МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ

АКАДЕМИЯ»

Кафедра менеджмента и права

Допускается к защите:

зав. кафедрой, профессор

А.К. Осипов

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**на тему:** Повышение эффективности деятельности организации на основе

мерчандайзинга (на примере И.П. Бахтина Е.Н. г. Ижевска УР)

Направление подготовки «Менеджмент»

Направленность – Менеджмент организации

Выпускник Л.В.Жмурко

Научный руководитель

доцент О.В.Абашева

Рецензент

Доцент Е.В.Александрова

Ижевск 2017

Оглавление

Введение 3

1 Теоретические основы мерчандайзинга 6

2 Анализ деятельности предприятия………………………………………………13

2.1 Организационно-правовая характеристика деятельности предприятия…….13

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности……………………………....14

2.3Анализ системы мерчандайзинга……………………………………………….33

3 Разработка проекта совершенстования совершенствования системы мерчандайзинга предприятия и оценка его эффективности…………………………………..48

3.1Разработка проекта по совершенствованию системы мерчандайзинга…….48

3.2 Этапы реализации и эффективность реализации проекта…………………….55

Выводы и предложения……………………………………………………………..63

Список литературы………………………………………………………………….68

**Введение**

**Актуальность темы ВКР.** Рынок обуви – это рынок чистой конкуренции, где оперируют множество конкурентов, предлагающих однородные товары и услуги. Однако никто из конкурентов практически не рекламирует свой товар, за исключением брэндовых торговых марок. Основной акцент при подаче рекламы не брэндового торгового предприятия делается на широкий ассортимент товара и место его расположения.

Стремление покупателей к разнообразию сказалось и на работе магазинов, для которых основной целью последних лет стало наращивание количества товарных позиций, расширение и углубление ассортимента. Поскольку изобилие товаров на полках само по себе являлось действенным стимулом прийти в магазин и совершить покупку, основное внимание уделялось наличию товаров в продаже или обеспечению наличия товаров, пользующихся спросом.

Отсутствие устойчивого мотива предпочтения конкретного товара или торговой марки показало, что розничный торговец может оказать непосредственное влияние на выбор покупателя. Чтобы воспользоваться полученным преимуществом, розничным торговцам пришлось отказаться от пассивного ожидания, когда покупатель сам сделает выбор. Для того чтобы эффективно управлять продажами и извлекать дополнительную прибыль, необходимо стимулировать покупателя принять решение в пользу конкретного товара или торговой марки.

Сбытовая политика розничного торговца, продвижение и сбыт определенных товаров в собственном магазине, получила название мерчандайзинг.

Мерчандайзинг – одна из основополагающих дисциплин для профессиональных деятелей рынка, чей бизнес заключается в реализации товаров и услуг конечным потребителям. Им необходимо знать, как привлечь потребителя в магазин и обратить его внимание на товар; как увеличить время пребывания покупателя в торговом зале и количество совершаемых им покупок; как управлять поведением потребителя, инициируя его на совершение благоприятных для компании действий; как снизить когнитивный диссонанс и повысит лояльность покупателей к торговой фирме.

**Объект и предмет исследования.**Объектом ВКР является ИП Бахтина Елена Николаевна, коммерческое обозначение –«BestОбувь», предметов ВКР является финансово-хозяйственная деятельность «Best Обувь».

**Цель и задачи ВКР.** Цель ВКР состоит в совершенствовании системы мерчандайзинга«Best Обувь».

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

1. исследовать проблемы совершенствованиясистемы мерчандайзинга организации;
2. провести анализ деятельности «Best Обувь»;
3. дать общую характеристику «Best Обувь»;
4. провести анализ внешней и внутренней среды «Best Обувь»;
5. проанализировать финансово-экономические показатели деятельности «Best Обувь»;
6. провести анализ системы мерчандайзинга «Best Обувь»;
7. сформулировать проблемы и поставить цели «Best Обувь»;
8. разработать проект совершенствованиясистемы мерчандайзинга «Best Обувь»;
9. оценить эффективности проекта совершенствованиясистемы мерчандайзинга «Best Обувь».

**Теоретическая и методологическая основа ВКР.**Теоретическую и методологическую основу ВКР составили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, а также специалистов в области менеджмента и маркетинга. Построение данного исследования основано на принципах и методах методов всеобъемлющей экономической и статистической обработки данных, их сравнения и обобщения, а также научного синтеза и анализа.

**Информационная база ВКР.** Информационную базу ВКР составили:

1. отчётность «Best Обувь»;
2. законодательные, нормативные акты и постановления органов власти РФ;
3. статистические и аналитические данные Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориальных органов;
4. данные информационно-аналитических агентств;
5. материалы научных и научно-практических конференций и докладов по исследуемой проблеме.

**Объём и структура ВКР.**Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа изложена на 70 страницах, включает 21 таблицу и 18 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы ВКР, определены цель и задачи ВКР, объект и предмет ВКР, её теоретическая и методологическая основа и информационная база ВКР.

В первой главе рассматриваются теоретические подходы к постановке и решению проблемы совершенствованиясистемы мерчандайзинга организации, значение мерчандайзинга в организациях розничной торговли, изучаются основные инструменты мерчандайзинга в розничной торговле.

Во второй главе рассматриваются общая характеристика «Best Обувь», виды деятельности «Best Обувь», проводится анализ внешней и внутренней среды «Best Обувь», анализ финансово-экономических показателей деятельности «Best Обувь», проводится анализ системы мерчандайзинга «Best Обувь» и формулируются проблемы и постановка цели «Best Обувь».

В третьей главе рассматриваются основные «области знаний» разработки проекта совершенствованиясистемы мерчандайзинга «Best Обувь» и оценивается его эффективность.

В заключении изложены результаты исследования, подведены итоги.

**1 Теоретические основы мерчандайзинга**

**Значение мерчандайзинга в организациях розничной торговли.**

В настоящее время проблеме разработки инструментов мерчандайзинга в организациях розничной торговли уделяется все большее внимание. Это обусловлено обострением конкуренции на потребительском рынке, связанным с ростом масштабов торговых сетей, проникновением в регионы федеральных и иностранных торговых сетей, повышением требований покупателей к организациям розничной торговли и изменением потребительских предпочтений.

В условиях усиления конкурентного давления, в особенности увеличения значимости неценовых факторов конкуренции, одновременно с возрастанием роли маркетинга увеличилась роль маркетинговых коммуникаций. Действительно, эффективные коммуникации с потребителями стали ключевыми факторами успеха большинства организаций. Вследствие этого увеличивается значение мерчандайзинга как средства маркетинговой коммуникации.

В российской практике розничной торговли мерчандайзинг еще в значительной степени недооценен, так как не все операторы в полной мере осознали, что четко разработанная система инструментов традиционного и инновационного мерчандайзинга в торговой сети может значительно усилить конкурентные позиции организации розничной торговли.

Что же такое мерчандайзинг в розничной торговле? Существует множество определений мерчандайзинга: это и совокупность средств и способов, помогающих товару быть проданным в торговой точке[[1]](#footnote-2), и маркетинг в стенах магазина[[2]](#footnote-3); также мерчандайзинг это комплекс мероприятий, производимых в торговом, зале и направленных на продвижение того или иного товара, марки или упаковки, результатом которого всегда является стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар[[3]](#footnote-4).

Исследование сущности определений мерчандайзинга позволяет сделать вывод, что часть исследователей рассматривает мерчандайзинг в узком смысле, часть склоняется к более широкому.

Ограничительный подход к мерчандайзингу включает в него комплекс мероприятий и действий по месторасположению товаров на торговом оборудовании, поддержание необходимого товарного запаса. Другие определения трактуют мерчандайзинг, как маркетинг внутри магазина или долю маркетинговых коммуникаций.

На самом деле два этих подхода к пониманию сущности мерчандайзинга не противоречат друг ругу, поскольку характеризуют мерчандайзинг как одно из направлений маркетинга, определяя данную деятельность как многостороннюю и совмещающую в себе технологические, экономические, поведенческие, социальные и культурные аспекты.

Развитие маркетинга в целом, развитие розничной торговли и изменения в поведении потребителей обусловливают значимость понимания мерчандайзинга в широком смысле.

Современные толкования понятия мерчандайзинга указывают на то, что это элемент маркетинга, представленный современными схемами организации продаж и продвижения продукции, предназначенными для совокупного выражения методов и форм продажи. Он классифицирует различные виды, стили и методы сбыта продукции в системе розничных продаж.

Исходя из вышесказанного целесообразно в область мерчандайзинга включать следующие мероприятия и действия:

1. оптимальную планировку магазина и торгового зала, в частности: выявление конструктивных особенностей торгового оборудования и принципов его расположения в торговом зале, разработку тактики размещения товара на торговом оборудовании и на площади торгового зала, управление покупательскими потоками;
2. формирование внешнего вида места продажи товара;
3. привлекательную и удобную упаковку товара;
4. рекламное оформление места продажи;
5. контроль за своевременным пополнением товарных запасов и за наличием товара в торговом зале;
6. качество обслуживания покупателей и учет их мнения на всех этапах осуществления покупки;
7. создание определенной атмосферы магазина, влияющей на поведение потребителей;
8. разработку методов стимулирования продаж товаров конкретных торговых марок.

Способствуя повышению качества и культуры обслуживания населения в предприятиях розничной торговли, мерчандайзинг обеспечит повышение конкурентоспособности организаций розничной торговли и формирование их благоприятного имиджа на потребительском рынке, кроме того, использование мерчандайзинга способствует повышению эффективности организаций розничной торговли.

**Основные инструменты мерчандайзинга в розничной торговле.**

Главное правило эффективного мерчандайзинга: он должен быть результатом совместных усилий производителя, дистрибьютора и продавца. План по проведению мерчандайзинга может быть осуществлен только в том случае, если он учитывает интересы всех трех участников, и, при этом, ставит во главу угла потребности покупателя[[4]](#footnote-5).

Для эффективного использования возможностей мерчандайзинга формируют комплекс (инструментарий) мерчандайзинга.

Всего выделяют три группы инструментов мерчандайзинга:

1 инструмент – Stock-соntrоl – контроль запасов.

Включает в себя обеспечение эффективного (необходимого и достаточного) количества товара в месте конечной продажи.

Контроль запасов в магазине подразумевает выполнение следующих правил[[5]](#footnote-6):

1. правило ассортимента (для каждого типа предприятий розничной торговли поставщик определяет показатели по минимальному набору ассортиментных позиций);
2. правило торгового запаса (заключается в создании уровня запаса, достаточного для непрерывного присутствия ассортимента на торговом предприятии);
3. правила присутствия:
4. необходимый ассортимент продукции, присутствующий на складе магазина, должен быть представлен в торговом зале;
5. позиции, представленные на витрине, должны быть доступны в продаже;
6. правило сроков хранения и ротации товара на полке (при пополнении запаса в торговом зале товар, поступивший со склада, должен ставиться назад, а уже имеющийся на полке товар - передвигаться вперед. При этом надо проверить сроки хранения).

Таким образом, на полках, в первую очередь, необходимо представить те товары, которые покупатели ожидают найти в данном магазине[[6]](#footnote-7).

Производитель в своей мерчандайзинговой стратегии наверняка укажет набор марок и упаковок, который он будет продвигать в каждой торговой точке. Очевидно, что этот набор может дифференцироваться в различных торговых каналах. Например, в супермаркетах покупатель скорее ожидает найти дорогие вина или весь спектр морских продуктов, чем в мелких магазинах.

Марки и упаковки, которые пользуются наибольшей популярностью у покупателей, необходимо всегда иметь на полках, следовательно, закупки у поставщиков должны производится пропорционально продажам.

Более того, товары должны занимать место на полках в соответствии с уровнем продаж. Это необходимо для того, чтобы избежать ситуации отсутствия наиболее продаваемых товаров[[7]](#footnote-8).

2 инструмент мерчандайзинга – Sрасе-таnаgетеnt – эффективное расположение товаров.

Эффективное расположение – это оптимальное размещение товара в торговом пространстве и грамотная выкладка товара.

Между размещением и выкладкой товаров есть разница.

Под размещением понимается распределение товаров на площади торгового зала (сфера горизонтального распределения), в то время как выкладка – это расположение, укладка и показ товаров на торговом оборудовании (сфера вертикального распределения).

