолжение таблицы 3.7

35	Десерт творожный «Чудо»	918,66	0,1319	99,6873	С
36	Масса «Веселый молочник»	798,56	0,1146	99,8019	С
37	Творог «Сибирская милена»	703,8	0,101	99,9029	С
38	Творог «Агуша детский»	314,97	0,0452	99,9481	С
39	Творожок «Нео 2био»	189,3	0,0272	99,9753	С
40	Творожок «Бархатный»	162,05	0,0233	99,9986	С
41	Творог «Веселый молочник»	10,1	0,0014	100	С
	Итого	696580,78	100,00		

Наибольшую долю в товарооборот вносит творог «Простоквашино» и творог ДМЗ «Классический» (около 14% и 12% соответственно).

Проведем АВС-анализ товарной категории «йогурт» (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - АВС-анализ товарной категории «йогурт»

№	Наименование товара	Прибыль, руб	Доля, %	Накопительная доля, %	Группа
1	2	3	4	5	6
1	Био-йогурт «Био-баланс»	66401,68	11,6253	11,6253	А
2	Йогурт «Данон растишка»	57760,77	10,1145	21,7398	А
3	Йогурт «Данон активиа»	53058,24	9,2892	31,029	А
4	Йогурт «Эрман эрмигурт»	42214,22	7,3907	38,4197	А
5	Йогурт «Простоквашино»	32572,4	5,7027	44,1224	А
6	Йогурт «Альпенгурт»	31240,9	5,5696	49,692	А
7	Йогурт «Чудо»	31006,73	5,5286	55,2206	А
8	Йогурт «Летний день»	31349,12	5,4885	60,7091	В
9	Йогурт «Фругтис»	30340,35	5,4119	66,121	В
10	Йогурт «Тема»	22948,2	4,0177	70,1387	В
11	Йогурт «Данон 7пс»	21965,01	3,8456	73,9843	В
12	Йогуртер «Чудо»	17465,61	3,0579	77,0422	В
13	Йогурт «Эрман экстра»	17058,45	2,9866	80,0288	В
14	Йогурт «Альпенленд»	14106,18	2,5697	82,5985	С
15	Био-йогурт «Био-макс»	13517,63	2,4666	85,0651	С
16	Йогурт «Эрман услада»	13135,34	2,2998	87,3649	С
17	Йогурт «Данон скелетоны»	12681,64	2,2203	89,5852	С
18	Йогуртовый продукт	10163,23	1,7794	91,3646	С
19	Йогурт «Услада»	8828,58	1,6458	93,0104	С
20	Йогурт «Живой продукт»	8031,58	1,5062	94,5166	С
21	Йогурт «Фругурт»	5695,18	0,9972	95,5138	С
22	Йогурт данон даниссимо	4756,77	0,8329	96,3467	С
23	Йогурт «Веселый молочник»	3903,79	0,7836	97,1303	С
24	Пудинг «Чудо»	4096,62	0,7173	97,8476	С

Продолжение таблицы 3.8

25	Бифилайф «Тема детский»	3630,55	0,6357	98,4833	С
26	Йогурт «Эрман»	1297,39	0,3272	98,8105	С
27	Десерт «Чудо»	1042,11	0,2825	99,093	С
28	Био-йогурт «Мажитель»	717,06	0,2256	99,3186	С
29	Йогурт «Сибирская милена»	702,4	0,2231	99,5417	С
30	Йогурт «Юнимилк тема»	1209,45	0,2138	99,7555	С
31	Йогурт «Бьюти нео»	164,33	0,1289	99,8844	С
32	Йогурт «Кампина нежный»	8844,05	0,1156	100	С
	Итого	571188,5	100,00		

Проведем АВС-анализ товарной категории «мороженое» (таблица 3.9).

Таблица 3.9 - АВС-анализ товарной категории «мороженое»

№	Наименование товара	Прибыль, руб	Доля, %	Накопительная доля, %	Группа
1	2	3	4	5	6
1	Мороженое «Инмарко»	171331,26	30,186	30,186	А
2	Мороженное «Русский хит»	83202,18	14,659	44,845	А
3	Мороженое «Торжество»	40910,47	7,2078	52,0528	В
4	Мороженое «Лидер вкуса»	36711,19	6,468	58,5208	В
5	Мроженое «Золотой»	35455,69	6,2465	64,7673	В
6	Мороженое «Юбилейной»	32875,44	5,7922	70,5595	В
7	Мороженое эскимо	28478,58	5,0175	75,577	В
8	Мороженое «Инмарко экзо»	24673,09	4,3471	79,9241	В
9	Мороженое «Инмарко сан-кремо»	24029,61	4,2337	84,1578	С
10	Мороженое-торт «Любимое»	15629,92	2,7538	86,9116	С
11	Мороженое «Статус»	12743,18	2,2452	89,1568	С
12	Мороженое «Полярис»	9267,47	1,6327	90,7895	С
13	Мороженое	7051,98	1,2424	92,0319	С
14	Мороженое рожок	5866,26	1,0335	93,0654	С
15	Мороженое РХ	5785,87	1,0194	94,0848	С
16	Мороженое «Брикекс»	5197,75	0,9158	95,0006	С
17	Мороженое «СССР пломбир»	2868,9	0,5055	95,5061	С
18	Мороженое «Любимое»	2764,61	0,4871	95,9932	С
19	Мороженое «Рефлекс менс»	2376,22	0,4187	96,4119	С
20	Мороженое «Страна»	2189,26	0,3857	96,7976	С
21	Мороженое «Полярис айс»	2075,85	0,3656	97,1632	С
22	Мороженое рулет	2013,5	0,3547	97,5179	С
23	Мороженое «Лакомка»	1952,4	0,344	97,8619	С
24	Мороженое-рулет «Гранд»	1862,56	0,3282	98,1901	С

Продолжение таблицы 3.9

25	Мороженое «Магнат»	1583,54	0,279	98,4691	С
26	Мороженое «Золотая»	1148,55	0,2024	98,6715	С
27	Мороженое «Космолед»	1126,54	0,1985	98,87	С
28	Мороженое «Большой куш»	1098,2	0,1935	99,0635	С
29	Мороженое «Домашний»	788,85	0,139	99,2025	С
30	Мороженое «Песенки»	712,8	0,1256	99,3281	С
31	Мороженое крем-брюле	622,47	0,1097	99,4378	С
32	Мороженое «Радуга»	526,6	0,0926	99,5304	С
33	Мороженое «Максимум»	495	0,0872	99,6176	С
34	Мороженое «Айс макс»	445,3	0,0785	99,6961	С
35	Мороженое «Ледяной»	284,2	0,0501	99,7462	С
36	Мороженое «Фруктовый»	276,46	0,0487	99,7949	С
37	Мороженое «Российское»	264,08	0,0465	99,8414	С
38	Мороженое «Гулливер»	262	0,0462	99,8876	С
39	Мороженое «Для вашей семьи»	232,51	0,041	99,9286	С
40	Мороженое «Виват»	95,17	0,0168	99,9454	С
41	Мороженое «Кардинал»	86	0,0152	99,9606	С
42	Мороженое «Айно»	46,49	0,0082	99,9688	С
43	Мороженое «Нестле»	39,26	0,0069	99,9757	С
44	Мороженое «Джейм тайм»	37,9	0,0067	99,9824	С
45	Мороженое пломбир	30,6	0,0054	99,9878	С
46	Мороженое «Купеческое»	30,2	0,0053	99,9931	С
47	Мороженое «Клево»	18,3	0,0032	99,9963	С
48	Мороженое «Кармен»	16,5	0,0029	99,9992	С
49	Мороженое «Фитнесс»	4,8	0,0008	100	С
	Итого	567585,56	100,00		

Абсолютными лидерами являются мороженое «Инмарко» и «Русский хит». В совокупности они составляют почти 50% товарооборота товарной категории.

Проведем АВС-анализ товарной категории «молочные напитки» анализ отражен в таблица 3.10.

Лидерами продаж являются напиток «Био-баланс» (около 29%) и «Юнимилк актуаль» (около 18%). В совокупности они приносят 47% товарооборота категории.

