Содержание

Введение 4
Глава 1. Теоретические основы коммерческой деятельности предприятия розничной торговли 6
деятельность как составная часть хозяйственной деятельности 6
1.1.Розничная торговля как вид коммерческой деятельности 6
1.2. Организация и осуществление коммерческой деятельности розничного торгового предприятия 19
Глава 2. Анализ коммерческой деятельности розничной торговой сети ООО «Сеть Салонов Мебели "Эльсинор» 24
2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» 24
2.2 Организация и осуществление сетевой торговли предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» 33
2.3. Анализ эффективности коммерческой деятельности предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели "Эльсинор» 39
Глава 3. Совершенствование развития розничной торговой сети ООО "Сеть Салонов Мебели "Эльсинор"" 52
3.1 Основные направления развития розничной торговой сети ООО "Сеть Салонов Мебели "Эльсинор"" 52
3.2. Оценка экономической эффективности мероприятий 60
Заключение 76
Список использованной литературы 80

Введение

Одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики России является торговля. От ее состояния и развития зависят развитие благосостояния страны и экономики в целом. В России торговля представляет собой одну из самых значимых отраслей, как по масштабам деятельности, так и по численности занятых работников. Торговля в частности имеет огромное значение для экономического развития, особенно в условиях рыночной экономики. Поэтому в России торговля во многом поддерживается государством. Такая поддержка осуществляется через всяческую помощь малому предпринимательству.

В настоящее время в сфере торговли активно развиваются розничные торговые сети – множество предприятий, находящихся под одним управлением.

Актуальность исследования заключается в том, что многие торговые предприятия попадают в сложное финансовое положение из-за недостаточной теоретической проработки проблем анализа и управления деятельностью предприятий, в первую очередь, финансово-хозяйственной, отсутствия обоснованных практических рекомендаций и, как следствие -низкой эффективности работы соответствующих служб.

Цель дипломной работы – разработка путей улучшения развития розничной торговой сети.

Объект исследования – предприятие ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор».

Предмет исследования – коммерческая деятельность предприятия.

Задачи:

- изучить теоретические основы коммерческой деятельности предприятия розничной торговли;

- провести анализ коммерческой деятельности розничной торговой сети ООО «Сеть Салонов Мебели "Эльсинор»;

-разработать мероприятия по совершенствованию развития розничной торговой сети ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор».

Методологическая основа исследования - диалектический подход к рассмотрению проблемы, принцип историзма, использование методов анализа и синтеза.

Информационной базой исследования выступают труды авторов в сфере торговли рассматриваются в трудах Э.А. Уткина, В.Е. Хрупкого, В.Г. Панкратова, Ю.К. Баженова, Б.В. Прыкина, Ф. Котлера, А.А. Бревнова, Р. Мачадо, Ю.П. Морозова, Е.В. Ромата, М. Портера. Вопросам конкурентоспособности, внедрения новых торговых технологий и методов продаж посвящен ряд работ, среди которых можно отметить М.Г. Лапусту и Ю.Л. Старостина, М.И. Кныша, И.В. Рыкову, С.И. Кирюкова, В.В. Салия и В.В. Бакаеву и других.

Глава 1. Теоретические основы коммерческой деятельности предприятия розничной торговли

деятельность как составная часть хозяйственной деятельности

1.1.Розничная торговля как вид коммерческой деятельности

Предприятия розничной торговли являются мобильными, мало затратными, с большими возможностями гибкой адаптации к рыночным переменам.

Розничная торговля является системой ритейлинга (от англ. retail trade "малый бизнес") - продажа товаров для личного и семейного пользования в штучных количествах [11, с.78.].

В основе розничной торговли используется теория индивидуального выбора, исходящая из принципа приоритета потребителя, следовательно, она является социальным выражением качества жизни общества.

Розничная торговля - это товарообменный процесс, направленный на удовлетворение потребностей людей путем свободной продажи товаров и услуг, представляющих ценность для покупателя.

В новом отраслевом стандарте - ГОСТ Р 51773 - 2009 представлена классификацию торговых организаций по восьми признакам [5], в которой рассмотрены виды предприятий оптовой и розничной торговли, а также торговые объекты с учетом особенностей сооружений и сложности конструкции (стационарные и нестационарные). Уделено внимание систематизации торговых предприятий на основе интеграционных процессов: в стандарте выделены автономные торговые предприятия и сетевые (торговые сети), но перечень интегрированных организаций слишком узкий и не учитывает все организационные и пространственные объединительные трансформации торговых бизнес-структур, а также процессы отраслевой диверсификации. Виды торговых предприятий обусловлены их специализацией, типом и видом торговли. В стандарте предложены универсальные, специализированные и неспециализированные с комбинированным и смешанным ассортиментом торговые предприятия.

Существенным недостатком, по нашему мнению, является отсутствие в предложенной классификации признака группировки по уровню и степени территориальной концентрации с выделением наиболее перспективных торговых объединений в формате торговых центров, торговых галерей, торговых комплексов, моллов с учетом не только продажи товаров, но и преобразования торговой отрасли в современную индустрию сервиса. Также целесообразно предусмотреть систематизацию торговых форматов по уровню обслуживаемых территорий с детализацией на сельский сегмент и городской сегмент потребительского рынка.

На основе обобщения современных подходов к классификации нами предлагается система современных видов розничных торговых организаций и их форматов, упорядоченных и дифференцированных на определенные группы в зависимости от классификационных признаков. Это позволило систематизировать многообразие видов розничных торговых организаций в определенные группы. Классификация розничных торговых организаций с авторскими дополнениями представлена в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 - Классификация розничных торговых организаций

Признаки классификации	Классификационные группы
Организационно-правовая природа	Хозяйственные товарищества. Хозяйственные общества. Унитарные предприятия. Индивидуальные предприниматели. Некоммерческие объединения - объединения юридических лиц (ассоциации и союзы); некоммерческие партнерства; потребительские кооперативы. Коммерческие (предпринимательские) объединения - объединение юридических лиц (холдинг), объединение без образования юридического лица (простое товарищество).
Размер бизнеса	Микропредприятия, малые, средние, крупные предприятия.
Уровень интеграции	Автономные (независимые), интегрируемые.
Организационно-экономические формы интеграции	Торговые сети, торговые бизнес-сети, торговые сети на основе франчайзинга, добровольные торговые сети, кооперативные торговые сети, торговые концерны, ассоциации, стратегические альянсы, торгово-закупочные кооперативы, моллы, оптово-розничные объединения, союзы.
Пространственные формы интеграции	Международные, национальные, межрегиональные, внутрирегиональные.
Уровень диверсификации	Недиверсифицированные, диверсифицированные (внутриотраслевая и межотраслевая диверсификация).
Формы продажи	Магазинная торговля, внемагазинная торговля (вендинг, развозная торговля, Интернет-магазины, продажи по каталогам и др.).
Методы продажи товаров	Традиционный метод продажи (через прилавок), самообслуживание, продажа товаров с открытой выкладкой, продажа товаров по образцам и др.
Форматы	Гипермаркет, супермаркет, минимаркет, дискаунтер, магазин шаговой доступности, магазин-склад, торговый центр, торговый комплекс, торговая галерея и др.
Масштабность форматов	Крупноформатные, среднеформатные, малоформатные.
Товарная специализация	Универсальные, специализированные (в том числе узкоспециализированные), неспециализированные (со смешанным и комбинированным ассортиментом).
Сочетание функций оптовых и розничных продаж	Форматы розничной торговли, форматы оптово-розничной торговли.
Ценовая политика	Форматы «высоких» цен, форматы «средних» цен, форматы «низких» цен.
Территориальная концентрация	Изолированное (индивидуальное) расположение, групповое (концентрированное) размещение.
Сегмент потребительского рынка (территориальная организация)	Городской сегмент обслуживания. Сельский сегмент обслуживания.

Новизна нашей классификации организаций розничной торговли заключается в следующих аспектах: во-первых, в уточнении содержания классификационных групп по организационно-правовому (нормативному) регулированию и размерам бизнеса; во-вторых, в дополнении группировки торговых организаций признаками: систематизация по организационно-экономическим формам интеграции, пространственные формы интеграции, уровень диверсификации, сегмент потребительского рынка (территориальной организации); в-третьих, в развернутой характеристике современных торговых форматов как основных организационных форм розничной торговли.

Таким образом, дается расширительная классификация розничных торговых объектов с учетом современных тенденций состояния и развития отрасли. Приведем краткую характеристику основных видов организаций розничной торговли согласно предложенной нами классификации с учетом уточнений и дополнений.

В рыночной экономике важным признаком классификации торговых организаций выступает их систематизация по организационно-правовой природе. Традиционно в соответствии с действующим российским законодательством торговые организации разделяют на хозяйственные общества, хозяйственные товарищества, унитарные предприятия и индивидуальные предприятия. Особенность нашего подхода заключается в дополнении вышеуказанных форм объединениями юридических лиц и предпринимателей без образования юридического лица в виде предпринимательских объединений и некоммерческих объединений, что востребовано в условиях усиления глобализационных процессов в сфере обращения и соответствует идеологии взаимосвязанных лиц. Сложность в исследовании правовой природы объединений заключается в том, что существующие положения Гражданского кодекса РФ касаются лишь некоммерческих объединений: ассоциаций и союзов (ст. 121 - 123), а также отдельно дочерних (ст. 105) и зависимых организаций (ст. 106), простых товариществ (ст. 1041) [1]. Понятие, порядок создания и ликвидации, порядок ведения

консолидированной бухгалтерской отчетности, ответственность участников холдинга прописаны в проекте ФЗ «О Федеральном законе «О холдингах»» (проект № 99049555-2), который до сих пор так и не принят, что затрудняет формирование законодательства о предпринимательских объединениях и их создание на практике. Правовая природа некоммерческих партнерств закреплена в Федеральном законе № 7 - ФЗ «О некоммерческих организациях». В практике управления торговлей среди предпринимательских объединений распространены холдинги, среди некоммерческих объединений - ассоциации и союзы. Следовательно, наша классификация подчеркивает актуальность нормативно-правового обоснования и регулирования деятельности предпринимательских объединений и, прежде всего, - холдингов.

Вторым признаком классификации торговых организаций предлагаем считать размер бизнеса, который требует своего уточнения в связи с изменением законодательства. В российской практике организации по размеру бизнеса делят на микропредприятия, малые, средние и крупные.

Основой для идентификации микропредприятий, малых и средних предприятий в России является ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» № 230-ФЗ от 18.07.2007 г., который расширил критерии отнесения организаций к субъектам малого и среднего предпринимательства вне зависимости от отрасли деятельности. Напомним, что в соответствии с ранее действующим законодательством к малым предприятиям относились организации с численностью до 30 человек - в розничной торговле и до 50 человек - в оптовой торговле и общественном питании [3].

На каждом этапе создания торгового процесса маркетинг решает определенные задачи управления бизнесом, что позволяет увеличить доходы, активно реагировать на рыночные тенденции.

Первый этап предполагает анализ товарной ниши с учетом конкурентного окружения и платежеспособности покупателей целевого сегмента.

На данном этапе необходимо выполнить анализ рыночной среды с

выделением рыночной доли, возможного потенциала и емкости целевого сегмента.

Оценку конкурентоспособности компании надо выполнить в режиме SWOT-анализа с учетом как собственных преимуществ и недостатков, так и лидера конкуренции. Необходимо оценить преимущества в маркетинговых стратегиях по ценовой, товарной политике, дистрибьюции и позиционированию.

Наряду с учетом внешних и внутренних факторов важно правильно определить место расположения торговой точки. Выбор места расположения должен учитывать предпочтения потенциальных потребителей и возможности розничного магазина [16, с.56].

Обоснованием места расположения является комплексная оценка:

- района - промышленный, офисный, спальный;
- интенсивности транспортных потоков вблизи магазина;
- возможного радиуса охвата покупателей;
- наличия места и удобства парковки транспорта;
- наличия вблизи магазина аналогичных торговых точек, а также промышленных объектов.

На первом этапе особенно тщательно надо выполнить сегментацию потребителей с выделением социального положения покупателей и мотивов покупки. Наряду с этим целесообразно создать информационную базу данных постоянных клиентов. Основными инструментами исследования сегментации могут быть фокус-группы покупателей, коммерческие листовки, анкетирование, визуальные наблюдения, презентации.

Второй этап предполагает разработку программы маркетинга-микс, системное и гибкое использование всех инструментов[3, с.89].

Организация торгового процесса сопровождается формированием товарной политики. При этом необходимо выполнить анализ привлекательного и устойчивого ассортимента с позиции уровня спроса, возможной потребительской удовлетворенности, прибыльности торговли. Важным

дополнением к товарной политике является выбор надежных поставщиков и создание оптимального уровня товарных запасов.

Особенно тщательно необходимо разработать ценовую политику с учетом порога цены, уровня среднерыночной цены, эластичности спроса, цены конкурентов, тенденций перемен, реальных возможностей магазина.

Существенным дополнением ко второму этапу является работа по созданию возможных торговых скидок, наценок с использованием механизмов стимулирования торговли - распродажи, дисконтные накопительные карты, купоны, розыгрыши, конкурсы, гибкие формы расчетов, кредит.

Очень важно выработать политику распределения. При этом надо продумать работу с поставщиками для выгодных коммерческих связей на основе концепции партнерства, а также оценить наличие автотранспорта, возможного сервиса обслуживания клиентов.

Дистрибьюция предполагает комплексную оценку каналов распределения и работу с потенциальными партнерами (посредниками) и клиентами.

Слагаемые эффективности обслуживания клиентов выражены в цене, гарантиях качества товаров и сервисе [16, с.121.

Продвижение отражает коммуникационную политику в результате разработки стратегии продвижения товаров, услуг, участия в отраслевых ярмарках, выставках, организации рекламных и социальных акций, презентаций, дегустаций и других промоакций, стимулирующих продажи.

Не менее важным вкладом в коммерческий успех является работа в области позиционирования самого магазина, а также товаров, услуг, что создает популярность компании, положительное впечатление и лояльность клиентов.

Слагаемыми позиционирования являются: оформление магазина, дополнительные услуги, стимулирование продаж, формирование фирменного стиля и сама атмосфера магазина.

Оформление магазина включает: наличие фирменной вывески, фирменного знака; оформление фасада и витрины; оптимизацию использования

торговой площади; эффективную выкладку товаров в торговом зале; удобный доступ покупателя к образцам; удобство входа, выхода и расчета за покупки с позиции психологии покупателей.

Самостоятельным блоком позиционирования выступают дополнительные услуги с учетом комплексного анализа спроса, заинтересованности в них и уровня неудовлетворенного спроса. Эти услуги имеют широкий ассортимент и представляют сервисную систему обслуживания, включающую: удобный режим работы для клиента и гибкие формы расчета (наличие кредита, обслуживание по электронным картам, обмен валюты); обмен устаревших товаров на новые; справочно-консультационную службу; демонстрацию образцов; бесплатную упаковку; установку; гарантии обслуживания и возврата.

Стимулирование продаж является наиболее действенным рычагом увеличения количества потенциальных покупателей. В целях стимулирования предприятия розничной торговли разрабатывают: программы лояльности, поощрения на основе пластиковых карт; дисконтные, бонусные программы; «подарочные карты» для VIP-персон и постоянных клиентов; «накопительные карты», розыгрыши и другие промоакции.

Все эти компоненты системы стимулирования составляют комплекс sales promotion - маркетинговый инструмент, способный в течение короткого времени спровоцировать потребителя на совершение покупки[14].

Одним из главных направлений позиционирования торговой точки является создание фирменного стиля, который позволяет компании добиться высоких результатов за счет организации культуры обслуживания, обязательной фирменной одежды, регулярного обучения и переподготовки торгового персонала. Именно фирменный стиль, включающий торговый лейбл, корпоративное оформление документов, уютную атмосферу магазина выгодно позиционирует компанию относительно конкурентов.

Атмосфера магазина начинается с создания гармоничной внутренней среды в результате чистоты, благоухания, упорядоченных товаропотоков, удобства расположения кассы, наглядной информации (ценники, указатели,

консультанты), выкладки образцов в торговом зале и заканчивается антропогенной средой, включающей доброжелательность и культуру торгового персонала.

Дополнением к этому является организации охраны магазина с учетом системы контроля доступа в магазин, внешнего вида охранников, манеры поведения [16, с.89].

Третий организационный этап реализации маркетинга в торговле заключается в оценке эффективности финансово-экономических показателей, в том числе: выручки, суммарных затрат, оборачиваемости товарно-материальных ценностей, прибыли и рентабельности торговых сделок.

На данном этапе очень важно предусмотреть наличие единой торгово-отчетной системы на базе автоматизированного учета для бухгалтерских и кассовых операций.

Существенным дополнением является разработка стандарта обслуживания клиентов с включением расчетного показателя качества обслуживания.

Для оценки показателя оборачиваемости важно своевременно проводить инвентаризацию наличия товарных запасов, выявлять отклонения от установленных режимов хранения.

Электронная торговля является скрытым резервом эффективности розничной торговли и во всем мире широко используется.

Электронная торговля как процесс купли- продажи с помощью электронных технологий исполняет запросы клиентов с помощью кредитных карточек и других средств платежа.

В качестве электронного магазина может функционировать любая торговая точка в режиме корпоративного WEB-узла, в том числе гипермаркет, супермаркет, бутик, фирменный универсам, торговый центр, центр сетевой торговли.