Следует выделить ряд правил размещения товара в торговой точке:

1. правило определения места на полках (при распределении торговых площадей специалисты начинают с того, каждому товару выделяется место в соответствии объемом продаж);
2. правило приоритетных мест (товары, приносящие наибольшую прибыль и имеющие наилучшие показатели продаж, должны находиться на лучших местах в торговом зале и на торговом оборудовании)[[8]](#footnote-9);
3. правила размещения ценников:
4. цена продукта должна быть обозначена четко и хорошо видна покупателю, ценник не должен закрывать упаковку товара;
5. ценники должны быть расположены так, чтобы покупателю было предельно ясно, какой ценник к какому продукту относится[[9]](#footnote-10);
6. правило чистоты и аккуратности (полки, продукция, и рекламные материалы должны содержаться в чистоте и неповрежденном виде).

Основные (например, секция напитков) и дополнительные (например, стеллаж или дисплей) точки продажи необходимо расположить сообразно движению потока покупателей в торговом зале.

Дополнительная точка продажи дает покупателю еще один шанс увидеть и выбрать товар. Поэтому она располагается отдельно от основной, и на ней дублируются самые продаваемые товары. Особенно эффективно дополнительные точки продажи действуют, располагаясь по внешнему периметру торгового зала (где проходит 80% покупателей), а также около касс.

Продукция должна быть выложена таким образом, чтобы поиск нужного товара был максимально облегчен. Для этого на полках необходимо создать видимые блоки по марке, упаковке и продуктовой группе[[10]](#footnote-11).

При этом следует помнить, что нижние полки секций в магазинах без самообслуживания не видны, а в супермаркетах на них приходится лишь 5% от продаж всей точки продажи.

Выкладка также должна организовывать заимствование популярности слабыми позициями у более сильных. Для этого сильные позиции начинают и заканчивают ряд на полке. Таким образом, слабые (менее знакомые потребителю) товары, будут находиться в пределах "стен замка", организованных сильными товарами, и заимствовать у них дополнительное внимание покупателей[[11]](#footnote-12).

3 инструмент мерчандайзинга – POS-design – эффективная презентация товара.

Реклама в местах продаж называется POS-материалами (от англ. «point of sales»). Сосредотачивает в себе всевозможные средства рекламы и стимулирования продаж в пространстве магазина.

Очевидно, что только после выполнения двух первых условий эффективного мерчандайзинга (запас и расположение) можно приступать к заключительному этапу – представлению товара.

Очень важно следить за правильным размещением рекламных материалов. Существует несколько общих правил, которыми пользуются практически все компании, когда устанавливают стандарты размещения своих рекламных материалов:

1. должны находиться непосредственно около точки продажи указанного товара либо по ходу к ней;
2. должны быть хорошо видны покупателю;
3. должны быть актуальными (материалы конкретной рекламной кампании устанавливаются в начале проведения кампании и изымаются по ее окончании)[[12]](#footnote-13).

Необходимо помнить, что цель размещения рекламных материалов – напомнить покупателю о том, что в данном магазине он может приобрести данный товар. Когда один и тот же рекламный материал долгое время находится около точки продажи, покупатели перестают обращать на него внимание, поэтому производители заботятся о постоянном обновлении рекламных материалов.

Такая последовательность действий по продвижению товара в точке продажи (запас, расположение, представление) логична. Действительно, дополнительной прибыли не получить, если разместить много рекламы в магазине, но при этом товар трудно найти на полках или его вообще нет в продаже.

**2 Анализ деятельности предприятия**

В главе рассматриваются общая характеристика «Best Обувь», виды деятельности «Best Обувь», проводится анализ внешней и внутренней среды «Best Обувь», анализ экономических показателей деятельности «Best Обувь», проводится анализ системы мерчандайзинга «Best Обувь» и формулируются проблемы и постановка цели «Best Обувь».

**Общая характеристика «Best Обувь».**

Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие ИП Бахтина Е.Н.Полное фирменное наименование предприятия – индивидуальный предприниматель без образования юридического лица Бахтина Елена Николаевна.Сокращенное фирменное наименование – ИП Бахтина Е.Н.Коммерческое обозначение салона обуви – «Best Обувь».

На рисунке 1 представлено коммерческое обозначение ИП Бахтина Е.Н.



Рисунок 1 – Коммерческое обозначение ИП Бахтина Е.Н.

ИП Бахтина Е.Н. ведёт торговую деятельность по адресу 426057, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. К. Маркса 244 – ТЦ «Леон» 0 этаж.

ИП Бахтина Е.Н. (салон обуви «BestОбувь»)работает с 5февраля 2004 года, имеет «Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя».

Предприятие действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, нормативных актов Российской Федерации и Удмуртской Республики, имеет самостоятельный баланс, угловой и другие штампы, необходимые для хозяйственной деятельности, открывает расчетные и другие счета в банках.

Основной вид деятельности по ОКВЭД:

Раздел G. Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования.

47.19 – Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах. Эта группировка включает: розничную торговлю широким ассортиментом товаров, из которых продукты питания, напитки или табачные изделия не преобладают; деятельность универсальных магазинов, торгующих товарами общего ассортимента, включая одежду, мебель, бытовые приборы, скобяные изделия, косметику, ювелирные изделия, игрушки, спортивные товары и т.д.

**Анализ товара «Best Обувь».**

ИП Бахтина Е.Н. (салон обуви «BestОбувь»)занимается розничными продажами обуви в городе Ижевске.

Обувь – неотъемлемая часть гардероба. Она может подразделяться на группы в зависимости от материала (кожаная, текстильная, резиновая, деревянная, пластмассовая, каучуковая), назначения (повседневная, модельная, домашняя, для активного отдыха, для спорта, профессиональная, профилактическая, специальная, ортопедическая), возраста и пола тех, кому предназначена (ясельная, детская, подростковая, мужская, женская, для людей пожилого возраста), видам (сапоги, полусапоги, ботинки, туфли, босоножки и пр.).

На рисунке 2 отражена структура реализуемого товара салона обуви «BestОбувь» в 2015 году.

Рисунок2 – Структура реализуемого товара салона обуви

«BestОбувь» в 2015 году, %

Можно сказать, что большую часть реализуемой обуви представляет женский ассортимент – 74%, мужской ассортимент составляет 26% соответственно.

Поставляемый товар является сертифицированным. На каждую группу товаров каждой марки поставщиками предоставляется декларация о соответствии.

В таблице 1 представлен ценовой диапазон ассортиментов обуви «BestОбувь».

Таблица 1 – Ценовой диапазон ассортиментов обуви «BestОбувь»

|  |  |
| --- | --- |
| Ассортимент обуви | Ценовой  диапазон, руб. |
| Женский ассортимент, вт.ч.: |  |
| Женская обувь из натуральной кожи: |  |
| Туфли | 2500-4000 |
| Сапоги (зимние, демисезонные) | 6000-10000 |
| Ботильоны | 3000-6000 |
| Ботинки (зимние, демисезонные) | 3000-6500 |
| Сапожки (зимние, демисезонные) | 5000-8000 |
| Босоножки | 2500-4500 |
| Кеды | 800-2000 |
| Туфли кроссовки | 1000-3000 |
| Женская обувь из искусственной кожи: |  |
| *Окончание таблицы 1* | |
| Ассортимент обуви | Ценовой  диапазон, руб. |
| Туфли | 1000-2000 |
| Сапоги (зимние, демисезонные) | 3000-4500 |
| Ботильоны | 2000-3300 |
| Ботинки (зимние, демисезонные) | 2000-4000 |
| Босоножки | 1000-3000 |
| Сандалии | 800-2500 |
| Мужской ассортимент: |  |
| Ботинки зимние (натуральная кожа) | 3000-5000 |
| Ботинки демисезонные (натуральная кожа) | 3000-5000 |
| Туфли (натуральная кожа) | 3000-5000 |
| Сандалии (натуральная и искусственная кожа) | 1000-3500 |
| Кеды (текстиль) | 800-2500 |

Из таблицы 1 видно, что ценовой диапазон для Ижевского рынка приемлемый, так как рассчитан на людей с разным уровнем доходов.

Торговая наценка на товар «BestОбувь» составляет от 150% до 170% от закупочной стоимости.Стоит отметить, что данный товар имеет сезонность продаж, и была выявлена тенденция к росту продаж в осенний и весенний периоды примерно в 1,5 – 2 раза.

**Анализ результатов деятельности «Best Обувь»**

В условиях рыночной экономики получение прибыли является основной целью деятельности коммерческой организации. В качестве показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия приняты показатели прибыли.

Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Различают валовую и чистую рентабельность продаж. Расчёт представлен в формулах 1 и 2.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1) |
|  | (2) |

Для характеристики интенсивности развития явления от периода к периоду используются следующие показатели динамики:

1. абсолютный прирост: показывает, на сколько изменился уровень текущего периода по сравнению с периодом, принятым за базу сравнения:

|  |  |
| --- | --- |
| , | (3) |

1. коэффициент роста: показывает, во сколько раз уровень текущего периода увеличился по сравнению с периодом, принятым за базу сравнения:

|  |  |
| --- | --- |
| , | (4) |

1. темп роста: показывает, сколько процентов составляет уровень текущего периода от уровня периода, принятого за базу сравнения:

|  |  |
| --- | --- |
| , | (5) |

1. темп прироста: показывает, на сколько процентов уровень текущего периода превышает уровень периода, принятого за базу сравнения:

|  |  |
| --- | --- |
| , | (6) |

Анализ динамики основных экономических показателей за 3 года приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика основных финансово-экономических показателей салона обуви «BestОбувь» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Периоды | | | Абсолютный  прирост | | Темп  прироста | |
| 2013  год | 2014  год | 2015  год | 2014  к 2013 | 2015  к 2014 | 2014  к 2013 | 2015  к 2014 |
| Выручка, руб. | 1311780 | 1391660 | 1447130 | 79880 | 55470 | 6,09% | 3,99% |
| Себестоимость  товаров/услуг, руб. | 1076660 | 1109262 | 1146350 | 32602 | 37088 | 3,03% | 3,34% |
| Валовая  прибыль, руб. | 235120 | 282398 | 300780 | 47278 | 18382 | 20,11% | 6,51% |
| Текущий налог  на прибыль, руб. | 36443,60 | 44336,49 | 47553,32 | 7892,89 | 3216,83 | 21,66% | 7,26% |
| Чистая  прибыль, руб. | 198676,40 | 238061,51 | 253226,68 | 39385,11 | 15165,17 | 19,82% | 6,37% |
| Валовая  рентабельность  продаж, % | 17,92% | 20,29% | 20,78% | 2,37% | 0,49% | - | - |
| Чистая  рентабельность  продаж, % | 15,15% | 17,11% | 17,50% | 1,96% | 0,39% | - | - |

Все основные показатели деятельности выросли за три года работы.

Выручка за 2014 год выросла на 79880 рублей, что составляет 6,09%, за 2015 год выросла на 55470 рублей, что составляет 3,99%.

Себестоимость за 2014 год выросла на 32602 рублей, что составляет 3,03%, за 2015 год выросла на 37088 рублей, что составляет 3,34%.

Валовая прибыль за 2014 год выросла на 47278 рублей, что составляет 20,11%, за 2015 год выросла на 18382 рублей, что составляет 6,51%.

Чистая прибыль за 2014 год выросла на 39385,11 рублей, что составляет 19,82%, за 2015 год выросла на 15165,17 рублей, что составляет 6,37%.

Коэффициент рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности и показывает, сколько предприятие имеет чистой прибыли с рубля продаж. Иными словами, сколько средств остается у предприятия после покрытия себестоимости продукции, выплаты процентов по кредитам и уплаты налогов. Таким образом, за последний год валовая рентабельность продаж выросла на 0,49%, а чистая рентабельность продаж выросла на 0,39%.

**Анализ внешней среды «Best Обувь»**.

Для начала, рассмотрим общие тенденции российского рынка обуви.

Объем рынка обуви в 2015 году составил 1253,1 млрд. руб. в денежном выражении, что на 7,3% больше, чем аналогичный показатель за 2014 год. В натуральном в 2015 году имело место объема продаж на 33% по сравнению с 2014 годом, что составляет 289,01 млн. пар.

