

Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет Экономики и управления  
Кафедра Менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление «Менеджмент»  
Профиль «Маркетинг»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент А.В. Балашовская



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
«Совершенствование сбытовой деятельности предприятия»»

Выполнил:

Волкова Анжелика Алексеевна М-42



Научный руководитель:

к.э.н., доцент Горбунова О.А.



Самара  
2017

## **Аннотация**

Тема: «Совершенствование сбытовой деятельности предприятия»

Объём выпускной квалификационной работы 71 страница, на которых размещено 12 рисунков и 13 таблиц. При написании выпускной квалификационной работы использовалось 34 источника.

Ключевые слова: сбытовая деятельность, стимулирование продаж.

Объектом исследования при написании работы является ООО «ПУМА-РУС».

Предметом исследования работы стало совершенствование сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС».

В выпускную квалификационную работу входит введение, три главы, итоговое заключение.

Во введении раскрывается актуальность исследования по выбранному направлению, ставится проблема, цель и задачи исследования, определяются объект, предмет научных поисков, формулируется гипотеза, ставятся цель и задачи, указывается методологическая база исследования, его теоретическая, практическая значимости.

В главе первой дано теоретическое обоснование проблемы, описание основных аспектов и процессов сбытовой деятельности.

Во второй главе проводится анализ организационно-сбытовой деятельности организации.

В третьей главе представлены рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности организации.

Заключение посвящено основным выводам и предложениям по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия.

## Оглавление

Введение .....	4
1. Теоретические основы организации сбытовой деятельности .....	7
1.1.Понятие и формирование сбытовой деятельности.....	7
1.2.Организация сбыта продукции .....	12
1.3.Этапы формирования сбытовой деятельности .....	16
1.4.Эффективность сбытовой деятельности.....	19
2. Анализ сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС» .....	27
2.1.Организационно-экономическая характеристика компании.....	27
2.2.Анализ товарооборота ООО «ПУМА-РУС» .....	41
2.3.Анализ сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС».....	49
3.Разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС» .....	60
3.1.Рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности организации .....	60
3.2.Оценка эффективности рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС» .....	69
Заключение.....	73
Список литературы.....	75

## **Введение**

В современных условиях экономический рост невозможен без эффективного функционирования предприятий. В настоящее время экономика предполагает, что организации вынуждены постоянно эволюционировать, чтобы работать эффективно. Произведенная продукция должна быть оптимальным образом реализована, с учетом предпочтений целевой аудитории и с получением наибольшей выгоды.

Недостатки в организации сбытовой деятельности на предприятии в целом сдерживают формирование и развитие рыночного механизма, тормозят создание целостной, гибкой системы управления экономикой. Невозможно сформировать надежный рыночный механизм по управлению товародвижением без научного решения проблемы. Исходя из этого, сбытовая политика является важным двигателем во всей системе маркетинга.[1]

Сбыт продукции организации важен по ряду причин: объем сбыта определяет другие показатели предприятия; от сбыта зависят производство и материально-техническое обеспечение. Таким образом, в процессе сбыта окончательно определяется результат работы предприятия, направленный на расширение объемов деятельности и получение максимальной прибыли.

Сбытовая система предприятия оказывает большое влияние на финансовое состояние предприятия. Поэтому организацию сбытовой деятельности стоит рассматривать как составляющую часть коммерческой деятельности организации и как средство для достижения поставленных целей по увеличению доходов и прибыли.

В процессе достижения эффективности сбыта могут проявляться различные проблемы, возникшие в стратегии управления, организационной структуре предприятия.

Сбытовая деятельность на предприятии включает в себя различные направления, такие как маркетинговые исследования, разработка ценовой политики, организация рекламной деятельности, формирование портфеля заказов, разработка

стратегии товародвижения. Одним из важнейших направлений сбытовой деятельности является продвижение товаров на рынок.

Процесс становления рыночных отношений вызывает необходимость переориентации производства и реализации произведенной продукции на удовлетворение нужд и запросов конечных потребителей. Опыт большого количества как зарубежных, так и отечественных производителей свидетельствует о том, что действенным инструментом решения этой задачи является применение маркетинга, умелое использование которого обеспечивает не только производство нужной потребителям продукции, но и успех предприятия в конкурентной борьбе на целевых рынках.

Т.о. актуальность темы исследования обусловлена тем, что организация и управление сбытом продукции являются одним из наиболее важных элементов системы взаимодействия организации и потребителя как субъектов экономических отношений.

Объектом исследования является ООО «ПУМА-РУС».

Предметом исследования является совершенствование сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС».

Целью исследования является разработка направлений совершенствования сбытовой политики организации. Для этого необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы организации сбытовой деятельности;
- дать характеристику объекта исследования;
- провести анализ сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС»;
- дать рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности организации.

Поставленные цель и задачи обусловили структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Методологической, теоретической и эмпирической основой исследования являются общенаучные методы познания: системный подход к изучению экономических отношений, диалектический метод изучения экономической

сущности предмета исследования, анализ и синтез, обобщение и современные методы построения моделей систем, статистического анализа, проведения исследований в области маркетинга, менеджмента, логистики, анализа бизнес-процессов; официальные документы: годовые отчеты предприятия за 2015–2016 гг., бухгалтерские документы, документы отдела сбыта и планово-экономического отдела, учетная политика предприятия, статистические отчеты, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы периодических и специализированных изданий, статьи и источники, размещенные в сети Интернет.

## **1. Теоретические основы организации сбытовой деятельности**

### **1.1. Понятие и формирование сбытовой деятельности**

Снабжение, производство и реализация или сбыт продукции всегда являются основными вопросами на предприятии. Завоевание и сохранение предпочитаемой доли рынка, и превосходство над конкурентами являются основными задачами системы управления сбытом.

Работа предприятий в новых экономических условиях предполагает реструктурирование всех функциональных сфер деятельности хозяйствующих субъектов, но главным образом это касается сферы сбыта готовой продукции. При наличии жесткой конкуренции главная задача системы управления сбытом – обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами. Сбыт продукции должен рассматриваться под принципиально иным углом зрения – через призму рыночного спроса и предложения. Для выживания в рыночных условиях отечественные товаропроизводители должны производить то, что продается, а не продавать то, что они производят.

Сбыт готовой продукции должен рассматриваться в совокупности с рыночным спросом и предложением. Производитель должен понимать, что нужно производить то, будет продаваться, а не пытаться продать то, что они хотят производить.

Одним из самых сложных вопросов является удовлетворение запросов потребителей. Для того, чтобы выполнить эту задачу, необходимо подробно изучить потребителя, а также ответить на такие вопросы как:

- кто покупает;
- какое количество;
- по какой цене;
- с какой целью;
- для удовлетворения каких потребностей;
- где покупает.

Кроме этого необходимо обеспечить хороший сервис, при необходимости после продажное обслуживание. Для этого проводят маркетинговые исследования.

Не обязательно изучать всех потребителей. Необходимо определить именно тот сегмент потребителей, который способен обеспечить основной сбыт продукции. Известен закон Парето, согласно которому 20% потребителей обеспечивают 80% продаж. Задача – определить, кто эти потребители, которые составляют указанные 20%.

В широком смысле под сбытовой политикой следует понимать совокупность сбытовых маркетинговых стратегий и комплекс решений и действий для формирования ассортимента и ценообразованию, образования спроса и стимулирования сбыта, заключение договоров по поставке товаров, товародвижению, транспортировке и различным аспектам сбыта. Сбытовая политика нацелена на то, чтобы удовлетворять несколько обязательных показателей:

- максимально возможное удовлетворение покупательского спроса;
- реализация экономического интереса производителя и обеспечение гарантий получения прибыли в будущем;
- создание и поддержание положительного имиджа компании на рынке;
- конкурентоспособность. [34]

Сбыт является неотъемлемой частью маркетинговой деятельности предприятия, итогом которой должно служить получение прибыли.

Основными составляющими сбытовой деятельности выступают товарно-денежные отношения и торгово-обменные операции. Чтобы сбытовая деятельность организации протекала успешно, необходимо регулярно проводить маркетинговые исследования, способные четко обозначить на какие именно товары и услуги будет наибольший спрос и какого будет соответствие объемов затрат и реализации продукции.[2]

По результатам полученных исследований предприятие разрабатывает бизнес-план, в котором учитывается следующее:

- обозначаются определенные мероприятия для совершения купли-продажи;

- фиксируются расчеты цен по закупке и продаже продукции и общих результатов;

- рассчитывается необходимое количество работников;

- рассчитываются затраты на проведение рекламной кампании;

- рассчитывается объем транспортных и бумажных работ;

- рассчитываются затраты на получение услуг от сторонних организаций;

- рассчитывается аренда производственных и торговых площадей;

- обозначается политика реализации продукции;

- обозначается возможность получения заемных средств, выплата налогов и государственных платежей.[33]

Результатом любой производственной деятельности является продукт, который необходимо реализовать. Реализация возможна с помощью различного вида посредников.

Для бесперебойного функционирования сбытовой деятельности необходимо всегда держать под контролем все каналы распределения товаров и услуг. Необходимо учитывать, что различные каналы имеют разную скорость доведения товаров до потребителя и соответственно скорость оборота денежных средств.[3]

Основными критериями при принятии решений по осуществлению мероприятий сбытовой политики являются:

- величина товарооборота;

- доля рынка;

- расходы по сбыту;

- степень разветвленности сети распределения, что характеризуется уровнем сохраняемости продукта в процессе его сбыта от производителя до конечного потребителя;

- имидж каналов сбыта, т.е. организаций, которые обеспечивают распределение и сбыт товаров;

- уровень кооперации субъектов в системе распределения, обеспечивающий снижение конфликтности и коммерческого риска;

- гибкость и живучесть сбытовой сети.[32]

Задачи сбытовой политики должны быть решаемы в контексте общей стратегии маркетинга и должны развиваться в следующих направлениях (рис. 1).

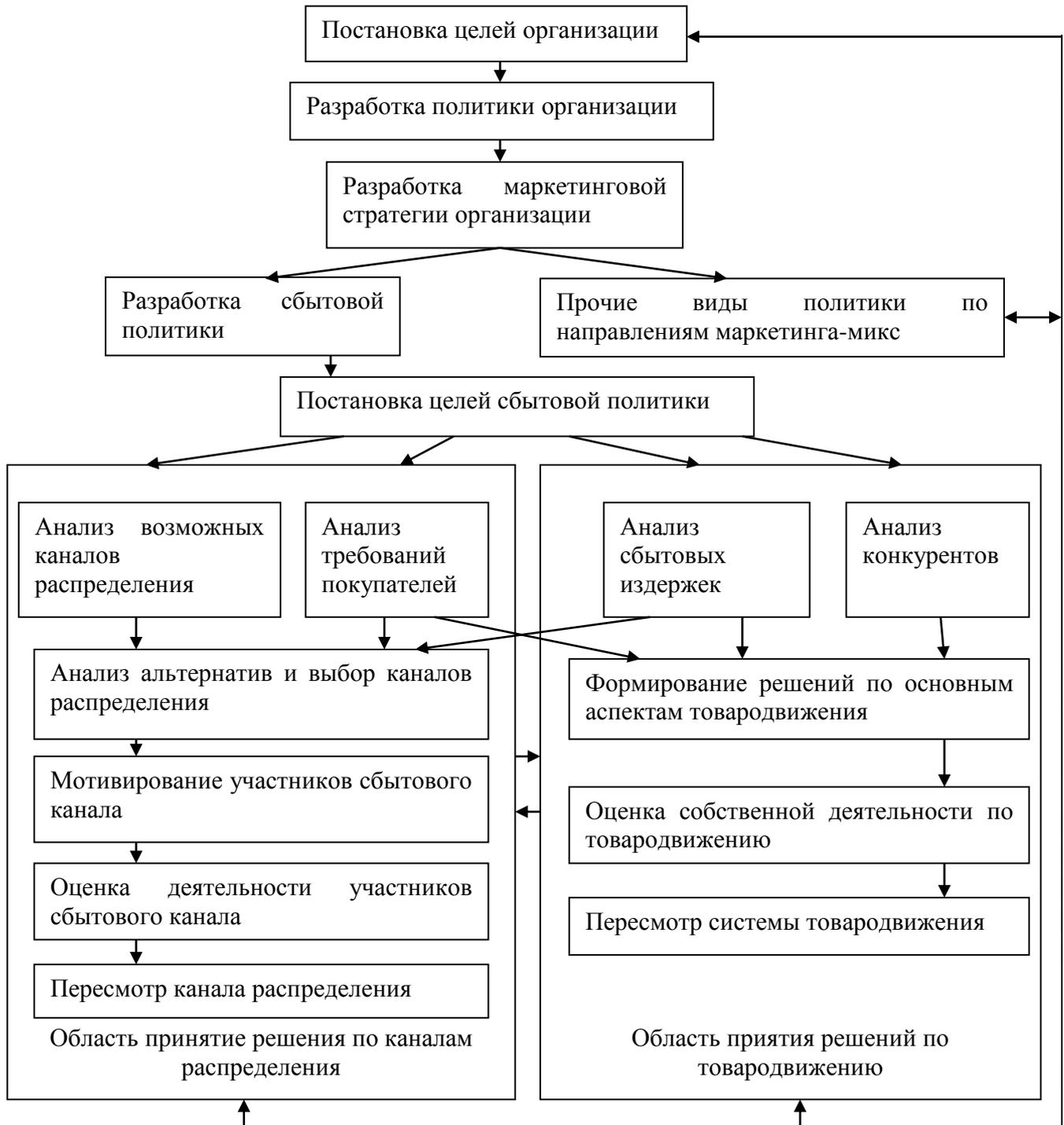


Рисунок 1- Структура принятия решений в контексте стратегии маркетинга

Сбытовая политика организации должна соответствовать ее бизнес-концепции и принятым ориентирам. Сбытовая политика зависит не только от внутренних, но и от внешних условий функционирования организации, она строится

исходя из возможностей и в результате детального анализа. Для производителя на рынке всегда есть ряд возможностей и ограничений. Производитель всегда должен уметь принимать решения по эффективной реализации продукции, исходя из того, что он ему известно о делах на рынке. Сбытовая политика строится на данных, полученных из детального анализа потребностей, предпочтений и восприятий, характерных для целевой аудитории, которые имеют свойства изменяться. Таким образом, сбытовая политика должна учитывать постоянное обновление ассортимента и разнообразие услуг. [4]

Одной из самых сложных задач для организации сегодня, в постоянно меняющихся условиях, является умение перестраивать свою сбытовую деятельность так, чтобы сохранить свою главную цель и ориентиры. Кроме того, это нужно уметь это делать лучше и быстрее, чем конкуренты. Сбытовая политика является опорой при разработке снабженческой, финансовой, технологической и инновационной политики. [30]

Ответственными за разработку сбытовой политики чаще всего выступают руководители отделов сбыта и маркетинга. После разработки они согласовывают его с руководителями других отделов, после чего проект должен утвердить и приказом ввести в действие руководитель организации.

Документальное закрепление сбытовой политики необходимо по нескольким основаниям:

1. Снижение возможности сговора сбытовиков с покупателями и других ошибок.
2. Точная координация предпринимаемых действий по сбыту.
3. Диагностирование и контроль показателей сбытовой деятельности.
4. Прогнозирование и формирование новых планов.
5. Формирование единого видения сбытовой работы и понимание появляющихся проблем.[5]

Сбыт – ключевое звено маркетинга и всей деятельности предприятия по созданию, производству и доведению товара до потребителя, основной задачей

которого является возврат вложенных в производство товаров средств и получение прибыли.