Таблица 3.10 - ABC-анализ товарной категории «молочные напитки»

№	Наименование товара	Прибыль, руб	Доля, %	Накопительная доля, %	Группа
1	Напиток «Био-баланс»	92058,43	29,1504	29,1504	А
2	Напиток «Юнимилк актуаль»	57388,96	18,1723	47,3227	А
3	Напиток «Данон актимель»	55890,82	17,6978	65,0205	В
4	Коктейль «Простоквашино»	46716,39	14,7928	79,8133	В
5	Коктейль «Мажитель нео»	15541,96	4,9214	84,7347	С
6	Напиток «Имунеле»	13727,56	4,3467	89,0814	С
7	Коктейль «Чудо»	12229,41	3,8725	92,9539	С
8	Напиток тан «Био-баланс»	9307,67	2,9473	95,9012	С
9	Напиток «Данон данакор»	4498,9	1,4246	97,3258	С
10	Молоко «Чудо»	2010,5	0,6365	97,9623	С
11	Молочный коктейль «Рыжий ап»	1933,11	0,6121	98,5744	С
12	Напиток «Кампина»	1722,96	0,5456	99,12	С
13	Напиток «Тан-био»	1314,93	0,4164	99,5364	С
14	Напиток «2био нео»	944,18	0,2991	99,8355	С
15	Напиток «Тан»	310,26	0,0982	99,9337	С
16	Напиток «Айран»	161,78	0,0512	99,9849	С
17	Напиток «Фругтис»	47,43	0,0151	100	С
	Итого	315805,25	100,00		

Проведем ABC-анализ последней товарной категории «сливки» в группе «Молочные продукты» (таблица 3.11).

Таблица 3.11 - ABC-анализ товарной категории «сливки»

№	Наименование товара	Прибыль, руб	Доля, %	Накопительная доля, %	Группа
1	2	3	4	5	6
1	Сливки «Простоквашино»	28399,3	71,0175	71,0175	А
2	Сливки «Домик в деревне»	7487,19	18,7231	89,7406	В
3	Сливки взбитые	2005,4	5,0149	94,7555	С
4	Крем «Петмол сливочный»	1330,73	3,3277	98,0832	С
5	Сливки «Анпенлэнд»	394,17	0,9857	99,0689	С
6	Сливки «Петмол питьевые»	372,32	0,9311	100	С
	Итого	39989,11	100,00		

Безусловным лидером в данной категории являются сливки «Простоквашино». Их доля составляет около 71% от товарооборота. Около 19% приносят сливки «Домик в деревне» – это второй по значимости результат.



Таким образом, на основе анализа всей группы молочной продукции в целом, и каждой товарной категории в частности можно сделать следующие выводы о сбалансированности ассортимента ООО «Система Чибис».

Структура ассортимента товарных категорий плохо сбалансирована. В большей части категорий присутствует диссонанс между стратегическими секторами.

Наиболее сбалансированной является товарная категория «сливки», но в ней меньше всего товарных позиций. Наименее сбалансированной и наиболее многочисленной является товарная категория «мороженое». По показателю товарооборота в стоимостном выражении лидирующие позиции занимает товарная категория «сыр» – ее доля составляет около 24%.

Полученные данные отражают ситуацию, характерную для неэффективно управляемого ассортимента. Только в такой ситуации основную часть продукции занимают ходовые, но малооборотные позиции, реализация которых не приносит компании желаемые результаты эффективной коммерческой деятельности.

## 4 ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ТОВАРОБОРОТА

### ООО «СИСТЕМА ЧИБИС»

Для увеличения товарооборота ООО «Система Чибис» предлагаются следующие мероприятия:

- Создание собственного сайта в интернете и интернет-магазин товаров ООО «Система Чибис» и в частности товаров СТМ.
- Оптимизации ассортимента ООО «Система Чибис».
- Совершенствование мерчендайзинга.
- Внедрение дисконтных карт для повышения лояльности покупателей.
- Мотивация персонала магазинов ООО «Система Чибис».

#### 4.1 Продвижение продукции в сети интернет

С развитием Интернета во всем мире и в том числе в России наблюдается рост активности в области торговли онлайн. На сегодняшний день через Интернет можно приобрести практически любые товары и услуги.

Среди отличительных особенностей онлайн торговли перед традиционной торговлей можно отметить:

- отсутствие географических, временных и языковых барьеров, что позволяет продвигать товары и услуги на новые рынки сбыта;
- более низкий уровень издержек производства и обращения, что достигается путем внедрения новых технологий во все сферы деятельности компаний: начиная от закупок сырья и материалов и заканчивая дистрибуцией готовой продукции и пост-продажным обслуживанием;
- более высокий уровень конкуренции: расстояние между магазинами всего несколько секунд - именно это время необходимо для загрузки соответствующего сайта;
- потенциальная емкость электронного магазина значительно превышает емкость традиционных магазинов по причине отсутствия физических

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		85

ограничений на складские и торговые помещения. [29]

Затраты на создание и эксплуатацию собственного сайта и интернет-магазина будут состоять из одноразовых и ежемесячных расходов:

- одноразовые: создание и наполнение ресурса;
- ежемесячные: оплата хостинга и домена, поддержка сайта. [30]

Доходы будут складываться из:

- предоставление рекламных мест (прибыль от рекламы достигается, в первую очередь, за счет службы обмена баннерами);
- прямые продажи товаров, услуг и информации (используются для получения прибыли интернет-магазинами, банковскими и платежными организациями);
- техническая поддержка (позволяет значительно экономить средства, предлагая пользователям более быструю и дешевую, по сравнению с аналогами, систему поддержки дилеров и конечных пользователей);
- предоставление инструментов для ведения бизнеса (ASP – ApplicationServiceProviders – провайдер услуг доступа к приложениям, расположенным на удаленном от пользователя сервере – относительно новый, но активно развивающийся вид получения прибыли). [28]

Общепринятых стандартов для оценки стоимости подобной работы не существует. Студии и профессионалы, специализирующиеся в данной области, руководствуются различными критериями, такими как:

- тип сайта;
- размер ресурса (количество страниц и тип контента);
- разработка дизайна;
- проектирование интерфейса;
- создание уникальных страниц дизайна;
- верстка разработанных страниц;
- сложность программирования разделов сайта;
- базовое наполнение;
- дополнительные элементы дизайна (иллюстрации, баннеры, иконки). [28]

Для оценки стоимости разработки веб-ресурса был проведен анализ цен различных студий, специализирующихся в этой области, и на основе собранных данных составлена таблица 4.1.

Цены, чаще всего, указываются в качестве минимального значения, так что при реальном заказе работ у студии цены могут быть гораздо выше. Поэтому в данном случае нам приходится рассматривать ценовой минимум.

Проанализируем 4 кемеровских веб-студии.

Таблица 4.1 – Анализ веб-студий г. Кемерово

Наименование организации	Создание сайта, руб.	Создание Интернет-магазина, руб.	Срок исполнения заказа
Деловой интернет	90000	110000	30-45 дней
Гравитация	19940	29940	3-10 дней
Точка	10950	36950	14-30 дней
Аватар	15500	20500	20-25 дней

Приемлемый ценовой диапазон на создание сайтов колеблется в пределах от 11000 до 90000 руб. Средняя стоимость при этом равна приблизительно 35000 руб. А для создания интернет-магазина примерно потребуется 49500 руб.

Доходы, приносимые компании их интернет-магазином, могут быть следующего характера:

- доход от продаж;
- баннерная реклама;
- текстовая реклама;
- размещение статей;
- размещение анонсов.

Таблица 4.2 – Стоимость размещения рекламы в сети Интернет

Виды дохода	Сумма, руб/мес	Сумма, руб/год
Выручка от продаж в интернете	524865	6298380
Баннерная реклама (оплата за 1000 кликов)	20000	240000
Баннерная реклама (оплата за 1000 показов)	5250	63000
Текстовая реклама	4000	48000
Текстовая реклама	6000	72000
Размещение статьи	6000	72000
Размещение анонсов	3560	42720
Итого	44810	537720
Прибыль от продаж продукции	96475,9	1157710,8
Итого прибыль интернет-магазина	141285,9	1695430,8

После внедрения данного мероприятия прибыль интернет магазина увеличится за счет дохода от предоставления рекламных мест на сайте или интернет-магазине.

#### 4.2 Основные направления оптимизации ассортимента

Исходя из целей данной работы, анализу подверглась сбытовая деятельность предприятия розничной торговли ООО «Система Чибис».

В процессе анализа структура ассортиментов товаров, разработанная в компании, признана экономически нецелесообразной. Следует разработать новую структуру ассортиментного перечня организации, исходя из результатов опроса, ABC-анализа, а так же с учетом экономических возможностей компании.

На основе проведенного анализа и опроса потребителей можно предложить следующие мероприятия по улучшению и оптимизации ассортимента.

- Отсутствие товарной стратегии ведет к неустойчивости структуры

ассортимента товаров из-за воздействия случайных факторов и, как следствие, потере его эффективности. Необходимо создать такую совокупность отдельных товаров (ассортиментный перечень товаров), который имеет особые преимущества с точки зрения покупателей.