В 2015 году продолжают расти показатели в стоимостном выражении в связи с ростом курса доллара. Уровень потребления на душу населения составил 3,8 пары в 2013 г., что на 3,82% меньше, чем в 2012 г. Это объясняется тем, что в 2013 г. объем рынка в парах был ниже, чем в 2012 г., а население России незначительно, но выросло по сравнению с 2012 г.

В 2014 году уровень потребления на душу населения составил 3 пары, что на 21,1% меньше, чем в 2013 году (3,8 пары). Снижение уровня потребления объясняется уменьшением рынка обуви в натуральном выражении.

По оценке аналитиков, уровень потребления в 2015 году будет на уровне 2 пар обуви.

Товарооборот московских обувных сетевых операторов, в период с III квартала 2014 года по III квартал 2015 года, уменьшился на 20-25%. Сокращение товарооборота отметили все сетевые операторы, однако процент снижения различный: большинство отмечали сокращение товарооборота на 20-25%, а максимальный показатель падения продаж находится на уровне 40%.

Сети, которые производят сами, имеют возможность на какое-то время «заморозить цены» за счет экономии на качестве изделий (производство из дешевых или стоковых тканей, упрощенные базовые модели). Сети могут оставить в своем ключевом ассортименте привлекательные по ценам категории, но при этом на остальные группы товаров цены неизбежно вырастут.[[13]](#footnote-14)

Основным поставщиком обуви с верхом из кожи является Китай, из которого в 2015 году поступило 61,7 млн. пар, или 70% всего объема импорта. В остальных странах закупаются относительно небольшие объемы обуви (во Вьетнаме – 5 млн. пар, Италии – 4,5 млн., Турции – 4,2 млн., Беларуси – 3,2 млн., а еще в нескольких странах менее 1 млн. пар).

Именно из-за уменьшения закупок в Китае произошло сокращение общего объема импорта в 2011 году.

Поставки из Китая сократились на 11,6 млн. пар, тогда как весь импорт уменьшился на 6 млн. В I полугодии 2015 года из Китая завезено 23,6 млн. пар обуви с верхом из кожи, что на 24%, или на 7,6 млн. пар, меньше, чем год назад, и доля его во всем объеме ее закупки снизилась до 57%.

Структура основных стран – импортеров обуви по объёму поставок представлена на рисунке 3.

Рисунок 3 – Структура основных стран – импортеров обуви

по объёму поставок, %

Рост и легального, и теневого импорта, превышающий увеличение продаж (соответственно на 13,1 млрд. рублей и на 12 млрд. рублей), создал трудности с реализацией обуви, произведенной российскими предприятиями. Запасы готовой кожаной и текстильной обуви за полугодие на предприятиях без субъектов малого предпринимательства выросли на 735 тыс. пар (на 26%).[[14]](#footnote-15)

Далее проанализируем основных покупателей, поставщиков и конкурентов ИП Бахтина Е.Н. (салон обуви «BestОбувь»).

**Анализ покупателей «Best Обувь».**

На рисунке 4 представлены основные социальные группы покупателей обуви салона обуви «BestОбувь».

Рисунок 4 – Социальные группы покупателей

салона обуви «BestОбувь», %

На рисунке 5 представлена структура покупателей салона обуви «BestОбувь» по возрасту.

Рисунок 5 – Структура покупателей салона обуви

«BestОбувь» по возрасту, %

На рисунке 6 представлена структура покупателей салона обуви «BestОбувь» по уровню доходов.

Рисунок 6 – Структура покупателей салона обуви «BestОбувь»

по уровню доходов, %

Социально-демографический портрет покупателей «BestОбувь» выглядит следующим образом. В основном это девушки и женщины в возрасте от 18 до 35 лет, по роду деятельности учащиеся и рабочие. Приблизительный уровень доходов составляет от 15000 до 45000 рублей и выше.Эту категорию покупателей обуви можно считать целевым сегментом «BestОбувь».

**Анализ поставщиков «Best Обувь».**

За 12 лет предприятие сформировало прочные связи с поставщиками. Все поставщики тщательно отбирались, потому что очень важно обеспечить своевременные поставки новых моделей товара в требуемых объемах, чтобы не отставать от конкурентов и удовлетворять запросы покупателей. Основными критериями выбора поставщиков являются:

1. уровень цен;
2. надежность;
3. качество товара;
4. срок поставки.

В таблице 3 представлены основные поставщики салона обуви «BestОбувь».

Таблица 3 – Основные поставщики салона обуви «BestОбувь»

|  |  |
| --- | --- |
| Поставщик | Срок  сотрудничества |
| 1. ООО «Санрайз», фирменный салон Mascotte | С 2004 года |
| 2. Компания «ALIBI» | С 2004 года |
| 3. ООО «Регтайм», фирменный салон Julia Grossi | С 2005 года |
| 4. Компания RALF RINGER | С 2010 года |

Из таблицы 2 видно, что с двумя поставщикамисалон обуви «BestОбувь» сотрудничает с 2004 года, кроме ООО «Регтайм», фирменный салон Julia Grossi‒ с 2005 года и компанией RALF RINGER‒ с 2010 года.

На рисунке 7 представлена доля каждого поставщика в общем объёме закупок салона обуви «BestОбувь».

Рисунок 7 – Доля поставщиков в общем объёме закупок

салона обуви «BestОбувь», %

Наибольший объем закупок обуви приходится на ООО «Санрайз», фирменный салон Mascotte‒ 42%. На поставщиков компания «ALIBI» и ООО «Регтайм», фирменный салон Julia Grossi приходится по 29% и 18% соответственно. И на компанию RALF RINGER приходится 11%.

**Анализ конкурентов «Best Обувь».**

Один из основополагающих принципов рыночной экономики – свободная конкуренция. Конкуренция – это борьба между производителями или поставщиками, предприятиями, фирмами за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности. Наиболее важная область соперничества предпринимателей – рынки сбыта и потребления.

Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь нам поставленных целей.Для полного анализа рынка необходимо собрать информацию о конкурентах, которые фактически присутствуют на рынке или которые являются потенциальными конкурентами.Выявив границы рынка, можно определить фирмы-конкуренты. Необходимо обратить внимание на предприятия подобного типа и с аналогичным ассортиментом.

Основными конкурентами салона обуви «BestОбувь» по ценовым показателям являются отдел «FADDIST», магазин «STELLIT» и магазин «Graff».

На рисунке 8 отражена доля рынка по объёму продаж каждого из конкурентов.

Рисунок 8 – Доля рынка по объёму продаж основных конкурентов

салона обуви «BestОбувь», %

Как видно из рисунка 8, доля рынка салона обуви «BestОбувь» за последний год снизилась на 0,5%. Снижение доли рынка произошло не за счёт снижения уровня продаж, а за счёт увеличения продаж конкурентов.

Оценка ближайших конкурентов салона обуви «BestОбувь» производилась с учетом критериев конкурентоспособности и присвоенных им коэффициентов весомости.

Конкурентоспособность рассматриваемого предприятия можно определить комплексным методом, через отношение показателей конкурентоспособности предприятия к аналогичным предприятиям – конкурентам, и может быть рас­считан по формуле (7):

|  |  |
| --- | --- |
|  | (7) |

где, – средневзвешенный арифметический показатель оценки конкуренто­способности;

– значение единичного показателя;

– значимость единичного показателя, оценивается экспертным путём.

Для определения значения единичного показателя является относительным показателем и рассчитывается по формуле (8):

|  |  |
| --- | --- |
|  | (8) |

где,– числовое значение *i*-го показателя конкурентоспособности оценивае­мого предприятия – конкурента;

– числовое значение *i*-го показателя конкурентоспособности предприятия, при­нятого за базу.

Значимость единичного показателя, оценивается экспертным путём и рассчи­тывается по формуле (9):

|  |  |
| --- | --- |
|  | (9) |

где – среднее арифметическое оценок экспертов.

Каждый параметр конкурентоспособности оценивается по пятибалльной шкале:5 баллов – абсолютное превосходство по параметру; 4 балла – значи­тельное превосходство; 3 балла – существенное превосходство; 2 балла – несу­щественное превосходство; 1 балл – параметры равнозначны.

За базовое предприятие принят салона обуви «BestОбувь». Критерии оценки конкурентоспособности и показатели по каждому салону зане­сены в таблицу 4.

Таблица 4 – Критерии оценки конкурентоспособности и их показатели

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Конкурирующие предприятия | | | | | | | |
| «Best Обувь» |  | «Graff» |  | «FADDIST» |  | «STELLIT» |  |
| Режим работы | 10:00-20:20 | 5 | 10:00-20:20 | 5 | 10:00-20:20 | 5 | 10:00-20:20 | 5 |
| Цена | Средняя | 4 | Высокая | 3 | Средние | 4 | Средняя | 4 |
| Ассортимент товара | Средний | 4 | Высокий | 5 | Средний | 4 | Средний | 4 |
| Качество товара | Высокое | 5 | Высокое | 5 | Среднее | 4 | Среднее | 4 |
| Обслуживание | Высокое | 5 | Высокое | 5 | Высокое | 5 | Высокое | 5 |
| Интерьер | Низкий | 3 | Высокий | 5 | Средний | 4 | Средний | 4 |

Расчёт средневзвешенного арифметического показателя представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Расчёт средневзвешенного арифметического показателя оценки конкурентоспособности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Значение *qi* | | | | *аi* | N  экс­пер­тов | | | *Ki* |
| «Best Обувь» | «Graff» | «FADDIST» | «STELLIT» | 1 | 2 | 3 |
| Режим работы | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,160 | 4 | 4 | 5 | 4,33 |
| Цена | 1 | 0,75 | 1 | 1 | 0,173 | 4 | 5 | 5 | 4,67 |
| Ассортимент товара | 1 | 1,25 | 1 | 1 | 0,173 | 5 | 5 | 4 | 4,67 |
| Качество товара | 1 | 1 | 0,8 | 0,8 | 0,148 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Обслуживание | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,160 | 5 | 4 | 4 | 4,33 |
| Интерьер | 1 | 1,67 | 1,33 | 1,33 | 0,185 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Средневзвешенный арифметический показатель оценки конкуренто­способности*Qср.* | 1 | 1,12 | 1,03 | 1,03 | Суммарное*Ki*=27 | | | | |
| Место *Qср.* | 3 | 1 | 2 | 2 |  | | | | |

Исходя из данных таблицы 5 можно сделать вывод, что салон обуви «BestОбувь»имеет наименьший показатель. Это значит, что предприятие является конкурентоспособным, но по каким-то признакам уступает конкурентам. Проанализировав баллы, выявлена низкая оценка за интерьер.

Рассмотрим сильные и слабые стороны салона обуви «BestОбувь» и основных конкурентов в таблице 6.

Таблица 6 – Сильные и слабые стороны салона обуви «BestОбувь» и основных конкурентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коммерческое  обозначение  организации | Сильные стороны | Слабые стороны |
| «Best Обувь» | - Широкий ассортимент;  - Удобное расположение отдела;  - Долгое пребывание на рынке; | - Небольшая площадь  - Отсутствие рекламы; |
| «Graff» | - Высокая квалификация персонала;  - Удобное месторасположение;  - Постоянные рекламные кампании; | - Завышенные цены;  - Низкий ассортимент; |
| «FADDIST» | - Собственные складские помещения; | - Малое количество товара; |
| «STELLIT» | - Соответствующее качество | - Малое количество товара;  - Высокая текучесть кадров; |

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие имеет сильные стороны такие как, широкий ассортимент, удобное расположение отдела и долгое пребывание на рынке.

Также салон обуви «BestОбувь» имеет широкий ассортимент акций и скидок:

1. скидка выходного дня на несколько моделей от 10% до 20%;
2. при покупке двух пар обуви, на вторую пару действует скидка 10%;
3. при покупке зимних сапог в январе и в феврале сандалии или босоножки в подарок (не дороже 2000 рублей);
4. дисконтная карта 5% выдаётся при покупке двух пар обуви;
5. пенсионерам предоставляется скидка 5%;
6. на последнюю пару модели предоставляется скидка до 20%;

Однако салон обуви «BestОбувь»имеет наименьший показатель конкурентоспособности. Это значит, что предприятие является конкурентоспособным, но по каким-то признакам уступает конкурентам. Проанализировав баллы, выявлена низкая оценка за интерьер.