У нас в России пользователями электронной торговли являются продвинутые клиенты в возрасте до 40 лет, которые очень ограничены

временем и четко знают: что хотят приобрести, по какой цене, какой фирмы.

Эти компоненты способствуют получению синергетического эффекта коммерции за счет постоянной оценки обратной связи с электронными пользователями, возможности персонифицирования заказа, повышения объемов реализации товаров, услуг.

Существенный вклад в эффективность розничной торговли вносит система мерчандайзинга (от англ. merchandising).

Система мерчандайзинга - это комплексная система маркетинга в торговой точке, направленная на использование скрытых резервов в результате создания привлекательного ассортимента, эффективного расположения товаров в торговом пространстве, рекламной выкладки новых товаров, оптимизации запасов и организации презентаций, дегустаций и других промоакций.

Целями мерчандайзинга являются:

-увеличение объемов продажи;

-формирование лояльности покупателей за счет максимального удовлетворения их запросов;

-формирование привлекательного ассортимента с учетом спроса и рентабельности каждой товарной единицы;

-создание достаточного уровня товарных запасов для своевременного и качественного удовлетворения потребительского спроса

К основным правилам организации системы мерчандайзинга следует отнести:

-правило ассортимента - предполагает определение минимального набора товарных позиций, удовлетворяющих спрос, инфраструктурную обеспеченность торговой точки, получение намеченной прибыли;

-правило торгового запаса - включает наличие обязательного уровня материальных ресурсов для непрерывного торгового процесса с учетом наличия остродефицитных товарных позиций;

-правило присутствия - диктует необходимость наличия товарных единиц в запасе магазина, соответствующего представленному ассортименту в

торговом зале, а также наглядность выставленных на полках, витрине товаров и удобную доступность покупателей к ним;

-правило сроков хранения и ротации товара на полке. Партия товара, выставленная в магазине ранее, должна продаваться в первую очередь, а товар, только что поступивший со склада, должен ставиться назад;

-правило эффективного расположения - включает оптимальное размещение продаваемого товара в торговом пространстве и грамотную выкладку его на полках. Иными словами, надо искусно и наглядно использовать каждую точку торговой площади, единицу торгового оборудования, SPOT-материалы торгового пространства для выгодной и рекламной выкладки дорогостоящих товарных единиц.

При этом валено помнить также правило «лицом к покупателю: товар должен быть расположен фронтально, с учетом угла зрения покупателя и направления живого потока в торговом зале. Основная информация на упаковке должна быть легко читаема, не закрываться другими упаковками, ценниками [16, с.45].

Развитие розничной торговли в России сопровождается разнообразием организационных форм управления: магазины, универмаги, универсамы, торговые центры и другие.

С 2000 г. широкое развитие получили небольшие магазины формата «бентам».

«Бентам» предполагает обслуживание жителей из близко расположенных домов. Этот тип магазина «За углом» находится всегда ближе любого гипермаркета, имеет в наличии достаточно широкий ассортимент, высокую культуру обслуживания и доступный уровень цен.

Общая площадь магазина «бентам» в пределах 170 кв. м, ассортимент составляет до 4000 наименований. Весь товар представлен в торговом зале магазина в форме самообслуживания.

Гастрономический отдел обслуживает покупателей в форме «через прилавок» с кассовым расчетом на выходе. Режим работы максимально

удобный для покупателей - круглосуточный без перерыва на обед и выходных дней.

В качестве стимулирования сбыта всегда приветствуются различные промоакции со стороны производителей продукции (основных поставщиков) в части организации распродажи, презентаций, дегустаций [18, с.45].

Сам магазин активно проводит различные розыгрыши призов, вручение подарков постоянным клиентам, праздники магазина, приуроченные к национальным датам, рассылку коммерческих листовок для привлечения потенциальных покупателей.

В магазине «Домашний» выпускается еженедельный информационный листок «Домашний Teims». В настоящее время в Москве уже создана сеть магазинов «Домашний» формата «бентам».

Для оценки результатов работы «бентама» используют показатель торгового оборота предприятия на 1 кв. м площади магазина. Это обусловлено в первую очередь высокой ценой аренды в Москве, поэтому складские площади магазина минимальные и товар сразу же подается в торговый зал.

В настоящее время получили широкое развитие торговые центры (ТЦ), которые в отличие от «бентамов» имеют огромные масштабы и в большей степени напоминают культурно-торговые комплексы на стыке торговли, культуры, быта.

Торговый центр включает группу различных коммерческих структур, спроектированных, построенных, эксплуатируемых и управляемых как единое целое. Под «Одной крышей» сосредоточены магазины, рестораны, кинотеатры, прачечные, парикмахерские, бассейны, катки, боулинги, клубы для детей с игровыми автоматами, компьютерным: кафе и детскими комнатами. Такие центры стали неотъемлемой чертой ритейлинга в США, Великобритании, Швеции, Германии, Чехии.

Таким образом, в России торговые центры представляют комплекс взаимосвязанных объектов торговли, культуры, общественного питания, сферы обслуживания, который размещен в нескольких близкорасположенных друг к другу зданиях.

1.2. Организация и осуществление коммерческой деятельности розничного торгового предприятия

В современных рыночных условиях торговля испытала глобальные изменения в своей структуре и по своим объемам и влиянию на уровень жизни населения, занимает основную долю в экономике страны по отношению к другим отраслям. Для поддержания стабильности развития экономики в будущем необходимо проведение верной экономической политики развития торговли, достижение высокого уровня конкурентоспособности по всем направлениям (в том числе коммерческому) деятельности торгового предприятия.

Коммерческая деятельность является неотъемлемой частью при прохождении процесса купли-продажи, которая приводит к развитию товарно-денежных отношений во всех звеньях экономического комплекса страны. При этом под коммерческой работой в торговле подразумевается сфера оперативно-организационной деятельности торговых организаций и предприятий, направленная на совершение процессов купли-продажи товаров для удовлетворения спроса потребителя и получения прибыли [21, с.89].

В настоящее время появляется всё большее количество торговых предприятий, которые стремятся получить как можно большую прибыль при минимальных затратах. Товарооборот торговых предприятий выступает необходимым условием, без которого не может быть достигнута главная цель - получение прибыли.

Таблица 1.3.1 - Оборот и товарные запасы розничной торговли в РФ [21]

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014 г. к 2012 г., %
Организации розничной торговли, тыс.	216,1	236,0	259,4	120,0
Индивидуальные предприниматели в розничной торговле, тыс. человек	1757,1	1743,9	1685,1	95,9
Оборот розничной торговли - всего, млрд. руб.	14599	16499	19083	130,7
Товарные запасы в организациях розничной торговли) (на конец года): всего, млрд. руб.	486,6	591,9	727,3	149,5
в днях торговли	29	29	30	103,4

Анализируя данные Федеральной службы государственной статистики, отметим, что на 20 % увеличились организации розничной торговли, а количество индивидуальных предпринимателей сократилось на 4,1 %. Оборот розничной торговли в 2014 г. относительно 2012 г. увеличился на 30,7 %. Наибольший удельный вес в обороте розничной торговли в 2014 г. занимает оборот торгующих организаций и индивидуальных предпринимателей - 88,4 %, а 11,6 % - продажа товаров на розничных рынках и ярмарках. При распределении оборота розничной торговли по формам собственности, наибольший удельный вес занимает частный оборот розничной торговли, а наименьший - потребительской кооперации.

Товарные запасы в организациях розничной торговли увеличились на 49,5 %, а в днях товарооборота на 1 день или на 3,4 %. Излишние запасы могут вызвать дополнительные потери, повышение потребности в кредитах, увеличение расходов по хранению запасов, что в совокупности приведет к ухудшению общего финансового состояния торговых предприятий. Поэтому, поддержание оптимальности между величиной товарооборота и размерами товарных запасов, является важной задачей торговых предприятий.

Товарные запасы являются одной из основных составных частей товарных ресурсов. В структуре товарных ресурсов розничной торговли наибольший удельный вес занимают товарные ресурсы собственного производства - 57 %, что на 2 п.п. меньше 2012 г., а в 2014 г. 43 % товарные ресурсы поступают по импорту против 41 % в 2012 г.

Анализ коммерческой деятельности является одним из факторов, определяющих успешное функционирование торгового предприятия. Периодическое проведение данного анализа приведет к быстрой и качественной оценке эффективности коммерческой работы торгового предприятия, точному и быстрому определению и учету факторов, влияющих на получаемую прибыль, а также выбору наиболее выгодных путей решения возникших в коммерческой деятельности проблем торгового предприятия и получения желаемой прибыли в краткосрочной и долгосрочной перспективе [22, с.56].

Коммерческая деятельность на торговых предприятиях включает такие задачи как:

- закупка товарных ресурсов;
- планирование объемов закупки товаров с учетом намечаемого уровня прибыли;
- планирование ассортимента и реализации товаров;
- организация продажи товаров.

На деятельность коммерческих предприятий в современных условиях оказывают влияние, такие немаловажные факторы как: организационно - экономические, технические, информационные и др. Под влиянием данных факторов, необходимо быть в постоянной готовности вносить изменения в коммерческую деятельность торгового предприятия, изменять ее в зависимости от конкретной ситуации, стратегии, конкурентов, поэтому предпринимателю следует тщательно анализировать сложившуюся ситуацию на рынке, а также внутри своего предприятия.

Функционирование и эффективная деятельность любого торгового предприятия в большей степени зависит от хозяйственных связей с поставщиками, которые включают экономические, организационные, коммерческие, административно-правовые, финансовые и другие отношения, складывающиеся между покупателями и поставщиками товаров в процессе поставок товаров. При несостоятельности или недобросовестности поставщика у потребителя могут возникнуть невыполнение намеченных показателей или прямые финансовые потери. Кроме всего этого, эффективная коммерческая работа в розничной торговле зависит и от индекса предпринимательской уверенности.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, индекс предпринимательской уверенности в розничной торговле вырос в 2014 г. по отношению к 2012 г. и наибольшее значение наблюдается в 3 квартале. Анализируя оценку экономической ситуации в розничной торговле, можно отметить, что 76 % от числа обследованных организаций в 4 квартале занимают удовлетворительную оценку, 15 % - благоприятную, 9 % - не-

благоприятную. Отрадно, что организации с благоприятной оценкой выросли на 4 п.п., а с удовлетворительной - сократились.

Проведенная оценка факторов, ограничивающих деловую активность организаций розничной торговли (в IV квартале в процентах от числа обследованных организаций), показала, что 63 % в 2014 г. занимает высокий уровень налогов, что на 23 п.п. больше 2012 г. Далее следует недостаточный платежеспособный спрос - 51 %, против 57 % в 2012 г. Высокая арендная плата и высокие транспортные расходы примерно на одном уровне, ограничивают деловую активность организаций розничной торговли 28 % и 26 % соответственно, при этом сокращаясь из года в год. Незамеченным остался и такой фактор, как высокий процент коммерческого кредита - 21 % в 2014 г. относительно 25 % в 2012 г. И на последнем месте отмечен недостаточный ассортимент - это 10 % в 2014 г., что на 2 п.п. меньше 2012 г.

Проведенный анализ развития коммерческой деятельности торгового предприятия позволил определить основные направления его эффективного развития:

- наращивать темпы роста объема товарооборота (по всем каналам реализации);
- привлечение новых покупателей (с помощью проведения различных акций, дегустаций, рекламной деятельности и т.д.);
- повышать уровень квалификации коммерческих работников;
- эффективно использовать экономический (ресурсный) потенциал;
- проведение целенаправленной работы с предприятиями-изготовителями по увеличению и обновлению ассортимента товаров;
- поиск оказания новых видов услуг и расширение деятельности имеющихся;
- техническая модернизация торговых предприятий;
- формирование достаточного размера товарных запасов для обеспечения бесперебойной торговли и ускорения товарооборачиваемости;
- сократить потери и повысить эффективность хранения товаров;

- разработать положение о поставщиках (бизнес-процессы и регламенты по работе с поставщиками);
- отсутствие страха перед коммерческим риском;
- повышение качества обслуживания потребителей;
- сокращение издержек обращения;
- целесообразное распределение средств, получаемых от экономии затрат;
- получение максимальной прибыли.

Основная цель развития торговли - создание благоприятных условий для эффективной деятельности торговых предприятий, с помощью совершенствования законодательной, финансовой, налоговой среды, в которой функционируют торговые предприятия, а также улучшения работы самих предприятий в условиях рыночных отношений. Таким образом, применив вышеуказанные мероприятия, розничные торговые предприятия не только повысят эффективность своей коммерческой деятельности, но и значительно превзойдут своих конкурентов в качестве обслуживания населения.

Глава 2. Анализ коммерческой деятельности розничной торговой сети ООО «Сеть Салонов Мебели "Эльсинор»

2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор»

ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» - это современное производство с новейшим оборудованием, технологиями и широким выбором продукции.

ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» организовано в 1998 году в городе Москве группой учредителей с целью получения прибыли и удовлетворения потребностей населения качественной мебели. Сфера деятельности представлена производством мебели для различных слоев населения.

Общая характеристика ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» отражена в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 - Общая характеристика объекта анализа

Характеристика	Описание
Наименование предприятия	ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор»
Форма собственности	Частная
Год основания	1998
Юридический адрес	г.Санкт-Петербург, Новолитовская ул, д.14а, 3 этаж, офис "Эльсинор". Метро "Лесная".
Реорганизация предприятия	Не было
Род деятельности	Продажа мебели
Режим работы	Понедельник – воскресенье 10:00-19:00 Без перерывов и выходных Звонки принимаются с 09:00 до 21:00

Общество является собственником имущества, переданного ему учредителями в качестве вкладов в уставной капитал, а также имущества, приобретенного по другим основаниям, допускаемым действующим законодательством, имеет свой банковский счет, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке.

Основной целью деятельности общества является осуществление

хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли на вложенный капитал, в соответствии с законодательством Российской Федерации и Республики Татарстан.

Деятельность общества регулируется Уставом. В соответствии с Уставом, ООО «Меридиан», имеет право осуществлять операции на рынке туристских услуг, реализовывать эти услуги физическим и юридическим лицам на основании заключенных договоров.

Для предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» характерна линейно–функциональная организационная структура управления.

Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на рис. 2.1.1.

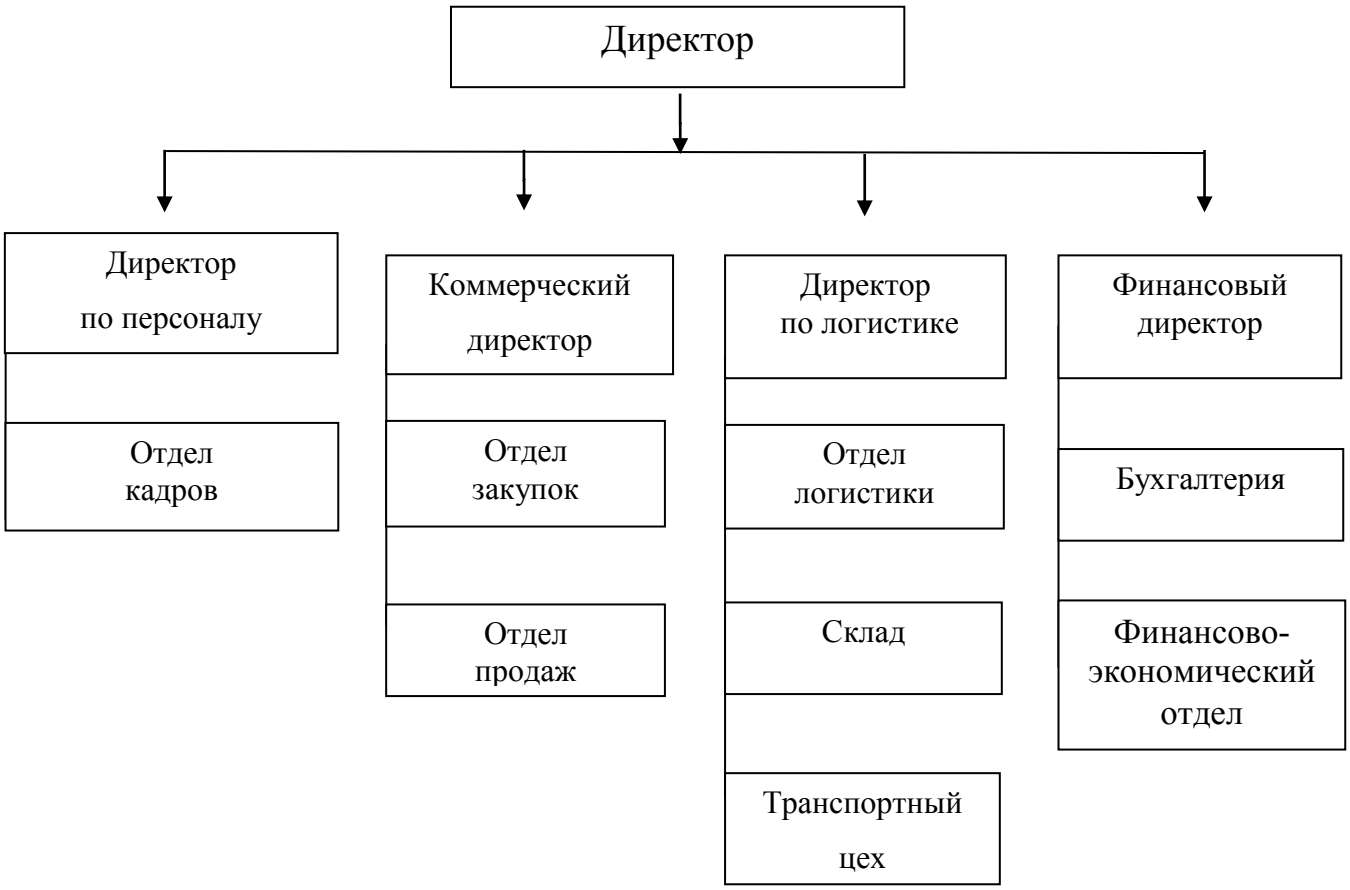

Рисунок 2.1.1 - Организационная структура управления ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор»

Распространенный опыт применения линейно-функциональных структур управления показал, что это более эффективно там, где аппарату управления

приходится исполнять большое количество рутинных, нередко циклических операций и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций грубой системы взаимосвязей, поддерживается точная работа любой подсистемы и организации в целом.