- Необходимо выявить товары, вступившие в стадию упадка, посредством регулярного анализа показателей их сбыта, доли рынка, уровня издержек и рентабельности. В отношении каждого из них должно быть принято решение либо о продолжении продажи, либо о «сборе урожая» либо об исключении их из ассортимента. Если такие товары вовремя не удалены из ассортимента, то они мешают началу энергичных поисков их замены, делая комплекс маркетинга однобоким, подрывая рентабельную деятельность торговой фирмы.
- Помимо использования стадии жизненного цикла товара необходимо учитывать потребительские тенденции. То есть необходимо определять ассортиментную матрицу в каждом отдельном магазине, учитывая уровень безработицы в данном районе (секторе), уровень занятости, уровень процентных кредитных ставок, уровень инфляции и уровень дохода.
- Так как основными причинами приобретения товара в другом магазине является более широкий выбор и лучшее качество, то необходимо расширить ассортимент в категориях, которые не удовлетворяют потребности покупателей,

а именно: молочная продукция (йогурты, сыры фасованные), бакалея (макаронны, сухие завтраки, сахар, мюсли). Улучшить качество фруктов (смотреть за внешним видом) – бананов, лимонов, картофеля.

- Так же следует проводить постоянный мониторинг цен конкурентов, так как данный показатель в 19,7% случаев является решающим в принятии решении о покупке.
- В ассортименте непродовольственных товаров необходимо расширить ассортимент печатной продукции и галантереи. Так же можно улучшить качество обслуживания (помочь с выбором).



находится продукция торговой марки «Простоквашино». В товарных же категориях «йогурт» и «молочные напитки», которые являются в основном импульсивными покупками, хотя и начинают все чаще приобретать повседневный характер приобретения, вверху каждого сектора находится продукция «Данон» и «Юнимилк». Значит, у покупателей присутствует приверженность к данным товарным маркам, и они согласны оплачивать ту разницу цен, которая соотносит эти товары с прочими товарами из этих же самых категорий.

Таблица 4.3 - Классификация товарных категорий по мотиву покупки

№	Наименование товарной категории	Характер спроса на товар
1	Сыр	Периодический
2	Молоко	Повседневный
3	Кисломолочная продукция	Импульсивный и повседневный
4	Творог и творожные изделия	Импульсивный и повседневный
5	Йогурт	Импульсивный и повседневный
6	Мороженое	Импульсивный
7	Молочные напитки	Импульсивный
8	Сливки	Периодический

В соответствии с данной классификацией следует разработать разный комплекс маркетинга для каждой товарной категории. Так можно отметить, что в категориях «кисломолочная продукция» и «творог и творожные изделия», пользующиеся большей частью повседневным спросом, вверху каждого сектора находится продукция торговой марки «Простоквашино». В товарных же категориях «йогурт» и «молочные напитки», которые являются в основном импульсивными покупками, хотя и начинают все чаще приобретать повседневный характер приобретения, вверху каждого сектора находится продукция «Данон» и «Юнимилк». Значит, у покупателей присутствует приверженность к данным товарным маркам, и они согласны оплачивать ту разницу цен, которая соотносит эти товары с прочими товарами из этих же самых категорий.

Необходимо определить роль каждого товара в рамках товарной категории. Так «генераторами потока товаров» в товарной категории «сыр» являются сыр



«Российский», «Плавыч», «Комо» и «Плавыч колбасный», и отсутствие данных товаров может привести к потере постоянных клиентов. Значит, эти позиции должны быть представлены более глубоко. Например, так как это сыр фасованный, должно быть больше фасовок разного веса, от 100 – 150 грамм и выше.

В товарной категории «молоко» такую роль играют молоко «Село луговое» и «Анжерское». Так как фасовка производителя данного продукта не отличается разнообразием, то необходимо всегда следить за качеством товара: соблюдение сроков годности, условий хранения и свежести продукта, контроль над отсутствием испорченных упаковок (протекание).

В товарной категории «кисломолочные продукты» сметана «Простоквашино» является лидером продаж и играет роль «генератора потока товаров», поэтому необходимо углубить ассортимент данного товара (фасовка 500г и 200г, можно предложить производителю разнообразить упаковку).

Творог «Простоквашино» и ДМЗ «Классический» являются лидерами в категории «творог и творожные изделия». Поэтому, как и с товарами в категории «молоко», необходимо всегда контролировать запас по сроку годности и согласовывать точные сроки поставок с поставщиками.

В товарной категории «йогурт» сектор А достаточно многочислен, но генераторами потока товаров являются био-йогурт «Био-баланс», йогурт «Данон активиа» и йогурт «Данон растишка» так как в совокупности они составляют около 30% прибыли категории. Необходимо так же представить данные позиции более глубоко.

В товарной категории «мороженое» абсолютными лидерами являются мороженое «Инмарко» и «Русский хит». Я считаю, что следует провести визуализацию данного товара, то есть уделить особое внимание выкладке товара, его расположения в торговом зале в холодильных камерах.

В товарной категории «молочные напитки» напиток «Био-баланс», «Юнимилк актуаль», «Данон актимель» и коктейль «Простоквашино» составляют сектор А и сектор В, но я считаю, что именно они являются генераторами потока товаров. Можно так же акцентировать внимание потребителя на данные товары

посредством визуализации на стеллажах, паллетах.

И, наконец, в товарной категории «сливки» явным лидером выступают сливки «Простоквашино». Значит необходимо обеспечить бесперебойное наличие товара на складе.

Товары, играющие роль «генератора потока товаров» обеспечивают высокий объем товарооборота и занимают большую долю на рынке.

Другие товары, имеющие высокий уровень торговой надбавки, играют роль «генераторов доходов» компании и оказывают влияние на рентабельность продаж товарных категорий. Я считаю, что такую роль играют все товары сектора В (кроме категории «молочные напитки»). Численность таких товаров немногочисленна (от 8% до 20%), и вносимая ими доля находится на соответствующем уровне (от 19% до 36%), а значит можно сделать вывод, что сектор В достаточно сбалансирован в каждой товарной категории.

Присутствуют товары, которые играют ключевую роль в формировании имиджа места продажи.

Так в категории «сыр» наличие сыров «Пошехонский», «Гауда», «Маасдам» и других способствуют расширению ассортиментной матрицы и позиционируют розничную сеть, как компанию, реализующую товары хорошего качества известных производителей. В категории «молоко» такими товарами являются молоко «Простоквашино», «Веселый молочник», «Домик в деревне».

Некоторые товары нельзя исключать только из-за малой вносимой доли товарооборота, так как они свидетельствуют об уникальности ассортимента компании и способствуют росту лояльности покупателей к данным местам продажи. Последствием элиминирования данных позиций может быть потеря покупателей, заинтересованных в уникальном торговом предложении продукта. Например, в товарной категории «кисломолочные продукты» кефир «Доктор бренд» вносит лишь около 1,5% товарооборота категории, но аналога этой товарной позиции нет в ближайших магазинах со стандартным набором товарных позиций. То же самое можно сказать и о детском молоке «Тема» в категории «молоко», и о мороженом «Фитнесс» в категории «мороженое».

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					93

Предложенные мероприятия можно классифицировать следующим образом по степени затратности:

- Мероприятия, не требующие дополнительных затрат.

К таким мероприятиям можно отнести разработку нового ассортиментного перечня каждой товарной группы и разработку ассортиментной матрицы для каждой торговой точки, в зависимости от месторасположения и района, в котором она находится. Так как данные исследования можно проводить один раз в 1 – 2 года, то можно не делать доплаты разного рода к заработной плате работников (категорийных менеджеров). Но общий объем товарооборота увеличится.

Так же не требует затрат установление взаимоотношений с поставщиками со стороны категорийных менеджеров. Установление скидок от розничной сети, проведение распродаж товаров сектора С и возврата некоторых товарных позиций поставщикам, для освобождения от складских запасов и их последующее исключение из ассортимента, приведет к затратам. Но так как вырученные средства будут направлены на закупку товаров сектора В, для обеспечения гарантированного возврата вложенных средств с высоким размером торговой наценки, то данные затраты будут компенсированы.

Возвращенные товары возможно обменять у того же поставщика на товары, требующие более углубленного ассортимента. Следовательно затрат так же не возникнет.

- Мероприятия, требующие расширения функциональных обязанностей служащих и незначительных затрат.