**Анализ организационного уровня «Best Обувь».**

Салон обуви «BestОбувь» осуществляет общее управление предприятием, разработку стратегии предприятия, контроль над деятельностью. На вершине организационно-управленческой структуры предприятия, в соответствии с рисунком 9, находится директор.

Директор управляет работой предприятия и осуществляет контроль над его деятельностью. Ему подчинены два продавца.

К функциональным обязанностям директора относятся: заключение договоров о приеме на работу, договоров поставки, ценообразование, составление заявки поставщикам на товар на основе данных, предоставляемых продавцами. А так же директор ведет учет и анализ движения товаров, денежных средств, ведет расчеты с поставщиками, рассчитывает и анализирует финансовые результаты деятельности предприятия, ведет сбор финансовой и учетной документации, составляет и отправляет налоговые декларации в государственную налоговую инспекцию, начисляет заработную плату работникам.

В обязанности продавцов входит: внимательная и чуткая помощь к покупателям при выборе обуви, так как каждому покупателю всегда нужно найти свой индивидуальный подход и предоставить товар так, чтобы ему хотелось приходить снова и снова. Постоянное поддержание чистоты в отделе, при поступлении нового товара обзванивать постоянных клиентов и приглашать их посетить магазины. Поздравление клиентов в праздники и их дни рождения, открытками или SMS сообщениями. Всегда хочется, чтобы клиент получил от покупки массу положительных эмоций и чувство удовлетворенности.

Одной из главных задач директора является работа с персоналом и организация обслуживания клиентов магазина, так как от этого зависит 80% успеха развития предприятия.

В настоящее время на предприятии работает 3человека. Организационная структура представлена на рисунке 9.

Рисунок 9– Организационная структура салона обуви «BestОбувь»

Структура салона обуви «BestОбувь» является линейно-функциональной, создана единая линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Это уменьшает возможность противоречивых и не увязанных заданий, укрепляет личную ответственность.В данной структуре существуют как вертикальные, так и горизонтальные связи.

Стабильность такой структуры обеспечивают непрерывные связи, которые составляют основу структуры организации. Непрерывными являются, например, отношения иерархической соподчиненности, отношения между смежными подразделениями. Помимо непрерывных, существуют также дискретные связи, которые могут быть периодическими и ситуационными.

Основные информационные потоки:

1. по вертикали сверху вниз – плановая, руководящая, инструктивная информация и приказы;
2. по вертикали снизу вверх – аналитическая, учетная, рекомендательная информация и запросы к руководству;
3. по горизонтали – информация, обеспечивающая взаимокоординацию, и горизонтальную координацию деятельности.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

1. линейный руководитель выполняет функции координатора, что исключает противоречия в решениях и распоряжениях;
2. линейный руководитель является единственным руководителем для каждого из работников. Как следствие – более сильная мотивация и отсутствие возможности избежать выполнение своих обязанностей;
3. уровень компетенции решений сохраняется на том же уровне, что и при функциональной структуре.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

1. излишнее усложнение вертикальных отношений в организации;
2. на горизонтальном уровне, напротив, отношения развиты слишком слабо, поскольку решения в конечном счете принимает линейный руководитель. В этом отношении функциональная структура более совершенна, поскольку она обеспечивает «связность» действий подразделений, объединенных процессом производства;
3. линейный руководитель, обязанный осуществлять оперативное управление, оказывается перегруженным из-за необходимости принимать решения стратегического характера;
4. каждое звено в рамках линейно-функциональной структуры стремится к решению стоящим перед ним задач, а не к достижения целей, стоящих перед организацией в целом;
5. линейно-функциональная структура малоприменима на больших предприятиях, поскольку линейный руководитель не может в должной степени координировать деятельность своих подчиненных.

Созданная линейно-функциональная структура позволяет обеспечить каждый элемент системы четкими, определенными, конкретными полномочиями и ответственностью.

Директор салона обуви «BestОбувь» выступает как звено, организующее и направляющее деятельность своего предприятия, решения которого содержат целевые установки краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного характера, в рамках, которых осуществляется вся управленческая деятельность.

Далее охарактеризуем организационную культуру салона обуви «BestОбувь». Тип организационной культуры определим по наибольшему числу отмеченных позиций в столбце таблицы7.

Таблица 7 – Характеристика основных типов организационных культур

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Типы организационных культур* | | | |
| **Органическая** | **Предпринимательская** | **Бюрократическая** | **Партиципативная** |
| *Организация направляется…* | | | |
| согласием с общей  идеей | свободной инициативой | **сильным руководством** | всесторонними обсуждениями |
| *Проблемы решаются на основе…* | | | |
| исходного согласия целями и задачами | Индивидуального творчества | **ясного и сосредоточенного продумывания** | открытого. взаимодействия |
| *Лидерство основывается на…* | | | |
| разделяемых взглядах о направлении общего движения | **наличии авторитета и признания** | власти и положении | содействии контактам и сотрудничеству |
| *С хроническими проблемами справляются с помощью* | | | |
| непридания им значения и отказа от обсуждения | поиска новых творческих подходов | укрепления руководства и следования правилам | **более напряженной дискуссии и выработки способов решения** |
| *Повседневная работа* | | | |
| осуществляется при минимальном вмешательстве в нее | выполняется и видоизменяется каждым по-своему | **зависит от неизменности курса и активности руководства** | постоянно перепроверяется для большего совершенства |
| *Функции и ответственность* | | | |
| реализуются с почти ав­томатической точностью | получаются такими, какими их делают люди | **предписываются и закрепляются** | разделяются и сменяются по необходимости |
| *Желания и интересы отдельных людей* | | | |
| оцениваются по степени их согласованности с целями организации | считаются более важными, чем интересы организации | подчиняются интересам организации | **согласуются с интересами организации путем договоренностей** |
| *Руководство* | | | |
| задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство | дает людям возможность делать так, как они считают нужным | **определяет лидеров и возможные направления развития** | действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества |
| *Разногласия и конфликты* | | | |
| отражают факт расхождения с общими целями и задачами | являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий | угрожают стабильности организации и мешают работе | **считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем** |
| *Коммуникации (общение)* | | | |
| ограничены и несущест­венны | меняются по интенсивности и непредсказуемы | формальны и подчиняются правилам | **открыты и насыщенны** |
| *Информация и данные (как правило)* | | | |
| расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить наружу | используются для индивидуальных достижений | **контролируются, и доступ к ним ограничен** | оцениваются и распределяются открыто |

Бюрократическая организационная культура – это культура, главными характерными чертами которой являются: строгая иерархия власти, четкое распределение обязанностей, неукоснительное выполнение инструкций, строгость и порядок во всем. Все указания отдаются высшим руководством в форме приказов, все замечания – в форме выговоров, наказания – в форме штрафов или же увольнений. Существует жесткая дистанция между высшим руководством и рядовыми работниками.

Партиципативная организационная культура –стиль управления, при котором руководитель является координатором группового процесса, обеспечивая всестороннее обсуждение наиболее важных вопросов. При таком подходе руководитель не пытается навязать группе «свое решение» и готов принять и осуществить любое решение, которое пользуется поддержкой всей группы.

Таким образом, организационная культура салона обуви «BestОбувь» – бюрократическая с элементами партиципативной организационной культуры.

**Анализ кадров «Best Обувь».**

Проведем анализ социальной структуры кадров салона обуви «BestОбувь». Общая численность – 3 человека.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив организации как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению. Проанализируем структуру кадров предприятия по общему стажу работы (рисунок 10).

Рисунок 10 – Структура кадров салона обуви «BestОбувь»

по стажу работы, %

Директор предприятия имеет опыт управленческой деятельности свыше 10 лет. Директор имеет трудовой стаж от 10 лет и выше. Остальные продавцы-консультанты имеют трудовой стаж от 5 до 10 лет. Это свидетельствует о достаточном для эффективной деятельности предприятия опыте работников.

Структура кадров по возрастным показателям отображена на рисунке 11.

Рисунок 11 – Структура кадров салона обуви «BestОбувь» по возрасту, %

66,67% кадрового состава салона обуви «BestОбувь» в настоящее время – работники с большим опытом работы в торговле – в возрасте от 30 до 40 лет , 33,33– в возрасте от 20 до 30 лет.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что больший удельный вес в структуре кадров занимают работники в возрасте от 30 до 40 лет, имеющие общий рабочий стаж (с учетом работы по специальности на других предприятиях) – от 5 до 10 лет и высшее либо специальное образование.

**Анализ системы мерчандайзинга «Best Обувь».**

**Витрина и цветовое решение в оформлении интерьера «Best Обувь».**

Салон обуви «Best Обувь» с 5 февраля 2004 года работает на обувном рынке города Ижевска. В течение 12 лет работы многое поменялось. Сменилось как внешнее, так и внутреннее оформление салона обуви. Были испробованы различные варианты расстановки обуви. Изменения произошли также в ассортиментной, ценовой и кадровой политике. Все эти изменения связаны с постоянно развивающейся внешней средой.

Дизайн салона обуви является логическим продолжением названия, отражает специфику магазина и подсказывает, какие товары продаются в нем.

Оконная витрина салона обуви «Best Обувь» дает ясное представление об ассортименте и качестве товара, его моделях, цветах, размерах и ценах, чтобы покупатель мог легко выбрать нужную ему обувь. Поскольку салон обуви «Best Обувь» расположен в торговом центре, поэтому при оформлении магазина использована открытая витрина, через которую видно торговое помещение.

В оформлении витрины салона обуви «Best Обувь» использованы рекламные материалы – широкоформатная печать коммерческого обозначения.

На рисунке 12 представлено коммерческое обозначение салона обуви «Best Обувь»



Рисунок 12 – Коммерческое обозначение салона обуви «Best Обувь»

При разработке коммерческого обозначения салона обуви «Best Обувь» дизайнеры включили два цвета: белый фон и черные буквы.

Основные правила, используемые в оформлении витрины салона обуви «Best Обувь»:

1. оформление витрины направленно воздействовать на целевую аудиторию магазина;
2. дизайн витрины поддерживает фирменный стиль салона обуви «Best Обувь»;
3. экспозиция в витрине регулярно меняется. Привычная витрина не удивляет и не привлекает внимания, а значит бесполезна. Приняты сезонные, праздничные, эксклюзивные смены оформления витрины магазина;
4. ухоженный вид – обязательное условие для привлекательной витрины.

Удачное решение внешнего вида салона обуви «Best Обувь» привлекает покупателей и «путешествие» по торговому залу должно не только не разочаровать их, но и подтвердить первое предположение — они попали туда, куда нужно. Дальнейший успех салона обуви зависит от правильной планировки и оформления торгового пространства. Только создав максимально благоприятную и понятную для покупателей обстановку, магазин может обеспечить себе постоянных покупателей и завоевать новых.

Не последнюю роль для клиента играет фон, на котором выставляется товар. Поскольку продавцы в основном имеют дело с обувью темного цвета, оптимальным считается оборудование светлых тонов

Дизайн интерьера салона обуви «Best Обувь» выполнен в светлых тонах, так как обувь имеет преимущественно темные цвета и на светлом фоне товар гораздо заметнее.

Цвет пола, подходящего к светлым тонам – тоже светлый, причем однотонный – плитка.

На рисунке 13 представлено оформление салона обуви «Best Обувь».