Хотя сбыт – завершающая стадия хозяйственной деятельности товаропроизводителя, в рыночных условиях планирование сбыта предшествует производственной стадии и состоит в изучении конъюнктуры рынка и возможностей предприятия производить пользующуюся спросом (перспективную) продукцию, а также в составлении планов продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства. Грамотно построенная система организации и контроля сбыта способна обеспечить конкурентоспособность компании.[6]

## **1.2. Организация сбыта продукции**

Любой процесс производства продукции должен заканчиваться ее сбытом. Поэтому стадия жизненного цикла, включающая в себя сбыт продукции, является оценочной. О правильности стратегической политики предприятия и эффективности его деятельности можно судить по тому, как скоро, легко и выгодно реализованы продукты производства.[7]

Для того, чтобы укрепить свои позиции на рынке производителю необходимо регулярно уточнять запросы потребителей даже в процессе реализации, особенно в рыночных условиях.

Под технологическим процессом сбыта стоит понимать следующие процессы:

- складирование готовой продукции;
- хранение;
- доработку (при необходимости),
- транспортировку;
- доставку к оптовым и/или розничным организациям;
- предпродажную подготовку;

- продажу продукции и, если предусмотрено, послепродажное обслуживание.[29]

Сбытовая деятельность предприятия строится на результатах маркетингового анализа рынка. Основными целями маркетингового анализа являются:

- нахождение путей наиболее полного удовлетворения запросов потребителей;

- увеличение объемов продаж;

- наиболее полное использование ресурсов предприятия;

- снижение коммерческих рисков.[8]

Основные аспекты комплексного маркетингового изучения рынка представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Маркетинговое исследование рынка

Задача	Содержание
Анализ потребителей продукции предприятия	Изучение потребностей и предпочтений потребителей, выявление мотивационного механизма совершения покупки соответствующего товара
Анализ продукции предприятия	Сравнительный анализ характеристик продукции предприятия и аналогичной продукции конкурентов, изучение потребительских свойств продукции с целью установления степени удовлетворения запросов потребителей
Анализ товарного рынка	Выявление степени соответствия спроса и предложения, изучение емкости рынка, уровня цен, сегментации рынка, доли предприятия на рынке данного товара
Анализ конкурентов	Установление степени конкуренции на рынке соответствующего товара, доли на этом рынке конкурентов, их ценовой политики и методов сбыта своей продукции
Анализ институциональной структуры рынка	Определение основных групп организаций, действующих на данном рынке (поставщики, покупатели, конкуренты, транспортные, страховые организации и др.)

По данным, полученным в результате анализа рынка, составляется план по изменениям в ассортименте продукции, а именно отбирается определенный ряд товаров или услуг для дальнейшего производства и сбыта.

Неконкурентоспособный и невостребованный товар не производится. Успех сбытовой деятельности в целом определяется в первую очередь тем, насколько производимая продукция способна соответствовать запросам потребителей и удовлетворить их потребности. Маркетинговые исследования помогают понять, как осуществляют свою деятельность конкуренты. И также, такие исследования помогают предприятию выбрать наиболее эффективный канал сбыта. [9]

Канал товародвижения (КТД) – это ряд посредников (звеньев), которые способствуют передвижению товара, т.е. это путь продукта от производителя до потребителя.

В зависимости от числа посредников различают несколько видов каналов:

1. Прямой КТД (простая система сбыта);
2. Косвенный КТД (сложная система сбыта);
  - Короткий
  - Длинный
3. Совокупность прямого и непрямого каналов товародвижения.

Чем больше звеньев в канале, тем сложнее его контролировать. [10]

На рисунке 2 рассмотрим типы КТД.

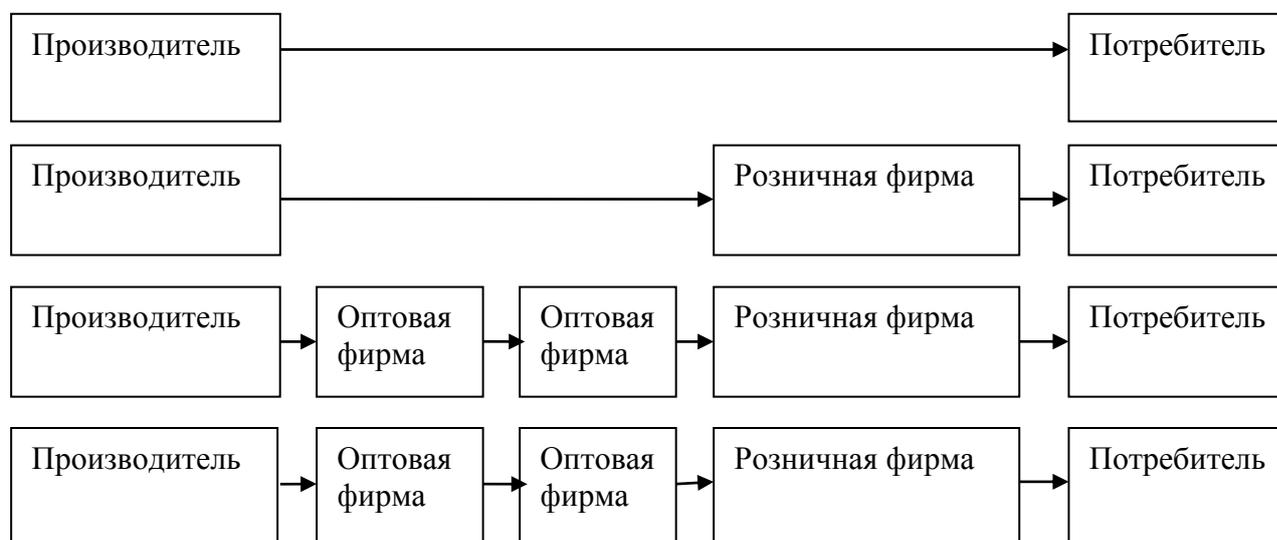


Рисунок 2 – Типы каналов товародвижения

Причинами использования большого количества КТД могут быть: выход в разные покупательские сегменты и создание конкуренции между продавцами.

Прямой сбыт характерен тем, что производитель продукции вступает в непосредственные коммерческие отношения с потребителем, не прибегая к услугам независимых посредников. При косвенном методе сбыта производитель использует услуги различного рода независимых посредников (оптовых и розничных продавцов, брокеров, дилеров, консигнаторов и т.д.).

Реализация косвенного метода возможна в трех вариантах:

- интенсивный сбыт – реализация продукции через большое количество разнообразных посредников (обычно товары массового спроса и фирменные товары);

- эксклюзивный сбыт – использование только одного посредника, которому предоставляется исключительное право на реализацию товара в данном регионе;

- селективный (выборочный) сбыт представляет собой промежуточный вариант между двумя вышеназванными; данный метод отличается выбором ограниченного числа посредников в зависимости от характера их клиентуры, возможностей обслуживания и ремонта продукции, уровня подготовки персонала.

Конкурентная позиция организации имеет огромное влияние на сбытовую деятельность. В конечном итоге именно позиция фирмы в конкурентной борьбе является определяющим условием улучшения результатов сбытовой деятельности и, соответственно итогом работы фирмы в тех сферах бизнеса, которыми она занимается. Каналы товародвижения должны быть построены так, что организация была способна реализовать конкурентные преимущества своей продукции. [11]

Выбор канала сбыта с позиции получения конкурентных преимуществ требует информации о конкурентах, а также о ценах их конкурентных возможностей. Знания о конкурентах предполагают ответы на вопросы:

- кто является конкурентом;
- какие каналы сбыта используют конкуренты;
- каковы их сильные и слабые стороны;

- какого рода и насколько успешно строятся взаимоотношения в системе сбыта.

### **1.3. Этапы формирования сбытовой деятельности**

Любые изменения в сбытовой деятельности предполагает существенные структурные перемены в уже налаженном канале сбыта. Чтобы все процессы изменений проходили более органично и гладко, необходимо чтобы они соответствовали определенным этапам формирования сбытовой политики.[28]

Рассмотрим основные этапы формирования сбытовой политики.

Первый этап включает в себя определение целей сбыта. В зависимости от системных целей деятельности фирмы на конкретном рынке целями сбыта могут выступать такие факторы как:

- объем сбыта;
- доход или прибыль;
- время сбыта;
- использование ресурсов;
- степень охвата рынка;
- степень контроля за товародвижением и другое.

При этом независимо от того, становятся цели на долгосрочную или краткосрочную перспективу, они должны быть достижимы в принципе, иметь количественное выражение, ограничены по времени и иметь значимость.

На втором этапе выбирается стратегия сбыта. Прежде всего, принимается решение о выборе принципа построения косвенных каналов, а именно с использованием «проталкивания» или «втягивания». На практике указанные принципы часто дополняют друг друга.

Многие фирмы используют «смешанный» принцип, при котором усилия по сбыту распределяются между сотрудничеством с посредниками и работой с конечными потребителями. Далее выявляются альтернативы конфигурации каналов распределения (виды каналов и их структура) (табл.2).

Таблица 2 – Стратегии продвижения продукции

Принцип	Содержание
Проталкивание	Сосредоточение усилий производителя на уровне оптовика (по всем функциям). Дальнейшее движение продукции – усилия оптовой торговли. Цель: сотрудничество с посредниками.
Втягивание	Сосредоточение усилий производителей на конечном потребителе, который в свою очередь формирует запросы к посредникам, а те – к производителю. Цель: притягивание посредников.

Результатом второго этапа является исполнение общей концепции сбыта предприятия с точки зрения структуры организации, построенных информационных связей, условий, на которых будет осуществляться поставка продукции, оценка величины сбытового бюджета.

Третий этап – это отбор посредников и участников сбытовой системы. С этой целью устанавливается перечень конкретных требований к ним, вытекающих из общей концепции сбыта (табл.3). В качестве требований могут выступать следующие факторы:

- рыночные возможности посредников (охват рынка);
- способность маневрировать;
- уровень профессионализма работников;
- возможность демонстрации продукции, оказания услуг потребителям и т.д.

Таблица 3 - Критерии выбора сбытового посредника

Критерии	Причины выбора
Финансовые аспекты	Чем больше финансовые возможности посредника, тем лучше
Организация работы и основные показатели сбыта	Наличие мощной сбытовой сети; Число занятых работников; Темпы роста товарооборота (чем больше, тем лучше); Уровень компетентности в технических вопросах
Сбыт какой продукции осуществляет посредник	Изделия конкурентов; Изделия, дополняющие ваши изделия и услуги; Изделия и услуги самого высокого качества. Можно ли доверить сбыт своей продукции

Общий ассортимент товаров и услуг	Нужно убедиться, что торговой марке будет оказано должное внимание
Репутация фирмы	Можно судить только по собственному опыту
Степень охвата рынка в географическом и отраслевом плане	Чем больше, тем лучше: сбытовая сеть дилера должна покрывать основные сегменты (группы потребителей)
Запасы и складские помещения	Наличие полного ассортимента и комплекта поставки; Уровень технической оснащенности; Готовность в любой момент осуществить поставку продукта потребителю
Стратегия работы на рынке	Степень агрессивности на рынке и стремление стать лидером в своей отрасли

На четвертом этапе осуществляется поиск путей осуществления успешного сотрудничества между участниками каждого канала распределения. Сама по себе возможность сотрудничества уже вытекает из общности интересов по реализации конкретного товара. Однако чтобы она могла быть реализована практически и с максимальной прибылью для всех сторон, применяют методы, которые направлены на стимулирование сотрудничества (табл.4).

Таблица 4 – Методы достижения сотрудничества в канале сбыта

Метод	Задача	Средства
Мотивирование участников	Добиться заинтересованности посредников в сбыте товара, улучшить собственное конкурентное положение в их глазах	Положительные мотивации: скидки, торговые наценки, бесплатные поставки, материальное стимулирование, конкурсы, обучение и информирование, реклама. Отрицательные мотивации: угрозы разорвать отношения, штрафы.
Формализация отношений	Обеспечить регулярность контактов с посредником	Договоры, соглашения, интеграция деятельности; фиксирование ритма поставок, порядок оплаты, оформление заказа.
Программирование будущей деятельности	Создать условия для сотрудничества в будущем	Совместные с партнерами изучения рынка, разработка способов лучшего обслуживания потребителей, прогнозирование объемов сбыта и его рентабельности.

Выбор методов в каждом конкретном случае определяется целями сбыта, его структурой, принципами построения каналов сбыта и особенностями каждого посредника. В ситуациях, связанных с выбором средств достижения сотрудничества, зачастую условия диктуют посредники, особенно, если они имеют какие-либо преимущества.

Пятый этап включает в себя разработку технологии контроля сбытовой деятельности в целом, по каждому каналу распределения и отдельным посредникам. Контролируемыми параметрами здесь могут выступать следующие факторы:

- достигнутый объем сбыта;
- сложившийся уровень издержек на сбыт и рентабельности продаж;
- качество работы с потребителями;
- оперативность в решении проблем сбыта;
- отношения сотрудничества;
- завоеванный у потребителя имидж и др.

Вышеописанные показатели могут быть использованы при оценке эффективности каналов сбыта и деятельности посредников. Полученные значения показателей анализируются, а результаты анализа являются основанием для принятия последующих решений о продолжении сотрудничества или отказе от него, а также о путях дальнейшего совершенствования работы по сбыту.[12]

Таким образом, при выборе канала наилучшим является тот, который охватывает все необходимые функции по промежуточной обработке продажи товаров конечному потребителю лучше конкурентов и при наиболее низких относительных расходах.

#### **1.4. Эффективность сбытовой деятельности**

Любая сбытовая деятельность всегда сопровождается тем или иным уровнем затрат. В эти затраты входят управленческие расходы, стоимость ресурсов, необходимых для бесперебойного функционирования службы сбыта и пр.

Расходы на сбытовую деятельность включают в себя:

- расходы на мероприятия, связанные с разработкой товара и товарной политикой;
- расходы на мероприятия, связанные с ценовой политикой;
- расходы на мероприятия, связанные с продвижением товаров;
- расходы на мероприятия, связанные с реализацией;
- расходы на мероприятия, связанные с исследовательско-аналитической деятельностью;
- расходы на заработную плату персонала служб сбыта;
- амортизационные отчисления, эксплуатационные затраты и прочие, связанные с нормальной работой службы сбыта.[13]

Расходы на сбытовую деятельность бывают прямыми и косвенными. Множество вопросов может вызвать целесообразность многих затрат на сбытовую деятельность. Зачастую, различные западные техники и методики не работают на нашем рынке или дают негативный результат. Не всегда ясно, на каком этапе развития бизнеса затраты на аналитический маркетинг экономически оправданы. Большое влияние имеют такие факторы как величина товарной линии компании, степень диверсификации и финансовых возможностей и пр.[27]

У сбытовой деятельности возникает проблема: как идентифицировать доход, полученный от реализации конкретного мероприятия или группы мероприятий?

Маркетинговые мероприятия, касающиеся одного наименования продукции, могут спровоцировать интерес потребителя к организации в целом, а также к другим группам товаров рассматриваемого производителя. Если покупателя устраивает приобретенный товар, он обычно интересуется, что это вообще за фирма и какие еще товары она выпускает.

Эффективность сбытовой деятельности рассматривается как отношение дополнительной прибыли, полученной в результате проведения маркетинговых мероприятий, к затратам на эти мероприятия. Однако таким определением не всегда удобно пользоваться. Дополнительную прибыль трудно выделить, кроме того, при таком расчете эффективность будет большей для предприятия, минимально

использующего маркетинг (затраты минимальны, привлечение даже одного клиента будет свидетельствовать о высокой эффективности).[14]

Эффективность сбытовой деятельности рассматривается с двух точек зрения:

1. Возможность достижения тех же результатов при снижении затрат на маркетинг.