Во главе ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» стоит генеральный директор, которому подчиняются весь персонал организации. Решения этого уровня считаются конечными. Ген.директор занимается обеспечением трудоспособности компании как хозяйствующего субъекта, представляет предприятие на значительных переговорах с контрагентами, воспринимает свои и признает решения управляющих по ключевым направлениям финансово-хозяйственной работы.

Ген.директору напрямую подчиняются финансовый директор, управляющий отдела продаж и закупок, главный бухгалтер и бухгалтерия.

Финансовый директор возглавляет финансово-экономическое управление предприятия, исполняет коммерческо-договорную и сбытовую работу фирмы, принимает руководящие решения по основным вопросам сбытовой политики. Ему подчиняется начальник отдела продаж и закупок.

Главный бухгалтер – глава бухгалтерии, ответственная за учет финансово-хозяйственной деятельности предприятия, является представителем организации в фискальных муниципальных органах, отвечает наряду с начальником за правдивость представляемых сведений в государственные системы контроля. Заменяет ген.директора во время его отсутствия.

Мебель торгового зала представляет собой прилавки и прилавки-витрины, которые образуют секцию замкнутой зоны, неразборные; горки универсальные – пристенные, сборно-разборные, стеллажи. Мебель в торговом помещении удобная в эксплуатации, обеспечивает широкий показ товаров и создает максимум удобства при отборке товаров покупателями. Она имеет стандартные размеры, длина, высота и ширина отвечают параметрам помещения, и соответствует различным свойствам товаров и стандартизированным размерам упаковки, она прочная и устойчивая.

Мебель, изготовлена из унифицированных деталей, легко монтируется как в виде отдельных секций, так и сплошным фронтом, что приводит к экономии средств за счет сокращения числа стоек и других элементов. Полки торговой мебели расположены удобно, что обеспечивает широкий показ товаров и создает максимум удобств. Мебель для торговых залов магазина недорогая и экономичная в эксплуатации. Она изготовлена из простой и облегченной конструкции из недорогих строительных и отделочных материалов с использованием со временной технологии производства. Она занимает мало площади торгового зала и подсобных помещений, но достаточно емкая, обеспечивает выкладку и хранение необходимого количества товаров.

На мебельном рынке можно отметить влияние демпинга, когда компании предлагают более низкие цены на свои услуги, что сильно влияет на выбор потребителя. Достаточно сложно удержать покупателя в силу того, что услуги во многих компаний идентичные и покупатели легко переключаются от одной компании к другой.

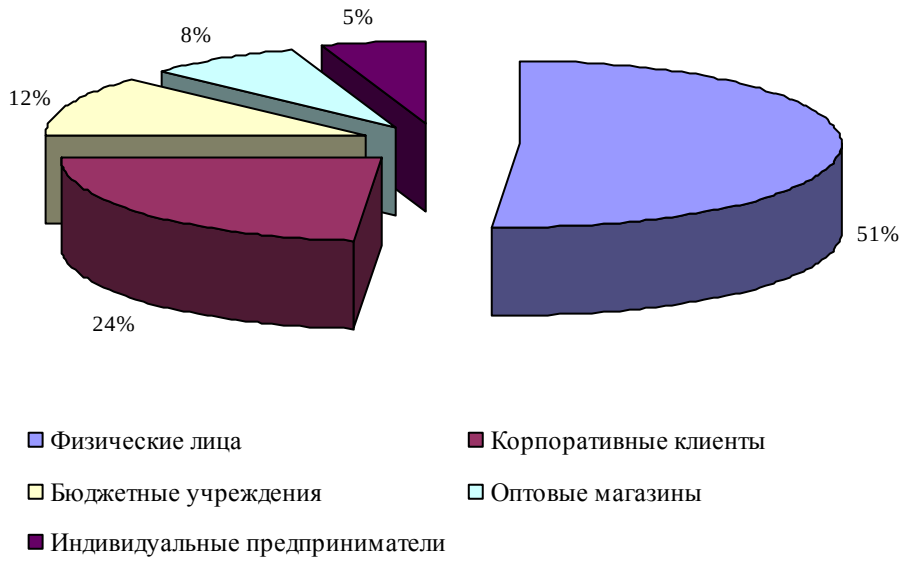

Рисунок 2.1.2 - Основные потребители, %.

Основными потребителями являются физические лица, когда необходимо купить мебель в квартиру или частный дом. Данный сегмент занимает 51%

рынка компании. На второй месте корпоративные клиенты, которые занимают 24%. Далее бюджетные учреждения – 12%. Таким образом, видим, что на рынке много потребителей и их рост постоянно растет.

Данные товарооборота и прибыли предприятия от реализации различных категорий продукции представлены в табл. 2.1.1. и 2.1.2.

Таблица 2.1.1 - Товарооборот и прибыль предприятия за 2013 г.

Категория товара	Занимаемая площадь		Товарооборот		Прибыль		Эффективность использования площади	
	$м^2$	доля	тыс. руб.	доля	тыс. руб.	доля	КэО	КэП
Диваны	11,1	0,4	2178,7	0,4	1000,6	0,3	0,96	0,8
Кресла	5,4	0,19	456,9	0,05	209,8	0,07	0,49	0,4
Кровати	2	0,06	2089,9	0,5	1012,9	0,5	4	4,7
Шкафы-купе	4,8	0,3	209,9	0,04	130	0,05	0,26	0,28
Кухни	2	0,05	134	0,01	70,8	0,08	0,38	0,38
Итого	25,3	1	5420,1	1	2424,1	1	-	-

Таблица 2.1.2 - Товарооборот и прибыль предприятия за 2014 г.

Категория товара	Занимаемая площадь		Товарооборот		Прибыль		Эффективность использования площади	
	$м^2$	доля	тыс. руб.	доля	тыс. руб.	доля	КэО	КэП
Диваны	11,1	0,44	2329,91	0,43	1005,6	0,4	0,97	0,9
Кресла	5,4	0,21	537,81	0,1	210,93	0,08	0,48	0,38
Кровати	2,2	0,09	2131,87	0,39	1035,1	0,42	4,3	4,66
Шкафы-купе	4,5	0,18	254,3	0,05	134,21	0,05	0,27	0,27
Кухни	2,1	0,08	166,21	0,03	74,21	0,03	0,37	0,37
Итого	25,3	1	5420,1	1	2460,05	1	-	-

По данным табл. 2.1.1 и 2.1.2 видно, что по группе «Кресла» доля в товарообороте составляет около 19% и 21 % за 2013-2014 гг. соответственно, в то время как доля по прибыли – 42 %, доля по площади составляет всего 9 %.

Следовательно, торговую площадь для группы «Кресла» необходимо расширять примерно на 30 % за счет «сужения» площади группы «Кровати».

На рис. 2.1.3 представлен ассортимент товарной продукции, реализуемой в ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор».

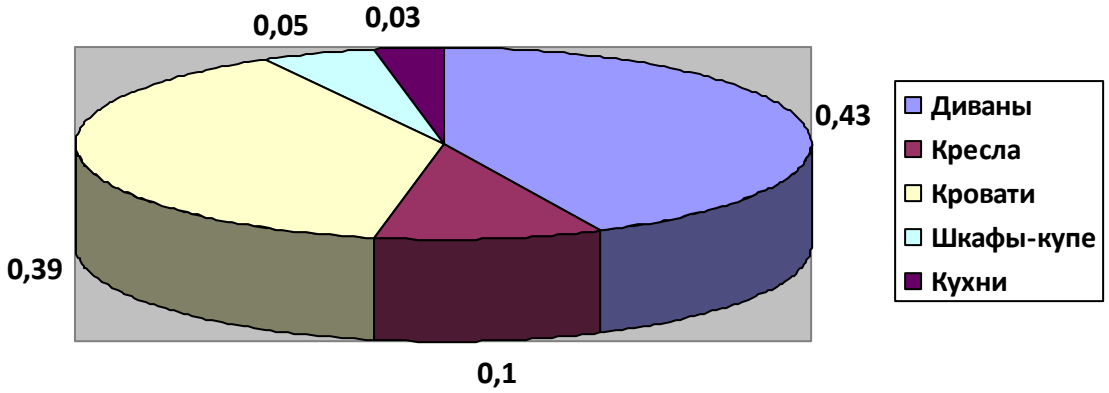

Рисунок 2.1.3 - Ассортимент сети ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор

В табл. 2.1.2 приведены данные для выполнения анализа выполнения плана по ассортименту с помощью метода наименьшего и среднего процента, который рассчитывается как отношение суммы выпущенных изделий, но не более планового выпуска, к плановому выпуску.

Таблица 2.1.2 - Анализ выполнения плана по ассортименту ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» за 2014 г.

Номенклатурная группа	Объем реализации , шт.			Выполнение плана по ассортименту, %	Засчитывается в выполнение плана по ассортименту
	план	факт	Уд.вес продукции, %		
Диваны	23585	21115	18,06	89,53	21115
Кресла	17790	16880	14,44	94,88	16880
Кровати	10836	11033	9,44	100,00	10836
Шкафы-купе	18006	14050	12,02	78,03	14050
Кухни	12736	12250	10,48	96,18	12250
Комоды	11429	10821	9,26	94,68	10821
Детские	9039	9525	8,15	100,00	9039
Столы	13021	13860	11,86	100,00	13021
Сопутствующие товары	8558	7354	6,29	85,93	7354

Итого	125000	116891	100,00	93,51	115366

Из табл. 2.1.2 следует, что в целом предприятие выполнило план по реализации на 93,51 %, по ассортименту реализуемой продукции на 92,29 %, а наименьший процент выполнения плана отмечен у шкафов-купе (78,03 %).

Сотрудники салона ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» также занимаются не только продажей элитной мебели из Италии, призванной украсить интерьер и сделать помещение более удобным и функциональным, но и обеспечивают доставку, сборку, а также, в случае необходимости, гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Далеко не все производители учитывают при изготовлении своей продукции ее дизайнерские свойства. Поэтому ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» рекомендует клиенту воспользоваться услугами профессиональных дизайнеров, которые помогут разработать дизайн комнаты или другого помещения с учетом фактуры приобретаемой итальянской мебели, ее цветовой гаммы, а также стиля и размеров. В результате заказанные предметы итальянской мебели обретут еще более достойный вид и станут более красочно сочетаться с элементами дизайна помещения.

В компании работает собственное проектное и дизайнерское бюро. На счету дизайнеров и конструкторов компании «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» внушительное количество разработанных и реализованных проектов для администрации города, «Сбербанка России», Банка «ВТБ» и др.

Генеральный директор, являющийся исполнительным органом, он осуществляет руководство текущей деятельностью. В его прямом подчинении находятся два сотрудника: заместитель генерального директора и главный бухгалтер. Последние в свою очередь руководят подчиненными им подразделениями.

Социальная структура коллектива выглядит следующим образом:

-средний возраст сотрудников: 31 год;

-пол: мужской- 86% (21 человек), женский- 14% (3 человека);

-имеют высшее образование 21% (5 сотрудников), средне-специальное образование- 79% (19 сотрудников).

Опишем кратко особенности управления персоналом в анализируемой организации.

Трудовые отношения в ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» строятся на контрактных началах.

Все работники ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» подлежат обязательному социальному страхованию.

Систему подбора (привлечения персонала с кадрового рынка) и оценки персонала в анализируемой организации, а также его адаптации можно считать оптимальной. В настоящее время данная система работает успешно.

Опишем особенности оперативной работы с персоналом, которые удалось выявить в процессе первичного наблюдения.

В целом можно говорить о рациональной организации труда во всех подразделениях фирмы с физиологической точки зрения. Оснащение рабочих мест сотрудников, работающих в офисе, а также водителей соответствует всем нормам и требованиям. Используемая ими техника и оборудование, находятся в исправном состоянии, а необходимые запасные части и расходные материалы работники получают вовремя.

Офисное пространство спланировано правильно. В целом можно говорить о нормальной эргономике рабочих мест.

Условия труда менеджеров тоже можно считать нормальными. Имеющиеся в офисе системы отопления и вентиляции помогают создать необходимый микроклимат: 18-20 С и относительную влажность 60-80%. Выполняются и другие санитарные требования по гигиене труда сотрудников.

Работникам всех подразделений предоставляется перерыв для отдыха и питания, соответствующий нормам, предусмотренным Трудовым Кодексом РФ. В целом работники фирмы довольны распределением рабочего времени.

Оперативная оценка персонала производится не реже 1 раза в пол года. Как правило, руководители подразделений производят письменное

тестирование, устные беседы с целью изучения степени подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается.

Численность сотрудников предприятия 25 человек.

Чтобы детально рассмотреть движение кадров проведем расчет коэффициентов движения персонала, таблица 2.1.3.

Таблица 2.1.3 - Расчет коэффициентов движения персонала за 2012-2014 г.г.

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год	Изменение показателя 2014/2012	
				ед.	Темп роста, %
Численность персонала на конец года, в том числе:	30	28	25	-5	89,77
Приняты на работу, (чел.)	2	2	4	2	88,24
Выбыли, (чел.)	2	4	6	4	121,74
В том числе:					
по собственному желанию, (чел.)	2	3	5	3	137,10
уволены за нарушения трудовой дисциплины, (чел.)	0	1	1	1	90,00
Коэффициент оборота по приему работников	0,01	0,01	0,01	0,01	98,29
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,06	0,08	0,08	-0,13	135,62
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,05	0,06	0,02	152,73
Коэффициент замещения	-0,05	-0,06	-0,07	-0,02	144,08

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что на предприятии большая текучесть кадров. К концу 2014 года численность сотрудников сократилась на 5 человек, из них 5 были уволены по собственному желанию на конец 2014 года, 1 человек уволен по инициативе администрации.

Причины увольнения сотрудников различны: слабая мотивационная политика, низкая заработанная плата, отсутствие эффективных систем управления персоналом.

В компании имеется проблема текучести кадров, которая наблюдается на

протяжении всего исследуемого периода, максимальное количество уволенных в 2014г., что требует рассмотрения причин увольнений.

Кадровая политика руководства ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» нацелена на формирование профессионального коллектива, каждый работник которого заинтересован в высоком результате своей производственной деятельности и всего трудового коллектива в целом. В компании работают люди, увлеченные своим делом, желающие расти профессионально, сделать хорошую карьеру, развиваться вместе со своей компанией.

ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» дорожит своей репутацией, и всегда неукоснительно соблюдает обязательства, взятые перед сотрудниками компании. Для сотрудников это интересная работа, конкурентная заработная плата, возможности и перспективы профессионального роста, социальный пакет и соблюдение Трудового кодекса (ТК).

Позитивный психологический климат в коллективе является результатом целенаправленной кадровой политики руководства компании. Отличительной чертой этого предприятия являются отношения в коллективе, построенные на взаимном уважении друг к другу.

2.2 Организация и осуществление сетевой торговли предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор»

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» за весь рассматриваемый период приведены ниже в приложении А.

Сетевая торговая сеть ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» — это торговое предприятие, управляющее группой предприятий розничной торговли, в котором принятие решений, закупка мебели происходит централизованно.

Сетевая торговля не только позволяет ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» эффективно удовлетворять потребности покупателей, но и

обеспечивать лучшие возможности для развития торгового бизнеса, благодаря использованию собственных средств и привлечению внешних инвестиций, обеспечивая при этом качественное обслуживание. В социальном плане важно, что сетевой ритейл всегда платит налоги и сохраняет значительный потенциал для удержания цены в пределах возможностей потребительского сегмента.

Сеть ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» продемонстрировала заметный рост в Петербурге, существенно укрепила свой бренд, улучшила имидж в восприятии потребителей и стала лидером продаж в категории «Самые низкие цены» в 2014 году. Самыми выгодными по цене магазины этой сети посчитали 42% петербуржцев.

За 2014г. годовая выручка равнялась 30 328 тыс. руб. Годовая выручка в течение анализируемого периода существенно выросла (на 6 228 тыс. руб.).

За 2014г. значение прибыли от продаж составило 594 тыс. руб. За весь анализируемый период имело место существенное уменьшение финансового результата от продаж – на 158 тыс. руб., или на 21 %.

Обратив внимание на строку 2220 формы № 2 можно отметить, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). Поэтому показатель "Управленческие расходы" за отчетный период в форме № 2 отсутствует.

Организация не применяет ПБУ 18/02 "Учет расчетов по налогу на прибыль", что нормально для субъектов малого предпринимательства.