К таким мероприятиям можно отнести определение стадии жизненного цикла каждого товара, повышение контроля качества продукции (осмотр упаковок на наличие дефектов, контроль над степенью испорченности овощей и фруктов, отслеживание товара по сроку годности), улучшение качества обслуживания (помощь при выборе, вежливое и корректное общение), ежемесячный, еженедельный или ежеквартальный (на усмотрение руководства компании) мониторинг цен конкурентов, регулярное обновление, модернизация и элиминирование товарных позиций, учет и контроль запасов стратегических

секторов А и В. Данные мероприятия необходимо проводить с определенной периодичностью. Кроме того, такие мероприятия, как разработка отдельного комплекса маркетинга, для товаров сектора А и для каждой товарной категории достаточно трудоемки, следовательно, необходима доплата к заработной плате работников около 10%.

- Мероприятия, требующие значительных затрат.

К таким мероприятиям относятся отказ от некоторых товарных позиций, а, следовательно, и оплата возможных неустоек и штрафных санкций по договорам, средний размер которых около 3% от объема заказа. Данные для расчета возможных неустоек отражены в таблице 4.4.

Таблица 4.4 - Товарные позиции, которые следует удалить из ассортимента перечня товаров

№	Товарная категория	Товарная позиция	Себестоимость, руб
1	«Сыр»	«Сливочный»	417,30
2	«Сыр»	«Сметанковый»	1407,95
3	«Сыр»	«Особый»	2859,5
4	«Сыр»	«Горный»	1077,94
5	«Молоко»	«Стерильное»	7106,54
6	«Творог и творожные изделия»	творожок «Бархатный»	63,45
7	«Творог и творожные изделия»	сырок «Понго»	5302,06
8	«Творог и творожные изделия»	масса творожная	15637,45
9	«Йогурт»	«Бьюти-нео»	945,99
10	«Йогурт»	«Мажитель»	6980,89
11	«Мороженое»	«Айно»	132,81
12	«Мороженое»	«Для вашей семьи»	615,19
13	«Мороженое»	«Кардинал»	245
14	«Мороженое»	«Кармен»	47
15	«Мороженое»	«Клево»	52,8
16	«Мороженое»	«Купеческое»	100,4
17	«Мороженое»	«Песенки»	2002,9
18	«Молочные напитки»	«Айран»	813,92
19	«Молочные напитки»	«Ган»	1542,34
20	«Кисломолочные продукты»	снежок «Живой продукт»	283,64
21	«Кисломолочные продукты»	кефир «Агуша»	217,25
	Итого		47852,32

Следовательно, сумма неустойки равна:

$$Z_2 = 47852,32 \cdot 0,03 = 1435,57 \text{ (руб)} = 1,44 \text{ (тыс. руб.)}$$

Так же затратным является удержание невыгодных для предприятия позиций, для поддержания лояльности покупателей. Убыток от таких позиций состоит из количества непроданной продукции, сроки реализации которой истекли. Потери от такой продукции составляют около 1% от товарооборота:

$$Z_3 = 838866 \cdot 0,01 = 8388,66 \text{ (тыс. руб.)}$$

При заключении договоров с новыми поставщиками может возникнуть необходимость предоплаты в размере 30% от общего объема заказа.

Источниками финансирования описанных выше затрат будут: денежные средства, высвобожденные от уменьшения объема закупок товаров сектора С; выручка от реализации продукции (затраты на доплаты работникам).

### 4.3 Совершенствование мерчендайзинга

Мерчендайзингу магазинов ООО «Система Чибис» присущи следующие недостатки:

- недостаточный уровень комфорта в магазине;
- недостаточное использование POS-материалов.

Таким образом, для совершенствования мерчендайзинга торгового предприятия стоит разработать мероприятия, которые позволят создать более благоприятную атмосферу в торговом зале и расположить посетителей к более долгому пребыванию в магазине и увеличить число покупок, а также повлиять на желание повторно посетить магазины ООО «Система Чибис».

Повышению уровня комфорта способствует совершенствование интерьера магазина, информационного обеспечения, отсутствие очередей.

Совершенствовать интерьер магазина будем с помощью средств и приемов дизайна интерьера, помогающих направлению и ориентации покупателей. Во-первых, надо указать название отделов. Они должны быть написаны легко читаемым шрифтом и размером, видимым издали. В то же время цвет и шрифт

должны максимально гармонично смотреться в интерьере.

Следующим направлением совершенствования мерчандайзинга является размещение POS-материалов в прикассовой зоне. Для этого предлагается разместить в прикассовой зоне стойку, на которой будут размещаться листовки о проводимых и предстоящих акциях и распродажах. Это будет способствовать своевременному получению информации покупателями и, соответственно, росту покупательского потока в период акций и распродаж. Для дополнительного привлечения покупателей предлагаю разместить на входе в магазин трамарежки (щиты для фотографирования).



Рисунок 4.1 - Пример трамарежки

Таблица 4.5 – Затраты на мероприятия по совершенствованию мерчандайзинга ООО «Система Чибис»

Элементы мерчандайзинга	Мероприятия	Затраты, руб
Интерьер	Установка трамарежки	64000
	Установка указателей отделов	5000
Торговый зал	Установка информационной стойки в прикассовую зону	6400
	Осуществление ежедневного контроля за чистотой полок и продукции.	Входит в обязанности сотрудников и не требует затрат
Итого		75400

Таким образом, в результате внедрения предложенного мероприятия, выручка магазинов увеличится на 3%. Расчеты представлены в таблице 4.8.

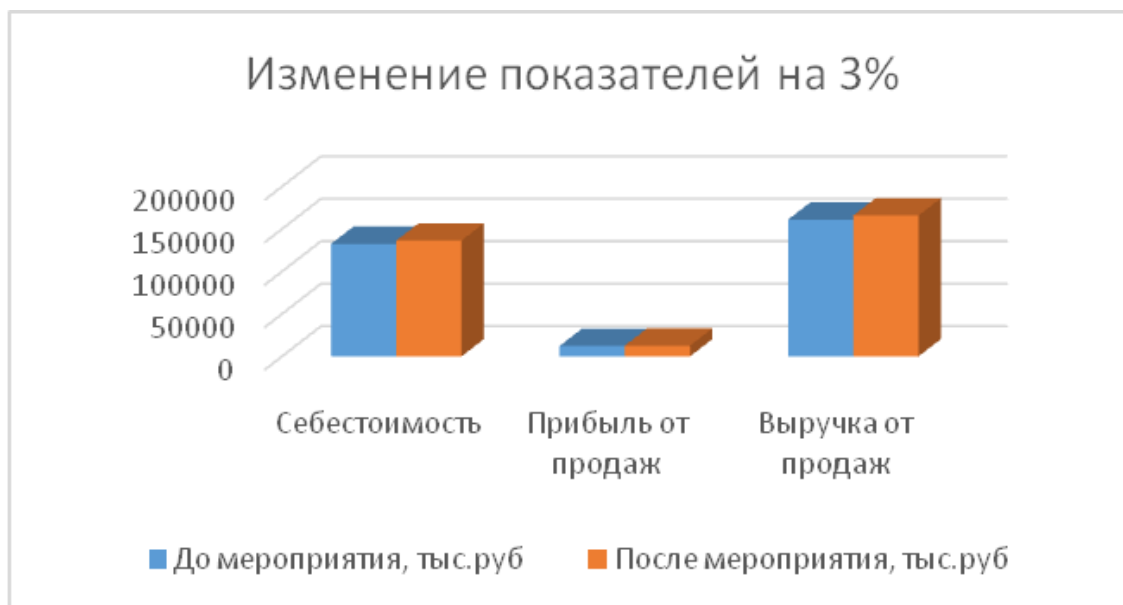


Рисунок 4.2 – Изменение основных показателей деятельности ООО «Система Чибис»

#### 4.4 Внедрение дисконтных карт для повышения лояльности покупателей

Покупатели предпочитают магазины со скидками. А если в магазинах действуют дисконтные карты, то в эти магазины покупатели еще и чаще приходят за повторными покупками.

Привлечение покупателей на основе дисконтных карт – наиболее распространенная и эффективная методика стимулирования повторных покупок в магазине, поэтому предлагаю внедрить накопительные дисконтные карты.

С помощью данных накопительных карт повысится лояльность покупателей. Появятся больше постоянных клиентов, соответственно и объем продаж увеличится предположим на 5%. Расчеты представлены в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Расчет затрат на дисконтные карты

Накопительная сумма	Скидка	Тираж	Затраты
500 руб.	3%	10000	1 карта = 6,77 руб. 10000 карт = 67700 руб.
5000 руб.	5%		
15000 руб.	7%		

Изменение основных показателей деятельности организации ООО «Система Чибис» предположим на 5% отражена на рисунке 4.3.