2. Возможность достижения большего результата при тех же затратах.[15]

Результативность сбытовой деятельности определяется не только применяемыми техниками и методами по продвижению и сбыту, но и структурой организации, ее сбытовых служб, проработкой маркетинговых стратегий и планов.

Производственные предприятия, которые давно существуют, в основном имеют традиционную организационную структуру, которая очень медленно эволюционирует. На таких предприятиях довольно сложно построить эффективную структуру сбытовой деятельности. Используя методику сегментного анализа, можно сузить решаемую задачу.

В сегментном анализе особую роль могут играть:

- естественные затраты – постоянно фигурируют в обычных финансовых документах (зарплата службы сбыта, аренда, амортизация и пр.);

- функциональные затраты – связаны с каким-либо видом маркетинговой деятельности и являются основой для перенесения издержек на конкретный сегмент;

- специальные затраты – непосредственно связаны с объектом маркетингового учета (сегментом рынка) или с конкретными мероприятиями и исчезают при удалении этого объекта мероприятий.[16]

Эффективность сбытовой деятельности часто ассоциируется с объемом прибыли или с рентабельностью. Прибыль может быть получена за счет повышения цены. При растущем рынке возможно даже некоторое увеличение объема продаж, однако доля рынка может быть потеряна, предприятие же при этом не подозревает или недооценивает данный факт.[26]

Необходимо постоянно проводить работу по совершенствованию сбытовой деятельности, чтобы получать максимально положительный эффект от всей

деятельности предприятия. Должна оцениваться эффективность сбытовой работы по всем направлениям. Мероприятия по совершенствованию информационной обеспеченности должны стать основными, поскольку эффективное осуществление сбытовой деятельности невозможно без подробной, достоверной и своевременной информации.

Для любой организации целесообразно ввести компьютерный учет товаров на складе, иметь информационные базы данных. Кроме того, эффективным будет создание связанных баз данных по всем направлениям коммерческой деятельности, чтобы иметь возможность оперативно получать информацию для принятия управленческих решений.[17]

Для обеспечения эффективной договорной работы в организации необходимо грамотное составление договоров, как с поставщиками, так и с покупателями, т.е. заключение договоров на наиболее выгодных для организации условиях.

Выгодными условиями договора могут выступать следующие:

- осуществление доставки/вывоза товара силами другой стороны (когда транспортные расходы на себя берет поставщик/покупатель);
- выгодное распределение рисков при форс-мажорных обстоятельствах;
- в договорах с поставщиками: фиксированные цены в течение некоторого периода, на срок действия договора; отсрочка платежа за товар;
- в договорах с покупателями: предоплата за товар; минимальный размер приобретаемой партии за определенный период и т.д.

Для того, чтобы оперативно проводить мероприятия по ускорению оборачиваемости дебиторской задолженности, снижению кредиторской задолженности, а также избежание штрафов и пени за просроченные обязательства, необходимо ввести контроль исполнения договоров отдельно по каждому контрагенту, в том числе и контроль за выполнением своих договорных обязательств. Например, предоставление скидок при предоплате за товар.

В направлении формирования ассортимента повысить эффективность деятельности можно путем расширения и углубления ассортимента. Однако прежде

необходимо изучить спрос покупателей, их желание и готовность приобретать данные товары.[18]

В зависимости от специфики деятельности организации, целесообразным может быть создание более узкого, но глубокого ассортимента, а также замена морально устаревших, неходовых товаров новыми товарами.[25]

Для обеспечения эффективности деятельности по управлению товарными запасами целесообразно применение логистических принципов при определении потребности в закупаемых товарах, использование различных систем контроля состояния запасов (системы оперативного управления, равномерной поставки, пополнения запаса до максимального уровня, с фиксированным размером заказа при периодической или непрерывной проверке фактического уровня запаса и др.).

Эффективное управление товарными запасами предполагает минимизацию расходов на транспортировку и хранение товаров.

При возникновении вопросов по поводу транспортировки организация в первую очередь должна решить, что для нее будет выгоднее: привлечь стороннюю организацию для перевозки или использовать собственный транспорт. Для разрешения этого вопроса необходимо учесть размер партии, периодичность заказов, а также произвести сравнительный анализ затрат при использовании обоих вариантов. В итоге, если перевозка осуществляется собственными силами, организация должна вести работу по оптимизации маршрутов с целью экономии времени и топлива.[19]

Повышению эффективности сбытовой деятельности по закупкам товара будет способствовать эффективный выбор поставщиков, сотрудничество с которыми обеспечивает максимальную выгоду и минимальный риск. С этой целью коммерческая служба торговой организации должна проводить сравнительную характеристику поставщиков по наиболее важным критериям. Необходимо также определить: закупать товар у производителя или у посредника. Естественно, что цена у производителя будет ниже, тогда главным критерием будут выступать затраты.

Повышение эффективности сбытовой деятельности по оптовой продаже товаров обеспечивается совершенствованием ценовой политики фирмы, а также применением средств рекламы и стимулирования продаж.[20]

Ценовая политика будет более эффективной при использовании дифференцированных цен. Это предполагает предоставление различных видов скидок для покупателей: скидки за покупку определенного количества единиц товара или на определенную сумму, скидки за предоплату, скидки розничным организациям за продвижение товара и др.[21]

Существуют также неценовые средства привлечения покупателей и стимулирования продаж. В оптовой торговле к таким средствам относятся: организация стендов торговой организации на специализированных выставках, реклама в специализированных печатных изданиях в виде небольших статей с информацией о предлагаемом товаре, товаре новинке, оказание дополнительных услуг и т.д.

Стимулирование сбыта как форма маркетинговых коммуникаций представляет собой систему краткосрочных побудительных мер и приемов, направленных на поощрение покупки или продажи товара и принимающих форму дополнительных льгот, удобств, экономии и т. д. Стимулирование сбыта - это применение дополнительного побуждения купить прямо сейчас или в ближайшее время. Стимулирование сбыта предлагает очень сильный побудительный мотив к действию для потребителей. Обычно такой мотив принимает форму снижения цены, однако им может быть и предложение дополнительного количества продукта, премии, подарки, специальные акции. Иными словами, покупатели, на которых направлены мероприятия по стимулированию сбыта, получают нечто бесплатно или за меньшую цену, или с большими удобствами .[22]

Существует три основных типа стимулирования продаж.

#### 1. Общее стимулирование.

Применяется в тех случаях, когда необходимо выполнить общее оживление торговли, непосредственно на местах продаж. К числу проводимых мероприятий, стимулирующих продажи, можно отнести варианты снижения цен на продукцию;

демонстративного представления рекламируемых товаров или услуг; проведение игр, дегустаций; распространение красочных рекламных объявлений и афиш; усиление рекламной компании в СМИ; разработку и раздачу листовок с льготными купонами; бесплатные подарки при приобретении продукции на определенную сумму; проведение конкурсов и др.

## 2. Избирательное стимулирование продаж.

Направлено на стимулирование продажи определенных видов товаров, которые выкладываются отдельно от общей выкладки: в самом начале стеллажей, прилавков магазина, на отдельных лотках и тележках, которые размещаются на пересечениях торговых линий. Реклама товаров в этом случае ограничивается установкой указателей и рекламных планшетов.

## 3. Индивидуальное стимулирование продаж.

Как правило, такие мероприятия выполняются непосредственным производителем продукции или по его указаниям. Осуществляется в местах, где проводится общая экспозиция товаров.

### Результативные методы стимулирования продаж

Цель применения этих методов – ускорение "привыкания" покупателей к определенным видам продукции, как правило, особенно результативно при введении в продажу новых образцов товаров .

К числу основных методов стимулирования продаж можно отнести:

- бесплатное предоставление образцов продукции;
- предоставление возможности проверки свойств продукта;
- распространение информационных материалов с предложениями льгот и скидок на продукцию (журналы, газеты, листовки);
- широкое использование интернет-рекламы;
- применение поисковой оптимизации;
- размещение контекстной рекламы;
- заявление гарантии возврата денежных средств;
- мелкие подарки покупателям продукта;

- формирование пакета из ряда продуктов, его реализация со специальной скидкой;

- проведение конкурсов и лотерей;

- демонстрационное представление товара.[23]

Для увеличения степени реализации товаров и услуг наиболее эффективными выступают следующие способы стимулирования продаж:

- ценовое стимулирование;

- использование различных вариантов форм активного предложения продукции;

- стимулирование натурой;

- стимулирование сотрудников торговых сетей (сбытового аппарата);

- стимулирование посредников;

- проведение рекламной компании, как способа стимулирования по месту продаж.

Главной задачей стимулирования является воздействие на потребителя и упрощение процесса продажи. Но прежде, чем дойти до предполагаемого адресата, оно должно быть принято и хорошо представлено торговой сетью. Отсюда возникает необходимость постоянного проведения специальных мероприятий.[24]

## **2. Анализ сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика компании**

ООО «ПУМА-РУС» - коммерческая собственность иностранных юридических лиц (Puma SE).

Puma SE — промышленная компания Германии, специализирующаяся на выпуске спортивной обуви, одежды, инвентаря и парфюмерии под торговой маркой Puma.

Полное наименование фирмы в соответствии с Учредительными документами Общество с ограниченной ответственностью «ПУМА-РУС». Наименование фирмы на английском языке LLC «PUMA-RUS».

Адрес места нахождения в соответствии с Учредительными документами 125171, г. Москва, Ленинградское шоссе, д. 16А, стр. 1.

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) 7701231873.

Код отрасли по ОКВЭД 51.42.

Код отрасли по ОКПО 52429161.

Код причины поставки на учет (КПП) 774301001.

Генеральный директор Мирослав Рыба.

Финансовый директор Марко Кошир.

Розничный магазин PUMA ООО «ПУМА-РУС»

Юридический адрес 443022, г. Самара, Заводское шоссе, д. 111.

Директор Хансвьярова Екатерина Владимировна.

PUMA – международная компания, успешно воплощающая в своей продукции актуальные идеи из мира спорта, моды и стиля жизни. Этот бренд открывает области, новые для спортивной индустрии, принося с собой индивидуализм, новаторский подход и революционный дизайн. Основанная в 1948 году Рудольфом Дасслером в городе Герцогенаурах, Германия, PUMA поставляет свою продукцию в более чем 80 стран.

ООО «ПУМА-РУС» осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовая торговля текстильными и галантерейными изделиями;

- оптовая торговля одеждой, включая нательное белью, и обувью;
- оптовая торговля аксессуарами одежды и головными уборами;
- оптовая торговля прочими потребительскими товарами;
- оптовая торговля спортивными товарами;
- розничная торговля текстильными изделиями;
- розничная торговля галантерейными изделиями;
- розничная торговля одеждой;
- розничная торговля спортивной одеждой;
- розничная торговля спортивной обувью;
- розничная торговля спортивными товарами, туристским снаряжением;
- хранение и складирование;
- упаковывание.

Основной вид деятельности предприятия согласно уставу: производство и реализация продукции.

Всего организации принадлежит 54 розничных магазина в России и Украине, по средствам которых осуществляется реализация продукции в соответствии с законодательством каждой страны. Весь ассортимент делится на три дивизиона (категории) – обувь, текстиль, аксессуары.

В Самаре всего 3 концептуальных магазина, представляющих продукцию компании.

Целью компании является сделать бренд PUMA самым креативным и желаемым, для того, что бы получать максимальную прибыль.

Миссия бренда PUMA – Быть самым первым спортивным брендом в мире.

Сегодня PUMA – привычный обитатель модных подиумов и частый участник модных показов. Именно PUMA спровоцировала появление «дизайнерских» кроссовок – моделей, внешний вид которых придуман самыми известными модными дизайнерами. Уже несколько лет известная Джил Сандер – немецкий дизайнер-минималист, разрабатывает эксклюзивные версии кроссовок и продает их через сеть своих именных бутиков по всему миру. Хельмут Ланг тоже не прочь поэкспериментировать с PUMA. Знаменитейший Марк Джейкобс, арт-директор

LouisVuitton, разрабатывает сумки для коллекции PUMA nuala, созданной совместно с супермоделью Кристи Терлингтон, японский обувной гуру ЯсухироМихара – именную линию PUMA Mihara. А “библия современной модной культуры”, авторитетнейший английский журнал Wallpaper\*, заказал PUMA кроссовки в эксклюзивном дизайне с логотипом-звездочкой и предлагает их своим читателям.

Таким образом, бренд PUMA создает уникальное и неповторимое сочетание из лучшего, что имеется в спорте, стиле жизни, моде и стремится стать самой желаемой маркой спортивного стиля в мире. Богатая история спортивного превосходства, вместе с прочной привязкой к стилю жизни, музыке, самовыражению и моде позволяет бренду PUMA быть самой креативной и самой интересной маркой в мире. Фактически, скорректировав свое позиционирование, PUMA перестала быть третьей-четвертой маркой спортивных товаров в мире, а стала первой в своей собственной категории – глобальный бренд товаров для активной жизни и спорта.

ООО «ПУМА-РУС» присуща линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Преимущества данной структуры:

- обеспечивается быстрое принятие решений;
- не появляется противоречивых команд;
- согласованность действий исполнителей;
- полная ответственность руководителя за результаты деятельности своего звена.

Недостатки данной структуры:

- руководитель должен обладать обширными разносторонними знаниями по всем видам деятельности (экономическим, организационным, техническим, социальным);

- структура недостаточно гибкая и недостаточно быстро учитывает изменяющиеся условия.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет директор. Он, в соответствии с Уставом предприятия, действует от имени предприятия, представляет его интересы во всех российских предприятиях, учреждениях, организациях; распоряжается имуществом и средствами предприятия в пределах прав, установленных собственником; заключает договоры; выдает доверенности; открывает счета в банках; утверждает штаты исполнительного аппарата управления предприятия; издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия.

Для обеспечения компетенции в принятии управленческих решений у руководителя появляется специальный штаб, состоящий из функциональных служб и отделов, которые возглавляют ведущие специалисты в определенных областях. Эти службы не обладают правом принятия решения и являются консультативными органами, которым в свою очередь подчиняются различные отделы и службы.

Всего в организации 11 отделов:

1. Административный отдел. В него входят офис-менеджер, обеспечивающий текущую работу офиса, и секретарь.

2. Отдел розничных продаж. Руководит отделом директор розничной сети. Операционный менеджер отвечает за всю операционную деятельность сети. Старший региональный менеджер планирует, контролирует и анализирует работу территориальных менеджеров (8 регионов). Руководитель отдела визуального мерчендайзинга ответственен за разработку и контроль стандартов выкладки и презентации продукции, в подчинении имеет менеджера по маркетингу и визуальному мерчендайзингу, территориальных визуальных мерчендайзеров и координатора по маркетингу. Руководитель команды по развитию бизнеса отвечает за стратегическое развитие компании на рынке, в подчинении имеет менеджера по проектам. Руководитель интернет магазина отвечает за операционную, финансовую, имиджевую составляющую в сети интернет от лица бренда PUMA в России, в подчинении имеет менеджера по интернет-маркетингу и специалиста по контенту.

3. Отдел оптовых продаж. Руководитель отдела оптовых продаж имеет ответственность за рациональный оптовый сбыт товара. Менеджер по работе с ключевыми клиентами – поддерживает связь с постоянными и крупными клиентами организации. Менеджеры по оптовым продажам обязаны приносить организации новые контакты, сотрудничества, связи для эффективного развития и деятельности на рынке.

4. Отдел продукта. Категорийный менеджер занимается управлением ассортиментом магазинов с целью увеличения объемов продаж. Продакт менеджер отвечает за создание новых продуктов, анализ рынка, ассортиментную политику, ценообразование, продвижение продукта, планирование KPI, формирование требований к продукту, определение назначения продукта. Административные менеджеры ответственны за операционную деятельность отдела.