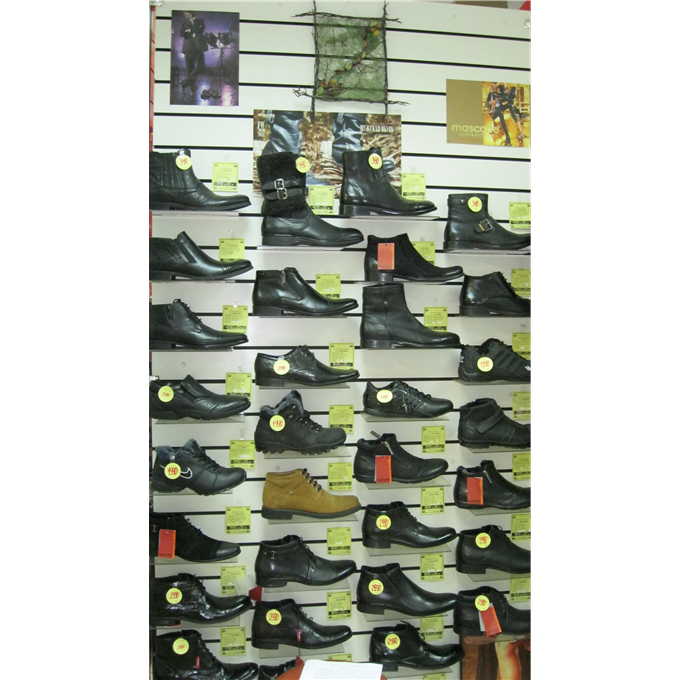


Рисунок 13 – Оформление салона обуви «Best Обувь»

**Планировка торгового зала «Best Обувь».**

Наиболее удобной формой салона обуви являются прямоугольник или квадрат. В салоне обуви «Best Обувь» форма торгового зала в виде прямоугольника.Такая конфигурация торгового зала обеспечивает оптимальные условия для организации продажи товаров самообслуживанием и продажей товаров по образцам. Это предоставляет покупателям возможность хорошо ориентироваться в размещении товарных групп и совершать покупки в минимальные сроки, создает условия для комфортного пребывания покупателя в магазине.

В салоне обуви «Best Обувь» использована планировка торгового зала в виде «петли», при котором движение покупателей организовано по кругу, вдоль стен расположено торговое оборудование.

Такая планировка в салоне обуви «Best Обувь» позволяет:

1. четко формировать потоки покупателей;
2. создать лучшие условия для группировки и размещения товара;
3. обеспечение лучшего просмотра салона обуви;
4. покупатели эффективнее воспринимают информацию о товаре;
5. изменение высоты линейного оборудования, регулирование, сосредоточение покупателей в салоне обуви;
6. эффективное использование салона обуви.

Недостаток: мало места для выкладки товара.

Всю площадь салона обуви можно условно разделить на следующие площади: установочную, проходов для покупателей и перемещения товаров и рабочего места продавца.

Планировка считается удачной, если достигнуто равновесие между комфортом для покупателей и эффективным использованием торгового пространства. Для большинства магазинов эффективность использования площадей можно определить с помощью обобщенного коэффициента установочной площади по формуле (10). Установочная площадь включает в себя площадь, занятую торговым оборудованием и крупногабаритными товарами, размещенными в торговом зале.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (10) |

где, *КУст.*– коэффициент установочной площади;

*ПОбор.* – площадь оснований оборудования;

*ПТЗ* – площадь торгового зала.

Оптимальная величина этого коэффициента находится в интервале от 0,25 – 0,35 (макс. 0,4). Если величина коэффициента установочной площади превышает эту рекомендуемую норму, скорее всего, магазин перегружен оборудованием и покупателям в нем придется тесновато и неудобно.

Площадь для выкладки товаров, называемая экспозиционной (демонстрационной) площадью, представляет собой сумму площадей всех плоскостей оборудования, используемых для показа товаров. Коэффициент экспозиционной площади исчисляется по формуле 11. Оптимальная величина этого коэффициента находится в интервале от 0,72 – 0,86.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (11) |

где, *КЭксп.*– коэффициент экспозиционной площади;

*ПЭксп.* – площадь всех элементов оборудования для выкладки товаров;

*ПТЗ* – площадь торгового зала.

Удачным считается вариант, когда сумма коэффициентов установочной и экспозиционной площадей приблизительно равна единице.

Также можно рассчитать коэффициент емкости оборудования (*КЁм.Об.*). Рассчитывается по формуле (12). Оптимальным считается, если данный коэффициент больше единицы.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (12) |

где, *КЁм.Об.*– коэффициент емкости оборудования;

Для свободного перемещения товаров и покупателей часть торгового зала магазина отводится под проходы. Ширина проходов между торговым оборудованием определяется строительными нормами и правилами, однако она может изменяться в каждом конкретном магазине с учетом применяемых средств механизации и плотности покупательского потока. Для свободного перемещения покупателей обязательным является наличие магистральных (более широких по сравнению с обычными) проходов, расположенных вдоль стен и связывающих все зоны торгового зала. Зона для проходов покупателей должна составлять 50-55% общей площади торгового зала.

Для того чтобы узнать эффективность использования торговой площади магазина определим коэффициент установочной и коэффициент экспозиционной площади. Виды и размеры торгово-технологического оборудования представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Виды и размеры торгово-технологического оборудования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид  оборудования | Размеры, м. | | Количество, шт. | Установочная  площадь, м2 | Количество  полок, шт. | Экспозиционная  площадь, м2 |
| Длина | Ширина |
| Пристенные  эконом-панели | 0,71 | 0,25 | 40 | 3,5 | 5 | 17,5 |
| Стойки-зеркала | 0,5 | 0,4 | 2 | 0,4 | - | - |
| Коврики | 0,8 | 0,6 | 2 | 0,96 | - | - |
| Кассовый  узел | 1 | 0,65 | 1 | 0,65 | - | - |
| Итого | - | - | - | 5,51 | - | 17,5 |

На основании формул 13 и 14 определяем коэффициент установочной и коэффициент экспозиционной площади.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (13) |

Коэффициент установочной площади является оптимальным, то есть торговая площадь магазина используется в полную силу, это говорит о рациональном использовании торговой площади.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (14) |

Коэффициент экспозиционной площади выше оптимальной величины. При предлагаемом ассортименте данного объема не хватает. Из-за нехватки оборудования иногда на полках получается завал, чтобы полностью представить товар всех цветов и моделей. По формуле 15 рассчитаем коэффициент емкости оборудования.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (15) |

Данный коэффициент больше единицы, следовательно, оборудование используется в полную силу.

В салоне обуви «Best Обувь» используется метод самообслуживания.

**Анализ выкладки товара и используемое торговое оборудование «Best Обувь».**

При проектировании торгового пространства особое значение предалось возможности менять расстояние между полками. Это обусловлено сезонными особенностями – так например, сапоги, как правило, больше и выше летней обуви. И естественно выставлять сапоги на полки для летних босоножек не всегда возможно.

Планировка салона обуви «Best Обувь» представлена на рисунке 14.

В салона обуви «Best Обувь» используются различные виды выкладки – выкладка по товарным группам, выкладка по торговым маркам и многотоварная выкладка.

Вся обувь в магазине размещена на торговом оборудовании, и разделена по половозрастному признаку – мужская и женская.

Обувной мерчандайзинг предполагает структуризацию размещения обуви в магазине по стилю/функциональности (спортивная, casual, офисная, пляжная, домашняя и т.п.), по цвету, по цене, по маркам, по размеру, не говоря уже о разделении обуви на мужскую, женскую и подростковую. Отдельно, вне зависимости от выбранной классификации обуви, принято выделять новую коллекцию.

Мужская обувь

Касса

Женская обувь

Женская обувь

Рисунок 14 – Планировка салона обуви «Best Обувь»

Для успешной выкладки обуви мерчандайзер «улавливает» тенденцию сезона: какой цвет преобладает, какой каблук, мысок, какие материалы и т.п.

Торговое оборудование, используемое в салоне обуви «Best Обувь» – пристенные (эконом – панели) полки обеспечивают максимальную гибкость выкладки товара и полки таких панелей можно в любое время поменять по количеству полок и расстояния между ними. Для средств по уходу за обувью, сумок, аксессуаров и сопутствующих товаров – витрина, расположенная в кассовой зоне.

Выкладка обуви, вне зависимости от выбранного принципа меняется не реже 1 раза в месяц.

**Формулирование проблемы и цели «Best Обувь».**

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реа­гировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, не­обходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями ком­пании позволяет решать возникающие проблемы.

При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические фак­торы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии. Одним из самых распро­страненных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние фак­торы, влияющие на развитие компании можно назвать SWOT-анализ.

SWOT – анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

Форма представления результатов SWOT-анализа приведена в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ВОЗМОЖНОСТИ** | **УГРОЗЫ** |
| 1.Увеличение спроса, в связи с повышением культуры населения.  2.Большое количество поставщиков.  3.Низкий темп инфляции  4.Положительная динамика ростов дохода населения  5.Развитие малого и среднего бизнеса и как следствие увеличение числа оптовых покупателей. | 1.Появление новых конкурентов.  2.Увеличение себестоимости товаров.  3.Перенасыщение рынка.  4.Экспанисия некачественных товаров из Китая.  5.Повышение требований покупателей. |
| **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ** | ПОЛЕ«СИВ»  **Как воспользоваться возможностями** | ПОЛЕ «СИУ»  **За счет чего можно снизить угрозы** |
| 1. Качественная продукция.  2. Большой ассортимент.  3.Квалифицированные кадры. | **1. Рост за счет положительного имиджа.**  2.Создание своих точек розничной торговли  3.Создать дополнительные услуги.  4.Возможность захватить долю конкурента покинувшего рынок.  5.Расширение организации, создание дополнительных отделов, для повышения конкурентоспособности. | 1.Удержать потребителей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве товаров и услуг.  2.Разработать гибкую ценовую политику для всех клиентов.  3.Привлечь инвестиции для расширения ассортимента товаров.  4.Создать отдел маркетинга.  5.Работа только с Российскими и Европейскими поставщиками. |
|  | | |
| *Окончание таблицы 9* | | |
|  | **ВОЗМОЖНОСТИ** | **УГРОЗЫ** |
| 1.Увеличение спроса, в связи с повышением культуры населения.  2.Большое количество поставщиков.  3.Низкий темп инфляции  4.Положительная динамика ростов дохода населения  5.Развитие малого и среднего бизнеса и как следствие увеличение числа оптовых покупателей. | 1.Появление новых конкурентов.  2.Увеличение себестоимости товаров.  3.Перенасыщение рынка.  4.Экспанисия некачественных товаров из Китая.  5.Повышение требований покупателей. |
| **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ** | ПОЛЕ «СЛВ»  **Что может помешать воспользоваться возможностями** | ПОЛЕ «СЛУ»  **Самые большие опасности для фирмы** |
| 1.Зависимость от  поставщиков.  2.Слабый маркетинг.  3.Отсутсвие рекламы.  4. Непривлекательный интерьер | 1.Из-за слабого маркетинга есть вероятность перестать удовлетворять растущий спрос.  2.Слабая служба маркетинга может не донести полноту информации до потенциальных клиентов.  3. Потеря новых поставщиков из-за недостаточной информированности. | 1.Занятие одним из конкурентов лидирующей позиции на рынке.  2. Обилие китайских товаров.  3.Из-за слабого маркетинга часть клиентов может перейти к конкурентам.  4.Появившийся конкурент может предложить рынку ряд аналогичных товаров по более низким ценам.  **5. Непривлекательный интерьер моет послужить уходу клиентов к конкурентам.** |

Салона обуви «BestОбувь» является узкоспециализированной фирмой.

В современных условиях у узкоспециализированных оптовых предприятий, работающих на рынке белья, сформировался целый комплекс проблем. Непременным условием становится использование новых методов повышения эффективности коммерческой деятельности, получение устойчивых конкурентных преимуществ и быстрой адаптации к изменению окружающей среды, переход к формированию торгового ассортимента, ориентированного на изученные запросы конкретных групп потребителей, что является особенно важным для узкоспециализированной оптовой торговли. Для узкоспециализированных фирм необходимо применить методику SPACE, позволяющую выработать стратегию для организации на основании факторов, определяющих конкурентное преимущество фирмы, финансовое положение фирмы, привлекательность отрасли и стабильность среды.

Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6. Далее находится средние значения, которые и наносят на график.