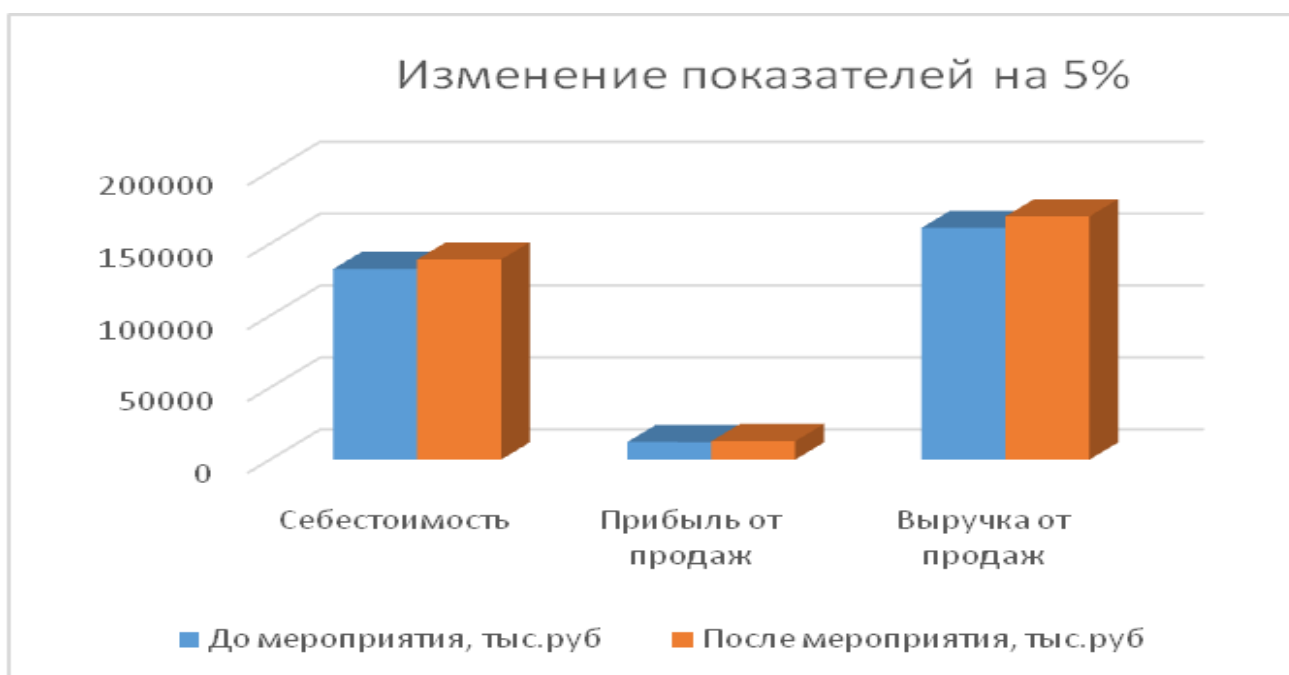


Рисунок 4.3 –Изменение основных показателей деятельности ООО «Система Чибис»



#### 4.5 Совершенствование мотивации персонала магазинов «Система Чибис»

Сложные системы мотивации с многочисленными ключевыми показателями эффективности (KPI) для персонала розничных компаний не всегда подходят. Через некоторое время продавцы перестают понимать, сколько получат в конце месяца, и это их расхолаживает. Эффект дают простые акции с быстрым вознаграждением. Ежедневные премии заметно повышают продажи.

Акция «Супер-результат».

Ее суть в том, что даже при незначительном перевыполнении плана продаж все сотрудники магазина в конце дня получают премию, например, по 150 руб. – немного, но эффект должен быть ощутимый.

Бонус за продажу определенного товара (личные достижения).

Эффективность маркетинговых мероприятий зависит от того, как покажет себя продавец: расскажет ли он покупателю о специальных акциях, сделает это увлеченно или с прохладцей. Чтобы настроить его на продажу приоритетных товаров (например, продукции определенной группы, марки или товара, который пора распродать), предлагаю назначить бонус – фиксированную сумму, например, за каждый проданный батон колбасы (в зависимости от группы товаров эта сумма колеблется от 3 до 6 руб.). Есть и порог: как правило, бонус начисляется, только если продано не меньше 50 единиц данного товара. Эти фиксированные бонусы автоматически плюсятся к общей ежемесячной премии продавца и могут увеличить оклад в два раза.

Коллективный бонус за достижения магазина.

Как только магазин переходит порог рентабельности, небольшой процент выручки начисляется в его премиальный фонд. Премия распределяется с учетом персонального вклада каждого в полученный результат – на основе внутреннего рейтинга. Чтобы улучшить показатели своих магазинов, сотрудники должны периодически сами проводить промо-акции в дополнение к общесетевым акциям рекламного отдела: например, устраивать лотереи и конкурсы для покупателей, принимать участие в городских праздниках.

									Лист
									100
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Поощрять продавцов за помощь в продвижении бренда.

Например, в первый день работы продавец может выбрать себе подарок из ассортимента магазина. Делая такие подарки, повышается лояльность сотрудника и обеспечивается дополнительная реклама продукции.

Предлагаю проводить планерки, на которых сотрудники могут предлагать свои идеи развития бизнеса и повышения продаж. Если интересные задумки внедряются, то их авторы поощряются премиями (10–15% оклада).

Для продавцов-консультантов приключения – стимул не хуже денег.

Предлагаю внедрить корпоративную мотивационную игру «ОлимпиаДА!». Ее цель – увлечь сотрудников, чтобы они разделили с компанией ее идеи и работа стала для них не просто очередным местом службы, а чем-то более интересным. Игровые элементы этой системы позволяют не только добавить драйва в рутинные задачи, но и признать маленькие подвиги сотрудников.

Продавцы-консультанты в магазинах соревнуются между собой в нескольких категориях:

1. «КПЭ подразделения» – командный показатель эффективности магазина.
2. Критерий «Пятый элемент» – в эту категорию входят показатели, важные для компании именно сейчас. Сегодня, например, это рост товарооборота, но в следующем квартале приоритетными могут стать другие задачи.
3. Инновационность: собираются интересные предложения всех сотрудников, и если идея берется на вооружение, то ее автор получает баллы в системе «ОлимпиаДА!».
4. Вовлеченность в корпоративную жизнь: сюда входит ряд категорий с маленьким удельным весом, руководствуясь которыми определяется, насколько человек «наш» или же он «просто ходит на работу». Например, принимает ли сотрудник участие в корпоративных мероприятиях, обсуждает ли жизнь компании на корпоративном портале.

По итогам квартала выбираются лидеры, набравшие максимум баллов. Призами будут служить ни телефоны, телевизоры, айпады, а будут впечатления, потому что их невозможно потерять, разбить или обменять. Группа победителей

едет в какое-то экзотическое место, где все участвуют, например, в гонке на джипах, конной прогулке, рафтинге и так далее. Все это сопровождается интересной игрой, посвященной корпоративным ценностям. Победители возвращаются на работу после трех дней приключений уставшие, но довольные и с новыми силами приступают к работе.

Таблица 4.7 – Затраты на мотивацию персонала

Мотивация персонала	Период	Затраты
Акция «Супер-результат»	Ежедневно	100 руб.
Бонус за продажу определенного товара (личные достижения)	Ежемесячно	От 3 руб. до 6 руб. (в зависимости от проданного товара)
Продавец-консультант продвигает бренд	Ежемесячно	10-15% от оклада
Мотивационная игра «ОлимпиаДА!»	Ежемесячно	2000 руб.

Таким образом, совершенствование мотивации персонала объемом продаж увеличится предположим на 7%. Расчеты представлены в таблицы 4.7.

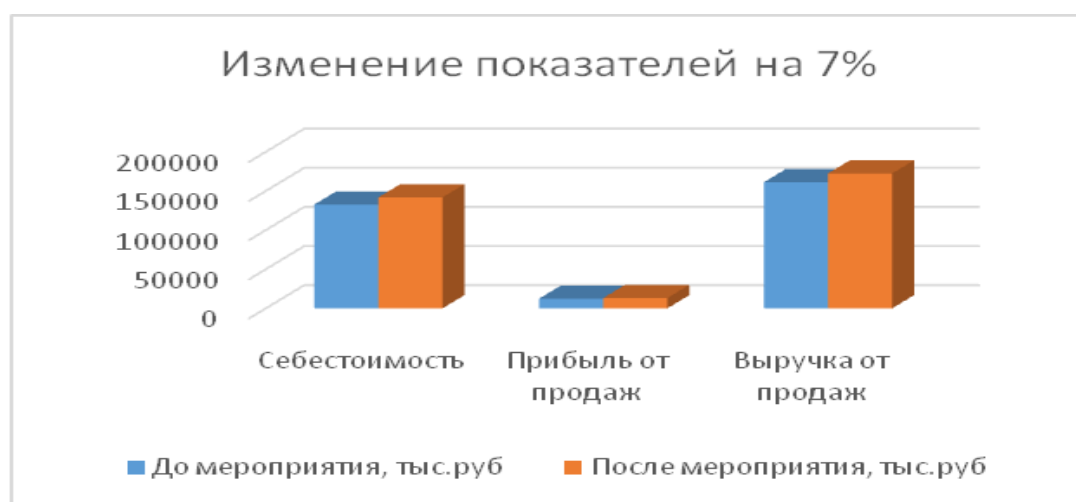


Рисунок 4.4 – Изменение основных показателей деятельности

ООО «Система Чибис»

Суммарный ожидаемый экономический эффект от всех предложенных в работе мероприятий в таблицы 4.8.