5. Отдел логистики. Руководитель отдела логистики отвечает за организацию, координацию и управление логистическими процессами организации. В подчинении имеет менеджера по логистике и ассистента отдела логистики.

6. Отдел кадров. Менеджер по обучению и развитию обязан разрабатывать и проводит различные тренинги для обучения и развития как вновь пришедших так и прежних сотрудников организации, в подчинении имеет специалиста по обучению и развитию. Менеджер по подбору персонала ответственен за поиск и подбор персонала для фирмы. Инспектор по кадровому делопроизводству занимается документами сотрудников (личные дела, больничные, отпуска и пр.). Старший бухгалтер ответственен за материальных расчет сотрудников.

7. Финансовый отдел. В основные обязанности финансового директора входит управление финансовыми потоками и рисками, финансовое планирование и отчетность. В подчинении имеет финансового менеджера, кредитного бухгалтера и главного бухгалтера. В подчинении главного бухгалтера 12 бухгалтеров.

8. Отдел информационных технологий. Руководитель ИТ отвечает за информационную поддержку бизнеса. В подчинении имеет ИТ менеджера, аналитика и горячую линию.

9. Отдел безопасности. Руководитель отдела безопасности имеет в подчинении менеджера и администратора по безопасности. Отдел ответственен за выполнение норм и весь документооборот, касающийся безопасности деятельности организации.

10. Отдел маркетинга включает в себя PR-менеджера, ответственного за связи с общественностью, специалиста по спортивному маркетингу и специалиста по трейд маркетингу.

11. Склад. Под руководством начальника склада свою деятельность осуществляют менеджер по отгрузкам и инвентаризации, менеджер по приему товара и возврата, специалист по товарообороту, ассистент склада и диспетчер склада.

На рисунке 3 представлена организационная структура управления подразделения (розничного магазина) организации.



Рисунок 3 – Организационная структура розничного магазина ООО «ПУМА-РУС» ДЦ Ди-Порт, 2016г.

Во главе розничного магазина находится Директор, которому непосредственно подчиняются администраторы, кассиры, продавцы, кладовщик.

Администратор несет ответственность за организацию процесса торговли и работы в торговом зале. В непосредственном подчинении администратора находятся весь персонал торгового зала. Он ведет точный учет полного цикла товародвижения и корректного отражения его в учетной системе, используемой в компании; осуществляет контроль над своевременностью и правильностью оформления первичных документов, отражающих все этапы товародвижения; отвечает за соблюдение стандартов презентации товаров, оформление витрин, скидочных кампаний, обучение персонала, а так же входит в состав комиссии по работе с некондиционным товаром.

Кладовщик организует работу склада по приемке, хранению, учету товара в магазине; контролирует соблюдение технологий работ.

Кассир отвечает за организацию работы кассового узла, осуществляет учет движения денежных средств, ведет своевременное и правильное оформление первичных документов.

Продавцы, эффективно и качественно обслуживают покупателей; помогают покупателю в разрешении его сомнений и проблем при выборе товара; предоставляют покупателям необходимую информацию о товаре, сервисных услугах, проводимых мероприятиях и акциях, о работе магазина и компании в целом.

Но стоит заметить, что зачастую фактического количества сотрудников недостаточно для эффективного обслуживания посетителей магазина. В дни, когда трафик превышает стандартное количество посетителей (от 1000 человек и более), сотрудники попросту не успевают обслуживать каждого человека. В связи с этим снижается коэффициент конверсии – отношения числа купивших людей к общему количеству зашедших в магазин.

В таблице 5 представлена структура персонала организации розничного магазина PUMA.

Таблица 5 – Структура персонала организации ООО «ПУМА-РУС» ДЦ Ди-Порт, 2015- 2016гг.

Наименование категории персонала	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
			2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2016	2016 к 2015
1. Численность персонала, всего, человек	8	9	-1	+1	11	12,5
в том числе:						
1.1. Руководители, человек	1	1	0	0	0	0
1.2. Работники, человек	7	8	-1	+1	12,5	14,3
из них:						
1.2.1. Администрация	2	2	0	0	0	0
1.2.2. Торгово-оперативный персонал, человек	5	6	-1	+1	16,6	20

Структура персонала организации ООО «ПУМА-РУС» Самара Ди`порт на протяжении 2 лет, остается практически не изменой, темп роста за период с 2015 по 2016 гг равен нулю.

Рассмотрим характеристику кадрового состава сотрудников магазинов по гендерному признаку (рис.4).

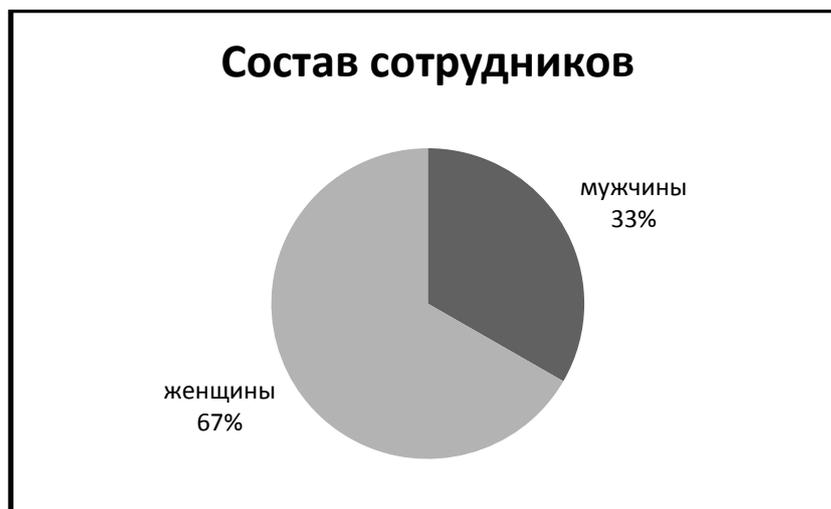


Рисунок 4 - Кадровый состав сотрудников магазина ООО «ПУМА-РУС» ДЦ Ди-Порт по гендерному признаку, 2016 г.

В коллективе магазина преобладают женщины, они составляют 66% от общей численности персонала, это обуславливается спецификой работы с людьми. Соответственно 34% составляют мужчины.

На рисунке 5 представлено соотношение кадрового состава по уровню образования.



Рисунок 5 - Соотношение кадрового состава в ООО «ПУМА-РУС» ДЦ Ди-Порт по уровню образования.

По уровню образования у сотрудников магазинов высшее (45%) и неоконченное высшее составляет 44%, а средне – специальное 11%.

Расстановку и профессиональную адаптацию работника в коллективе обычно организывают так, что работника назначают на должность со строго очерченными обязанностями, с ясными требованиями к профессиональным и личностным качествам. Руководящий персонал формируется по принципу команды, предполагающий совместимость, взаимную дополняемость и нацеленность на групповую работу. Такой подход порождает инициативу, создает благоприятную организационную и психологическую среду, развивает взаимопомощь и соревновательность. При рассмотрении вопроса о продвижении работника по служебной лестнице учитывается не только его опыт, достигнутые результаты и мнение вышестоящих руководителей, но и самооценка самим работником возможности профессионально-квалификационного роста.

Для выявления и оценки факторов макро и микросреды, которые имеют наибольшее воздействие на функционирование ООО «ПУМА-РУС», применим

экспресс SWOT-анализ (табл.6). Данный вид анализа является одним из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.

Таблица 6 – SWOT-анализ ООО «ПУМА-РУС»

Ранг	Возможности (O)	Ранг	Угрозы (Т)
1	Новые рекламные технологии;	1	Изменение покупательских предпочтений (переход к стороннему бренду, смена стиля в одежде и пр.);
2	Конкуренция, как причина оптимизации ассортимента продукции;	2	Снижение уровня доходов населения;
3	Европейская система технологии продаж, повышение квалификации кадров, проведение семинаров и тренингов;	3	Активная рекламная кампания конкурентов;
4	Увеличение числа населения, предпочитающего активный образ жизни;	4	Рост числа подделок.
5	Широкая география продаж.		
Ранг	Сильные стороны (S)	Ранг	Слабые стороны (W)
1	Сервис обслуживания высокого уровня;	1	Недостаточная популярность;
2	Рост числа постоянных покупателей;	2	Отсутствие рекламы, недостаточно эффективные методы продвижения;
3	Акции и система дисконтных карт;	3	Узкая целевая аудитория;
4	Наличие сайта;	4	Рост уровня воровства.
5	Широкий ассортимент;		
6	Положительная репутация;		
7	Эффективная система мотивации персонала;		
8	Рост квалификации всех сотрудников; Наличие запатентованного продукта.		

Каждому фактору присвоен ранг (1- очень важно). Далее необходимо составить сводную таблицу, для определения зависимости и взаимодействия

факторов, чтобы сформулировать стратегии для дальнейшей деятельности организации. Оставим равное количество факторов первые по важности (1- очень важно; 4 – наименее важно) (табл. 7).

Таблица 7 – Сводная таблица SWOT-анализа ООО «ПУМА-РУС»

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	<p>1. Новые рекламные технологии;</p> <p>2. Конкуренция, как причина оптимизации ассортимента продукции;</p> <p>3. Европейская система технологии продаж, повышение квалификации кадров, проведение семинаров и тренингов;</p> <p>4. Увеличение числа населения, предпочитающего активный образ жизни;</p> <p>5. Широкая география продаж.</p>	<p>1. Изменение покупательских предпочтений (переход к стороннему бренду, смена стиля в одежде и пр.);</p> <p>2. Снижение уровня доходов населения;</p> <p>3. Активная рекламная кампания конкурентов;</p> <p>4. Рост числа подделок.</p>
<p>Сильные стороны (S)</p> <p>1. Сервис обслуживания высокого уровня;</p> <p>2. Рост числа постоянных покупателей</p> <p>3. Акции и система дисконтных карт;</p> <p>4. Наличие сайта.</p>	<p>1. При использовании новых технологий продвижения (интернет маркетинга, SMM), привлечения «спортивных покупателей» увеличится число как оффлайн, так и онлайн покупателей, благодаря наличию собственного сайта;</p> <p>2. Оптимизация технологий продаж, повышение квалификации кадров усилит главное конкурентное преимущество – сервис высокого обслуживания.</p>	<p>1. Избежать изменения покупательских предпочтений за счет увеличения числа постоянных покупателей;</p> <p>2. Акции и система дисконтных карт поможет избежать отток покупателей с низким уровнем доходов.</p>

<p>Слабые стороны (W)</p> <p>1. Недостаточная популярность;</p> <p>2. Отсутствие рекламы, недостаточно эффективные методы продвижения;</p> <p>3. Узкая целевая аудитория;</p> <p>4. Рост уровня воровства.</p>	<p>1. Из-за отсутствия коммерческой рекламы и неэффективных методов продвижения, недостаточной популярности новый сегмент «спортивных покупателей» будет привлечен сторонними брендами.</p> <p>2. При оптимизации предлагаемого ассортимента производителю рекомендуется расширить границы целевой аудитории (легкоатлеты, бегуны, спортсмены-новички)</p>	<p>1. Основные конкуренты являются более популярными и пользуются широким спектром инструментов привлечения покупателей и увеличения сбыта.</p> <p>2. Компании необходимо расширить границы целевой аудитории, чтобы смягчить фактор «изменения покупательских предпочтений».</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таким образом, был выявлен главный конкурентный фактор ООО «ПУМА-РУС» - сервис обслуживания высокого уровня. Именно качественная работа сотрудников розничных магазинов является основной причиной высокого уровня продаж. Компания имеет свою систему обучения, поддержки и контроля персонала, кроме того все сотрудники работают по общепринятой эффективной модели обслуживания.

Основным отрицательным фактором является отсутствие эффективных методов продвижения бренда, отказ от коммерческой рекламы. Из-за чего бренд PUMA уступает своим конкурентам в количестве посетителей.

Неизбежными отрицательными факторами выступают подделка продукции и воровство.

Для изучения непосредственного окружения необходимо проанализировать специфическое влияние участников микросреды на организацию: покупателей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы, контактных аудиторий, маркетинговых посредников.

Покупатели: потенциальными покупателями являются люди в возрасте от 16 до 60 лет, имеющие средний достаток. Бренд PUMA предлагает покупателям

широкий ассортимент спортивных товаров. В числе поставщиков более двадцати иностранных заводов-изготовителей. Благодаря этому в фирменных магазинах представлен ассортимент, ориентированный на широкие слои населения. Продукция ориентирована на массового покупателя, поэтому предлагаются товары по ценам среднего уровня.

Основными конкурентами на рынке спортивных товаров для бренда являются фирменные магазины Адидас и Найк. Этим спортивным ритейлерам объединяет то, что они имеют собственное производство. За этими спортивными магазинами стоят крупные торговые бренды, которые совместно вытесняют мелкие фирмы. В таблице 8 представлена оценка конкурентоспособности бренда PUMA.

Таблица 8 – Оценка конкурентоспособности бренда PUMA

Параметры	Весомость параметров (a)*	PUMA		Adidas		Nike	
		p	*p	p	*p	p	*p
Качество	0,15	0,20	0,003	0,15	0,0225	0,20	0,03
Время исполнения заказов	0,10	0,05	0,005	0,05	0,005	0,05	0,005
Дополнительные услуги	0	0	0	0	0	0	0
Индивидуальный подход	0,20	0,25	0,0375	0,10	0,02	0,15	0,03
Уровень обслуживания	0,20	0,25	0,05	0,05	0,01	0,10	0,02
Уровень цены	0,10	0,10	0,01	0,10	0,01	0,25	0,025
Реклама	0,10	0,10	0,01	0,20	0,02	0,20	0,02
Репутация	0,15	0,15	0,0225	0,20	0,03	0,25	0,0375
Сумма a*p (коэффициент конкурентоспособности)	E=1,00		0,138		0,117		0,167

Конкурент 1 – это компания Adidas, от самого начала истории является принципиальным конкурентом. Поскольку с данным конкурентом компания Puma имеет разные цели, то Adidas проигрывает по показателям.

Конкурентом 2 является компания Nike, несколько лидирует на рынке, следовательно, компании PUMA необходимо увеличивать параметры своей конкурентоспособности.

Для анализа влияния факторов внешней среды проведен PEST-анализ (табл.9).

Таблица 9 - PEST – анализ ООО «ПУМА-РУС»

Политические факторы	Весомость фактора (a)	Степень влияния (b)	Взвешенная оценка (a*b)	Влияние экономики	Весомость фактора (a)	Степень влияния (b)	Взвешенная оценка (a*b)
Введение санкций	0,4	3	1,2	Стоимость валюты	0,5	5	2,5
Утверждение новых законов о торговле	0,6	4	2,4	Экономический кризис	0,5	4	2
Сумма a*b по фактору	E=1,00	12	2,88	Сумма a*b по фактору	E=1,00	20	5
Социокультурные тенденции	Весомость фактора (a)	Степень влияния (b)	Взвешенная оценка (a*b)	Технологические инновации	Весомость фактора (a)	Степень влияния (b)	Взвешенная оценка (a*b)
Вовлечение молодежи в спорт	0,7	5	3,5	Внедрение технологических материалов	0,6	5	3
Пропаганда здорового образа жизни	0,3	4	1,2	Открытие экологически чистых заводов	0,4	2	0,8
Сумма a*b по фактору	E=1,00	20	4,2	Сумма a*b по фактору	E=1,00	10	2,4

Таким образом можно увидеть, что основным фактором, влияющим на работу данной организации, является экономический фактор. А именно совокупность факторов, которые влияют на покупательскую способность

потребителей, структуру потребления и пр. Как и любая другая организация ООО «ПУМА-РУС» регулирует данную зависимость рядом экономических мер.

## 2.2. Анализ товарооборота ООО «ПУМА-РУС»

Товарооборот – это стадия воспроизводства, охватывающая движение товаров от производства до потребления.