Таблица 10 – Факторы, определяющие конкурентное преимущество фирмы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Доля рынка | Малая | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 5 | 6 | Большая |
| Качество продукта | Низкое | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | 6 | Превосходное |
| Стадия жизненного цикла продукта | Поздняя | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 5 | 6 | Ранняя |
| Цикл замены продукта | Переменный | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 5 | 6 | Фиксированный |
| Приверженность потребителей | Низкая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | 6 | Высокая |
| Использование производственных мощностей у конкурентов | Минимальное | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | 6 | Максимальное |
| Технологическое know-how | Малое | **0** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Большое |
| Степень вертикальной интеграции | Низкая | 0 | 1 | 2 | 3 | **4** | 5 | 6 | Высокая |

Таблица 11 – Факторы, определяющие финансовое положение фирмы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отдача на вложение | Низкая | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 5 | 6 | Высокая |
| Финансовый рычаг | Несбалансированный | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | 6 | Сбалансированный |
| Ликвидность | Несбалансированная | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 5 | 6 | Сбалансированная |
| Степень удовлетворения потребностей в капитале | Низкая | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 5 | 6 | Высокая |
| Поток платежей в пользу фирмы | Малый | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 5 | 6 | Большой |
| Простота выхода с рынка | Трудно | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | 6 | Легко |
| Рискованность бизнеса | Высокая | 0 | 1 | **2** | 3 | 4 | 5 | 6 | Низкая |
| Оборачиваемость запасов | Медленная | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | 6 | Быстрая |

Таблица 12 – Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Потенциал роста | Низкий | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **6** | Высокий |
| Потенциальная прибыльность | Низкая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | 6 | Высокая |
| Финансовая стабильность | Низкая | 0 | 1 | **2** | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокая |
| Технологическое know-how | Простое | **0** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Сложное |
| Использование ресурсов | Неэффективное | 0 | 1 | 2 | 3 | **4** | 5 | 6 | Эффективное |
| Капиталоемкость | Высокая | 0 | 1 | 2 | 3 | **4** | 5 | 6 | Низкая |
| Легкость вхождения на рынок | Легко | 0 | 1 | **2** | 3 | 4 | 5 | 6 | Сложно |
| Производительность, использование ресурсов | Низкая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **6** | Высокая |

Таблица 13 – Факторы, определяющие стабильность среды

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Технологические изменения | Много | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **6** | Мало |
| Темп инфляции | Высокий | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 5 | 6 | Низкий |
| Вариация спроса | Большая | 0 | 1 | **2** | 3 | 4 | 5 | 6 | Малая |
| Разброс цен конкурирующих продуктов | Большой | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **6** | Малый |
| Барьеры для вхождения в рынок | Мало | **0** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Много |
| Давление конкурентов | Высокое | 0 | 1 | **2** | 3 | 4 | 5 | 6 | Малое |
| Эластичность спроса | Эластичный | 0 | **1** | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Неэластичный |

Среднее значение факторов, определяющие конкурентное преимущество фирмы равно 

Среднее значение факторов, определяющие финансовое положение фирмы равно 

Среднее значение факторов, определяющие привлекательность (силу) отрасли равно 

Среднее значение факторов, определяющие стабильность среды равно



На основе полученных данных построим матрицу SPACE. Матрица SPACE представлена на рисунке 8 – матрица SPACE для салона обуви «BestОбувь».



Рисунок 15 – Матрица SPACE для салона обуви «BestОбувь»

Проанализировав организацию с помощью Матрицы SPACE можно сделать вывод, что салон обуви «BestОбувь» занимает агрессивную позицию.

Эта позиция характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Анализируемая фирма имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранить его с использованием имеющегося финансового потенциала.

Поведение фирмы: поведение разведчика. Стремление исследовать как можно больше альтернатив; нежесткий, децентрализованный контроль; не всегда полное использование ресурсов.Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов.

Рекомендуемые стратегии: поиск кандидатов на поглощение в собственной и смежной отраслях;увеличение доли рынка;концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

Для выбора базовой стратегии воспользуемся матри­цей Томпсона и Стрикланда (рисунок 16).

сильная конкурентная позиция

слабая конкурентная позиция

быстрый рост рынка

медленный рост рынка

Рисунок 16 – Матрицей Томпсона и Стрикланда

Стратегической целью станет совершенствование системы мерчандайзинга салона обуви «BestОбувь». Приемлемой стратегией станет стратегия концентрированного роста, которая предполагает рост фирмы, за счет изменения продукта и (или) рынка – первый квадрант стратегий (рост рынка и сильная конкурентная позиция предприятия).

Проанализировав деятельность салона обуви «BestОбувь», учитывая рекомендуемую стра­тегию концентрированного роста, была выбрана одна из трех базовых страте­гий – стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает всё, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

**3 Разработка проекта совершенствования системы мерчандайзинга предприятия и оценка его эффективности**

**Разработка проекта совершенствования системы мерчандайзинга «Best Обувь»**

Проект – уникальное предприятие, предполагающее координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений.

При разработке управленческого решения в форме проекта необходимо рассмотреть три основные «области знаний»:

1. Управление предметной областью (содержанием проекта) – следует конкретизировать количественные и качественные характеристики по проекту, состав работ (задач), необходимых для успешного выполнения проекта.

Слово «мерчандайзинг» (merchandising) происходит от английского merchandise – торговать, окончание – ing придает динамичность понятию, представляя процесс торговли как активное средство коммуникации.

По определению Д. Буймовой, мерчандайзинг – это комплекс мероприятий, производимых в торговом зале и направленных на продвижение того или иного товара, марки или упаковки, результатом которого всегда является стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар.

Оксфордский толковый словарь бизнеса определяет мерчандайзинг как «сбытовую политику розничного торговца, продвижение и сбыт в своем магазине определенных товаров».

Приведенные выше определения представляют мерчандайзинг как элемент сбытовой политики фирмы.

Уильямс Уэллс и его соавторы в книге «Реклама: принципы и практика» определяют мерчандайзинг как маркетинг в стенах магазина. Похожее определение мерчандайзинга можно найти в книге Киры и Рубена Канаян «Мерчандайзинг»:«Мерчандайзинг – это маркетинг в розничной торговой точке, разработка и реализация методов и технических решений, направленных на совершенствование предложения товаров, в том месте, куда потребитель традиционно приходит с целью совершить покупку».

В научной и учебной литературе, равно как и в практических рекомендациях, мерчандайзинг обычно рассматривается как маркетинг в розничном торговом предприятии.

С точки зрения маркетинга в понятие «мерчандайзинг» входят:

1. организация и управление торгово-технологическими процессами посредством оптимизации планировки торгового зала, размещения оборудования и позиционирования товаров с учетом психологических особенностей покупателей, с использованием факторов регулирования внимания и других составляющих природной системы человека;
2. технология продвижения отдельных товаров или их комплексов, при которой одни товары стимулируют продажу других без задействования дополнительных средств, тогда как множество иных способов привлечения внимания и других познавательных ресурсов покупателей (реклама, стимулирование сбыта и др.) требуют значительных расходов;
3. метод организации торгово-технологического процесса магазина и продажи товаров, при котором роль и влияние продавцов снижается, а покупателей и самих товаров возрастает за счет научно обоснованного управления природной системой человека, правильного распределения ролей и статусов групп, видов и марок товаров, позиционируемых в торговом зале;
4. технология продажи, опирающаяся на принцип совместимости потребительских характеристик товаров и услуг с психологическим восприятием их посетителями торгового зала;
5. метод стимулирования продаж, основанный на сбалансированном распределении познавательных ресурсов покупателей во времени и в пространстве торгового зала и создании адекватной психологическому состоянию посетителя атмосферы магазина.

Проанализировав салон обуви «BestОбувь» были сделаны выводы, что доля рынка салона за последний год снизилась на 0,5%. Снижение доли рынка произошло не за счёт снижения уровня продаж, а за счёт увеличения продаж конкурентов. Также можно сделать вывод, что салон обуви «BestОбувь»имеет низкий показатель конкурентоспособности. Это значит, что предприятие является конкурентоспособным, но по каким-то признакам уступает конкурентам. Проанализировав баллы, выявлена низкая оценка за интерьер.

И, действительно, визуально салон обуви салоном назвать сложно. В салоне представлены эконом-панели. Да, качество обуви высокое и приемлемые цены, однако обстановка помещения оставляет желать лучшего.

Расположение обуви также не вызывает восторга – обувь расставлена беспорядочно, не рационально и кучно.

Таким образом, совершенствованием системы мерчандайзинга станет замена старого торгового оборудования на новое, которое предусматривает размещение рекламы марки обуви, а также подсветку. Свет – это очень мощное средство притяжения. С помощью освещения создается выразительный образ товара.

Соответственно, основными этапами проектасовершенствованиясистемы мерчандайзинга «Best Обувь» станут:

1. анализ ситуации на рынке;
2. разработка целей и задач по результатам исследования;
3. заключение договоров на закупку торгового оборудования;
4. разработка смет затрат и их утверждение;
5. определение эффективности реализации проекта.

2. Управление сроками проекта – следует оценить продолжительность работ, последовательность их выполнения, определить общие временные рамки для проекта в целом, составить т.н. расписание проекта.

Для эффективной реализации поставленной задачи, необходимо разработать регламент процесса внедрения. При разработке регламента необходимо определить отдельные этапы процесса внедрения, порядок взаимодействия участников и прохождение информации в процессе выполнения работ.

Регламент – это способ формализации управленческих процедур. Под этапом понимается часть процесса внедрения, охватывающая взаимосвязанные работы по его выполнению и заканчивающаяся созданием комплексной или единичной документации или информационного продукта.

При реализации данного проекта, необходима разработка самого процесса организации совершенствованиясистемы мерчандайзинга «Best Обувь», которая включает следующие этапы, представленные в таблице 12.

Таблица 12 – Регламент проекта совершенствованиясистемы мерчандайзинга «Best Обувь»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Содержание работ | Конечный документ | Ответственный |
| 1 этап – Маркетинговые исследования (подготовительный этап) | | |
| Анализ ситуации на рынке | Техническое задание на проведение маркетингового исследования | Директор |
| Разработка целей и задач по результатам исследования | Отчет о проделанной работе | Директор |
| 2 этап – Разработка спецификаций, обеспечивающих внедрения проекта | | |
| Заключение договоров на закупку торгового оборудования | Договор купли-продажи  Договор поставки | Директор |
| 3 этап – Расчеты по финансовому и кадровому обеспечению | | |
| Разработка смет затрат и их утверждение | Смета затрат | Директор |
| Определение эффективности реализации проекта | Отчет об эффективности реализации проекта | Директор |

Для реализации проекта необходимо разработать график осуществления проекта, определить отделы, участвующие в проекте, распределить ответственность (таблица 13).

Таблица 13 – Календарный план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятие | Ответственный | Срок |
| 1 | Анализ рынка | Директор | 5 дней |
| 2 | Закупка оборудования | Директор | 14 дней |
| 3. | Оценка эффективности реализации проекта | Директор | 30 дней |

На рисунке 17 представлен график осуществления проекта совершенствованиясистемы мерчандайзинга «Best Обувь».

Рисунок 17 – График осуществления проекта совершенствования

системы мерчандайзинга «Best Обувь»

Таким образом время осуществления проекта составит 51 день.

3. Управление стоимостью проекта – оценка затрат по проекту, составление бюджета, также, в случае недостаточности внутрифирменных источников финансирования, рекомендуется разрабатывать схему финансирования проекта.

Как было описано ранее – совершенствованием системы мерчандайзинга станет замена старого торгового оборудования на новое, которое предусматривает размещение рекламы марки обуви, а также подсветку.

Рекламный стеллаж шириной 1 метр выполнен из ДСП, полки усиленные, рекламное изображение подсвечивается изнутри, возможно изготовить рекланый стеллаж с подсветкой полок. Любые размеры на заказ.

На рисунке 18 представлен образец стеллажа рекламного с подсветкой.



Рисунок 18 – Образец стеллажа рекламного с подсветкой

Габариты (мм):

1. высота – 2200;
2. ширина – 1000;
3. глубина – 400.

Стоимость одного стеллажа составляет 6100 рублей. Для размещения всего товара в салоне потребуется 12 стеллажей.