Таблица 4.8 – Суммарный ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1. Товарооборот, тыс. руб.	6145862	6760448	6144586	110
2. Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	4985462	5434153	448691	109
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1160400	1326295	165895	114
4. Рентабельность продукции, %	23,3	24,4	1,1	104

Таким образом, из таблицы 4.8 видно, что после осуществления предложенных мероприятий увеличится товарооборот в магазинах организации, что повлияет положительно на основные экономические показатели деятельности ООО «Система Чибис».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главной целью торговых предприятий является получение максимальной прибыли, товарооборот выступает как важнейшее и необходимое условие, без которого не может быть достигнута эта цель. Так как торговое предприятие получает определенную сумму дохода с каждого рубля, то задача максимизация прибыли вызывает необходимость постоянного увеличения объемов продаж.

Целью выпускной квалификационной работы было провести анализ торговой политики организации, выявить существующие проблемы на предприятии и разработать мероприятия по ее совершенствованию, для улучшения финансовых результатов деятельности организации.

В данной работе были выполнены следующие задачи:

1. изучены теоретические аспекты торговой политики;
2. проанализирована хозяйственная деятельность организации ООО «Система Чибис»;
3. проанализирован процесс торговой политики в организации ООО «Система Чибис»;
4. на основе проведенного анализа разработаны мероприятия по совершенствованию торговой политики организации ООО «Система Чибис».

В результате проведенного анализа торговой политики организации ООО «Система Чибис» можно сделать следующие выводы.

В результате анализа был выявлен ряд проблем:

- нет собственного сайта в интернете и страниц в социальных сетях;
- не всегда достаточно вежливое обслуживание и образование очередей на кассах;
- недостаточный уровень комфорта в магазинах и недостаточное использование POS-материалов.

В выпускной квалификационной работе предложены следующие мероприятия по увеличению товарооборота ООО «Система Чибис».

- Создание собственного сайта в интернете и интернет-магазин

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					104

организации ООО «Система Чибис».

- Оптимизация ассортимента ООО «Система Чибис».
- Совершенствование мерчендайзинга.
- Внедрение дисконтных карт для повышения лояльности покупателей.
- Совершенствование мотивации работников магазина.

После предложенных мероприятий увеличится приток покупателей, тем самым увеличится доход в розничной сети магазинов, за счет совершенствования торговой политики, это положительно повлияет на основные экономические показатели деятельности организации ООО «Система Чибис».

В условиях рыночной конкуренции большое значение уделяется торговому обслуживанию, так как от качества и уровня торгового обслуживания зависит эффективная торговая деятельность любого предприятия, основным показателем которой является размер прибыли. Розничная торговля выступает как один из показателей, определяющих мощность торгового предприятия, так как по его величине можно судить об объеме деятельности предприятия. Проблема качества торгового обслуживания постоянно волнует покупателей и продавцов. И это закономерно. Растет материальное благосостояние людей, растет их культурный уровень. В этих условиях вполне естественно желание покупателей приобрести необходимый ему товар в удобное для него время, в удобном месте.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Н.В. Максименко. Экономика предприятий торговли. // Мн.: Вш. шк., 2007. - 541 с.
2. Панкратов Ф.Г. Рекламная деятельность: учебник для студентов высших учебных заведений — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. — 295 с.
3. Уэллс, У. Реклама: принципы и практика: учебник / У. Уэллс, Дж.Бернет, С.Мориарти. СПб.: Питер, 2008. – 736 с.
4. Никишкин В. В, Маркетинг розничной торговли. – М.: Экономика, 2003. 209 с.
5. Организация и технология торговли: учебник / В. Н. Платонов. – Мн.:БГЭУ, 2009. – 317 с
6. Снегирева, В. В. Розничный магазин / В.В. Снегирева. – СПб., 2005. – 234 с.
7. Тиме, Я. Дистанционная торговля / Я.Тиме. – М., 2006. – 134 с.
8. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. - М.: Новое знание, 2005. 511 с.
9. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие (часть 1) / В.П. Зотов; Кемеровский технологический институт пищевой промышленности. – Кемерово, 2008. – 540 с.
10. Дейян А. Троадек А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи. М.,2005. – 189 с.
11. Королева А.Л. Стимулирование продаж. – М., 2005. – 455 с.
12. Ермолаева Н. Продвижение бизнеса в социальных сетях. – М.: Альпина
13. Паблишер, 2013. – 358 с.
14. Свиридов Н.А. Что такое товароборот?//Экспонисты. – М., 2002. - №20. – 163 с.
15. Шнаппауф Р.А. Практика продаж. - М.: АО Интерэксперт, 2009. – 321с.
16. Моисеева А.К., Аниськин Ю.П. Современное предприятие, конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М., 2010.

17. Ланкастер Д., Джоббер Д. Продажа и управление сбытом/пер с англ. Л.В. Измаиловой - Мн.: - Амалфея, 2010 г. - 384с.
18. Кондрашов В.М. Менеджмент продаж: Учеб. пособие.- М.: Вузовский учебник, 2010.- 279 с.
19. Волков А.В. Торговая деятельность. - СПб., 2010. - 670 с.
20. Дейан А., Троядек А. Стимулирование сбыта - СПб.: Изд-во «Нева», 2011. - 128 с.
21. Берг А. Правила товародвижения // Маркетолог. - 2010. - №12.
22. Мазманова, Б.Г. Стимулирование персонала, занятого продажами // Маркетинг в России и за рубежом. - 2007. - №4. - 198 с.
23. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: практикум. - М., 2010.
24. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 256 с.
25. Харский К.В. Профессиональные продажи: технология и практические советы / Харский К.В. - СПб.: Питер, 2010. - 232 с.
26. Королева А.Л. Стимулирование продаж. - М., 2010. - 455 с.
27. Горбачева Л.А. Анализ прибыли и рентабельности. – М.: Экономика, 2007.- 224 с.
28. Белобтецкий И.А. Прибыль предприятия. // Финансы. – 2007. - №3.
29. Дж.Н. Роббинс. Web-дизайн. Справочник. - М.: Кудиц-Пресс, 2008.
30. Орлов Л. Как создать электронный магазин в Интернет, 2-е изд., М.: Бук. пресс, 2006. - 384 с.
31. Шишкин А.К., Вартанян С.С., Микрюков В.А. Бухгалтерский учет и финансовый анализ на коммерческих предприятиях - М.: Инфра-М, 2006. – 445 с.
32. Реклама на месте продажи - Маркетинг торгового предприятия - Парамонова Т. Научная Библиотека учебников на русском языке // <http://uchebniki.ws>
33. Матвеева Э.Х. Мерчандайзинговые подходы к размещению и выкладке товаров в торговом зале, 2009. – 568

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					107



34. Берман Б., Эванс Дж., Джоэл Р., Розничная торговля: стратегический подход. - М.: Вильяме, 2003. - 1184 с.
35. Варлей Р. Управление розничными продажами. Мерчендайзинг. - М.: Проспект, 2004. – 272 с.
36. Дион Дж., Топпинг Т., Розничная торговля: Как открыть собственный магазин. - М: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 211 с.
37. Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Маркетинг в розничной торговле. -М.: ФБК-Пресс, 2004. – 224 с.
38. Рамазанов И.А. Мерчендайзинг в розничном торговом бизнесе. – Минск. Деловая литература, 2002. – 112 с.
39. Таборова Л.Г., Умный мерчендайзинг. - М.: "Дашков и К", 2009. – 160 с.
40. Понятие и функции интернет-магазина <<http://www.ecomrus.ru/funkcii-internet-magazina.html>>. - [www.ecomrus.ru](http://www.ecomrus.ru) <<http://www.ecomrus.ru>>.
41. <http://bibliofond.ru>
42. <http://odiplom.ru>
43. <https://ru.wikipedia.org/wiki>
44. [www.rosdesign.com](http://www.rosdesign.com) <<http://www.rosdesign.com>>.
45. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Веб-сервер>
46. <<http://ru.wikipedia.org/wiki/Веб-сервер>>.
47. <http://kemerovostat.gks.ru/>
48. [http://www.sfo.ru/catalog/-/catalog\\_id/280/](http://www.sfo.ru/catalog/-/catalog_id/280/)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

### УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРУЧКИ ЗА СЧЕТ УВЕЛИЧЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ



Рисунок А.1 – Увеличение выручки за счет увеличения покупателей

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
(обязательное)  
**УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРУЧКИ ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ СРЕДНЕГО ЧЕКА**

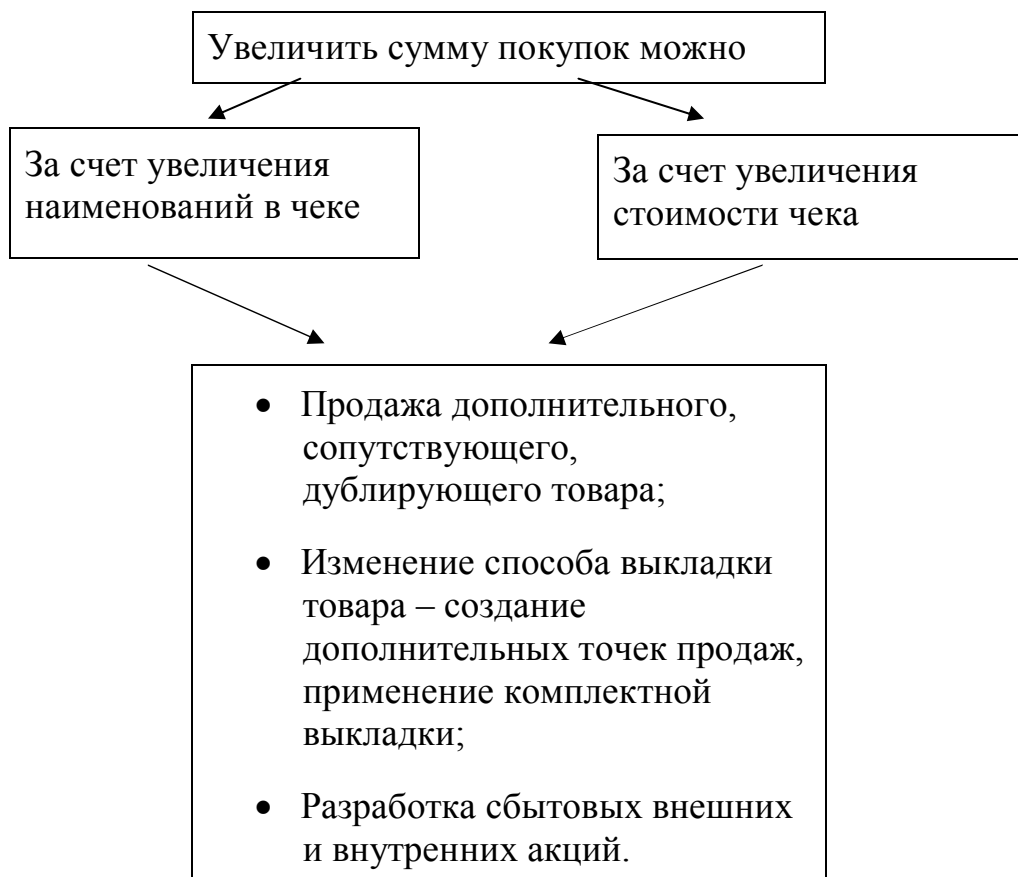


Рисунок Б.2 – Увеличение выручки за счет повышения среднего чека

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
(обязательное)  
**СТРУКТУРА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА Г. КЕМЕРОВО**

**Структура формирования  
потребительского рынка г. Кемерово**

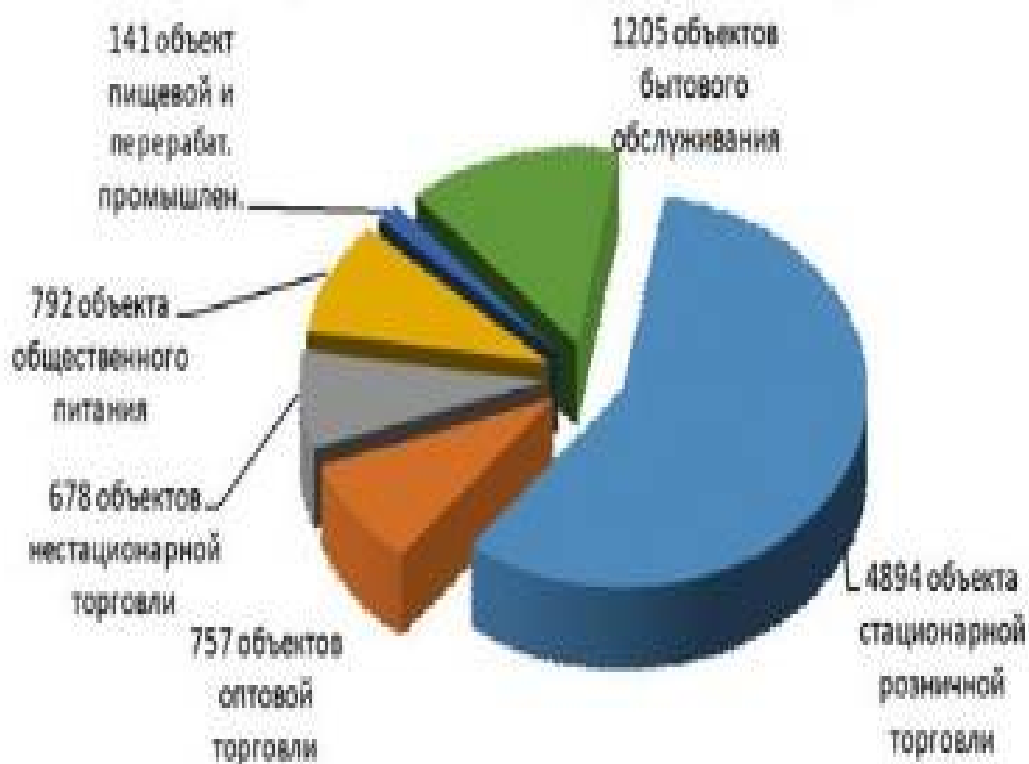


Рисунок В.1 – Структура формирования потребительского рынка г. Кемерово

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(обязательное)

Таблица Г.1 – Основные направления развития розничной торговли

Основные направления развития розничной торговли	
<b>Стационарная торговля:</b>	1. Оптимизация сети и качественное улучшение ее структуры за счет роста числа крупных современных торговых объектов (гипермаркетов и супермаркетов, торговых центров и так далее).
	2. Социальная ориентация объектов торговли.
	3. Создание эффективной конкурентной среды как фактора регулирования цен и предотвращения монополизации отдельных сегментов рынка.
	4. Развитие сетевого принципа организации торговли, привлечение в Кемеровскую область крупных компаний, занимающихся созданием и эксплуатацией крупных торговых сетей.
	5. Обеспечение условий для создание жилых районов, в том числе малого предпринимательства, магазинов шаговой доступности для населения.
<b>Мелкорозничные торговые сети и рынки:</b>	1. Перевод хозяйствующих субъектов, осуществляющих торговлю объектами и комплексами (зон) розничной торговли некапитального характера.
	2. Сохранение сельскохозяйственных рынков в торговой инфраструктуре сети.
	3. Модернизация городских сельскохозяйственных рынков, объектов и комплексов (зон) розничной торговли, розничной торговой сети.
	4. Создание и сохранение ярмарок по продаже сельскохозяйственной продукции, произведенной хозяйствами, фермерами, садоводами.