Анализ товарооборота ООО «ПУМА-РУС» следует начать с оценки выполнения плана продаж как за год, так и в разбивке по месяцам для установления равномерности реализации продукции в соответствии с графиком продаж. Данные для анализа указанных показателей представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Показатели динамики и плана товарооборота ООО «ПУМА-РУС» за 2015 - 2016 гг.

Месяц	Объем продаж за 2015, тыс.руб.	Объем продаж за 2016 год, тыс.руб.		Отклонение			
		план	факт	от плана		от предыдущего года	
				сумма	%	сумма	%
январь	3 862	3 836	3 871	35	0,91	9	0,23
февраль	2 838	2 950	3 435	485	16,44	597	21,04
март	3 930	4 000	4 280	280	7,00	350	8,91
апрель	4 255	4700	4 766	66	1,40	511	12,01
май	5 212	5 440	4 896	-544	-10,00	-316	-6,06
июнь	5 860	5 440	5 776	336	6,18	-84	-1,43
июль	4 905	4 540	4 964	424	9,34	59	1,20
август	3 079	3 540	3 254	-286	-8,08	175	5,68
сентябрь	3 090	3 100	3 960	860	27,74	870	28,16
октябрь	4 835	4 995	4 138	-857	-17,16	-697	-14,42
ноябрь	4 958	4 736	4 895	159	3,36	-63	-1,27
декабрь	4 129	4 240	4 256	16	0,38	127	3,08
за год	50 953	51 517	53 113	1 596	3,10	2 160	4,24

Планы товарооборота по месяцам в отчетном 2016 году были не довыполнены в мае на 10%, в августе на 8,08%, в октябре на 17,16 %. В всех остальных месяцах планы по продажам были перевыполнены и за счет этого в

общем за год план был перевыполнен на 3,1%.

Потери в товарообороте, в связи с невыполнением планов в трех месяцах составили 1 687 тыс.руб., что составляет 3,27% от планового товарооборота.

Основной причиной невыполнения плана является сезонный спрос на некоторые категории товаров.

Чтобы проследить динамику выполнения плана за 2016 г. целесообразно построить график (рис.6).

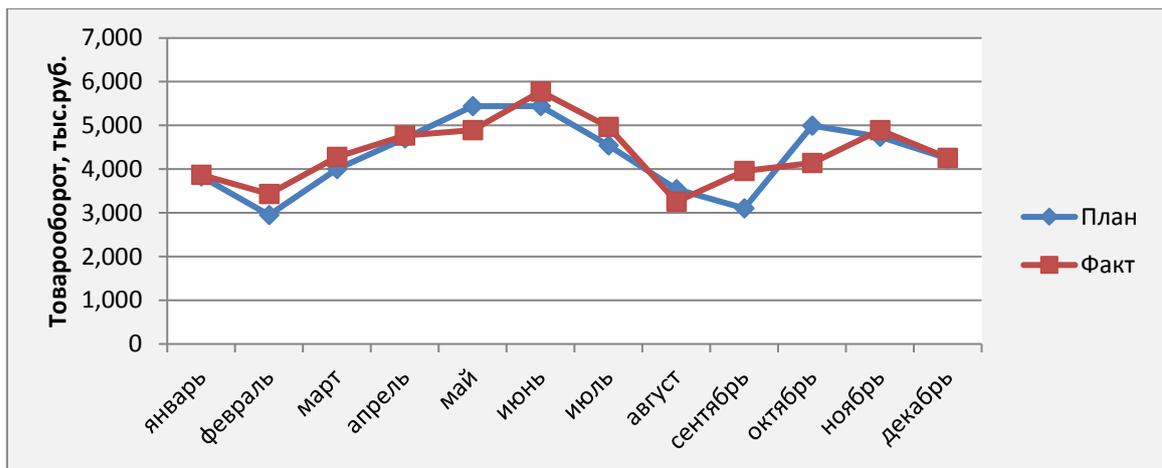


Рисунок 6 – Динамика плановых и фактических показателей товарооборота ООО «ПУМА-РУС» за 2016 г.

Наблюдается рост товарооборота в период весенних месяцев, это можно объяснить тем, что после зимы люди желают «подтянуть» свою физическую форму и планируют занятия спортом, для чего приобретают новую спортивную одежду и экипировку. Скачек товарооборот в осенние месяцы можно объяснить началом учебного года, родители покупают для школьников форму для занятий физической культурой, а также PUMA давно зарекомендовала себя как отличный производитель утепленных флисовых костюмов на холодное время года. Костюмы такого типа имеют большой спрос в осенне-весенний период.

Коэффициент ритмичности выполнения плана товарооборота рассчитывают по формуле 1.

$$Kr = \frac{O_n - O_{np}}{O_n}, \quad (1)$$

где  $O_n$  - плановый объем товарооборота в год;

$O_{np}$  - общая сумма невыполнения плана товарооборота в отдельные

месяцы.

Коэффициент ритмичности выполнения плана товарооборота ООО «ПУМА-РУС» составляет 0,967 или 96,7%. Это означает, что выполнение годового плана товарооборота было ритмичным на 96,7%, что является свидетельством достаточно высокой ритмичности.

Для определения коэффициента равномерности необходимо рассчитать среднеквадратическое отклонение по формуле 2 и коэффициент вариации по формуле 3.

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(X_1 - X_2)^2}{n}}, \quad (2)$$

где,  $X_1$  – процент выполнения план товарооборота за каждый месяц или квартал;

$X_2$  – процент выполнения плана товарооборота за год;

$n$  - число месяцев или кварталов.

Среднеквадратическое отклонение по данным представленным выше составило 0,089.

$$V = \frac{\delta}{X} * 100\% . \quad (3)$$

Коэффициент вариации составил 0,96.

Рассчитаем коэффициент равномерности выполнения плана товарооборота:

$$K_{\text{равн}} = 100 - 0,96 = 99,04\% .$$

Выполнение плана розничного товарооборота было равномерным на 99,04%.

В ООО «ПУМА-РУС» ведется учет издержек обращения по следующим статьям (табл.11).

· Таблица 11 – Аналитические данные по группам и статьям издержек обращения «PUMA», тыс. руб.

Статьи издержек	2015г.	2016 г.	Группы издержек 2016года	
			переменные	постоянные
1.Транспортные расходы	650	790	790	-

2. Расходы на оплату труда	2400	2688	2688	-
3. Отчисления на социальные нужды	260	320	320	-
4. Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, оборудования и инвентаря	576	636	-	636
5. Амортизация основных средств	526	560	-	560
6. Расходы на ремонт основных средств	242	308	-	308
7. Расходы на хранение, подсортировку и упаковку товаров	120	150	150	-
8. Расходы на рекламу	76	58	58	-
9. Потери товаров и технологические отходы	322	324	324	-
10. Расходы на тару	180	138	66	72
11. Прочие расходы	468	312	172	140
Итого:	5820	6284	4568	1716

Из таблицы 11 видно, что большинству позиций отмечалось снижение и постоянных и переменных издержек. В тоже время произошел незначительный рост транспортных расходов и расходов на оплату труда. Наиболее сильно снизились расходы на рекламу; расходы на хранение, подсортировку и упаковку изделий.

Основные показатели деятельности организации ООО «ПУМА-РУС» за последние 2 года представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Основные экономические показатели деятельности организации, 2015-2016гг.

Основные показатели деятельности	2015 г., тыс.руб.	2016 г., тыс.руб.	Абсолютное отклонение 2016г. от 2015г., тыс.руб.	Относительное отклонение 2016г. от 2015г., %
Выручка торговой деятельности	50 953	53 113	+2160	+4,06
Себестоимость проданных товаров	9496,9	10758,6	+2117,1	+19,6
Чистая прибыль от торговой деятельности	41456,5	42354,4	+897,9	+2,12
Среднесписочная численность, чел.	8	8	-	-
Среднемесячная заработная плата, руб.	24 875	27 250	+2375	+8,71

Данные таблицы 12 показывают, что в течение анализируемого периода наблюдается рост выручки от торговой деятельности на 2160 тыс. руб. по соотношению к началу анализируемого периода, и в 2016 г. выручка составила 53113 тыс. руб.

Примерно 20% от выручки приходится на себестоимость проданных товаров, работ, услуг. В связи с увеличением выручки проданных товаров, наблюдаем увеличение себестоимости на 3117, 1 тыс. руб.

Численность персонала на протяжении анализируемого периода осталась без изменений и составила 8 чел. Произошло увеличение среднемесячной заработной платы, с учетом индексации цен, на 2375 руб. и среднемесячная заработная плата в 2016 г. составила 27250 руб.

Для оценки экономической эффективности деятельности организации рассмотрим такой фактор как рентабельность по розничному магазину ООО «ПУМА-РУС» в ДЦ Ди-Порт.

В таблице 13 представлена оценка прибыли и рентабельности компании за 2015 и 2016 гг.

Таблица 13 – Оценка прибыли и рентабельности ООО «ПУМА-РУС», %, 2015-2016гг.

Показатель	2016год	2015год
Рентабельность продаж	50	21,3
Рентабельность продукции	14,5	5,4
Рентабельность активов	9,6	1,4
Рентабельность собственного капитала	15,1	33,3
Фондорентабельность	32,4	57,2

Рентабельность продаж — коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле. Рентабельность продаж является индикатором ценовой политики компании и её способности контролировать издержки.

Рентабельность продукции показывает, сколько организация имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Этот показатель может рассчитываться как в целом по организации, так и по его отдельным подразделениям или видам продукции.

Рентабельность активов — характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента организации. Данный показатель называют нормой прибыли.

Рентабельность собственного капитала — показывает величину прибыли, которую получит организация на единицу стоимости собственного капитала.

Фондорентабельность показывает размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных производственных средств организации.

Итак, очевидно, что увеличились показатели рентабельности продаж, продукции и активов компании, т.е. темпы роста выручки опережают темпы роста затрат, снижается себестоимость продукции (увеличивается прибыль) и ускорение оборачиваемости и более эффективное использование фондов и основных средств, а также растет оборачиваемость активов и увеличение суммы чистой прибыли. Но

заметно и снижение показателей рентабельности собственного капитала и фондорентабельности. Снижение фондорентабельности связано с закупкой новых фондов, что является позитивным моментом. Снижение показателя рентабельности собственного капитала связано с ростом собственного капитала и уменьшением заемного, что также можно отметить как положительный момент.

Таким образом, экономическая эффективность работы ООО «ПУМА-РУС» высокая, что характеризует организацию как конкурентоспособную.

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывает ассортимент (номенклатура) и структура производства и реализации продукции. При формировании ассортимента и структуры выпуска организации должно учитывать, с одной стороны, спрос на данные виды продукции, а с другой – наиболее эффективное соотношение трудовых, сырьевых, технических, технологических и др. ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

Система формирования ассортимента включает в себя следующие основные моменты:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
- оценку уровня конкурентоспособности выпускаемой или планируемой к выпуску продукции;
- изучение жизненного цикла и принятия, своевременных мер по внедрению новых, более совершенных видов продукции и изъятие из производственной программы морально устаревших и экономически неэффективных изделий;
- оценку экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции.

Весь ассортимент продукции ООО «ПУМА-РУС» делится на три дивизиона: Обувь, текстиль и аксессуары. На рисунке 7 представлено долевое отношение продаж каждого дивизиона за 2016 год.

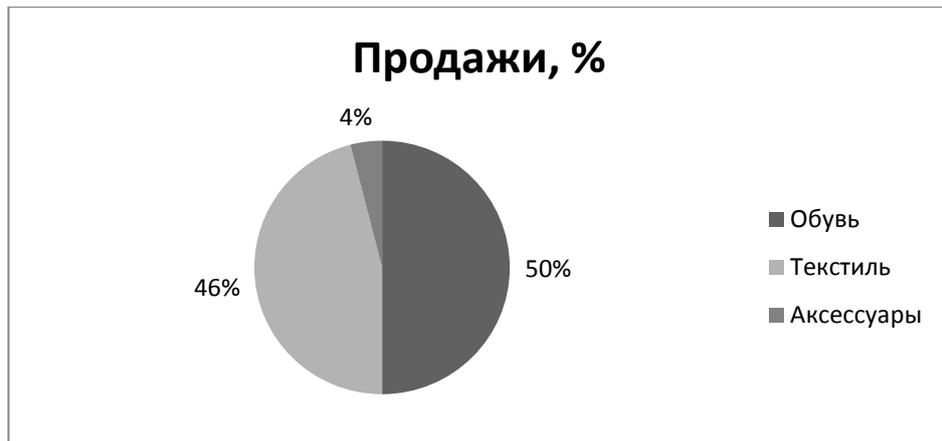


Рисунок 7 – Структура продаж дивизионов магазина PUMA Ди'Порт, 2016г, %

Наблюдается отклонение от плана по соотношению продаж. Плановые показатели: Обувь – 50%, Текстиль – 40%, Аксессуары – 10%. Данное отклонение объясняется тем, что в 2016 году было меньше запасов по дивизиону Аксессуары.

Вся продукция различается по гендерной принадлежности: мужская, женская и унисекс (рисунок 8).

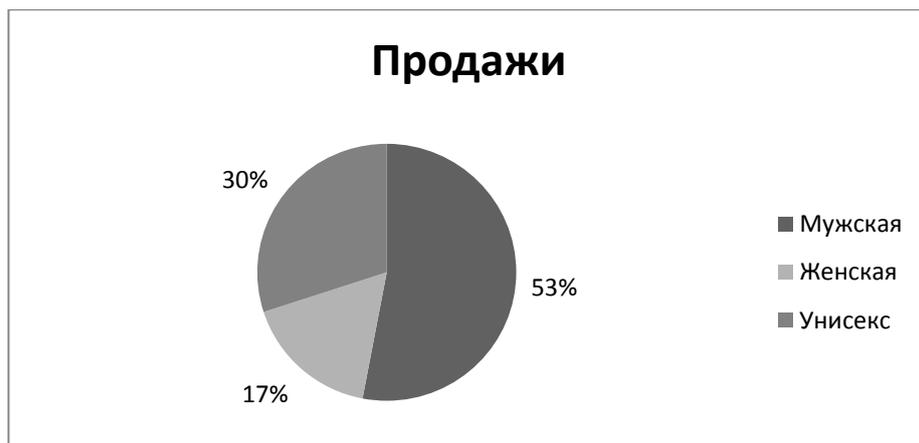


Рисунок 8 – Структура продажи продукции относительно гендерной принадлежности, 2016г

Мужской ассортимент в магазине представлен намного шире, разнообразней, чем женский. Кроме того, мужчины чаще предпочитают свободный, спортивный стиль в одежде, нежели женщины.

Ассортимент компании также делится на бизнес категории (рис. 9):

- Sportstyle (повседневный спортивный стиль);
- Lifestyle (базовый гардероб, однотонные вещи с логотипом PUMA);
- Teamsport (футбольная форма);

- Motorsport (лицензионная продукция Ferrari, BMW, Mercedes, RBR);
- Training (для занятия спортом);
- Нижнее белье;
- Сумки и аксессуары.



Рисунок 9 – Структура продаж в разрезе по бизнес категориям, 2016г

Наибольшую прибыль приносит бизнес категория спортстайл, наименьшую – нижнее белье. В 2016 году цены на нижнее белье выросли на 10%. Это стало причиной резкого снижения спроса на данную бизнес категорию.

### 2.3. Анализ сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС»

Деятельность ООО «ПУМА-РУС» в области сбыта и распределения продукции подчинена определенным целям.

Во-первых, обеспечивать доставку произведенных товаров в необходимом количестве в такое место и в такое время, которые более всего устраивают потребителей. Во-вторых, способствовать привлечению внимания покупателей к продукции предприятия и всемерно стимулировать расширение ее продажи.