Рассматриваемая организация является коммерческой и имеет цели получения прибыли, поэтому приращение прибыли происходит, в том числе и за счет увеличения прибыли. По данным экспертов за счёт улучшения системы мерчандайзинга увеличение объёма составляет от 10 до 30%. За счёт совершенствования системы мерчандайзинга «Best Обувь» планируется увеличение объема продаж на 12%. Факторы увеличения объёма продаж приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка факторов возможного увеличения прибыли за счет совершенствования системы мерчандайзинга салона обуви «Best Обувь»

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы увеличения дохода | Возможное изменение  объема продаж и цены, % |
| Факторы увеличения объема продаж |  |
| 1. Привлечение новых клиентов респектабельным  видом салона обуви | 10,5 |
| 2. Снижение простоев за счёт функциональности  новых стеллажей | 1,5 |

Зная прежние показатели и определив влияние факторов из таблицы 14, можно найти новый объем производства в денежном выражении и его прирост. Данные о прогнозируемых экономических показателях деятельности «Best Обувь» представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Прогнозируемое значение экономических показателях деятельности салон обуви «Best Обувь» послесовершенствования системы мерчандайзинга

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 год | 2017 год (прогноз) | Абсолютный прирост |
| Выручка, руб. | 1447130 | 1620786 | 173656 |
| Себестоимость товаров/услуг, руб. | 1146350 | 1260985 | 114635 |
| Прибыль до налогообложения, руб. | 300780 | 359801 | 59021 |
| Текущий налог на прибыль, руб. | 47553,32 | 56848,56 | 9295,24 |
| Чистая прибыль, руб. | 253226,68 | 302952,44 | 49725,76 |
| Валовая рентабельность продаж, % | 20,78% | 22,20% | 1,42% |
| Чистая рентабельность продаж, % | 17,50% | 18,69% | 1,19% |

Таким образом, выручка за 2017 год составит 1620786 рублей. Чистая прибыль составит 302952 рубля 44 копейки, прирост будет равен 49725 рублей 76 копеек, что составляет 19,64%. Также произойдёт увеличение валовой рентабельности продаж на 1,41% и чистой рентабельности продаж на 1,19%.

Общая стоимость инвестиционных затрат составит 73200 рублей.Внедрение будет финансироваться за счёт собственных средств, эффективность оцениваться за счёт прироста экономически показателей.

**Оценка эффективности проекта совершенствования системы мерчандайзинга «Best Обувь».**

Для оценки эффективности инвестиционного проекта необходимо построить денежный поток.

Основные правила построения денежного потока инвестиционного проекта:

1. денежный поток строится на весь прогнозный период, как правило, соответствующий ЖЦ проекта. Исключения: на фазе обдумывания проекта; сократить прогнозный период, если оцениваем возвратность кредитных средств;
2. денежный поток разбивается на шаги, т.е. временные отрезки, в пределах которых производится агрегирование (укрупнение) данных. Применительно к каждому шагу расчётного периода устанавливается отток, приток и сальдо;
3. денежный поток представляют тремя составляющими:
4. денежный поток по инвестиционной деятельности. Включает в себя единовременные вложения в проект. Так же может включать ликвидационные затраты, либо поступления.
5. денежный поток по операционной деятельности. Отражает результаты (в форме притоков и оттоков) по основной деятельности, предусмотренной проектом. Может быть представлен в форме отчёта о прибылях и убытках, например, для проекта освоения производства нового товара, либо для проекта расширения производственной мощности. Если проект имеет своей целью совершенствование технологического, организационного процессов и т.п., тогда денежный поток по операционной деятельности должен сводиться к сопоставлению сумм ожидаемого эффекта, результата с суммой операционных расходов, связанных с функционированием объекта инвестиционного проекта.

В сальдо денежного потока по операционной деятельности не включаются те бухгалтерские «издержки», которые не являются оттоком по операционной деятельности (амортизация, а так же те «издержки», которые отражаются в балансе по инвестиционной и финансовой деятельности);

1. денежный поток по финансовой деятельности. Включает в себя поступления и выплаты, связанные с привлечением внешних, по отношению к проекту, источников финансирования;
2. дисконтирование денежного потока. Задача дисконтирования встаёт в связи с тем, что денежные суммы, возникающие в разное время неравнозначны и для того чтобы оперировать денежными суммами, их «приводят» к текущему периоду, при этом используют технику сложного процента.

На основании данных денежного потока, проводится расчёт и оценка показателей эффективности.

По МР ВК 477 предполагается использование следующих показателей:

1. чистый доход. Отражает суммарный накопленный эффект по проекту за весь расчётный период. Оценивается в абсолютных величинах денежного потока;
2. чистый дисконтированный доход. Отражает суммарный накопленный эффект по проекту за весь расчётный период с учётом дисконтирования;
3. дисконт проекта равенразнице между чистым доход и чистым дисконтированным доходом. Какая сумма «снимается» от оценки эффекта для компенсации возможных потерь от инфляции, факторов риска и упущенной выгоды;
4. период окупаемости. Срок, по истечении которого вложения в проект покрываются за счёт операционных доходов. Рассчитывается как с учётом дисконтирования, так и без учёта дисконтирования;
5. индексы доходности:

1)индекс доходности затрат равен частному от деления суммы денежных притоков на сумму денежных оттоков. Притоки и оттоки определяются по итоговому сальдо;

2) индекс доходности инвестиций равен честномуот деления накопленного сальдо по операционной деятельности и накопленного сальдо по инвестиционной деятельности. Показывает, какая отдача по основному виду деятельности ожидается на один рубля вложений в проект.

Оба вида индексов допускается рассчитывать, как с учётом, так и без дисконтирования;

1. внутренняя норма доходности. Соответствует ставке дисконтирования, при которой сумма денежных притоков будет равна сумме денежных оттоков. Показатель, который отражает:
2. степень устойчивости проекта к негативным изменениям параметров проекта (чем больше разность ВНД и принятой в расчёте ставкой дисконтирования, тем более устойчивым является проект);
3. приемлемые условия финансирования проекта;

Уровень ВНД показывает устойчивость проекта. Потребность в дополнительном финансировании. Отражает минимально необходимый объём внешнего, по отношению к проекту, финансирования. ПФ находится, как наибольшая отрицательная величина накопленного сальдо по операционной и инвестиционной деятельностям.

Для расчёта ставки дисконтирования, а точнее поправки на риск, воспользуемся классификацией нововведений и инновационного процесса по группам риска – таблица 16.

Таблица 16 – Классификация нововведений и инновационного процесса по группам риска

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Классификационный признак | Возможные варианты выбора класса сложности инновации классификационному признаку | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. По содержанию (виду) нововведения | Новая идея (8) | | **Новое решение (4)** | | | | | | | Новый продукт (7) | | | Новая технология (6) | | | | | | | Новый регламент, структура (4) | | | | | Новая услуга (5) | |
| 2. Тип новатора по сфере создания новшеств | Научно-технические организации и отделения (6) | | | | | Производственные фирмы и отделения (7) | | | | | | | | | | Маркетинговые подразделения и фирмы (4) | | | | | | Потребители и их организации (3) | | | | |
| 3. Тип новатора по области знаний и функций | Финансы и экономика (6) | Организация и управление (4) | | | Производство (7) | | | | Юриспруденция (3) | | | Техника и технология (8) | | | | | Консультанты (1) | | | Естествознание (8) | | | Ноу-хау (2) | | | Социальные и общественные звенья (5) |
| 4. Тип инноватора по сфере нововведения: фирмы, службы | Научно-технические звенья (7) | | | | | | Промышленные звенья (6) | | | | | | | | Финансовые, маркетинговые и коммерческие звенья (5) | | | | | | | **Эксплуатационные и обслуживающие звенья (4)** | | | | |
| 5. Уровень инноватора | Подразделение фирмы (7) | | | | | | **Фирма (8)** | | | | | | | | Концерн, корпорация (6) | | | | | | | Отрасль, группа отраслей (5) | | | | |
| 6. Территориальный масштаб нововведения | **Район, город (4)** | | | | | | Область, край (5) | | | | | | | | РФ, СНГ, страны Балтии (6) | | | | | | | Интернационализация (5) | | | | |
| *Окончание таблицы 16* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Классификационный признак | Возможные варианты выбора класса сложности инновации классификационному признаку | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Масштаб распространения нововведения | **Единичная реализация (5)** | | | | | | | | Ограниченная реализация (6) | | | | | | | | | | | Широкая диффузия (7) | | | | | | |
| 8. По степени радикальности (новизны) | Радикальные (пионерные, базовые) (8) | | | | | | | | Ординарные (изобретения, новые разработки) (4) | | | | | | | | | | | **Усовершенствующие (модернизация) (2)** | | | | | | |
| 9. По глубине преобразований инноватора | Системные (6) | | | | | | | | Комплексные (4) | | | | | | | | | | | **Элементные, локальные (1)** | | | | | | |
| 10. Причина появления нового | Развитие науки и техники (7) | | | | | | | | Потребности производства (5) | | | | | | | | | | | **Потребности рынка (3)** | | | | | | |
| 11. Этап ЖЦ спроса на данный продукт | **Зарождение (8)** | | | Ускорение роста (3) | | | | | | | Замедление роста (4) | | | | | | | Зрелость (5) | | | | | | Затухание (спад) (7) | | |
| 12. Характер кривой ЖЦ товара | Типовая, классическая кривая (1) | | | | | | **Кривая с повторным циклом (3)** | | | | | | | «Гребешковая» кривая (5) | | | | | | | «Пиковая» кривая (7) | | | | | |
| 13. Этапы ЖЦ товара по типовой кривой | Выведение на рынок (7) | | | | | | **Рост (4)** | | | | | | | Зрелость (5) | | | | | | | Спад (8) | | | | | |
| 14. Уровень изменчивости технологий | «Стабильная» технология (1) | | | | | | | «Плодотворная» технология (5) | | | | | | | | | | | **«Изменчивая» технология (8)** | | | | | | | |
| 15. Этапы ЖЦ технологии | **Зарождение (8)** | | | Ускорение роста (2) | | | | | | | Замедление роста (4) | | | | | | | Зрелость (6) | | | | | | Затухание (спад) (7) | | |
| 16. Этапы ЖЦ организации нноватора | **Создание (8)** | | | Становление (6) | | | | | | | Зрелость (2) | | | | | | | Перестройка (3) | | | | | | Упадок (7) | | |
| 17. Длительность инновационного процесса (ТАТ) | Оперативные (до 0,5 года) (2) | | | | | | **Краткосрочные (до 1 года) (4)** | | | | | | | Среднесрочные (2-3 года) (6) | | | | | | | Долгосрочные (более 3 лет) (8) | | | | | |

Определим средний класс инновации по следующей формуле (16):

|  |  |
| --- | --- |
|  | (16) |

где: − средний класс инновации;

− класс сложности инновации по *i*-тому классификационному признаку;

− количество классификационных признаков.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (16) |

Определим поправку на риск, которая зависит от среднего класса инновации. Средний класс инновации равен 5,13. Поправка на риск составляет 5% – в соответствии с таблицей 17.

Таблица 17 – Величина средней премии за риск в зависимости от среднего класса инновации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Средний класс инновации | 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | 6 | 7 | 8 |
| Поправка на риск, % | 0,0 | 0,5 | 1,0 | 2,0 | **5,0** | 10,0 | 20,0 | 30,0 |

С экономической точки зрения ставка дисконтирования — это норма доходности на вложенный капитал, требуемая инвестором. Иначе говоря, при помощи ставки дисконтирования можно определить сумму, которую инвестору придется заплатить сегодня за право получить предполагаемый доход в будущем.

Для расчёта ставки дисконтирования (*I*) выбирается метод кумулятивного построения (ССМ). Предполагает, что ставка дисконтирования включает в себя безрисковую ставку, или минимально гарантированный уровень доходности (*R*), темпы инфляции (*Inf*) и премию за риск (*G*):

|  |  |
| --- | --- |
|  | (17) |

Процентная ставка привлечения ресурсов юридических лиц в депозит «Максимальный доход» в «Юниаструм» банке составляет 11,5%. Наиболее распространенным методом измерения инфляции является индекс потребительских цен. ИПЦ в 2016 году составляет 7,2%:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (17) |

В таблице 18 рассчитан денежный поток проекта совершенствованиясистемы мерчандайзинга «Best Обувь» на основании данных таблицы 15. В таблице 19 представлены показатели эффективности проекта совершенствованиясистемы мерчандайзинга «Best Обувь».

.