На рис. 2.2.1 наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» в течение всего анализируемого периода.

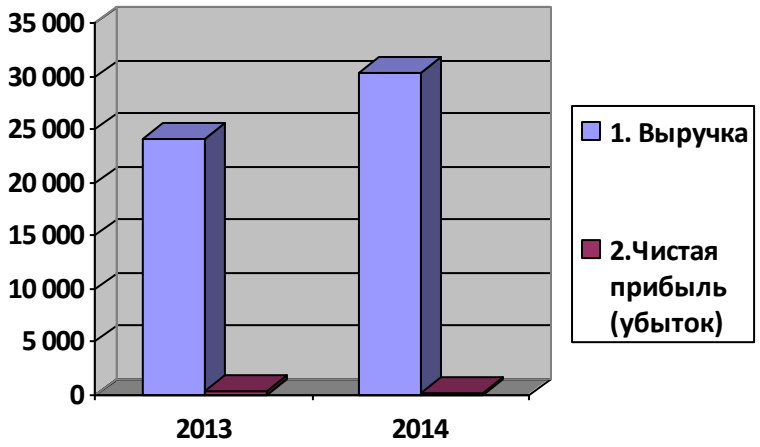

Рисунок 2.2.1 -Динамика выручки и чистой прибыли

В табл. 2.2.1 представлены данные для анализа рентабельности деятельности рассматриваемой торговой сети за анализируемый период.

Таблица 2.2.1 - Анализ рентабельности торговой сети ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки).	3,1	2	-1,1	-37,2
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	2,6	1,5	-1,1	-42,6
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	1,4	0,4	-1	-71,1
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	–	–	–	–

На рис.2.2.2 представлена динамика показателей рентабельности продаж в рассматриваемой организации за 2013 и 2014 гг.

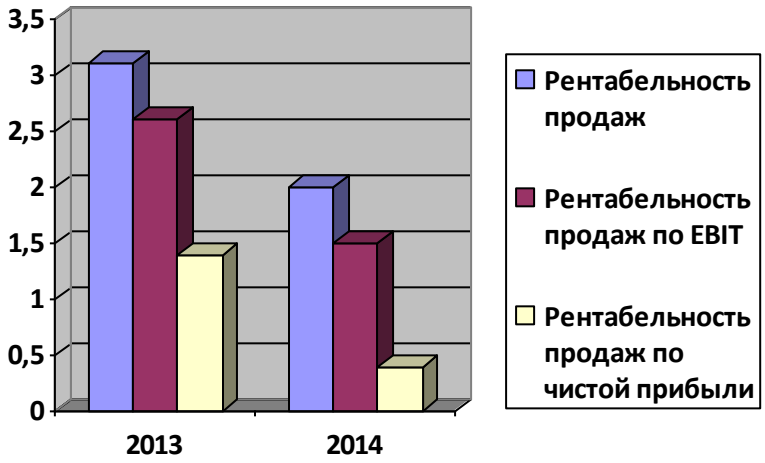

Рисунок 2.2.2 - Динамика показателей рентабельности продаж

Представленные в табл. 2.2.1 показатели рентабельности за 2014г. имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности торговой сети ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор».

За 2014г. организация по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 2 копеек с каждого рубля выручки от реализации. Тем не менее, имеет место отрицательная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за период с 01.01.2013 по 31.12.2013 (-1.1 коп.).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за период с 01.01.2014 по 31.12.2014 составил 42,6 %. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 2 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств представлен в табл. 2.2.2.

Таблица 2.2.2 - Оценка финансовой устойчивости по величине излишка

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*		
	на начало анализируемого периода (31.12.2012)	на конец анализируемого периода (31.12.2014)	на 31.12. 2012	на 31.12. 2013	на 31.12. 2014
COC_1 (рассчитаннные без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	546	27	-607	-997	-2 945
COC_2 (рассчитанные с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, NetWorkingCapital)	716	27	-437	-997	-2 945
COC_3 (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и кратко-срочной задолженности по кредитам и займам)	898	767	-131	-676	-2787

На рис.2.2.3 наглядно представлена динамика основных показателей финансовой устойчивости торговой сети ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор»:

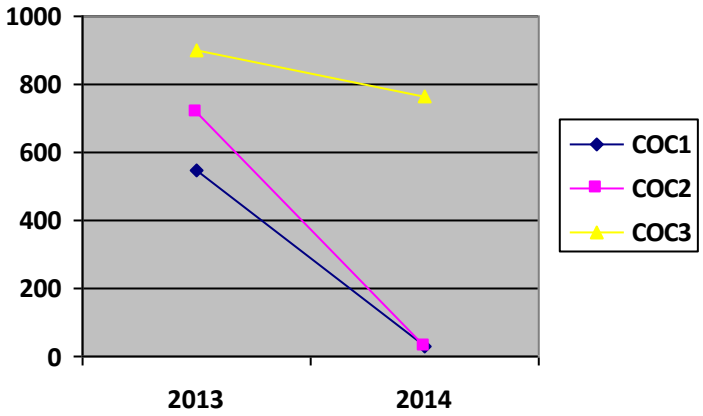

Рисунок 2.2.3 - Динамика основных показателей финансовой устойчивости

Поскольку по состоянию на 31.12.2014 наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Более того, все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов в течение анализируемого периода снизили свои значения.

Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения представлен в табл. 2.2.3.

Таблица 2.2.3 - Соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчет-ного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотно-шение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчет-ного пери-ода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/ недостаток платежных средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	181	+26,6	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	3 349	+4,3 раза	-3 168
А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	223	+14,4	≥	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит.задолж.)	0	–	+223
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот.активы)	2 972	+157,8	≥	П3. Долгосрочные обязательства	0	-100	+2 972
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	752	+4,3 раза	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	779	+8	-27

Из табл. 2.2.3 следует, что из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняются все, кроме одного. Организация неспособна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), которые составляют только 5% от достаточной величины. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (П2). В данном случае среднесрочные обязательства отсутствуют.

2.3. Анализ эффективности коммерческой деятельности предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели "Эльсинор»

В целом же показатели объема и структуры продаж говорят о налаженной работе сотрудников компании, правильных прогнозах при завозе продукции на склад и анализе спроса за предыдущие периоды, а так же отлаженной системе автоматизированной программы.

Использование методов ценового стимулирования.

Денежная скидка - это снижение обычной цены, уплачиваемой за товар или услугу. В магазине используются следующие виды прямого снижения цен:

1. Акция «Все – 50%». В период с 05.06.14 по 19.06.14 цены на все товары были снижены. Такой вид акции проводится 2 раза в год. Весь ассортимент продается с 50-ти процентной скидкой. Исключение составляют товары, которые участвуют в других акциях, товары, заказанные в магазине, товары от местных поставщиков и медиатовары, отмеченные в качестве «лидеров продаж».

Продажа товаров с 50-ти процентной скидкой одна из самых эффективных среди всех используемых методов стимулирования в ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор». Рассмотрим ее эффективность, основываясь на

отчете о продажах.

2. Акция «Хорошие товары – 50%». Акция проходит на протяжении всего года, выделяются определенные позиции товара, которые выносятся на отдельные стеллажи и на эти товары предоставляется скидка в размере 50%.

В таблице представлены данные о продажах товара по акции, рассматривается первый месяц проведения мероприятия. Достигнутые объемы продаж сравниваются с объемом продаж без использования методов стимулирования. Более наглядное изменение объема продаж приведено на графике 2.3.1.

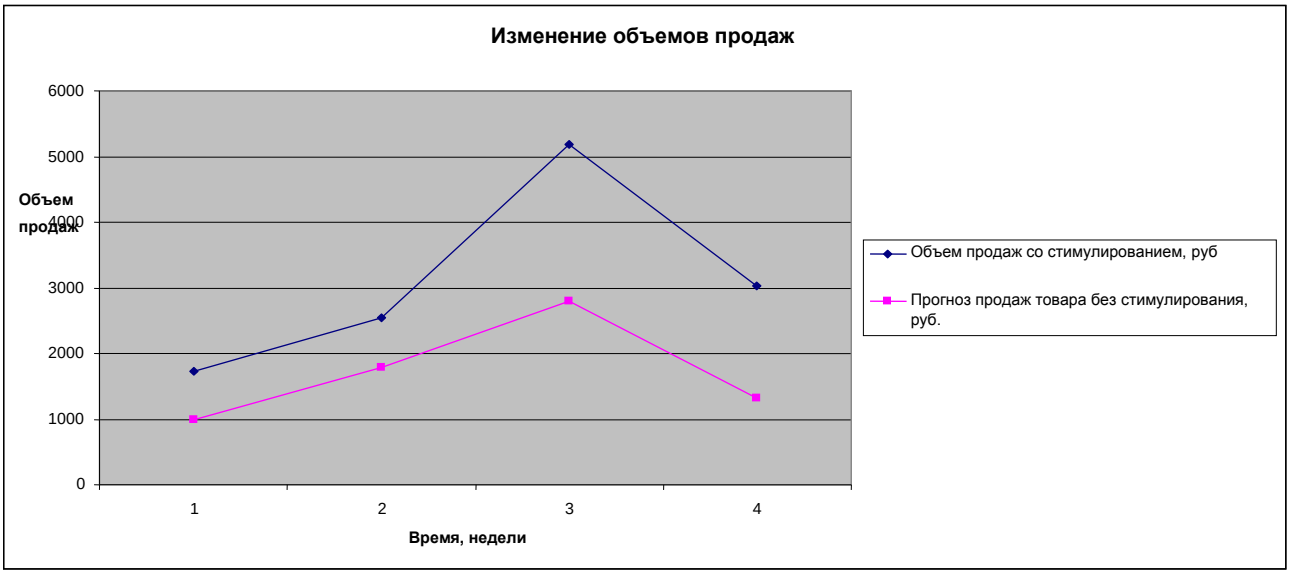

Рисунок 2.3.1 - График изменения объемов продаж

— Товары со стикером «Надо брать» используются для выкладок в местах, мимо которых покупатель проходит неоднократно, стимулирует импульсный спрос на новинки, повышает продажи позиций по привлекательной для покупателей цене.

— Товары со стикером «Сюрприз-цена» создают ощущение большого выбора товара по низким ценам.

— Товар со стикером «Лидер-продаж» стимулирует интерес к дополнительному посещению магазина проходящих мимо прохожих, демонстрирует низкую цену на одну из самых популярных позиций.

На товары по подобным акциям цены обычно снижены. Рассмотрим это на примере товара «Подсвечники» – по акции «Надо брать» стоимость товары составляла 559 руб., а после того, как товар был убран из списка позиций по акции ее цена поднялась до 798 руб.

На рисунке 2.3.2 можно увидеть, что наибольшей популярностью пользуется акция «Все по 5290, 7490, 9690», что обусловлено низкими ценами на интересные товары. Не менее популярны «Надо брать» и «Хорошие товары - 50%», несколько меньше товара продается по акции «Сюрприз цена» и меньше всего продажи по акции «Лидер продаж».

Рисунок 2.3.2 - Количество проданных товаров по акциям

Следует также отметить, что по акции «Лидер продаж» продается меньшее количество товара, потому как цены на эти товары снижаются не значительно, на 3 – 4% от первоначальной стоимости, к тому же количество продаваемых товара в этой акции очень мало.

Если привлекательность премий состоит в том, что потребитель уверен в получении выигрыша, каким бы скромным он ни был, то конкурс притягателен духом игры и соревнования. Конкурсы – это активный вид стимулирования сбыта. За последний период времени было проведено лишь два конкурса:

«Конкурс детского рисунка Хеллоуин» проводился с 01.10.2014 по 31.10.2014. В конкурсе принимали участие только лица не старше 18 лет. На первом этапе конкурса участникам нужно было нарисовать рисунок на тематику праздника Хеллоуин и принести свою работу в магазин. На втором этапе все предоставленные работы были вывешены в магазине, и каждый покупатель имел право проголосовать за понравившуюся ему работу. И наконец, на третьем этапе подсчитывались голоса и определялись победители, которые были приглашены 31.10.2014 на вручение призов.

Критерии выбора методов следует принять общую маркетинговую статистику России по наиболее эффективным методам маркетинга.

Хотелось бы отметить и такой метод стимулирования сбыта как тематические выкладки товара.

В зависимости от количества проводимых акций и конкурсов изменяются продажи и количество покупателей (рис.2.3.3 -2.3.4)

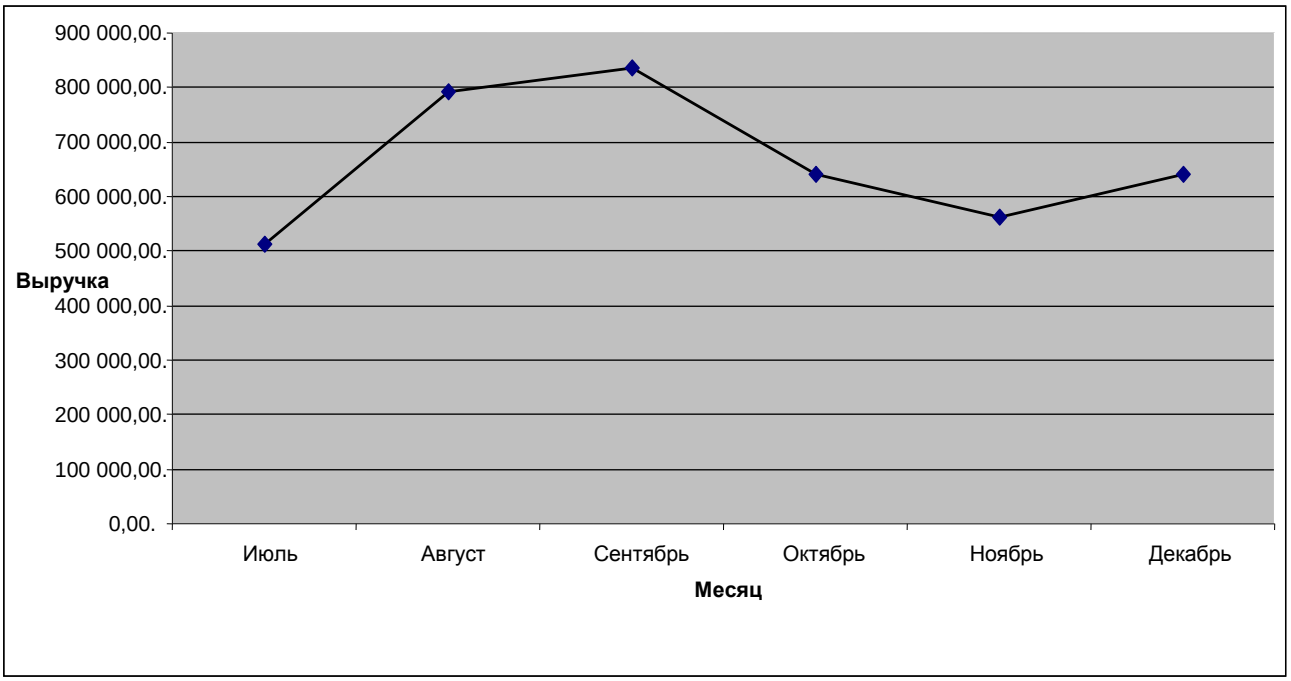

Рисунок 2.3.3 - Изменение объемов продаж по месяцам

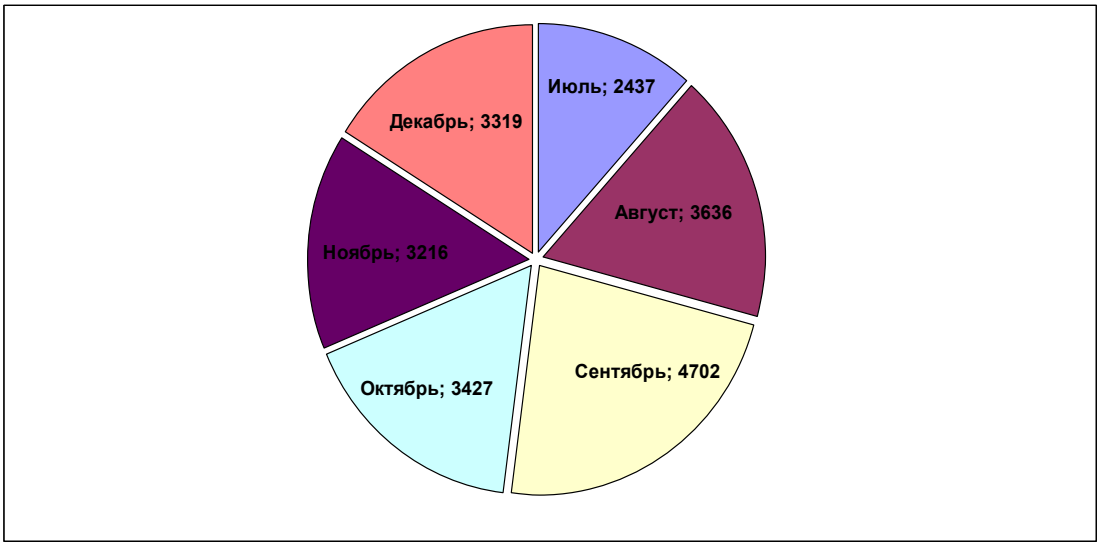

Рисунок 2.3.4 - Количество покупателей в разные месяцы

Как видно из графика наибольшие выручки в магазине были в сентября, что было обусловлено не только началом учебного года, но активным использованием методов стимулирования – в этот период проводилась акция «Хорошие товары», «Все по 5290, 7490, 9690», «Надо брать», конкурс рецензий, было наибольшее количество неликвидного товара со скидкой от 20 до 70% и проходила выдача купонов «Накопление». Затем объемы продаж стали падать, однако можно наблюдать, что количество покупателей, хоть и уменьшилось по сравнению с сентябрем, но увеличилось по сравнению с июнем. Т.е. при помощи проведения постоянных акций удалось привлечь в магазин больше покупателей.