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

Лист

112

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
(обязательное)

**Таблица Д.1 – Экономические показатели деятельности**

**ООО «Система Чибис»**

Показатели	2012	2013	2014	Темп роста, %	
				12/14	13/14
1	2	3	4	5	6
Товарооборот, тыс. руб.	3541257	4735821	6145862	133,7	129,8
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	3107619	3936883	4985462	126,7	126,6
Валовая прибыль, тыс. руб.	433638	798938	1160400	184,2	145,2
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	25352	45887	53917	181,0	117,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	19268	32937	36664	170,9	111,3
Штатная численность, чел.	3153	3844	4294	121,9	111,7
Внеоборотные активы (I раздел)	131024	428741	532017	327,2	124,1
Оборотные активы (II раздел)	115037	170331	159960	148,1	93,9
Капитал и резервы (III раздел)	31755	34233	27380	107,8	80,0
Долгосрочные обязательства (IV раздел)	0	0	354796	0,0	
Краткосрочные обязательства (V раздел), в том числе:	214306	564839	309801	263,6	54,8
Займы и кредиты (стр. 610)	169228	288727	196320	170,6	68,0
Кредиторская задолженность (стр. 620)	45078	276112	113481	612,5	41,1
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов (стр. 630)	0	0	0	0	0
Прочие краткосрочные обязательства (стр. 660)	0	0	0	0	0
Рентабельность продукции, %	14,0	20,3	23,3	145,4	114,7
Рентабельность капитала, %	10,3	7,7	7,8	74,3	101,7
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1123,1	1232,0	1431,3	109,7	116,2
Коэффициент финансовой независимости	0,10	0,06	0,04	100,0	40,0
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,9	-2,3	-3,2	268,4	136,2
Коэффициент текущей ликвидности	0,4	0,2	0,4	50,0	200,0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(обязательное)

**Таблица Е.1 – Классы и товарные группы ООО «Система Чибис»**

Класс товаров				
Продовольственные товары			Непродовольственные товары	
Товарные группы				
Алкогольные коктейли Алкоголь Газированная и минеральная вода Готовые кулинарные изделия Детское питание Икра лососевая Йогурты Продовольственные товары кассовой зоны Кетчупы, соусы Колбасные изделия Кондитерские изделия Корма Кофе, какао Крупы Майонезы Макароны изделия Маргарины Молочные изделия Новогодние кондитерские изделия (подарки) Мороженое Овощи, фрукты Орехи, семечки, сухофрукты Полуфабрикаты из мяса птицы охлажденные Полуфабрикаты из мяса охлажденные Пиво Полуфабрикаты, морепродукты, овощные смеси Продукты быстрого приготовления Растительные масла Рыба, курица свежемороженые Рыбная переработка Рыбные и мясные консервы Салаты Сахар, мука, соль Снековая продукция Соки, нектары Специи Сухие продукты Сыр Торты, пирожное Фруктово-овощная консервация Хлеб, сдоба Чай Шоколад и шоколадные наборы Яйцо	Автохимия и аксессуары Банные принадлежности Бытовая химия Газеты и журналы Игрушки Инструменты Канцелярия и открытки Карты оплаты Непродовольственные товары кассовой зоны Книги Кожгалантерея Компьютерные аксессуары Новогодние товары Обувь Осветительные приборы Пикник-турист Пиротехника Постельные принадлежности Посуда и товары для дома Сезонный товар Сигареты Средства по уходу за обувью Трикотаж Упаковка Фильтры для воды Чулочно-носочные изделия Электроприборы			
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
				Лист
				114

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

(обязательное)

### Таблица Ж.1 – Сравнительная характеристика конкурентов

Характеристика конкурента	Чибис	Алпи	Экономька	Мария-Ра	Кора	Палата
1	2	3	4	5	6	7
Возраст конкурента	С 1992 г.	С 2002 г.	С 2008 г.	С 1993 г.	С 1997 г.	С 2003 г.
Форматы магазинов	Супермаркеты, дискаунтеры	Торгово-развлекательные комплексы, гипермаркеты, АЛПИ-маркеты	Дискаунтеры	Супермаркеты, торгово-развлекательные комплексы.	Супермаркеты, экономичный универсам.	Cash & Carry.
Ассортимент	3 500 наименований товара. Узкий и неглубокий ассортимент.	200 000 наименований товара. Продовольственные товары, бытовая техника, мебель, сантехника, стройматериалы, спорттовары, одежда, обувь, медикаменты.	Широкий ассортимент бытовой химии, чая, пива, посуды, игрушек, соков, детского питания, полуфабрикатов. Товары залежалые	15 000 наименований товара. Горячая выпечка, готовые вторые блюда, салаты, большое количество товаров под собственной торговой маркой. Продукты свежие.	20 000 наименований товара. Широкий и глубокий ассортимент. Горячая выпечка, салаты, куры-гриль, горячие вторые блюда, живые цветы.	30 000 наименований товара. Представлены все товарные группы. Широкий ассортимент готовой продукции. Оплата по пластиковым картам банков. Наличие кассы для клиентов с 1-4 покупками.
Ценовая политика	«Всегда дешевле», цены ниже среднерыночных на 10-15%.	Низкие цены на охлажденное мясо птицы (цыплята, индейка).	Товары по низким ценам.	Продукты питания по низким ценам.	Высокие цены в «Кора», но низкие цены в «Червонец».	Низкие цены, но стоимость потребительской корзины превышает ООО «Система Чибис» на 14,86%.
Программы продвижения	Подарки, ценовые скидки.	Дисконтные карты.	Проведение совместно с ГИБДД акции «Безопасное движение» для детей. Акции от поставщиков.	Конкурсы.	Ценовые скидки, лотереи (приз: путешествие, авто), подарки.	Дисконтные карты, сезонные скидки (эпизодически).



Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6	7
Рекламные носители	Оформление входной зоны, баннеры, растяжки, реклама на телевидении.	Оформление входной зоны, растяжки, баннеры, реклама на телевидении. Наличие корпоративного героя.	Не выявлено	Не выявлено	Баннеры как товарные, так и имиджевые. Реклама на телевидении и радио.	Товарные баннеры.
Степень удобства месторасположения	Близко к дому, нет специальной стоянки для автомобилей, трудность подъезда.	На окраинах городов, наличие хорошо организованных просторных стояночных мест. Возможность вывоза тележек на улицу к месту парковки автомобиля. Наличие тележек разного размера.	«Спальные» районы дислокации, отдаленность от остановок 120-250м. Наличие организованной парковки.	Магазины рядом с домом; наличие остановки для пешеходов покупателей. Отсутствие специальной парковки.	В торговых-развлекательных комплексах, а также близко к дому. Отсутствие специальной парковки.	На окраинах города, наличие организованной стоянки на большое количество автомобилей. Наличие автобусных остановок.
Внутреннее оформление	Скромно, экономно. Узкие проходы.	Единое цветовое оформление; наличие широких проходов для покупателей, много свободного места для выставления паллет.	Скромное, безфирменное оформление; грязно.	Единое цветовое оформление (желто-зеленого цвета).	Без фирменного оформления, в торговом зале чисто.	Магазин-склад, без фирменного оформления.
Внешнее оформление	Без единого фасадного оформления.	Единое оформление (сине-желтая цветовая гамма краски). Наличие корпоративного героя. На баннерах - глобальные цели предприятия.	Фирменное желто-зеленое оформление.	Желто-зеленая цветовая гамма. Единый логотип в виде желто-красного солнышка и зеленого названия. Окна затянуты баннерами.	«Кора»: отсутствие единого фасадного оформления, единый логотип красно-оранжевой цветовой гаммы. «Червонец»: фирменное желто-зеленое оформление.	Желто-синее оформление.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

(обязательное)

Таблица 3.1 – SWOT-анализ деятельности ООО «Система Чибис»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>• Быстрые темпы развития предприятия.</li><li>• Сформированный бренд.</li><li>• Наличие собственной торговой марки.</li><li>• Наличие РЦ – централизованные поставки.</li><li>• Значительный для Кемеровской области охват территории.</li><li>• Низкий уровень цен на товары повседневного спроса.</li><li>• Формат магазинов «у дома».</li><li>• Активная деятельность по стимулированию продаж.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Недостаточный уровень сервисного обслуживания потребителей.</li><li>• Узкий ассортимент по сравнению с основными конкурентами.</li><li>• Неудовлетворенность потребителей качеством товаров.</li><li>• Слабая известность товаров под собственной торговой маркой.</li></ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>• Снижение затрат.</li><li>• Возможность дальнейшего регионального развития.</li><li>• Повышение уровня сервисного обслуживания в магазинах.</li><li>• Увеличение доли товаров под собственной торговой маркой.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проникновение на рынок торговых сетей федерального уровня.</li><li>• Нестабильная экономическая ситуация.</li></ul>

**ПРИЛОЖЕНИЕ И**  
(обязательное)  
**ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ТОВАРОБОРОТА ОРГАНИЗАЦИИ**

- Создание собственного сайта в интернете и интернет-магазин организации ООО «Система Чибис».
- Оптимизация ассортимента ООО «Система Чибис».
- Совершенствование мерчендайзинга.
- Внедрение дисконтных карт для повышения лояльности покупателей.
- Совершенствование мотивации работников магазина.

Таблица И.1 – Суммарный ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1. Товарооборот, тыс. руб.	6145862	6760448	6144586	110
2. Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	4985462	5434153	448691	109
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1160400	1326295	165895	114
4. Рентабельность продукции, %	23,3	24,4	1,1	104