Задачами сбытовой политики организации являются увеличение объёмов продаж продукции собственного производства; сокращение товарных складских запасов и более эффективное управление ими; повышение экономической

эффективности деятельности фирменных магазинов и увеличение товарооборота основного ассортимента; более качественное удовлетворение потребностей покупателей.

Продукция предприятия пользуется покупательским спросом, так как организация ориентируется на выпуск современных модных изделий.

Основная задача, которую ставит организация на рынке – защита существующей доли рынка и её увеличение.

Рост европейского спортивного рынка, по данным международной организации World Sports Forum, за последние 3 года составил 5,4% - это больше, чем совокупный рост ВВП стран ЕС за тот же период. Большая часть (65%) всего мирового производства спортивной продукции приходится на Китай, однако в этой стране нет ни одного раскрученного спортивного бренда.

Спортивные рынки стран Восточной Европы стагнируют, а российский растет на 20% в год.

Лидирует на рынке спортивной одежды, инвентаря и обуви американская компания Nike (объем продаж в 1998 году - 9,2 млрд. долл., в 20 году - \$10,7 млрд). За ней следуют германская Adidas-Salomon AG (\$7,87 млрд), американская Reebok (3,5 млрд) и германская Puma AG Rudolf Dassler Sport (\$2,5 млрд).

Отдел маркетинга является связующим звеном между предприятием и покупателем. Занимается налаживанием каналов сбыта и осуществляет продажу товаров оптовым клиентам.

Отдел проводит анализ продаж продукции предприятия, составляет техническое задание на разработку новой коллекции, составляет заявки на производство, разрабатывает стратегии проведения рекламных мероприятий.

Участвует в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности.

В своей деятельности отдел маркетинга руководствуется:

- политикой ООО «Пума-Рус» в области качества;
- политикой отдела маркетинга в области качества;

- приказами и распоряжениями по ООО «Пума-Рус»;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- положениями и инструкциями, действующими в ООО «Пума-Рус».

Основными задачами отдела маркетинга являются:

- проработка и заключение договоров с покупателями;
- оформление документов и отгрузка готовой продукции;
- обеспечение реализации готовой продукции;
- постоянная работа по расширению объёмов продаж;
- планирование выпуска готовой продукции с учётом ежемесячных корректировок заявок потребителей.

При построении структуры управления сбытом на предприятии необходимо ориентироваться на цели его деятельности, а также влияние и внутренние условия его функционирования.

Работа по сбыту и реализации для каждого работника предприятия распределена строго со своими обязанностями, что позволяет всем быстро и четко выполнять свои обязанности.

Функции всех работников четко распределены, благодаря этому работу по сбыту и реализации продукции удастся хорошо выполнять, но политика организации такова, что хорошего выполнения не достаточно, нужно постоянно совершенствовать свою работу.

Оперативно-сбытовая работа на предприятии включает:

- разработку планов-графиков отгрузки готовой продукции в розничные магазины;
- приемку готовой продукции от цехов-изготовителей и подготовку ее к отправке в розничные магазины;
- организацию отгрузки продукции покупателям и оформление документов, связанных с отгрузкой и контроль выполнения заказов покупателей и за платежеспособностью клиентов.

Программы по совершенствованию сбытовой деятельности разрабатываются специалистами отдела маркетинга. Сначала программы утверждаются начальником

отдела маркетинга затем коммерческим директором и директором. Принятие решения о разработке программ по стимулированию сбыта исходит от коммерческого директора. Это решение доводится начальнику отдела маркетинга, после специалистам отдела маркетинга.

В организации ООО «ПУМА-РУС» в качестве комплекса продвижения используют преимущественно четыре инструмента:

- реклама;
- стимулирование сбыта;
- паблик рилейшнз;
- прямой маркетинг.

Первым шагом в процессе планирования и разработки рекламной программы является постановка рекламных целей. Для ООО «ПУМА-РУС» целью рекламы является конкретная задача по информированию целевой аудитории.

Организация активно использует сеть интернет в качестве канала для распространения рекламы. Используется контекстная реклама при помощи сервиса Google AdWords. Также у компании существуют блоги в социальных сетях, где презентуются новинки, промо-видео и пр. Кроме того, присутствует реклама, использующая авторитет. С 60-х годов XX века PUMA сотрудничает с мировыми звездами, спонсируя их своей продукцией.

К сотрудничеству приглашаются первоклассные спортсмены, певцы, модели и дизайнеры. В 2014 году всемирно знаменитая певица Rihanna была приглашена на должность креативного директора. В 2016 году обувь PUMA из коллекции Fenty, автором которой является Rihanna, была признана одной из самых продаваемых.

По уровню продаж продукции ООО «Пума-Рус» по России лидирует г. Москва (33,6%) и Санкт-Петербург (28,6%) за ними идет Волжский регион (13,5%), далее Урал и Краснодарский край на них приходится соответственно 10,2 и 7,7 процентов отгруженной продукции и Сибирь (6,4%) (рис. 10).



Рисунок 10 – Структура продаж продукции PUMA по регионам, 2016г.

По уровню продаж продукции ООО «Пума-Рус» по Самаре лидирует магазин «Пума» Мега (37,83%), за ним «Пума» Парк Хауз» (37,3%) и наименьший процент у «Пума Дисконт» Ди'Порт (24,87%) (рис. 11).



Рисунок 11 – Структура продаж продукции PUMA по розничным магазинам г. Самара, 2016 г.

Ценовая политика, или практика установления реализационных цен на продукцию, зависит от характера самого продукта, его новизны, а также от исторически сложившейся практики работы.

Так ценообразование при выпуске на рынок нового товара определяется по классической, и довольно простой формуле учитывающей полную себестоимость продукта плюс прибыль. При этом, как можно предполагать, установление размера последнего зависит от множества факторов, прежде всего обусловленных производственными факторами деятельности предприятия, а также изменениями в

макро- и микроэкономической среде (инфляционные процесс в экономике, цены конкурентов и т.д.).

Мероприятий по стимулированию продаж в магазинах торговой марки PUMA выступают акции по стимулированию продаж. Они различаются в зависимости от сегмента работы магазина.

Остановимся на основных ценовых акциях, которые применяются в розничных магазинах PUMA.

Концептуальные магазины:

1. Ступенчатая распродажа – это классика, когда продавец говорит о том, что скидки начинаются с 20–50%, а заканчиваются 70–90%. Акция проводится два раза в год. Длительность 4 недели.

2. «2=3 на носки и нижнее белье» - покупатель может приобрести 3 упаковки носков и/или нижнего белья по цене двух. Акция проводится одновременно со ступенчатой распродажей.

Сток-магазины:

1. «2=3 на носки и нижнее белье». Акция действует круглогодично.

2. «2=3 на ограниченный ассортимент текстиля и обуви» - покупатель может приобрести 3 вещи по цене двух. Акция проводится 2 раза в год. Длительность 4 месяца.

3. «2=3 на весь ассортимент» - покупатель может приобрести любые три вещи из предлагаемого ассортимента по цене двух. Акция проводится два раза в год. Длительность 3 дня.

4. «Ликвидация» - покупатель может приобрести товар со скидкой от 50% до 70%. Акция проводится 2 раза в год. Длительность 2 месяца.

На каждый месяц составляется Smart Action Plan - фокусирование на определенные задачи для увеличения эффективности работы магазина.

В целях увеличения эффективности продаж и повышения квалификации сотрудников организация разработала собственное руководство по применению мерчендайзинга.

Контроль по выполнению стандартов мерчендайзинга и соблюдению выбранной концепции компании осуществляется путем регулярного проведения фотоотчета в магазине и его электронная проверка мерчендайзером в офисе компании.

Для определения схемы движения покупательского потока возле магазина было проведено наблюдение за поведением посетителей розничного магазина PUMA.

Наблюдение проводилось в течении трех дней: понедельник, среда, суббота, на протяжении рабочего дня торгового центра. Во время наблюдения данные о поведении посетителей фиксировались в таблице 14.

Таблица 14 – Покупательский поток торговой точки в ДЦ Ди'Порт

Критерий	Количество посетителей торгового центра			Количество посетителей в магазине			Передвигались по направлению ко входу			Передвигались вдоль магазина		
День недели	Пн	Ср	Сб	Пн	Ср	Сб	Пн	Ср	Сб	Пн	Ср	Сб
9 –10	7	27	48	1	4	11	4	8	9	11	19	39
10 -11	10	17	28	2	4	9	6	7	10	4	7	18
11 –12	24	66	96	12	28	84	47	34	28	11	32	62
12 –13	97	68	102	39	34	47	34	46	58	14	22	56
13 –14	49	87	97	28	28	74	24	38	47	25	49	59
14 –15	89	112	147	24	16	86	49	68	74	40	44	79
15 –16	36	87	176	16	36	61	47	34	96	50	53	142
16 -17	22	74	170	10	56	47	14	34	96	22	40	136
17 –18	38	56	68	28	28	32	16	28	38	22	28	40
18 – 19	28	48	78	18	22	48	13	15	34	14	33	63
19 – 20	25	34	44	14	18	32	12	17	28	10	22	46
20 – 21	14	16	24	9	7	20	8	5	23	15	11	29

Из данных, представленных в таблице 14, следует, что важными факторами посещения магазина являются день недели и время посещения. Стоит отметить, что в выходные дни и вечерние часы количество посетителей торгового центра

увеличивается в несколько раз, следовательно, количество посетителей магазина тоже увеличивается.

Для того что бы дать объективное подтверждение предположению, было проведено исследование мнений респондентов. Цель исследования состояла в изучении узнаваемости магазина и влияния различных факторов привлекающих посетить магазин, их результаты.

Исследование было проведено в форме анкетирования. Было опрошено 300 человек в возрасте от 18 до 60 лет. Опрос был проведен для лиц, не посетивших магазин. Результаты исследования представлены в диаграмме на рисунке 12.

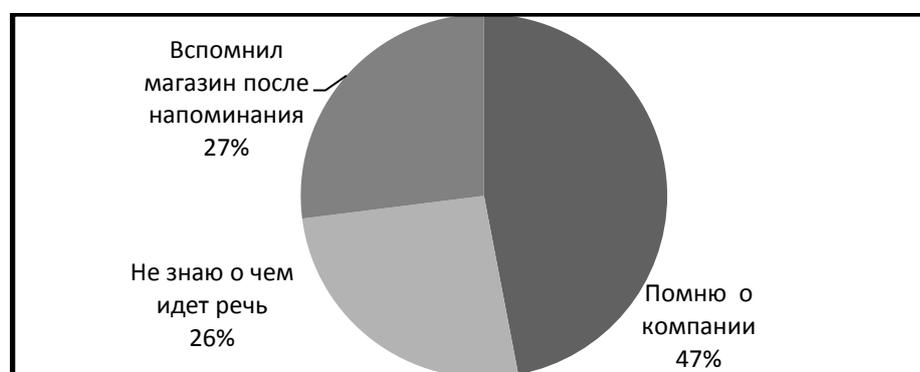


Рисунок 12 – Результаты анкетирования потребителей, не посетивших магазин

Исходя из данных рисунка 12 можно сделать выводы:

- 47 % посетителей помнит вывеску или витрину магазина;
- 26 % посетителей не знают, о каком магазине идет речь;
- 27 % посетителей вспоминают магазин после напоминания витрины или других ассоциаций.

Исходя из проведенного наблюдения, было определено, что витрины являются одним из важнейших средств привлечения посетителей торгового центра.

Основные задачи витрины как функционального элемента магазина:

- знакомить с ассортиментом товаров, имеющих в продаже;
- напоминать о приближении того или иного сезона;
- рекламировать товары-новинки, отражать новое направление моды;
- сообщать о существующих в магазине методах торговли и специальных услугах, предлагаемых покупателю.

Требования, предъявляемые к витринам:

- витрины должны быть сквозными (по возможности двусторонними) для того чтобы товары, выставленные в них, были видны и за пределами магазина и со стороны торгового зала;

- в витрине можно выставлять лишь те товары, которые имеются в продаже. Если товар распродан, его образцы необходимо снять с витрины;

- в витрине разрешается выставлять только натуральные образцы товаров;

- наряду с товарами в витрине желательно использовать рекламные текстовые плакаты, раскрывающие потребительские свойства выставленных товаров, особенно новинок и товаров, мало известных покупателю. Выставленные в витрине образцы товаров должны быть снабжены хорошо оформленными ценниками, с четко написанными цифрами. Ценники не только информируют покупателя о стоимости товаров, но и сами могут служить декоративными элементами в витрине;

- все выставочное оформление, в целях обеспечения торгового зала естественным светом, как правило, не должно занимать больше половины площади стекла витрины;

- используемый в витрине инвентарь не должен быть заметен, чтобы не отвлекать внимание от товара;

- демонстрируя ассортимент товаров, имеющихся в данное время в магазине, необходимо учитывать фактор сезонности;

- обновление витрин нужно производить не реже двух раз в месяц.

Правильно организованный в витрине световой поток позволяет выделить те товары, к которым нужно привлечь основное внимание покупателей, усилить освещенность более темных предметов, добиться нужного образования теней.

Оформителю витрин следует помнить о трех принципах сочетания цветов.

- с помощью цвета можно создать четкий ритм в витрине посредством повторения одной и той же цветовой гаммы через определенные интервалы;

- яркие цвета должны уравновешиваться приглушенными тонами, темные - светлыми, теплые - холодными;

- примером соблюдения пропорции может служить небольшое пространство витрины, оформленное в ярком тоне, «приближающее» его к публике, которое необходимо сочетать с аналогичным по величине пространством, в приглушенных, «удаляющих» цветах.

Для выявления мотивов посещения магазина и факторов, привлекающих посетителей в магазин, было проведено анкетирование посетителей магазина.

Исследование было проведено в форме анкетирования респондентов. Было опрошено 100 человек в возрасте от 18 до 60 лет. Анкетирование было проведено для лиц посетивших магазин. Результаты анкетирования представлены на рисунке 13.

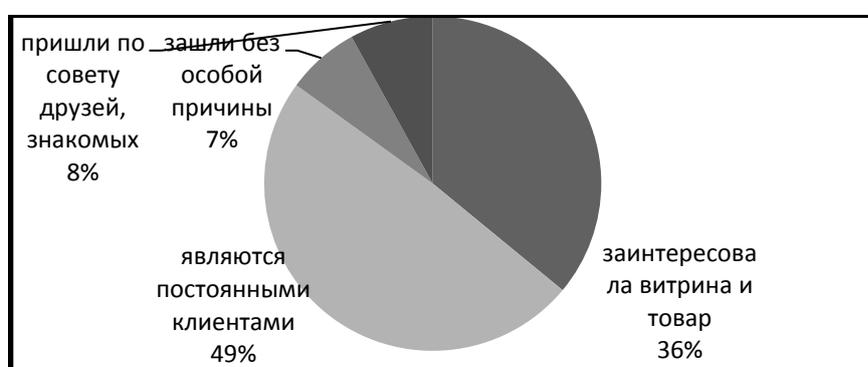


Рисунок 13 - Результаты анкетирования посетителей магазина

Выводы, сделанные на основе анкетирования:

- 36 % посетителей зашли, потому что их заинтересовала витрина и товар, представленный на ней;
- 49 % посетителей являются постоянными клиентами;
- 7 % зашли посетили магазин без особой причины;
- 8 % пришли по совету друзей, знакомых.

Эффективность работы магазина напрямую зависит от рациональной планировки и расстановки торгового оборудования.

Прямой маркетинг распространяется только на действительных клиентов. Покупателям во время оплаты в концептуальных магазинах предлагается оформить дисконтную карту постоянно покупателя «МУ PUMA». При регистрации покупатель указывает свой номер телефона и почту, по которым в дальнейшем

компания информирует клиента о действующих акциях, скидках, новых возможностях и новостях.