После всего вышесказанного хотелось бы отметить, что стимулирование главным образом направлено на потребителя, адресовано к массам, к публике в целом. Его функция – реализовать продажу, создать прибыль на месте, где товар продается. В магазине ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» широко используются все виды стимулирования.

Для выяснения какая акция приносит наибольший доход магазину, были проанализированы данные о продажах за декабрь, в этот период проходили все виды акций. И как видно из таблицы все акции вносят определенную долю в общий объем продаж.

Таблица 2.3.1 - Продажи за декабрь по разным акциям

Тип акции	Количество проданного товара, шт.	Выручка от продаж, руб.	Доля в продажах, %	Размер скидки, в рублях	Издержки магазина от проведения акции, в рублях
«Хорошие товары – 50%»	223	44 823	6,99	22 456	10 589
«Акция все по 5290, 7490, 9690»	315	15 435.	2,4	10 567	7 567
«Надо брать»	223	66 454	10,37	45 678	5890
«Сюрприз цена»	207	29 610	4,2	15 345	7 367
«Лидер продаж»	47	66 685	2,6	8 456	6 890
«Скидка+»	38	94 700,5	3,85	10 367	6 890

1. С 01.12.14 в магазине проходит акция «Легкие цены» на определенные группы товаров – при покупке двух единиц предоставляется скидка 10%, при покупке трех единиц – 15%, при покупке четырех единиц и более – 20%.

Денежные скидки предоставляются в местах продаж. Объявления в местах продажи делаются на самой упаковке и на ценниках около товара, а также где-нибудь на территории магазина.

2. Следует упомянуть и о распродажах уцененных товаров, так как они представляют собой частный случай снижения цен, вызванный специфическими причинами.

Купонаж и снижение цен с отсрочкой. Потребителю предлагается купон, дающий право на получение скидки с цены товара. Но снижение цены происходит не в момент покупки, а спустя некоторое время.

С 15.08.14 по 15.09.14 при покупке в магазине «Идея» на сумму 3000 руб. и более покупатели получали накопительную карту «Идея». При покупке за каждые целые 3000 руб. в карту вклеивается купон «1000 руб».Скидка по накопленным купонам предоставлялась с 1 по 31 октября. Скидка 100 руб. предоставлялась при покупке на каждые целые 3000 руб.

Таблица 2.3.2 - Сильные и слабые стороны рекламных акций в магазине

Тип акции	Сильные стороны	Слабые стороны
«Хорошие товары – 50%»	Повышение спроса на данные товары	Люди не интересуются другой продукцией
«Акция все по 5290, 7490, 9690»	Повышение спроса на данные товары	В ассортименте магазина мало такой продукции, которая подходит под данную акцию в ценовом сегменте
«Надо брать»	Товар под данной акцией располагаются в зоне видимости клиента	Потеря интереса на другие новинки магазина у клиентов
«Сюрприз цена»	Были распроданы все товары по данной акции	Покупатель привыкает к излишне низкой цене и не покупает товары по обычной. Ждет аналогичной акции
«Лидер продаж»	Актуализирует внимание покупателя на определенные товары. Вызывает запоминание товара	Недостатков не было замечено
«Скидка+»	Стимулирует покупателя на покупку нескольких вещей одновременно	Не было замечено

Таким образом, покупатель, совершив одну покупку, имел стимул прийти в магазин еще раз и приобрести новый товар, воспользовавшись скидкой по карте. Всего было выдано 2700 карт, из них погашено было 1890, т.е. эти 1890 человек повторно вернулись в магазин и вновь совершили покупку на сумму более 13000 руб.

Считаем, что наиболее популярными и прибыльными были две акции магазина – это «Лидер продаж» и «Скидка+», т.к. они принесли наибольшую прибыль магазина и небольшими издержками, а также позволили покупателю запомнить ряд товаров магазина. Также необходимо сказать, что недостатков у данных рекламных акций не было замечено, что говорит о том, что в будущем и необходимо чаще проводить среди клиентов магазина.

Проведем сводный анализ внутренней среды компании, таблица 2.3.3.

Таблица 2.3.3 - Анализ внутренней среды компании[1]

Факторы внешней среды	Оценка качества					Важность		
	1	2	3	4	5	Высокая	Средняя	Низкая
1.Репутация предприятия в обслуживании потребителей	-	-	-	-	+	+	-	-
2.Доля рынка	-	-	+	-	-	+	-	-
3. Затраты на реализацию продукции	-	-	-	+	-	+	-	-
4.Эффективность продаж	-	-	-	-	+	+	-	-
5.Качество продукции	-	-	-	-	+	+	-	-
6. Стиль руководства	-	-	-	-	+	+	-	-
7.Квалификация персонала	-	-	-	-	+	+	-	-
8. Корпоративная культура	-	-	-	-	+	-	+	-
9.Финансовая стабильность	-	-	-	+	-	+	-	-
10.Торговое оснащение	-	-	-	-	+	+	-	-
11.Затраты на обслуживание магазинов	-	-	+	-	-	+	-	-
12.Способность удовлетворить покупательский спрос	-	-	-	-	+	+	-	-
13. Соблюдение сроков поставки товаров в торговые точки	-	-	-	-	+	+	-	-

Таким образом, можно сделать вывод, что компания обладает высоким внутренним потенциалом, который помогает ей развиваться на рынке сбыта. Есть, конечно же, определенные минусы, но они при таком руководстве они скоро перейдут в плюсы. Компании необходимо постоянно развиваться в виду жесткой конкуренции на рынке, в этом плане разработка стратегии развития позволит усовершенствовать деятельность компании и приобрести конкурентные преимущества на рынке. Любое предприятие в результате осуществления хозяйственной деятельности взаимодействует с внешней средой. Чтобы эффективно функционировать предприятие должно быстро

[1] Составлено по данным компании ООО «Идея»

адаптироваться под изменения внешней среды.

Проведя анализ внешней среды предприятия, сделаем сводный анализ полученных данных, таблица 2.3.4.

Таблица 2.3.4 - Анализ факторов внешней среды[2]

Факторы внешней среды	Оценка качества					Важность		
1. Покупатели	1	2	3	4	5	Высокая	Средняя	Низкая
Объем спроса по каждому покупателю	-	-	-	+	-	+	-	-
Риск потери покупателя	-	-	-	-	+	+	-	-
Возможность привлечения нового покупателя	-	-	-	-	+	+	-	-
2. Конкуренты								
Преимущество	-	-	-	-	+	+	-	-
Слабость	-	-	-	+	-	-	+	-
3. Поставщики								
Надежность	-	-	-	-	+	+	-	-
Необходимость отказа от старого поставщика	+	-	-	-	-	-	-	+
Необходимость поиска новых поставщиков	-	-	-	+	-	+	-	-
Ценовая политика поставщика	-	-	-	-	+	+	-	-
4. Законодательство								
Устойчивость законов	-	-	-	+	-	+	-	-
Появление новых законов	-	-	-	-	+	+	-	-
Льготы	-	+	-	-	-	+	-	-
Ограничение	-	-	-	+	-	-	+	-
Рост тарифов	-	-	-	-	+	+	-	-
1. Технологический фактор								
Возможность применения новых технологий	-	-	-	-	+	+	-	-
2. Климатический фактор								
Наличие сезонности	+	-	-	-	-	-	+	-
Возможность спада объема продаж	-	-	+	-	-	+	-	-
3.Экономическая обстановка в стране								
Рост налогов в стране, таможенных сборов и пошлины	-	-	-	+	-	-	+	-
Уровень безработицы	-	-	-	+	-	-	+	-

[2] Составлено по данным компании ООО «Идея»

На базе диагностических этапов и полученной информации, зная стратегии, руководство предприятия может перейти к выбору стратегии развития предприятия.

Swot-анализ является одним из наиболее распространенных методов, используемых при проведении стратегического анализа. Делается он для того, чтобы предприятие, основываясь на его результатах, могло сформировать свою дальнейшую стратегию.

Таблица 2.3.5 - Факторы, выявленные в ходе Swot-анализа предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор»[3]

Слабые стороны	Сильные стороны
-недостаточно развита сбытовая сеть; -отсутствие стратегического направления; -узкий ассортимент продукции; -небольшая доля рынка; -высокая зависимость от внешних поставщиков, а следовательно и цен на сырье, материалы, топливно-энергетические ресурсы; -небольшой опыт.	-высокое качество продукции; -наличие собственных технологий высокого качества; -способность к инновациям; -наличие квалифицированного персонала; -хорошая репутация компании на рынке; -наличие современного оборудования.
Угрозы	Возможности
-большая доля конкурентов с большим уровнем производства и постоянными заказчиками; -внезапный рост цен на сырьевые ресурсы; -рост темпов инфляции; -сбои в поставках сырья.	-приобретение новых технологий и нового оборудования; -выход на новые сегменты рынка; -расширение производства; -расширение ассортимента; -появление новых технологий производства продукции; -работа с дополнительными группами потребителей; -разорение, уход, неудачное поведение фирм-конкурентов.

Для ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» сильным сторонами являются: высокое качество продукции, наличие собственных технологий высокого качества, способность к инновациям, наличие квалифицированного персонала, хорошая репутация компании на рынке, наличие современного оборудования. Слабыми сторонами являются: недостаточно развита сбытовая

[3] Составлено из результатов анализа

сеть, отсутствие стратегического направления, узкий ассортимент продукции, небольшая доля рынка, высокая зависимость от внешних поставщиков, небольшой опыт.

Возможности: приобретение новых технологий и нового оборудования, выход на новые сегменты рынка, расширение производства, расширение ассортимента, появление новых технологий производства продукции, работа с дополнительными группами потребителей, разорение, уход, неудачное поведение фирм-конкурентов.

Угрозы: большая доля конкурентов с большим уровнем производства и постоянными заказчиками, внезапный рост цен на сырьевые ресурсы, рост темпов инфляции, сбои в поставках сырья.

Далее для данной модели компании был проведен анализ угроз со стороны конкурентных сил, представленный в таблице 2.3.6.

Таблица 2.3.6 Анализ угроз со стороны конкурентных сил[4]

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные	Тяжелые	Легкие
Высокая	большая доля конкурентов с большим уровнем производства и постоянными заказчиками	рост темпов инфляции	
Средняя		внезапный рост цен на сырьевые ресурсы	
Низкая			сбои в поставках сырья

Разрушительной угрозой с высокой вероятностью реализации для ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» является возрастающее конкурентное давление.

Следующим этапом является проведение анализа возможностей,

[4] Составлено из результатов анализа

представляемых рынков, который представлен в таблице 2.3.7.

Таблица 2.3.7 - Анализ возможностей, представляемых рынком[5]

Вероятность реализации возможностей	Влияние возможностей		
	Высокое	Умеренное	Малое
Высокая	-расширение производства; -расширение ассортимента;	-приобретение новых технологий и нового оборудования;	-работа с дополнительными группами потребителей.
Средняя	-выход на новые сегменты рынка;	-появление новых технологий производства продукции;	
Низкая	-разорение, уход, неудачное поведение фирм-конкурентов		

На основе анализа возможностей и угроз составим SWOT-анализ, который представлен в таблице 2.3.8.

Таблица 2.3.8 - SWOT-анализ

	Возможности: -приобретение новых технологий и нового оборудования; -выход на новые сегменты рынка; -расширение производства; -расширение ассортимента; -появление новых технологий производства продукции; -работа с дополнительными группами потребителей; -разорение, уход, неудачное поведение фирм-конкурентов.	Угрозы: -большая доля конкурентов с большим уровнем производства и постоянными заказчиками; -внезапный рост цен на сырьевые ресурсы; -рост темпов инфляции; -сбои в поставках сырья.

[5] Составлено из результатов анализа

Сильные стороны: -высокое качество продукции; -наличие собственных технологий высокого качества; -способность к инновациям; -наличие квалифицированного персонала; -хорошая репутация компании на рынке; -наличие современного оборудования.	СиВ: - наличие собственных технологий высокого качества, наличие современного оборудования позволит расширить производство и ассортимент изготовляемой продукции; - способность к инновациям приведет компанию к приобретению новых технологий и нового оборудования; - наличие квалифицированного персонала, хорошая репутация компании на рынке позволит выйти на новый сегмент рынка.	СиУ: -улучшение конкурентоспособности за счет высокого качества продукции; -наличие квалифицированного персонала в силах принять верное решение, для того чтобы справится со сбоями в поставках сырья.
Слабые стороны: -недостаточно развита сбытовая сеть; -отсутствие стратегического направления; -узкий ассортимент продукции; -небольшая доля рынка; -высокая зависимость от внешних поставщиков, а следовательно и цен на сырье, материалы, топливно-энергетические ресурсы; -небольшой опыт.	СлВ: -приобретение новых технологий и нового оборудования позволит расширить ассортимент продукции; -выход на новые сегменты рынка будет способствовать развитию сбытовой сети; - расширение производства и появление новых технологий производства продукции значительно расширит долю рынка компании.	СлУ: -внезапное повышение цен на сырьевые ресурсы может привести к увеличению себестоимости продукции, следовательно, к потере части заказчиков; -сбои в поставках сырья и рост темпов инфляции могут нанести предприятию существенный урон.

Высокой вероятностью реализации возможности при высоком влиянии возможности для ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» является возможность расширение производства и расширение ассортимента изготовляемой продукции.

Высокой вероятностью реализации возможности при умеренном влиянии возможности является приобретение новых технологий и нового оборудования. Средней вероятностью реализации возможности при высоком влиянии является возможность выход на новые сегменты рынка.

Глава 3. Совершенствование развития розничной торговой сети ООО "Сеть Салонов Мебели "Эльсинор""

3.1 Основные направления развития розничной торговой сети ООО "Сеть Салонов Мебели "Эльсинор""

Цель управления предприятием – обеспечение его эффективной работы, использование потенциальных возможностей с максимальной отдачей для предприятия и общества в целом. Таким образом, основными целями управления являются:

- создание и осуществление единой стратегии развития предприятия для его успешного функционирования на рынке;
- развитие сотрудничества предприятия с партнерами и клиентами в области деятельности предприятия;
- формирование и поддержание репутации как надежного и добросовестного партнера.

Основной целью предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» на 2015-2016 г. является увеличение прибыли на 35%. Наряду с этой целью предприятие сталкиваемся с рядом других целей, рисунке 3.1.1.

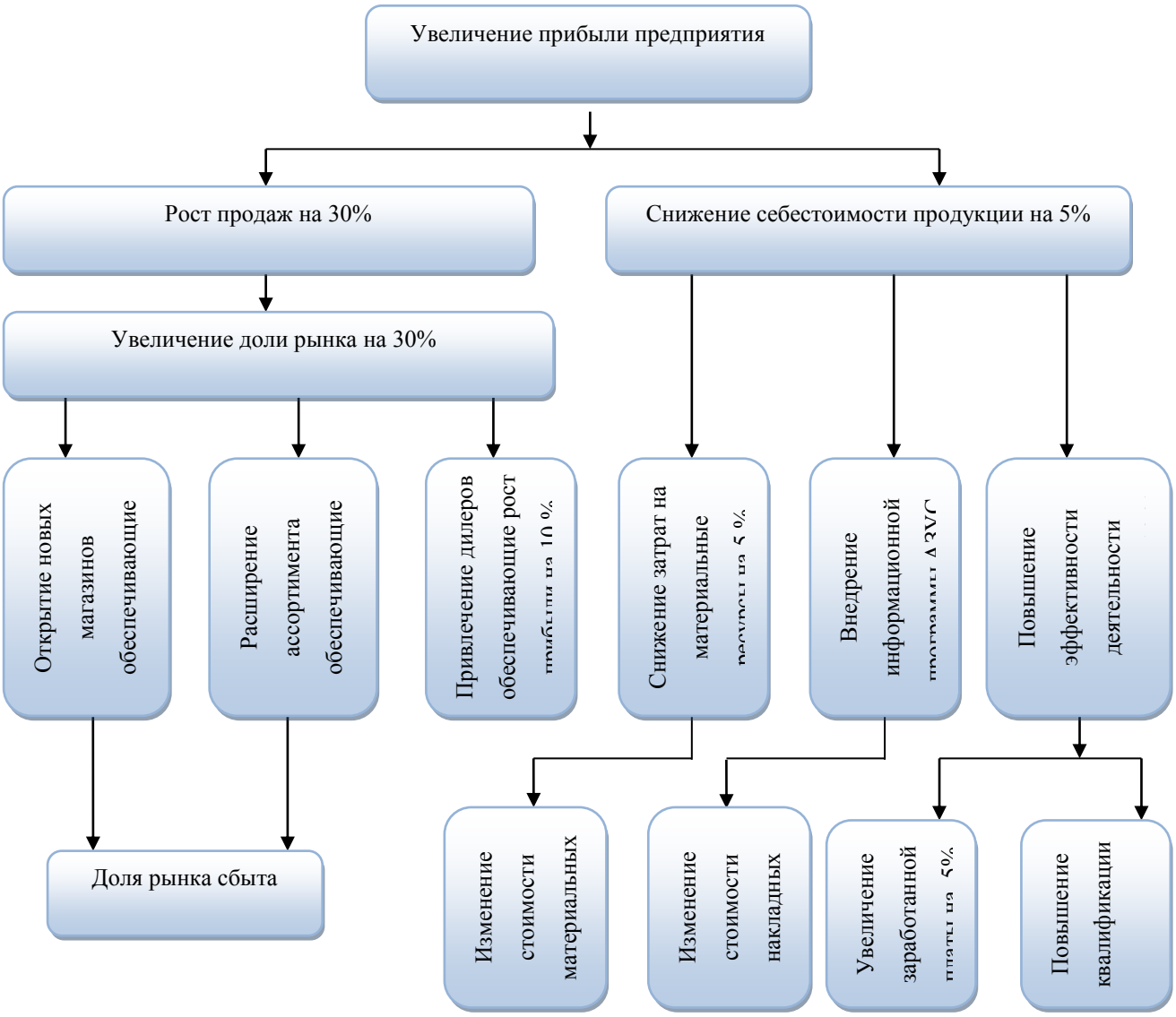

Рисунок 3.1.1 - Модель поведения компании ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор»

Главные задачи, которые должны решаться при управлении предприятием:

– удовлетворение потребностей населения;

– оптимальное соотношение цены и качества выполняемых услуг и производимой продукции;

– координация деятельности подразделений и работников предприятия таким образом, чтобы обеспечить максимальную отдачу способностей, знаний, умений каждого работника;

– обеспечение согласованности действий подразделений в достижении общих целей, стоящих перед предприятием;

– определение приоритетных направлений, разработка проектов и осуществление текущего контроля за реализацией поставленных целей;

– контроль за приведением в исполнение намеченных приоритетных целей;

– мотивация труда работников и руководства.