Для покупателей в дисконтных магазинах индивидуальная программа лояльности не предусмотрена, хотя в стоковых магазинах наблюдается достаточно большое количество постоянных покупателей.

ООО «ПУМА-РУС» разработала свою систему обслуживания покупателей «BE NICE», которая отличает бренд от других.

Каждый сотрудник обязан пройти тренинг по использованию инструментов согласно технике BE NICE после чего, проводится аттестация на усвоение. Два раза в месяц для каждого сотрудника заполняется чек-лист, в котором учитывается эффективность использования техники обслуживания.

Ежедневно на утреннем собрании сотрудники играют в ролевые игры продавец-покупатель для оттачивания мастерства обслуживания согласно BE NICE.

Всего модель содержит шесть блоков (этапов) обслуживания покупателей:

1. Установи контакт;
2. Выяви потребность;
3. Соответствуй потребностям;
4. Предлагай альтернативный товар;
5. Закрой продажу;
6. Превосходи ожидания.

В каждом блоке есть свои правила, которым нужно следовать для успешного обслуживания и увеличения конверсии. Система обслуживания BE NICE является опорным фактором стимулирования продаж.

У предприятия есть свой сайт, на котором также можно приобрести товар. В связи с этим, персонал розничных магазинов часто сталкивается с тем, что потенциальные покупатели видели товар на сайте и хотели бы его приобрести в ближайшем магазине, но данного товара нет. Получается так, что они не нашли искомый товар в магазине, а те товары, которые предложены в торговом зале им не подходят. То есть, человек уходит с пустыми руками и магазин остается без возможной выручки.

### **3. Разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС»**

#### **3.1. Рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности организации**

Профессиональные маркетологи постоянно расширяют свой арсенал эффективных приемов продаж. Грамотное их применение позволяет повысить продажи минимум на 10-15 %. Большинство этих способов универсально и срабатывает независимо от того, какие товары или услуги предлагаются клиентам.

Продвижение в маркетинге – это комплекс мер, которые направлены на увеличение спроса и продаж. Для продвижения может использоваться любая форма коммуникации, направленная на информирование, напоминание и бренде, товаре или услуге, для потребителя. Также продвижения несет в себе цель стимулировать спрос, улучшить образ производителя, функцию информационной поддержки, убеждение выбрать предлагаемый продукт.

Мероприятия по продвижению решают ряд задач для организации, а именно:

- расширение рынка;
- увеличение рыночной доли;
- формирование доверия у целевой аудитории;
- формирование и совершенствование дистрибуции;
- влияние на запросы потребителей;
- контратака предложениям конкурентов и пр.

Для ООО «ПУМА-РУС» рекомендуется использовать следующие методы продвижения.

1. Продвижение в социальных сетях (Instagram) – мероприятия и инструменты, которые направлены на привлечение покупателей и формирование лояльной целевой аудитории в социальных сетях.

2. Продвижение с помощью рекламы – коммерческие сообщения информационного характера, которые передаются через средства массовой информации.

### 3. Стимулирование покупок по программе лояльности.

Реклама в Instagram. Нет лучше той рекламы, что сама передается из уст в уста от потребителей. Однако если сарафанное радио не взять под контроль, оно может привести к самым неожиданным последствиям. Маркетологи сами должны стимулировать сарафанное радио (средства WOM-маркетинга), используя социальные сети, форумы и прочие возможности интернета.

Имитацией сарафанного радио сегодня может выступать социальная сеть Instagram. Instagram — бесплатное приложение для обмена фотографиями и видеозаписями с элементами социальной сети, позволяющее снимать фотографии и видео, применять к ним фильтры, а также распространять их через свой сервис и ряд других социальных сетей.

На сегодняшний день насчитывается больше 15 млн. пользователей приложения в России (в мире 500 млн). Кроме того, что это приложение является способом коммуникации пользователей, это эффективная платформа для рекламы.

Существует несколько видов рекламы в Инстаграм:

1. Платная реклама через популярные массовые профили (СМИ).
2. Платная реклама через блогеров (персоны с большим количеством подписчиков).
3. Таргетированная реклама через Instagram Stories.
4. Бесплатная реклама на собственном профиле.

У PUMA есть свой Инстаграм профиль, но он недостаточно популярен, количество подписчиков составляет всего 3,9 млн. подписчиков (в сравнении 70,2 млн. подписчиков, 18,6 млн. подписчиков).

В связи с этим, первой рекомендацией выступает использование рекламы посредством Instagram, а именно Instagram Stories.

С 2012 года Инстаграм принадлежит компании Facebook, поэтому для таргетированной рекламы в историях необходимо быть зарегистрированным в социальной сети Фэйсбук. PUMA зарегистрирована в данной социальной сети и является активным ее пользователем. У каждого профиля есть функция Ads Manager, при помощи которого можно оформить и запустить рекламу. Главной

задачей является оформление изображения или видео в качестве рекламного блока. Данное техническое задание должно быть направлено отделу рекламы и дизайна в ООО «ПУМА-РУС».

При оформлении рекламы определяется целевая аудитория, и срок размещения рекламы в Инстаграм Истории. При размещении рекламы можно отслеживать конверсию, компания заказчик может отследить, сколько было кликов и переходов на сайт и профиль PUMA в Инстаграм.

Оплата за размещение рекламы формируется из количества кликов. При оформлении таргета в Ads Manager высчитывается средняя стоимость за период использования (сутки не больше 104, 17 рублей).

ООО «ПУМА-РУС» рекомендуется использовать данный тип рекламы один раз в месяц для продвижения товара из новой коллекции, а также для информирования пользователей об акциях, распродажах и прочих возможностях в первый день их запуска.

Ожидается минимальный прирост к потоку посетителей +5%.

Большую часть ассортимента занимает экипировка для бега, а именно обувь. Именно ее рекомендуется рекламировать раз в месяц. Одна пара обуви PUMA стоит от 4990 до 14990 рублей. Таким образом, продажа ной пары обуви окупить затраты на суточную публикацию рекламы в Инстаграм Истории.

Кроме Инстаграм Историй так же рекомендуется использовать рекламу через популярные в Инстаграм аккаунты фитнес-блогеров. Сегодня с каждым днем растет число тех, кто старается следить за своим здоровьем и занимается спортом. Такие люди являются основной аудиторией финтес-блогеров и целевой аудиторией Пума. Такого рода спортивные эксперты через свои профили рассказывают своим последователям о правильном питании, физических упражнениях, о правильном уходе за здоровьем организма и, конечно, об одежде для тренировок.

Реклама такого рода может быть либо за деньги, либо по бартеру. Бартер в данном случае выступает более логичным и привлекательным способом. Полная экипировка в среднем стоит 18 360 рублей (табл.15).

Таблица 15 – Затраты на экипировку блогера

Предмет одежды	Цена, руб
Кроссовки	8990
Спортивный костюм	5990
Футболка	2490
Носки	890
Итого:	18360

Для ООО «Пума-Рус» вариантом для данного способа рекламы может быть он-лайн фитнес тренер Мария Хлопникова (@workout\_masha). Данный профиль является оптимальным вариантом, поскольку у Марии более 370 тысяч последователей в сети инстаграм, высокая активность, до 20 000 отметок «нравится», около сотни комментариев к каждой публикации. Т.е. последователи Марии заинтересованы в информации, которую она подает.

Для профилей с такой характеристикой стоимость может варьировать от 10 тыс. руб. до 40 тыс. руб. Рекомендуется в данном случае бартер, блогер оставляет экипировку у себя и использует по своему усмотрению. Обязательной является публикация, информирующая об акции на сайте puma.com.ru, приуроченной к какому либо событию. Например, «Черная пятница. Скидки до 70%», или «День Святого Валентина. Скидка 14% на весь ассортимент (предложенные акции реальны).

Наружная реклама. Основной проблемой для ООО «ПУМА-РУС» в г. Самара является незнание потенциальных потребителей о существовании магазинов PUMA на территории города. Рекомендуется использовать наружную рекламу, а именно баннеры вдоль оживленных дорог.

Наружная реклама – это способ заявить о себе на динамичном, высококонкурентном рынке. Это визитная карточка организации, независимо от вида её деятельности и размеров. Недаром говорят, что встречают по одежке, а первое впечатление очень трудно исправить, ведь именно наружная реклама - это то, что видит в первую очередь потенциальный покупатель. Он видит её считанные

секунды, и именно в эти секунды принимается очень важное для нас решение - покупать или все-таки не покупать.

Бренд PUMA недостаточно популярен на территории города, поскольку было допущено упущение – открытие магазинов и их присутствие на территории города не придавалось широкой огласке. Поэтому бренд PUMA уступает по популярности своим прямым конкурентам.

Рекомендуется размещение баннеров размером 3х6м, на ламинированной баннерной ткани с синей подложкой, рекомендованной для краткосрочного размещения. Проведем анализ ведущих компаний по изготовлению наружной рекламы в городе Самара (табл. 15).

Таблица 16 – Компании-изготовители наружной рекламы, г. Самара, 2017 г.

Компания	Стоимость, руб.	Услуга
«Прайд»	2840	Изготовление и монтаж
«Альром»	3600	Изготовление и монтаж
«Парус»	4320	Изготовление и монтаж
«ЦРТ Самара»	2700	Изготовление

Компании рекомендуется сотрудничество с самарской компанией по изготовлению и монтажу наружной рекламы «Прайд». Компания работает с 2012 года, имеет 5 наград, 7673 оконченных проектов и положительные отзывы и рекомендации. Изготовление и монтаж одного билборда (3х6м) составляет 2840 руб. Данная цена является акционной, в связи с чем, стоимость услуг значительно ниже, чем у конкурентов.

Рекомендуемое арендное место: пересечение улицы 22 партсъезда и Московского шоссе (угол на стороне Молл Парк-Хаус), сторона А (рис. 14)

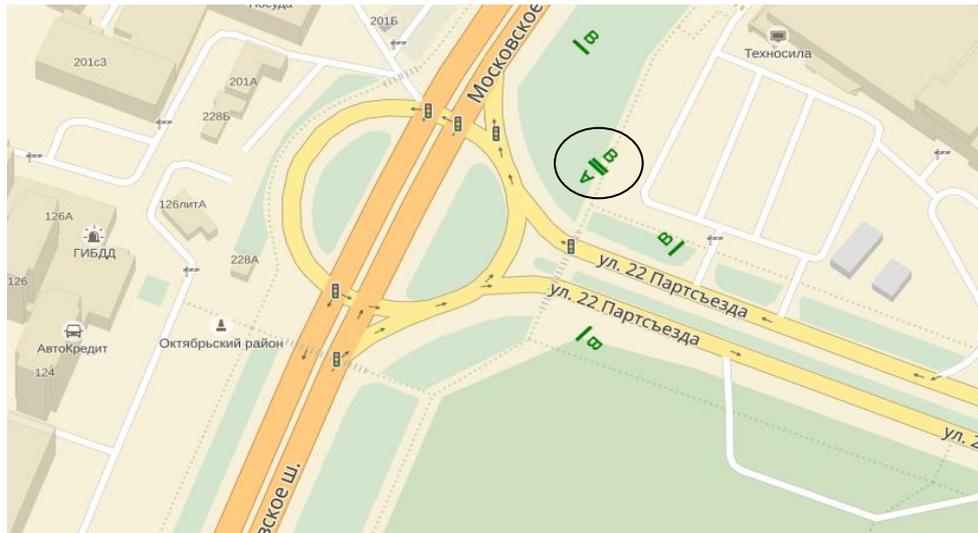


Рисунок 14 – Месторасположение билборда в г. Самара, июль 2017

Аренда щита на один месяц июль составит 30 000 руб. Общие затраты составят 32 840 руб.

Программа лояльности для постоянных покупателей. В современной коммерции удержание и повторные продажи - основной драйвер роста. Большинство компаний для достижения этих целей интегрируют программы лояльности, но многие из них не задумываются о том, что действительно важно для клиентов.

Зарубежные исследования показали, что программы лояльности приводят к уменьшению текучести покупателей на 30% и к увеличению оборотов на 10%, а удержание лишь 5% от общего количества покупателей через какое-то время приводит к 25-85%-ому увеличению получаемой от них прибыли. Расходы торговой фирмы на завоевание новых клиентов в 11 раз превышают расходы на укрепление уже существующей клиентской базы. Именно поэтому удерживать старых клиентов для компании выгоднее, чем тратиться на приобретение новых. С каждым годом стоимость обслуживания постоянных клиентов уменьшается. В конце концов, с какого-то момента постоянные клиенты начинают сами «строить бизнес предприятия», приобретая больше покупок, покупая более дорогие и качественные вещи и услуги, а также, повсюду рекламируя свою «любимую» фирму. Таким образом, преимущества для организации, внедряющей программу лояльности, очевидны.

Лояльный клиент - это постоянный покупатель, который не только всегда будет совершать покупки у одного и того же производителя, но и будет рекомендовать отличный сервис другим потребителям.

Постоянный покупатель, по статистике, тратит до 40% больше, чем человек, случайно зашедший в магазин. Организация обеспечивает себе стабильности за счет привлечения и удержания постоянных клиентов.

В стоковом магазине РУМА ДЦ Ди-Порт отсутствует программа лояльности для постоянных покупателей. В связи с чем разработана рекомендация по внедрению программы лояльности для покупателей в дисконт магазинах. Данное мероприятие преследует определенные цели: удержание существующих клиентов.

Рекомендуется ввести в оборот карточки-паспорта, в которых должны ставиться штампы при покупке на сумму более 2000 руб. После того, как покупатель соберет 10 штампов, ему предоставляется дополнительная скидка в размере 20% на следующую покупку. Срок действия данной карточки-паспорта 3 месяца. Затраты на мероприятие представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Затраты на изготовление материалов для программы лояльности

Наименование	Количество ед.	Цена за ед., руб.	Всего, руб.
Штамп	1	400	400
Карточка-паспорт	10 000	1200	240 000
Итого			240 400

Постоянные покупатели – 30% от общего количества купивших  $\approx 429$  покупок в июле совершают исключительно постоянные покупатели. В среднем постоянные покупатели посещают магазин 3 раза в месяц, т.е. примерное количество постоянных покупателей 143 человека.

Для того, чтобы акция окупилась, необходимо, чтобы минимум 13 человек совершили 10 покупок на сумму не менее 2000 рублей в течение трех месяцев.

Если все 143 человека совершат 10 покупок на сумму не менее 2000 рублей в течение трех месяцев, то выручка от внедрения рекомендации составит 2 860 000.

ООО «ПУМА-РУС» имеет свой онлайн-магазин [ru.puma.com](http://ru.puma.com) с ассортиментом аналогичным тому, что представлено в оффлайн магазинах. В разделе «скидки» представлен ассортимент сток-магазинов, в основном меню те же модели, которые покупатель может найти на стеллажах концептуальных магазинов PUMA. Кроме этого, на сайте представлены лимитированные модели, которые редко продаются в оффлайн магазинах и купить их можно исключительно через интернет-магазин.

Часто бывает, что потенциальные покупатели не находят в оффлайн магазине нужный размер понравившейся модели или вовсе не подобрали ничего подходящего. Или продавцы сталкиваются с такой проблемой: потенциальный покупатель увидел какую-либо единицу гардероба в онлайн-магазине [ru.puma.com](http://ru.puma.com) и надеялся ее приобрести в магазине своего города, но ее там не оказывается. В итоге покупатель уходит с пустыми руками, а магазин остается без возможной выручки.