Компания является ярким представителем российского менеджмента с ярко выраженной моделью максимизации роста.

В исторической перспективе модель показала себе верной и эффективной. В условиях ужесточения законодательства в большинстве стран мира, когда каналы для маркетинговой коммуникации сужаются, лучше себя чувствуют сильные бренды и сильные компании с большой долей на рынке вследствие растущего эффекта «сарафанного радио». Смена стратегической модели не рекомендуется.

Компания в целом показала положительные финансовые результаты по рассматриваемому периоду. Резервы компании выросли, количество заемного капитала снизилось, основные средства остались примерно на том же уровне. Коэффициент оборачиваемости текущих активов 1,73 показывает, что за год компания получила выручку, примерно в два раза превышающую стоимость ее текущих активов.

Длительный цикл реализации объясняется спецификой компании, функционирующей на рынке мебели. У компании присутствуют значительные запасы готовой продукции, а потребности в сырье достаточно скромные. Это заставляет компанию наращивать дебиторскую задолженность и сокращать роль кредиторской задолженности в удовлетворении текущих финансовых потребностей.

Основную стратегию компании, направленной на преодоление трудностей, с которыми она столкнулась за последние два года, можно условно

разделить на три составляющие.

Во-первых, это развитие линейки товаров в высоком ценовом сегменте с помощью продуманной продуктовой политики - ребрендинг некоторых марок, концентрация на ключевых брендах.

Во-вторых, это укрепление основных фондов, увеличение добавленной стоимости продукции, увеличение инвестиционных проектов, усиление конкурентоспособности в области снижения затрат.

Кроме того, в компании с предельным вниманием относятся к кадрам, поскольку считают, что на рынке мебели качество человеческих ресурсов является ключом к эффективности бизнеса. ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор»широко известна многочисленными программами стажировок и возможностью карьерного роста и продвижения внутри компании.

KPI компании во многом диктуются отраслью. Основным активом компании являются бренды на рынке мебели, которые входят в портфолио компании. Соответственно, основным KPI для компании является Brand Equity портфолио. На уровне локальных рынков таргетируется рыночная доля (SOS, Share of Market), доля в ценовом сегменте (Share of Segment, SOB), количественные показатели различных стадий маркетинговой воронки: ”Occasional usage”, “Repertoire usage”, “Regular Usage”, “Commitment”.

В условиях компрессии рынка особую важность обретают имиджевые показатели бренда.

Для того чтобы разработать предложения по усовершенствованию стратегии ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» рассмотрим сначала положение предприятия с помощью матрицы БКГ.

Анализируя товары и услуги ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» с помощью матрицы БКГ можно прийти к выводу, что на сегодняшний день они пребывают в стадии активного роста, являясь «звездами», по терминологии БКГ, что можно проиллюстрировать рис.3.1.2.

Рисунок 3.1.2 - Матрица БКГ (рост – динамика)

Систематизировать предложения по оптимизации стратегии развития предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» можно, таким образом, как это представлено на рис. 3.1.3. По результатам исследования деятельности предприятия с помощью матрицы БКГ и SWOT- анализа мы получаем общую стратегию развития ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор», относящуюся к первому уровню. Второй и третий уровни являются частными стратегиями развития ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» сформулированными в ходе анализа всей его деятельности.

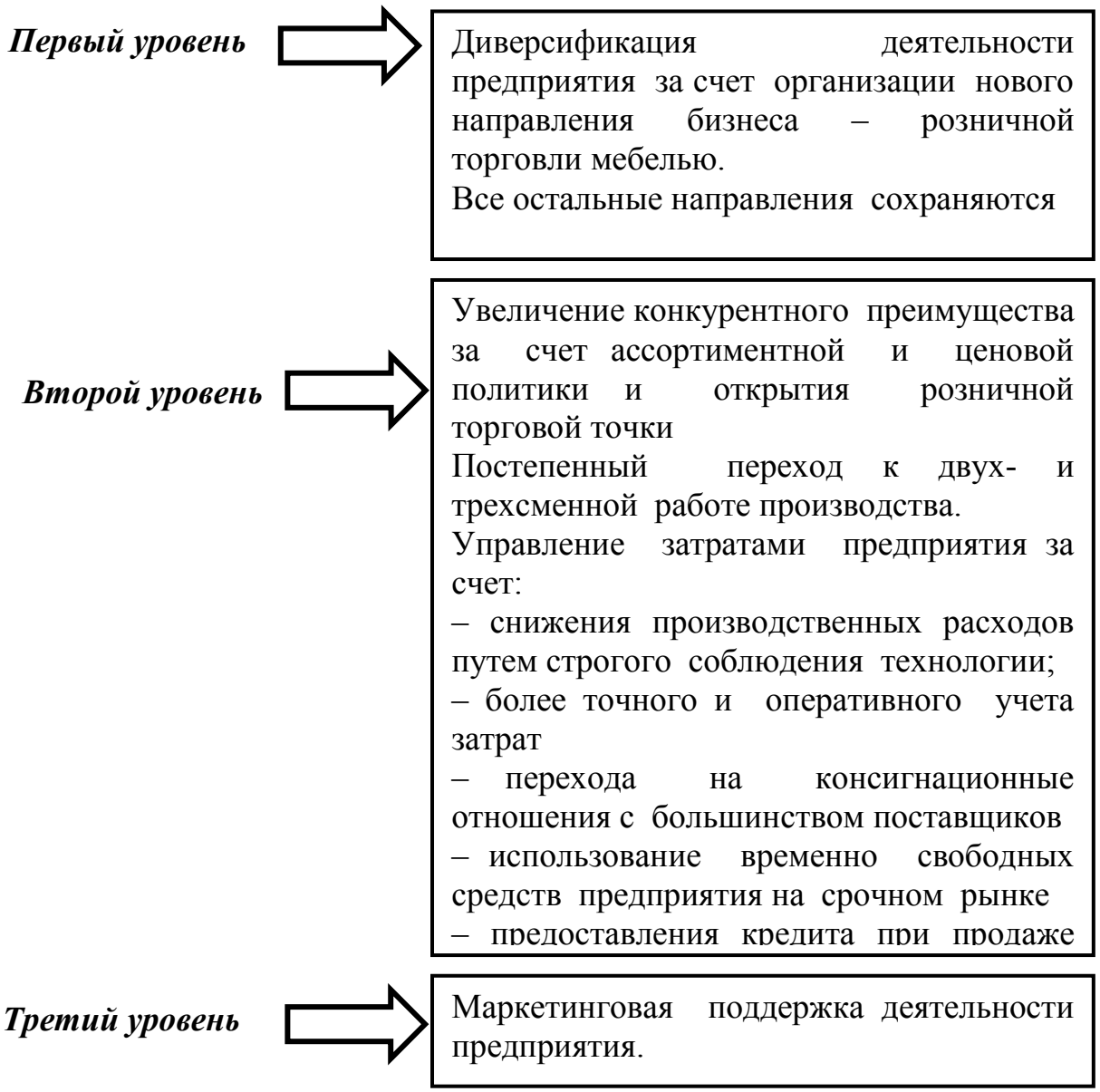

Рисунок 3.1.3 -Уровни перспективной стратегии предприятия

На основании предложенных мер совершенствования стратегии предприятия может быть разработан календарный план реализации этих мер.

Таблица 3.1.1 - Календарный план внедрения мер, предусмотренных перспективной стратегией предприятия

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок	Затраты на проведение
1	Открытие торговых точек по розничной продаже мебели. Ответственный – коммерческий директор	Торговля по образцам в офисе – через месяц после утверждения плана, первая точка – через три месяца после утверждения плана, и еще три в течение 2 лет	150000 руб.
2	Переход на двухсменную работу с одновременным расширением ассортимента. Ответственный – зам. директора по направлению	Переход начинается через 2 мес. после утверждения плана и ассортимента	30 000 руб.
3	Переход на трехсменную работу Ответственный – зам. директора по направлению.	Через год после начала реализации плана при наличии необходимости в увеличении выпуска	20 000 руб.
4	Внедрение мер по жесткому соблюдению продажи мебели. Представление зам. директора по направлению списка мероприятий.	Через 1 мес. после утверждения плана; далее – постоянно	9000 руб.
5	Переход к консигнационным отношениям с поставщиками Ответственный – коммерческий директор	В течение первого года работы после утверждения плана	10000 руб.
6	Выход на срочный рынок с временно свободными средствами Ответственный – коммерческий директор	Через 1 мес. после утверждения плана	250 000 руб.
7	Корректировка ценовой и ассортиментной политики Директора по направлениям, коммерческий директор	Постоянно	20000 руб.

Таким образом, автором предложен ряд мер по совершенствованию стратегии предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор».

Они сводятся к следующему:

– управление затратами в процессе продажи мебели, подразумевающее переход к системе учета по принципу «директ-костинг», и анализ затрат на

рубль выпущенной продукции. Необходимо принять меры по жесткому контролю технологии продажи мебели, который позволит снизить процент брака и существенно повысить уровень прибыли предприятия от этого направления. Снижение брака эквивалентно снижению издержек, что важно для сохранения возможности удержания низких цен.

– постепенное увеличение объема продажи мебели, находящих хороший спрос на рынке за счет перехода к многосменной работе с одновременный расширением ассортимента продажи мебели.

– переход к консигнационным отношениям с поставщиками, что позволит избежать замораживания средств и освободит их для вложения в ценные бумаги.

– предоставление кредитов на продажу сопутствующих товаров покупателям физическим лицам, что, как показывает практика, существенно увеличивает спрос.

– открытие нового направления работы –продажи мебели в розницу; такая торговля может быть организована как в офисе фирмы – торговля по образцам, так и в торговых точках, которые могут быть открыты в некоторых магазинах города.

То обстоятельство, что ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» является малым предприятием лишают эту стратегию масштабности, однако, не следует забывать, что в настоящее время малый и средний бизнес рассматривается как одна из основ развития российской экономики.

Малые и средние предприятия отличаются гибкостью и адаптабельностью к изменениям ситуации, они способны быстро создавать рабочие места, выполняя важнейшую социальную функцию.

Поэтому стратегия совершенствования стратегии развития такого предприятия представляет значительный интерес.

3.2. Оценка экономической эффективности мероприятий

На степень эффективности предпринимательской деятельности влияет целая система факторов внутренней и внешней среды. Факторы внутренней и внешней среды могут классифицироваться по следующим признакам: по степени воздействия; по степени количественного измерения; по времени воздействия; по охвату воздействия; по степени детализации; по характеру действия; по способу определения; по степени действия. Предпринимательству, базирующемуся на современной маркетинговой концепции, всегда присуща множественность целей. Она проявляется, в первую очередь, в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам эффективности. Множественность целей может проявляться в ее многокомпонентном составе. Предпринимательская деятельность, как известно, агрегирует в себе три аспекта: производственный, коммерческий и финансовый [14, с.89]. Для каждого из направлений характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие. При этом, разумеется, ставятся задачи поиска единонаправленных целей или, в крайнем случае, установления разумного компромисса. Такой компромисс не всегда возможен, и задача оценки эффективности в этих случаях решается с помощью метода многоцелевой оптимизации.

Такой подход обусловливает второй принцип оценки эффективности предпринимательства - доступность использования нескольких критериев оптимальности. Важно подчеркнуть, что речь идет именно о допустимости использования критериев, а не их необходимости. Совокупность критериев используется в тех случаях, когда нет возможности для применения единых или обобщенных оценок.

Третий принцип оценки эффективности предпринимательства - в процессе целеполагания целесообразно отдавать преимущество целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций предпринимателя,

реализуя принципы маркетинга как рыночной концепции управления. Такой подход не противоречит стремлению к максимизации прибыли, характерному для маркетинговой концепции, но создает условия для успешного функционирования в длительной перспективе. Оценка эффективности при этом проводится с учетом стратегических приоритетов, а во множестве возможных оценочных показателей превалируют показатели, характеризующие результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении.

Четвертым принципом оценки эффективности является ее взаимосвязь с жизненным циклом продукции.

На стадии разработки и внедрения продукта, прибыль имеет при этом мотивационный характер.В силу этого обстоятельства для оценки эффективности предпринимательства на этих стадиях требуются специфические показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции, начиная от формирования идеи и заканчивая снятием продукции с производства.

На стадии роста, когда появляются реальные доказательства соответствия товара требованиям целевого сегмента, целесообразно использование показателя прибыли, что обусловлено логикой жизненного цикла товара.

На стадии зрелости в системе оценочных показателей, очевидно, доминирует показатель прибыли. Являясь индикатором стадийных изменений в жизненном цикле продукции, он отражает саму суть стадии зрелости - стабилизацию роста прибыли, детерминируемую такими факторами, как признание продукта потребителем, сокращение себестоимости продукции, работ, услуг, вследствие совершенствования производственного цикла, и т. д.

На стадии спада, завершающей жизненный цикл продукции, могут устанавливаться два вида целей: быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий, имея в виду возможность возобновления спроса на продукцию. Результат предпринимательской деятельности на этой стадии может, в принципе, оцениваться с помощью

показателя прибыли, стремящегося к максимально возможному значению.

Для оценки конкурентоспособности продукта используется методический подход, основанный на получении обобщенных показателей, агрегирующих множество частных характеристик с учетом их веса значимости [5]. При этом может быть предложен следующий алгоритм.

1.Определяются частные показатели, характеризующие конкурентные свойства продукта .

2.Определяются значения частных показателей по каждому из альтернативных вариантов.

3.С помощью экспертного метода выстраивается последовательность частных показателей конкурентоспособности, ранжированная по степени их значимости для потребителей.

4.Выбирается вариант - «эталон», являющийся базовым при сопоставлении частных показателей (в качестве эталона может быть использован любой из альтернативных вариантов).

5.Частные показатели конкурентоспособности сопоставляют с «эталонным» вариантом, и определяются индексы частных показателей по каждому варианту.

6.С помощью методов инженерного прогнозирования определяется коэффициент весомости частных показателей конкурентоспособности.

7. Исчисление совокупного (интегрального) показателя конкурентоспособности продукции (организации) по каждому из сравниваемых вариантов.

Затраты на маркетинг представляют собой совокупность составляющих, аккумулирующих расходы на проведение различных маркетинговых мероприятий и процедур.

При формировании совокупности маркетинговых затрат необходимо учесть затраты на:

-маркетинговые исследования;

-разработку инновационных решений;

-подготовку рынка;

-организацию маркетинговой деятельности;

-разработку комплексного плана маркетинга;

-установление, укрепление и эффективное использование коммуникативных связей;

-организацию и стимулирование сбыта;

-рекламу и коммерческую пропаганду;

проведение мероприятий по укреплению имиджа.

Для производственной подсистемы могут быть предложены следующие дополнительные показатели:

-эффективность производства, рассчитанная по типу ресурсоотдачи;

-производительность труда;

-рентабельность;

-показатель эффективности производственных связей;

-система показателей, отражающих эффективность управления производством;

-показатель эффективности управления кадрами;

-система показателей, характеризующих эффективность использования производственной и маркетинговой информации и др.

Эффективность деятельности коммерческой подсистемы может оцениваться с помощью относительных показателей, составляющих объем реализации продукции и затраты на организацию ее сбыта и продвижение на рынок, а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость различных элементов сбытовой сети:

-показатель эффективности различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников;

-система показателей, отражающих эффективность управления сбытовой сетью;

-показатель надежности выбора посредников;

-система показателей, отражающих эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации;

-показатели, характеризующие степень соответствия сбытовой сети целям и задачам маркетинга;

длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта);

-показатель, характеризующий относительную величину прибыли в общем товарообороте.