Рекомендуется установка в торговом зале магазина PUMA ТЦ Ди-Порт дополнительного оборудования – стойка с вмонтированным планшетом, в котором будет на постоянной основе представлена интернет страница онлайн-каталога PUMA. Посетители магазина, смогут заказать товар, которых не нашли в магазине, через этот каталог с доставкой в любой магазин города Самары или через курьера на дом.

В таблице 18 представлены основные расходы на внедрение рекомендации.

Таблица 18 – Расходы на дополнительное оборудование

Расходы	Сумма, руб
Покупка планшета	53 582
Стойка под планшет	7 020
Монтаж оборудования	500
Программирование	500
Всего	55 602

Средняя стоимость заказа через онлайн-магазин 6000 рублей.

$55\ 602 / 6000 \approx 10$  человек.

Для того, чтобы затраты окупились, необходимо чтобы покупки совершили минимум 10 человек.

Планируемое увеличение конверсии при внедрении данной рекомендации 11%. Увеличение конверсии на 1% означает увеличение покупок на 14 единиц, но средний чек по ним рассчитывается на 6000 рублей.

Также магазину PUMA в ДЦ Ди-Порт рекомендуется привлечь дополнительного сотрудника.

Штатное количество сотрудников в магазинах PUMA – 8 человек.

Торговая площадь фирменного магазина в ДЦ Ди-Порт – 218 м<sup>2</sup>, что почти в два раза превышает торговую площадь концептуальных магазинов, площадь которых составляет 106 м<sup>2</sup>.

Количество посетителей также различается:

- сток магазин – 14 300 человек/месяц;
- концептуальный магазин – 7 500 человек/месяц.

Очевидно, что в стоковых магазинах штат сотрудников должен быть шире. Ранее наблюдалось увеличение конверсии на 2% в периоды, когда в ДЦ Ди-Порт привлекался сотрудник из магазинов PUMA Молл Парк Хаус или ТРК Мега.

В магазине PUMA ДЦ Ди-Порт непосредственное участие в продажах принимает 6 сотрудников: два администратора-кассира, два продавца-кассира, два продавца-мерчендайзера. При плановой конверсии 10% на каждого сотрудника в среднем приходит 1,7% ( $\approx 2$  человека из 100) выполнения коэффициента обслуживания посетителей магазина.

Рекомендуется ввести в штат одного сотрудника - продавца-мерчендайзера. Материальную мотивацию сотрудника составляют:

- часовая ставка 110 рублей/час;
- бонус при 100% выполнении месячных КРІ магазина – коэффициент 1.2;
- премия за хорошую работу до 20%.

В месяц отработанное время сотрудника составляет 164 часа.

Всего максимальная оплата труда за месяц будет составлять 22 600 рублей (с вычетом подоходного налога).

При выполнении сотрудником планового выполнения конверсии общий коэффициент обслуживания будет составлять 12%. Рассчитаем выручку.

Для расчета возьмем плановые показатели на июль 2017 года:

- средний чек 3504 рубля;
- количество посетителей 14300.

Исходя из расчетов выручка при конверсии 12% составила 6 012 864. Плановая выручка для магазина составляет 5 010 720 рублей. То есть выручка увеличится относительно планируемой суммы на 1 002 144 рубля или на 20%.

### **3.2. Оценка эффективности рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «ПУМА-РУС»**

Эффективность рекламы через Инстаграм стоит рассчитывать уже после публикации и проведения акции. По статистике, данный способ рекламы увеличивает объемы продаж на 25-35%.

Рассчитаем экономическую эффективность от использования наружной рекламы.

Трафик в магазине PUMA ДЦ Ди-Порт:

Будни  $\approx$  300 чел/день (в июле 21 рабочий календарный день);

Выходные  $\approx$  800 чел/день (в июле 10 выходных/праздничных дней);

Всего 14 300 чел/месяц.

Для подсчета планируемой выручки используем формулу 4.

$$NS = ATV * Vis * Cr, \quad (4)$$

где NS – выручка,

ATV – средний чек,

Vis – количество посетителей магазина,

Cr – коэффициент конверсии.

В таблице 19 представлены плановые KPI показатели до и после использования наружной рекламы.

Таблица 19 – КРІ показатели розничного магазина РУМА ДЦ Ди-Порт, Июль 2017 г.

КРІ	Без использования рекомендации	С учетом использования рекомендации
Конверсия, %	10	10
Посетители, чел.	14300	15 015 (+5%)
Кол-во чеков, шт.	1430	1502
Средняя стоимость чека, руб.	3504	3 504
Выручка, руб.	5 010 720	5 263 008

Для того, чтобы данное мероприятие окупилось, число покупателей должно увеличиться за июнь минимум на 10 человек.

$32\ 840 \text{руб.} / 3\ 504 \text{руб.} \approx 10 \text{ человек.}$

Таким образом, прирост к плану составил 252 288 рублей. Исключаем затраты в размере 32 840 рублей. Прибыль равна 219 448 рублей.

Исходя из выше представленных расчетов, можно сделать вывод, что использование наружной рекламы является отличным инструментом продвижения и стимулирования сбыта.

В таблице 20 представлены плановые расходы и выручка при использовании вышеперечисленных рекомендаций.

Таблица 20 – Расчет показателей при внедрении предлагаемых мероприятий

Рекомендация	Расходы	Выручка без использования рекомендаций, тыс.руб.	Выручка с использованием рекомендаций, тыс.руб.	Отклонение, тыс.руб.
Instagram Stories	1 250 руб./год	54 000	63 950	9 950
Instagram блогер	18 360 руб	260	320	60
Наружная реклама	32 840 руб./мес	5 011	5 231	220
Программа лояльности	241 600 руб.	15 000	17 618	2 618

Установка оборудования для онлайн покупок	55 602 руб.	5 011	5 095	84
Расширение штата	22 600 руб.	5 011	6 013	1 002

Важно отметить, что в расчет не включен рост затрат непосредственно на заработную плату, связанный с конъюнктурой рынка труда города. С другой стороны в расчете не учтены и дополнительные доходы, связанные с ростом цен на товары. В целом, расчет экономического эффекта от совершенствования системы мотивации труда очищен от ценовых факторов, не имеющих отношения к данной системе.

В таблице 21 отображена динамика товарооборота с учетом внедрения всех предложенных мероприятий за второе полугодие 2017 года.

Таблица 21 – Динамика товарооборота, июль-декабрь 2017г.

Месяц	Объем продаж за 2016, тыс.руб.	Объем продаж за 2017 год, тыс.руб		Отклонение			
		План без учета мероприятий	План с учетом мероприятий	от плана без учета мероприятий		от предыдущего года	
				сумма	%	сумма	%
июль	4 964	5011	5 461	450	8,9	497	10
август	3 254	3 286	3 781	495	15	527	16
сентябрь	3 960	3900	4360	460	11,7	400	10
октябрь	4 138	4180	4356	176	4,2	218	5,2
ноябрь	4 895	4945	5190	245	4,95	295	6
декабрь	4 256	4300	4778	478	11,11	522	12,2
за 6 месяцев	25 467	25622	27926	2 304	8,9	2 459	9,6

Согласно данным, представленным в таблице, при использовании предложенных мероприятий объем продаж во втором полугодии 2017 года

увеличится на 8,9% относительно планируемого объема продаж без учета мероприятий и на 9,6% относительно второго полугодия 2016 года.

Чтобы проследить динамику выполнения плана за 2017 г. целесообразно построить график (рис.15).

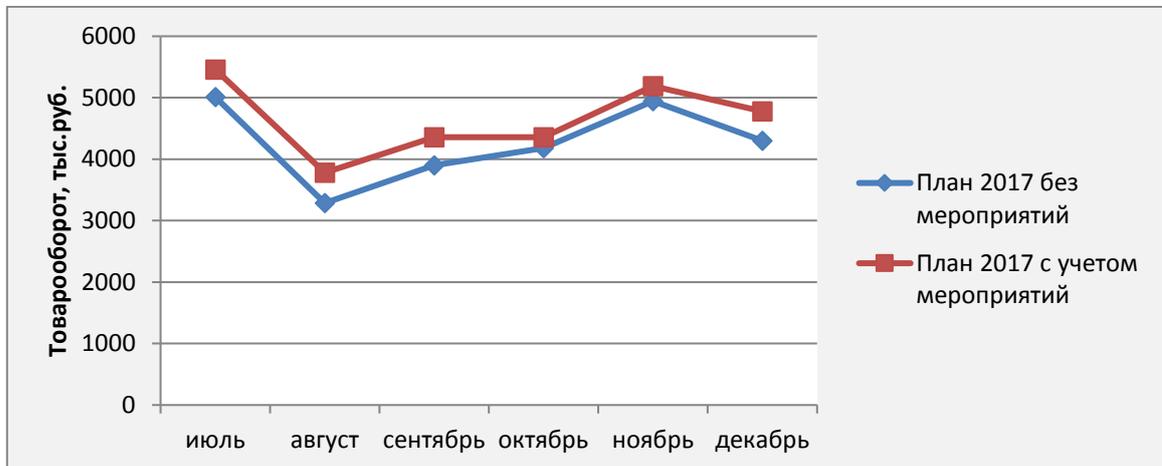


Рисунок 15 – Динамика плановых и фактических показателей товарооборота ООО «ПУМА-РУС» за июль-декабрь 2017 г.

Эффективность затрат на реализацию предлагаемых мероприятий может быть определена с помощью показателя рентабельности:

$$P = (\mathcal{E} / Z_p) * 100\% \quad (5),$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

$Z_p$  – затраты на реализацию мероприятий, руб.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий по формуле (5):

$$P = (2\,194 / 211) * 100\% = 1\,039\%$$

Таким образом, рентабельность мероприятий составит 1039%. То есть, на рубль вложенных средств предприятие получит 10,39 рублей.

## **Заключение**

Во время исследования была проанализирована сбытовая деятельность ООО «ПУМА-РУС» и определены мероприятия для повышения ее эффективности.

Потенциальными потребителями ООО «ПУМА-РУС» являются физические лица со средним достатком, в возрасте от 16 до 60 лет.

В течение анализируемого периода наблюдается увеличение продаж продукции на 2160 тыс. руб., причем наибольшая доля продаж приходится на дивизион «обувь», и колеблется в пределах 50%. По гендерной принадлежности основную долю прибыли приносит мужская одежда и обувь.

Для того чтобы полностью обеспечить покупательский спрос и тем самым увеличить прибыль организации, необходимо правильно разработать систему стимулирования сбыта, заниматься совершенствованием товарной политики, изучением спроса, улучшением качества выпускаемых изделий и т.д.

Сущность и задачи сбытовой политики - удовлетворение потребителя в товарах и услугах, а для организации - получение прибыли.

В настоящий момент существует множество форм и методов стимулирования сбыта. Это с помощью рекламы, скидки, бонусы, улучшение качества предоставляемых товаров, увеличение ассортимента, гарантийное и послегарантийное обслуживание, закрепление имиджа предприятия, т.к. имидж организации также оказывает влияние на рост продаж и т.д.

Цена играет главную роль и оказывает определенное воздействие на потребителя с целью совершения покупки. Поэтому необходимо правильно разрабатывать ценовую политику, используя при этом различные методы стимулирования сбыта: усиление рекламы в СМИ, Интернет реклама, полиграфическая реклама (разработка визиток, буклетов и т.д.), изучение покупательского спроса потребителей с целью улучшения деятельности работы организации.

Но для того, чтобы правильно выбрать стратегию развития организации, необходимо проводить оценку конкурентов, сравнивать ценовую политику, ассортимент и политику стимулирования сбыта лидирующих компаний.

ООО «ПУМА-РУС» рекомендуется внедрить систему продвижения для эффективного информирования и привлечения новых покупателей. Необходимо использовать в сток-магазинах программу лояльности для постоянных покупателей, а также необходимо использование модернизированного оборудования для дополнительных продаж.

Необходимо расширить штат сотрудников для более эффективного обслуживания покупателей и увеличения прибыли.

Все это позволит разработать новую стратегию жизнедеятельности организации и вывести предприятие на новый уровень развития.

Рентабельность предлагаемых мероприятий составит 1039%. То есть, на рубль вложенных средств предприятие получит 10,39 рублей.

## Список литературы

1. Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2011
2. Автономов В.С. Введение в экономику. 2011
3. Афанасьев, М. П. Маркетинг: стратегия и тактика фирмы. / М. П. Афанасьев. – М. : Финстатинформ, 2010
4. Амблер, Т. Практический маркетинг /Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб: Издательство "Питер", 2010. 5. Бурцев, В.В. Маркетинг в России и за рубежом / В.В. Бурцев // ИНФРА-М. – 2011
5. Базылев, Н. И. Экономическая теория : учебник. 2-е издание, перераб. и доп. / Н. И. Базылев, А. В. Бондарь, С. П. Гурко. – Минск : БГЭУ, 2010
6. 4. Баркан, Д.И. Управление сбытом / Д.И. Баркан. – СПб: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2011
7. Бурцев, В.В. Контроль на совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В.В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. – 2011
8. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник. Е.П. Голубков. – М.: Издательство "Финпресс", 2012
9. Диксон, Питер Р. Управление маркетингом : перевод с англ. / Питер Р. Диксон. – М. : Бинوم, 2011
10. Дурович, А. П. Основы маркетинга: учебное пособие/ А. П. Дурович. – М. : Новое знание 2011
11. Елисеева, Т.П. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Т.П. Елисеева. – Мн.: Соврем. шк., 2010
12. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента» /Минск «Экономпресс»/, 2011
13. Котлер Ф. Управление маркетингом. — М. , 2012
14. Котлер Ф. «Основы маркетинга». Москва. «ПРОГРЕСС», 2013
15. Крыжановский, И.Ю. Охрана труда / И.Ю. Крыжановский. – Мн.: Беларусь, 2012

16. Коржов, С.П. Комплексный анализ работы предприятия // Экономика. Финансы. Управление. – 2011
17. Козлова, Е. П. Бухгалтерский учет в организациях / Е. П. Козлова, Т. Н. Бабченко, Е. Н. Галанина. – М. : Финансы и статистика, 2014
18. Кондрашов, В. М. Управление продажами / В. М. Кондрашов, В. Я. Горфинкель. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012
19. Кулибанова, В. И. Прикладной маркетинг/ В. И. Кулибанова. – М. : – Современный бизнес 2013
20. Крылов, И. В. Маркетинг : Социология маркетинговых коммуникаций : учебное пособие / И. В. Крылов. – М. : – Центр, 2011
21. Левкович, О. А. Бухгалтерский учет: учебное пособие 4-е изд. / О. А. Левкович, И. Н. Бурцева. – Минск : – Амалфея, 2012
22. Маджаро С. Международный маркетинг. — М., 2011
23. Маркетинг : учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. под ред. А.Н. Романова.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. –М.: Дело, 2012
25. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): Учебник/под ред. В.И. Кошкина.-М., 2010
26. Оценка предприятия: теория и практика: учебное пособие/под ред. В.В. Григорьева, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2010
27. Ромат, Е. В. Реклама теория и практика : учебник для ВУЗов / Е. В. Ромат. – СПб. : Питер, 2011
28. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2013
29. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Г.В. Савицкая. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2011
30. Старова, Л. И. Методические указания к практическим занятиям по курсу «Технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия» В 2 ч. / Л. И. Старова . – Минск : БГУИР, – 2011

31. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд., перераб. и доп. / Г. В. Савицкая. – Минск : ИП «Экоперспектива», 2012
32. Скачкова, А. А. Политика формирования брендинга и ее влияние на коммерческую деятельность предприятия : учебн. пособие / А. А. Скачкова. – Минск : БГУИР, 2012.
33. Фатхутдинов Р.А. «Инновационный менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,- М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2012
34. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,- М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2011
35. Сайт ООО «ПУМА-РУС» - <https://ru.puma.com>