Для оценки эффективности функционирования финансовой подсистемы может быть использована совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах организации. Характеризуя финансовые результаты деятельности, можно использовать, например:

-доходы от основной деятельности;

-себестоимость реализованной продукции;

-чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний;

-чистый налог до налогообложения и др. Соотнеся эти показатели с показателями.

-затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности.

Говоря об эффективности коммуникативной подсистемы, необходимо подчеркнуть, что под ней понимается в данном случае не вся система рыночных коммуникаций (эффективность использования различных коммуникативных связей оценивается в разных подсистемах), но коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы следующие дополнительные показатели эффективности:

-эффективность рекламной деятельности (экономическая и социапсихологическая);

-эффективность стимулирования сбыта;

-система показателей, характеризующих работу выставок и ярмарок;

эффективность использования различных средств рекламного воздействия;

-эффективность изучения мотиваций;

-система показателей, отражающих информационные составляющие;

-эффективность использования средств создания общественного мнения в отношении предприятия и ее продукции.

Таблица 3.2.1 - Методы повышения эффективности деятельности предприятия

Проблема	Метод	Рекомендации по использованию
конкурентоспособность продукта	методический подход	Затраты на маркетинг представляют собой совокупность составляющих, аккумулирующих расходы на проведение различных маркетинговых мероприятий и процедур.
Эффективность деятельности коммерческой подсистемы	Использование относительных показателей	показатели, составляющие объем реализации продукции и затраты на организацию ее сбыта и продвижение на рынок, а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость различных элементов сбытовой сети
Оценка эффективности функционирования финансовой подсистемы	Совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах организации	Характеризуя финансовые результаты деятельности, можно использовать, например: -доходы от основной деятельности; -себестоимость реализованной продукции;
Эффективность коммуникативной подсистемы	Эффективность использования различных коммуникативных связей оценивается в разных подсистемах	В этой подсистеме могут быть использованы следующие дополнительные показатели эффективности: -эффективность рекламной деятельности (экономическая и социапсихологическая); -эффективность стимулирования сбыта; -система показателей, характеризующих работу выставок и ярмарок;
Показатель имиджа предприятия	Принцип стратегической гибкости и адаптивности производственно-строительных систем	Предлагаемый подход позволяет решить широкий ряд практически значимых задач: -выбирать оптимальные стратегические ориентиры; -обосновать цели и задачи предпринимательства;

Особого внимания заслуживает показатель имиджа предприятия. Он может быть использован в качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но в ряде случаев и применительно ко всей системе предпринимательства.Предлагаемый подход позволяет решить широкий ряд практически значимых задач:

-выбирать оптимальные стратегические ориентиры;

-обосновать цели и задачи предпринимательства;

-прогнозировать результаты деятельности;

-анализировать рыночные возможности организации и характеризовать его позиции в конкурентной среде;

-сочетать результирующие характеристики, реализуя принципы взаимодополняемости целевых характеристик;

-использовать принцип стратегической гибкости и адаптивности производственно-строительных систем.

Оценим экономическую эффективность внедрения усовершенствованной стратегии на существующих направлениях.

К сожалению, подобная оценка не всегда может быть точной, но она необходима, так как позволяет получить те ориентиры, к которым будет необходимо стремиться.

Наиболее просто рассчитать тот экономический выигрыш, который получить предприятие в случае жесткого контроля продажи мебели.

В настоящее время уровень брака составляет 8%, что ложится на себестоимость проданной мебели, уменьшает выручку и прибыль.

На рис. 16 и 17 представлены графики роста дополнительных объемов выручки и прибыли при сохранении объемов производства и цен на уровне 2014 года.

При расчете учитывалось, что снижение уровня брака на 1% приводит к росту выручки на 1,08%, а прибыль при этом будет возрастать более существенно, так как затраты буду оставаться теми же, а выручка увеличиваться. Иными словами, прибыль будет возрастать на ту же величину,

что и выручка, но в процентном отношении это будет значительно больше.

Даже эти простые оценки показывают, что мероприятия, направленные на снижение брака являются чрезвычайно важными, и им должно быть уделено первостепенное внимание, тем более, что они не требуют существенных затрат – только на расходные материалы – не более 20 тыс. руб.

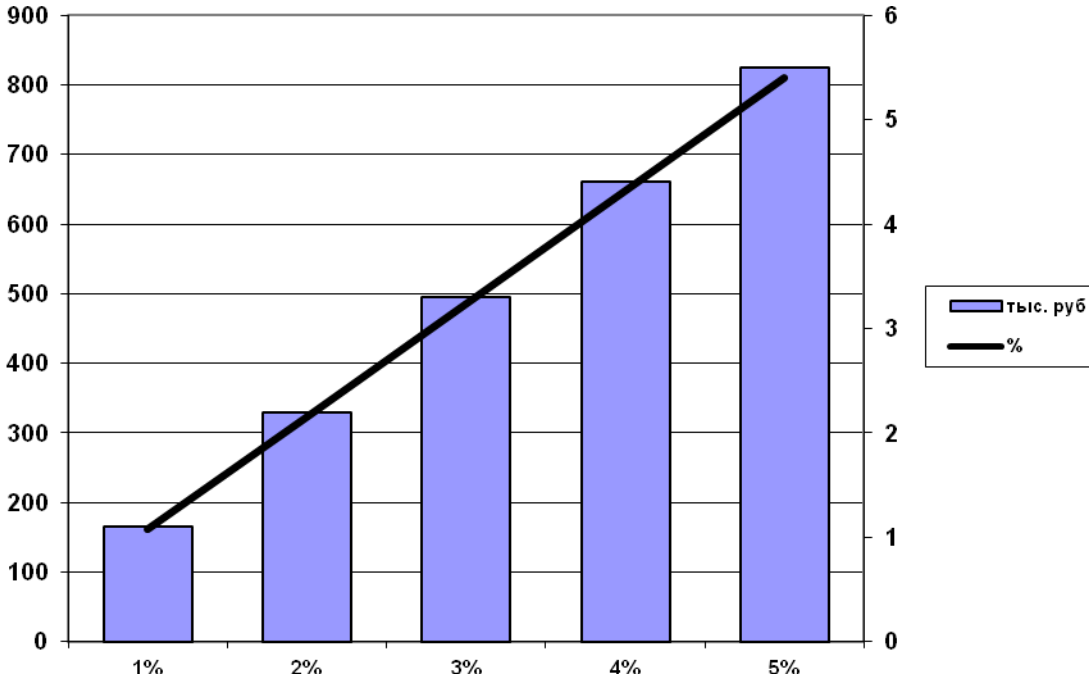

Рисунок 3.2.1 - Рост выручки в абсолютной величине и в процентах к общей сумме при снижении продажи мебели вследствие контроля за соблюдением технологии

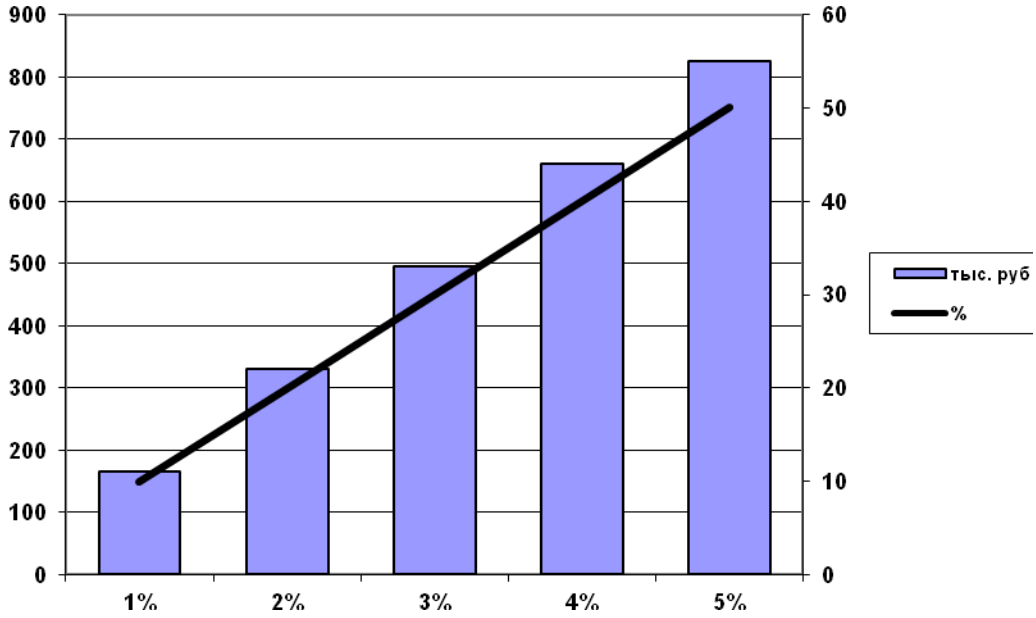

Рисунок 3.2.2 - Рост прибыли в абсолютной величине и в процентах к общей сумме при снижении продажи мебели вследствие контроля за соблюдением технологии

В ходе работы предприятия будет осуществляться постоянная корректировка цен и расширение ассортимента.

Расширение ассортимента товара и услуг может привлечь дополнительных клиентов, так как оно является дополнительным конкурентным преимуществом, увеличивающим продажи.

Таким образом, снижение брака на 5% – до 3%, что соответствует мировому уровню, позволяет увеличить выручку на 5,5%, а прибыль на 50%, так как снижение брака не связано с ростом затрат.

Увеличение продажи мебели приводит к пропорциональному увеличению выручки, по крайней мере, до того момента, пока рынок не насыщается продаваемой продукцией.

Для того чтобы насыщения рынка не происходило, необходимо использовать расширение ассортимента продаваемой продукции, так как именно однотипность продаваемой продукции приводит к насыщению рынка.

Расширение ассортимента продаваемой продукции приводит к возрастанию спроса, которое и дает возможность планировать увеличение выпуска продукции.

Перспективный план роста выручки, обусловленный ростом выпуска продукции за счет увеличения сменности работы представлен на рис. 3.2.3.

Заключение консигнационных договоров с поставщиками мебели приведет, как отмечено выше к прекращению вкладывания денежных средств в покупку, причем скорость возврата этих средств довольно сложно предсказать, а прибыль, с которой они возвращаются – невелика и может быть частично поглощена инфляцией.

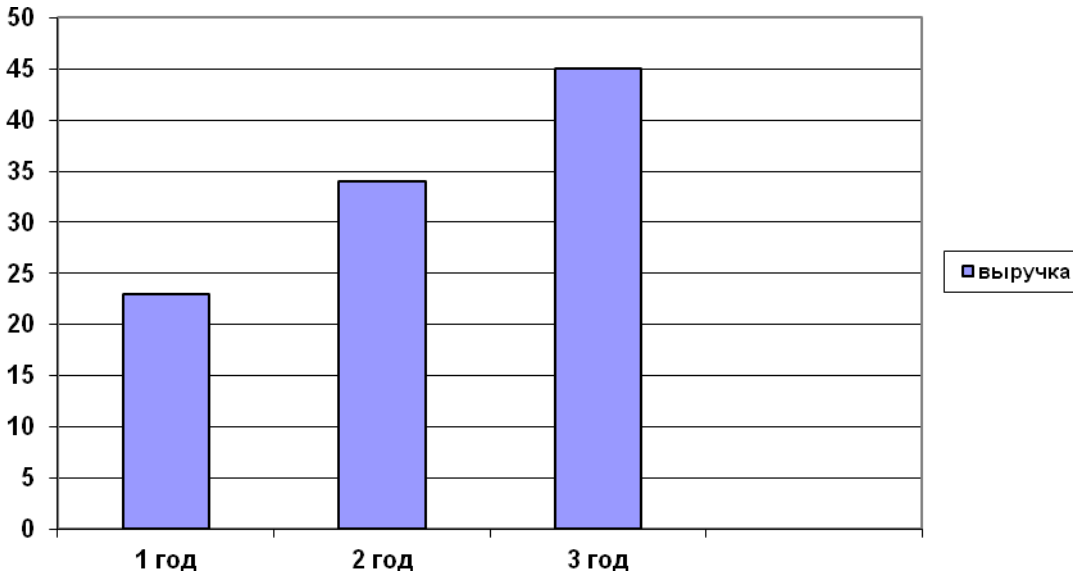

Рисунок 3.2.3 - Перспективный план роста выручки, связанного с ростом сменности используемого оборудования, тыс. рублей

При консигнационных договорах ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» не вкладывает средства в покупку мебели, поэтому временно свободные средства используются на рынке ценных бумаг. К сожалению, далеко не все предприятия России осознали выгодность такого использования временно свободных средств, не понимая, что операции на этом рынке могут приносить прибыль, в отличие от хранения денег на расчетном счете предприятия, причем

операции на рынке ценных бумаг приносят большие доходы, чем банковские депозиты.

В настоящее время при привлечении к управлению временно свободными средствами специализированных финансовых учреждений можно получить доход до 30 – 40% годовых. Поэтому, если в операциях с временно свободными средствами, свободными именно потому, что не нужно оплачивать поставляемую мебель, будет задействовано в среднем даже 600 тыс. в год, то можно ожидать не менее 200 тыс. рублей чистой прибыли с минимальным риском.

Переходя к вложению временно свободных средств в ценные бумаги имеет смысл стремиться предоставлять минимальные отсрочки платежей оптовым покупателям, так как те наценки, которые можно делать за отсрочки оказываются меньше, чем те выгоды, которые можно получить от операций с временно свободными средствами.

Рост оборотов позволит ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» увеличить вложения денег в высокодоходные финансовые инструменты и рассматривать эти вложения как дополнительную диверсификацию своей деятельности

При планируемом росте выручки (рис. 3.2.4) можно планировать следующий рост дохода от работы с финансовыми инструментами, представленный на рис 3.2.4.

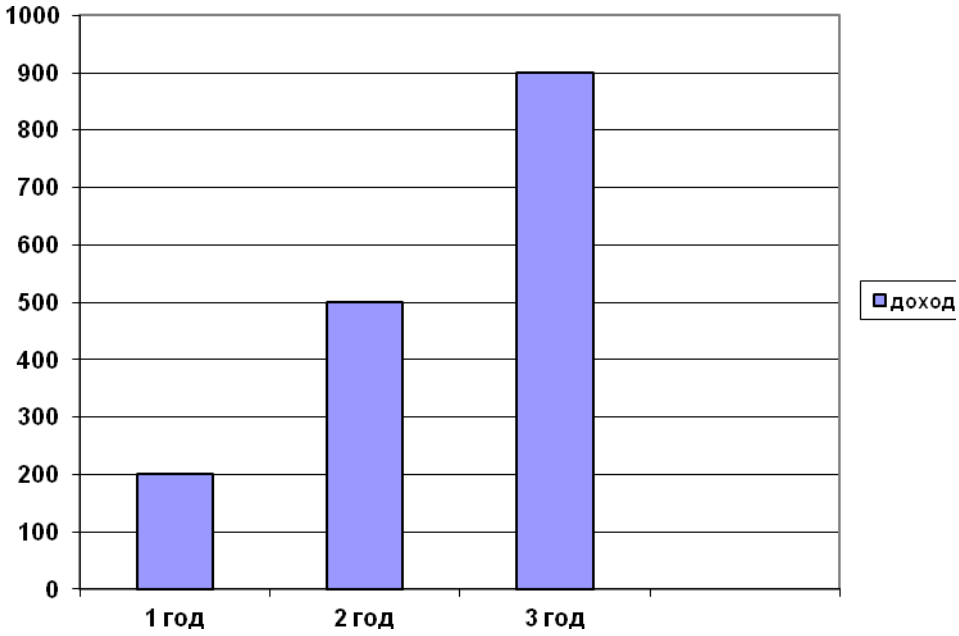

Рисунок 3.2.4 - Планируемый рост дохода от вложения средств в финансовые инструменты, тыс. рублей

Так как уровень прибыли при продажи сопутствующих товаров невысок, то практически невозможно использовать такое снижение цен, которое реально увеличило бы спрос. Поэтому следует признать, что в качестве стимула для увеличения сбыта можно использовать расширение ассортимента продаваемой мебели, а также предоставление долгосрочного кредита покупателям – физическим лицам.

Предоставление кредита клиентам при продажи сопутствующих товаров может увеличить сбыт примерно на 15%, что, позволяет оценить рост выручки и прибыли на этом направлении в ценах 2014 года на 1,5 млн. рублей и 180 тыс. рублей в год, причем можно ожидать такого прироста в течение ближайших трех лет.

Графически эти ожидания представлены на рис. 3.2.5.

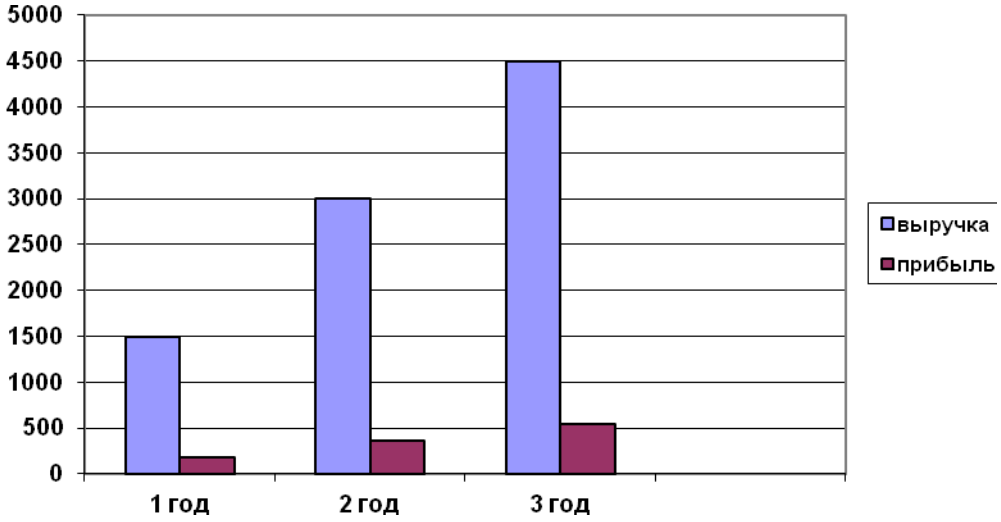

Рисунок 3.2.5 - Ожидаемый прирост выручки и прибыли при продажи сопутствующих товаров в кредит, тыс. рублей

В качестве нового направления деятельности ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» в работе предложено открыть торговые точки по продаже мебели. Если эти точки будут открыты в существующих магазинах, работающих от производителей, на собственном складе предприятия, а также будет организована торговля по образцам мебели в офисе предприятия, то здесь можно ожидать спроса существенно большего, чем в магазинах города.

Продажа мебели по ценам, которые ниже розничной, согласно исследованиям рынка примерно на 20 - 40% приведут к возрастанию спроса в точках продажи примерно на 30 – 66% (это можно получить, экстраполируя кривые, приведенные на рис. 20) по сравнению со спросом в обычных магазинах города.

Представляется достаточно сложным оценить объемы розничной продажи, но, представляется, что они будут не менее 10% от объемов оптовой торговли.

Наряду с этим, можно предполагать, что прибыль от розничной торговли будет сохраняться на уровне прибыли от оптовой торговли, так как превышение розничной цены над оптовой будет «съедаться» расходами

предприятия на содержание и обслуживание торговых точек.

Ориентируясь на размер выручки в 2014 году от продажи мебели, равный 21 млн. рублей, можно ожидать, что организация розничной торговли принесет порядка 2,5 млн. рублей в год при размере прибыли 250 тыс. рублей.

Конечно, эта прибыль невелика, но это лишь прибыль начального периода, в дальнейшем должны возрастать как объем выручки, так и объем прибыли, хотя рентабельности будет оставаться на том же уровне.

Можно ожидать, что в течение трех лет работы розничных торговых точек объем розничной продажи увеличится до 6 – 7 млн. рублей в год в ценах конца 2014 года, а годовая прибыль возрастет примерно до 700 – 800 тыс. рублей в год.

Ожидания экономических результатов от открытия розничной торговли приведены графически на рис. 3.2.6.

В том случае, если действительные результаты от начала розничной торговли будут соответствовать ожиданиям, эта торговля может быть расширена как в городе Санкт-Петербурге, так и в городах РФ.

В дальнейшем расширение розничной торговли может быть существенно расширено.

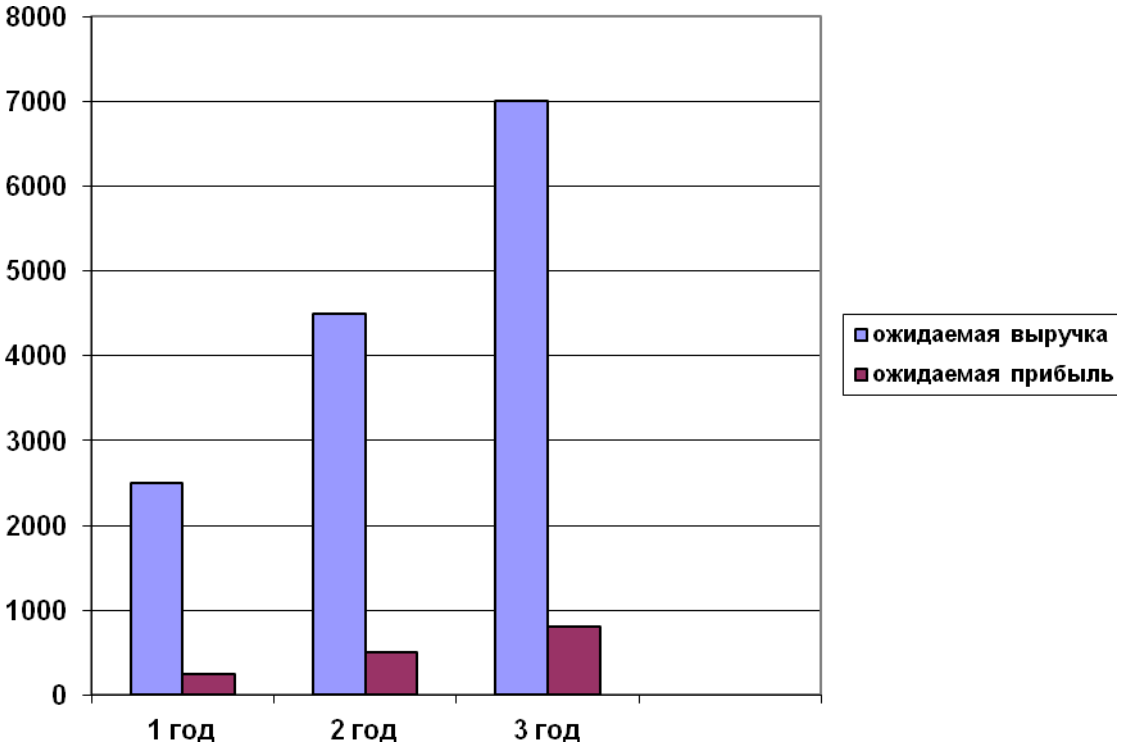

Рисунок 3.2.6 - Ожидаемые объемы выручки и прибыли от организации розничной торговли мебелью, тыс. рублей

Явным достоинством этого направления является то, что оно, в принципе, не может быть убыточным, так как мебель различного типа находят хороший сбыт, а продажа их в кредит, несомненно, увеличит его.

Таким образом, можно придти к выводу, что предложенные меры совершенствования стратегии развития предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» могут существенно увеличить объемы выручки и прибыли предприятия.

Наиболее важными представляются:

– снижение брака продаваемой продукции;

– расширение ассортимента продукции с одновременным увеличением выпуска продукции за счет перехода к двух – и трехсменной работе.

– заключение консигнационных договоров с поставщиками мебели;

– предоставление кредита физическим лицам при продаже сопутствующих товаров.

Важнейшим компонентом реализации стратегии должен быть постоянный текущий контроль за ходом ее выполнения и внесение необходимых корректировок.

Таблица 3.2.2 - Сводная таблица эффективности мероприятий

Снижение уровня брака	1%	2%	3%	4%	5%
Выручка, тыс.руб	170	320	500	650	820
Прибыль, тыс. руб	180	320	500	630	810

Так, при уменьшении сбыта мебели может быть ограничен процесс перехода на многосменную работы, при существенном увеличении сбыта в розничной сети – увеличено количество точек сбыта, а при росте доходов от работы на рынке ценных бумаг – этому направлению должно быть уделено повышенное внимание.

Заключение

Основной целью системы управления эффективностью коммерческой деятельности предприятия является обеспечение его экономического роста и развития на долгосрочную перспективу, что позволит обеспечить максимальный рост рыночной стоимости предприятия как имущественного комплекса и рост его финансовых результатов.

Предприятия розничной торговли являются мобильными, мало затратными, с большими возможностями гибкой адаптации к рыночным переменам.

В России торговые центры представляют комплекс взаимосвязанных объектов торговли, культуры, общественного питания, сферы обслуживания, который размещен в нескольких близкорасположенных друг к другу зданиях.

Коммерческая деятельность является неотъемлемой частью при прохождении процесса купли-продажи, которая приводит к развитию товарно-денежных отношений во всех звеньях экономического комплекса страны. При этом под коммерческой работой в торговле подразумевается сфера оперативно-организационной деятельности торговых организаций и предприятий, направленная на совершение процессов купли-продажи товаров для удовлетворения спроса потребителя и получения прибыли.

Основная цель развития торговли - создание благоприятных условий для эффективной деятельности торговых предприятий, с помощью совершенствования законодательной, финансовой, налоговой среды, в которой функционируют торговые предприятия, а также улучшения работы самих предприятий в условиях рыночных отношений. Таким образом, применив вышеуказанные мероприятия, розничные торговые предприятия не только повысят эффективность своей коммерческой деятельности, но и значительно превзойдут своих конкурентов в качестве обслуживания населения.

ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» - это современное производство с новейшим оборудованием, технологиями и широким выбором продукции.

Кадровая политика руководства ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» нацелена на формирование профессионального коллектива, каждый работник которого заинтересован в высоком результате своей производственной деятельности и всего трудового коллектива в целом. В компании работают люди, увлеченные своим делом, желающие расти профессионально, сделать хорошую карьеру, развиваться вместе со своей компанией.

В целом предприятие выполнило план по реализации на 93,51 %, по ассортименту реализуемой продукции на 92,29 %, а наименьший процент выполнения плана отмечен у шкафов-купе (78,03 %).

Считаем, что наиболее популярными и прибыльными были две акции магазина – это «Лидер продаж» и «Скидка+», т.к. они принесли наибольшую прибыль магазина и небольшими издержками, а также позволили покупателю запомнить ряд товаров магазина. Также необходимо сказать, что недостатков у данных рекламных акций не было замечено, что говорит о том, что в будущем и необходимо чаще проводить среди клиентов магазина.

Для ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» сильным сторонами являются: высокое качество продукции, наличие собственных технологий высокого качества, способность к инновациям, наличие квалифицированного персонала, хорошая репутация компании на рынке, наличие современного оборудования. Слабыми сторонами являются: недостаточно развита сбытовая сеть, отсутствие стратегического направления, узкий ассортимент продукции, небольшая доля рынка, высокая зависимость от внешних поставщиков, небольшой опыт.

Высокой вероятностью реализации возможности при высоком влиянии возможности для ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор» является возможность расширение производства и расширение ассортимента изготовляемой продукции.

Автором предложен ряд мер по совершенствованию стратегии предприятия ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор».

Они сводятся к следующему:

– управление затратами в процессе продажи мебели, подразумевающее переход к системе учета по принципу «директ-костинг», и анализ затрат на рубль выпущенной продукции.

– постепенное увеличение объема продажи мебели, находящих хороший спрос на рынке за счет перехода к многосменной работе с одновременный расширением ассортимента продажи мебели.

– переход к консигнационным отношениям с поставщиками, что позволит избежать замораживания средств и освободит их для вложения в ценные бумаги.

– предоставление кредитов на продажу сопутствующих товаров покупателям физическим лицам, что, как показывает практика, существенно увеличивает спрос.

– открытие нового направления работы – продажи мебели в розницу; такая торговля может быть организована как в офисе фирмы – торговля по образцам, так и в торговых точках, которые могут быть открыты в некоторых магазинах города.

Таким образом, снижение брака на 5% – до 3%, что соответствует мировому уровню, позволяет увеличить выручку на 5,5%, а прибыль на 50%, так как снижение брака не связано с ростом затрат.

Увеличение продажи мебели приводит к пропорциональному увеличению выручки, по крайней мере, до того момента, пока рынок не насыщается продаваемой продукцией.

Можно ожидать, что в течение трех лет работы розничных торговых точек объем розничной продажи увеличится до 6 – 7 млн. рублей в год в ценах конца 2014 года, а годовая прибыль возрастет примерно до 700 – 800 тыс. рублей в год.

Так, при уменьшении сбыта мебели может быть ограничен процесс перехода на многосменную работы, при существенном увеличении сбыта в розничной сети – увеличено количество точек сбыта, а при росте доходов от

работы на рынке ценных бумаг – этому направлению должно быть уделено повышенное внимание.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 28 декабря 2009 г. N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации"
2. Конституция Российской Федерации. - М., - 1996.
3. Государственный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения.
4. Гражданский кодекс РФ "Собрание законодательства РФ", 05.12.1994, N 32, ст. 3301,
5. Абрютина, М. С. Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности: учебное пособие / М. С. Абрютина. – Москва: Дело и сервис, 2014. – 462 с.
6. Арзуманова Т. И., Мачабели М. Ш. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания: учебник / Т. И. Арзуманова, М. Ш. Мачабели. – Москва: Дашков и К°, 2014. – 272 с.
7. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. - М.: КНО РУС, 2014. - 672 с.
8. Берг Т.И. Планирование основных показателей деятельности предприятия розничной торговли: Учебное пособие. - Красноярск, 2014. - 138 с.
9. Берман Барри, Джоэл Р. Эванс. Розничная торговля: стратегический подход. - 8-е изд. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2014. - 1184 с.
10. Беспалов Р.С. Транспортная логистика: новейшие технологии построения эффективной системы доставки. - М.: "Вершина", 2014. - 382 с.
11. Брагин Л. А Экономика торгового предприятия: торговое дело: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [Л. А. Брагин и др.]. – Москва: Инфра-М, 2014. – 313 с.
12. Бузукова Е. Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы. - Спб.: Питер, 2014. - 176 с.
13. Владимирова, Л. П. Организация, нормирование и оплата труда на

предприятиях отрасли (торговля): учебник / Л. П. Владимирова. – Москва: Дашков и К°, 2012. – 346, с.

14. Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. Управленческие решения. – М.: ЮНИТИ. 2012.-С.45.

15. Горфинкель В.Я., Поляк Г.Б., Швандор В.А. Предпринимательство. - 4-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 735 с.

16. Горшкова Е.Г., Бухаркова О.В. Управление продажами. - Спб.: Речь, 2014. - 333 с.

17. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Организация и правовое обеспечение бизнеса в России: коммерция и технология торговли. - 3-е изд. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 1012 с.

18. Деревицкий А. Школа продаж. - Спб.: Питер, 2014. - 272 с.

19. Джоббер Дэвид, Ланкастер Джефф. Продажи и управление продажами. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. - 622 с.

20. Егерева Н.В.Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учебное пособие / [Н. В. Егарева и др.]. – Москва: КноРус, 2014. – 416 с.

21. Ерохина Е.В. Экономика предприятия: в сфере товарного обращения / Л. И. Ерохина, Е. В. Башмачникова, Т. И. Марченко. – Москва: КноРус, 2014. – 298 с.

22. Иванов, Г. Г. Экономика торгового предприятия: учебник / Г. Г. Иванов. – Москва: Академия, 2014. – 317 с.

23. Исаенко Е.В., Белокопытова О.А. Теоретические и практические аспекты обеспечения экономического роста розничной торговли потребительской кооперации. - Белгород: Белгородский университет потребительской кооперации, 2013. - 286 с.

24. Каплина С.А. Технология торговли. - М.: Феникс, 2014. - 441 с. 167

25. Климин А.Н. Стимулирование продаж. - М.: Вершина, 2014. - 272 с.

27.Кравченко, Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л. И. Кравченко. – Минск: Новое знание, 2014. – 511 с.

26. Кондрашов В.М. Управление продажами. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 319 с.

27. Кузнецов Н.Н. Управление продажами. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 491 с.

28. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 300 с.

29. Немченко Г. и др. Диверсификация производства: цели и направления деятельности// Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» №1. 2012//http://www.ptpu.ru.

30. Панкрухин А. Маркетинг: большой толковый словарь / Сост. А. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2012. - 261 с.

31. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. - 3-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 303 с.

32. Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли. - Спб.: КноРус, 2012. - 120 с.

33. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. - М.: Инфра-М, 2014. - 248 с.

34. Потапов Д. Техника продаж. - М.: Эксмо, 2014. - 64 с.

35. Розмари Варли. Управление розничными продажами. Мерчандайзинг. - М.: Проспект, 2013. - 272 с

36. Семененко Г.А., Исаенко А.В. Совершенствование розничной торговли непродовольственными товарами в потребительской кооперации. - Белгород: Кооперативное образование, 2014. - 244 с.

37. Снегирева В.В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. - Спб.: Питер, 2014. - 416 с.

38. Соловьев Б.А. Маркетинг. - М.: ИНФРА, 2014. - 289 с. 39. Тиницкая О.В. Реализация товаров в магазинах потребительской кооперации и направление на ее совершенствование. - Белгород: Кооперативное образование, 2014. - 251 с.

39. Сорокина, М. В. Менеджмент в торговле: учебник / М. В. Сорокина.

– Санкт-Петербург: Бизнес–пресса, 2012. – 472 с.

40. Сысоева С.В. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкции и регламентов. - Спб.: Питер, 2014. - 176 с.

Приложение А

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Сеть Салонов Мебели Эльсинор»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2013 г.	2014 г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1. Выручка	24 100	30 328	+6 228	+25,8	27 214
2.Расходы по обычным видам деятельности	23 348	29 734	+6 386	+27,4	26 541
3.Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	752	594	-158	-21	673
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-122	-139	-17	↓	-131
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	630	455	-175	-27,8	543
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–
7.Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-295	-333	-38	↓	-314
8.Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	335	122	-213	-63,6	229
Совокупный финансовый результат периода	335	122	-213	-63,6	229
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным	52	-97	x	x	x

бухгалтерского баланса (измен.стр. 1370)					