Таблица 18 – Денежный поток проекта совершенствованиясистемы мерчандайзинга «Best Обувь»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Периоды | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Операционная деятельность** |  |  |  |  |  |  |
| Выручка |  | 173656 | 173656 | 173656 | 173656 | 173656 |
| Себестоимость |  | 114635 | 114635 | 114635 | 114635 | 114635 |
| Валовая прибыль |  | 59021 | 59021 | 59021 | 59021 | 59021 |
| Налогооблагаемая прибыль |  | 59021 | 59021 | 59021 | 59021 | 59021 |
| Налог на прибыль |  | 9295,24 | 9295,24 | 9295,24 | 9295,24 | 9295,24 |
| Чистая прибыль |  | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 |
| Сальдо |  | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 |
| **Инвестиционная деятельность** |  |  |  |  |  |  |
| Единовременные вложения | -73200 |  |  |  |  |  |
| Сальдо двух потоков | -73200 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 |
| Накопленное сальдо двух потоков | -73200 | -23474,24 | 26251,52 | 75977,28 | 125703,04 | 175428,80 |
| **Финансовая деятельность** |  |  |  |  |  |  |
| Акционерный капитал | 73200 |  |  |  |  |  |
| Сальдо трёх потоков | 0 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 |
| Накопленное сальдо трёх потоков | 0 | 49725,76 | 99451,52 | 149177,28 | 198903,04 | 248628,80 |
| Поток для оценки эффективности участия  в проекте | -73200 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 | 49725,76 |
| Накопленный поток для оценки эффективности  участия в проекте | -73200 | -23474,24 | 26251,52 | 75977,28 | 125703,04 | **175428,80** |
| Дисконтированный поток для оценки эффективности  участия в проекте | -73200 | 40198,67 | 32496,91 | **26270,74** | 21237,46 | 17168,52 |
| Накопленный дисконтированный потоки для оценки  эффективности участия в проекте | -73200 | -33001,33 | **-504,42** | 25766,32 | 47003,79 | **64172,31** |

Таблица 19 – Показатели эффективности проектасовершенствования системы мерчандайзинга «Best Обувь»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение |
| Чистый доход, руб. | 175428,80 |
| Чистый дисконтированный доход, руб. | 64172,31 |
| Дисконт по проекту, руб. | 111256,49 |
| Индекс доходности затрат | 3,40 |
| Индексы доходности затрат дисконтированный | 1,88 |
| Индекс доходности инвестиций | 3,40 |
| Внутренняя норма доходности | 62% |
| Период окупаемости, год | 3,02 |

1. чистый доход. Суммарный накопленный эффект по проекту за весь расчётный период составляет175428рублей 80 копеек;
2. чистый дисконтированный доход. Суммарный накопленный эффект по проекту за весь расчётный период с учётом дисконтирования составляет64172рубля 49 копеек;
3. дисконт проекта составляет111256рублей 31копейка. Данная сумма «снимается» от оценки эффекта для компенсации возможных потерь от инфляции, факторов риска и упущенной выгоды;
4. период окупаемости. Вложения в проект покрываются за счёт операционных доходов за 3,02 года.
5. индексы доходности:
6. индекс доходности затрат равен 3,4. На 1 рубль денежных оттоков приходится 3 рубля40 копеек денежных притоков;
7. индекс доходности затрат дисконтированный равен 1,88. С учётом дисконта, на 1 рубль денежных оттоков приходится 1 рубль88 копеек денежных притоков;
8. индекс доходности инвестиций равен 3,4. Показывает, что ожидается отдача по основному виду деятельности в размере 3 рубля 40 копеек на один рубль вложений в проект;
9. внутренняя норма доходности. Соответствует ставке дисконтирования, при которой сумма денежных притоков будет равна сумме денежных оттоков.

Рассчитывалась с помощью средств Excel. ВНД равна 62%.

ВНД показывает, что по проекту имеется достаточный запас прочности. В целом, ВНД оценивают путем сопоставления с принятой в оценку ставкой дисконтирования (23,7%) – чем больше разница между показателями, тем более устойчивым считается проект к влиянию негативных факторов;

1. потребность в дополнительном финансировании равна 73200 рублей. Проект можно считать устойчивым.

Оценка рисков является одним из важных элементов проекта и может осуществляться качественными и количественными методами. Множество методик связано с многообразием видов рисков при осуществлении производственной, экономической и финансовой деятельности предприятий, а также их сочетаний, состоянием внешней и внутренней среды при реализации инновационно-инвестиционных проектов.

Одним из эффективных способов снижения экономического риска проекта является анализ простых рисков и разработка методов их снижения.

Проведем анализ рисков экспертным методом применительно к стадиям производства и реализации продукции по следующему принципу 100-балльной шкалы: 0 – риск несущественен; 25 – событие скорее всего не реализуется; 50– о наступлении события ничего сказать нельзя; 75 – событие скорее всего произойдет; 100 – событие реализуется.

Таблица 20 – Экспертный метод идентификации и оценки по группе предпринимательского риска

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Простые риски | Вес группы | Вес внутри группы | Эксперты | | | Средняя  вероятность | Балл |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Производственные | 0,4 |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Нестабильность качества товара |  | 0,2 (0,08) | 0 | 25 | 25 | 16,67 | 1,33 |
| 1.2. Простои продаж, в связи с несвоевременной поставкой товара |  | 0,4 (0,16) | 0 | 0 | 25 | 8,33 | 1,33 |
| *Окончание таблицы 20* | | | | | | | |
| Простые риски | Вес группы | Вес внутри группы | Эксперты | | | Средняя  вероятность | Балл |
| 1 | 2 | 3 |
| 1.3. Наличие брака |  | 0,1 (0,04) | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| 1.4. Простои в связи с поломкой оборудования |  | 0,3 (0,12) | 25 | 25 | 25 | 25,00 | **3,00** |
| 2. Коммерческие | 0,5 |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. Неустойчивость спроса |  | 0,1 (0,05) | 25 | 0 | 0 | 8,33 | 0,42 |
| 2.2. Появление альтернативного продукта |  | 0,3 (0,15) | 25 | 0 | 0 | 8,33 | 1,25 |
| 2.3. Снижение цен конкурентами |  | 0,4 (0,2) | 50 | 25 | 25 | 33,33 | **6,67** |
| 2.4. Неплатёжеспособность потребителя |  | 0,1 (0,05) | 25 | 0 | 25 | 16,67 | 0,83 |
| 2.5. Рост цен на товар |  | 0,1 (0,05) | 25 | 25 | 25 | 25,00 | 1,25 |
| 3. Финансовые | 0,1 |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Недостаток оборотных средств, вследствие роста цен на товар |  | 0,3 (0,03) | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| 3.2. Изменение системы налогообложения |  | 0,7 (0,07) | 0 | 25 | 25 | 16,67 | 1,17 |

По данным таблицы 20 видно, что наибольший риск представляют риски:

1. простои в связи с поломкой оборудования;
2. снижение цен конкурентами.

В таблице 21 представлены мероприятия противодействия рискам

Таблица 21 – Мероприятия противодействия рискам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Простые риски | Методы управления рисками | Мероприятия по снижению рисков |
| 1) простои в связи с поломкой оборудования | 1) передача риска  (аутсорсинг) | 1) получение полного пакета гарантийного обслуживания |
| 2) снижение цен конкурентами | 2) передача риска  (аутсорсинг) | 2) проведение маркетинговых исследований, анализ рынка |

При полной отдаче себя делу и старании удовлетворить потребности клиентов, затраты окупят себя уже через 3,02года за счёт доходов от операционной деятельности.

**Заключение**

Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие ИП Бахтина Е.Н.Полное фирменное наименование предприятия – индивидуальный предприниматель без образования юридического лица Бахтина Елена Николаевна.Сокращенное фирменное наименование – ИП Бахтина Е.Н. Коммерческое обозначение салона обуви – «Best Обувь».

ИП Бахтина Е.Н. ведёт торговую деятельность по адресу 426057, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. К. Маркса 244 – ТЦ «Леон» 0 этаж.

ИП Бахтина Е.Н. (салон обуви «BestОбувь»)занимается розничными продажами обуви в городе Ижевске.

Большую часть реализуемой обуви представляет женский ассортимент – 74%, мужской ассортимент составляет 26% соответственно.

Ценовой диапазон для Ижевского рынка приемлемый, так как рассчитан на людей с разным уровнем доходов.

Торговая наценка на товар «BestОбувь» составляет от 150% до 170% от закупочной стоимости.Стоит отметить, что данный товар имеет сезонность продаж, и была выявлена тенденция к росту продаж в осенний и весенний периоды примерно в 1,5 – 2 раза.

Социально-демографический портрет покупателей «BestОбувь» выглядит следующим образом. В основном это девушки и женщины в возрасте от 18 до 35 лет, по роду деятельности учащиеся и рабочие. Приблизительный уровень доходов составляет от 15000 до 45000 рублей и выше.Эту категорию покупателей обуви можно считать целевым сегментом «BestОбувь».

За 12 лет предприятие сформировало прочные связи с поставщиками. Все поставщики тщательно отбирались, потому что очень важно обеспечить своевременные поставки новых моделей товара в требуемых объемах, чтобы не отставать от конкурентов и удовлетворять запросы покупателей.

С двумя поставщиками салон обуви «BestОбувь» сотрудничает с 2004 года, кроме ООО «Регтайм», фирменный салон Julia Grossi‒ с 2005 года и компанией RALF RINGER‒ с 2010 года.

Наибольший объем закупок обуви приходится на ООО «Санрайз», фирменный салон Mascotte‒ 42%. На поставщиков компания «ALIBI» и ООО «Регтайм», фирменный салон Julia Grossi приходится по 29% и 18% соответственно. И на компанию RALF RINGER приходится 11%.

Основными конкурентами салона обуви «BestОбувь» по ценовым показателям являются отдел «FADDIST», магазин «STELLIT» и магазин «Graff».

Доля рынка салона обуви «BestОбувь» за последний год снизилась на 0,5%. Снижение доли рынка произошло не за счёт снижения уровня продаж, а за счёт увеличения продаж конкурентов.

Салон обуви «BestОбувь»имеет наименьший показатель. Это значит, что предприятие является конкурентоспособным, но по каким-то признакам уступает конкурентам. Проанализировав баллы, выявлена низкая оценка за интерьер.

Структура салона обуви «BestОбувь» является линейно-функциональной, создана единая линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Это уменьшает возможность противоречивых и не увязанных заданий, укрепляет личную ответственность.В данной структуре существуют как вертикальные, так и горизонтальные связи.

Организационная культура салона обуви «BestОбувь» – бюрократическая с элементами партиципативной организационной культуры.

Проведенный анализ кадров позволяет сделать вывод, что больший удельный вес в структуре кадров занимают работники в возрасте от 30 до 40 лет, имеющие общий рабочий стаж (с учетом работы по специальности на других предприятиях) – от 5 до 10 лет и высшее либо специальное образование.

Все основные показатели деятельности выросли за три года работы.

Выручка за 2014 год выросла на 79880 рублей, что составляет 6,09%, за 2015 год выросла на 55470 рублей, что составляет 3,99%.

Себестоимость за 2014 год выросла на 32602 рублей, что составляет 3,03%, за 2015 год выросла на 37088 рублей, что составляет 3,34%.

Валовая прибыль за 2014 год выросла на 47278 рублей, что составляет 20,11%, за 2015 год выросла на 18382 рублей, что составляет 6,51%.

Чистая прибыль за 2014 год выросла на 39385,11 рублей, что составляет 19,82%, за 2015 год выросла на 15165,17 рублей, что составляет 6,37%.

Коэффициент рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности и показывает, сколько предприятие имеет чистой прибыли с рубля продаж. Иными словами, сколько средств остается у предприятия после покрытия себестоимости продукции, выплаты процентов по кредитам и уплаты налогов. Таким образом, за последний год валовая рентабельность продаж выросла на 0,49%, а чистая рентабельность продаж выросла на 0,39%.

Проанализировав организацию с помощью Матрицы SPACE можно сделать вывод, что салон обуви «BestОбувь» занимает агрессивную позицию.

Эта позиция характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Анализируемая фирма имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранить его с использованием имеющегося финансового потенциала.

Поведение фирмы: поведение разведчика. Стремление исследовать как можно больше альтернатив; нежесткий, децентрализованный контроль; не всегда полное использование ресурсов.Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов.

Стратегической целью станет совершенствование системы мерчандайзинга салона обуви «BestОбувь». Приемлемой стратегией станет стратегия концентрированного роста, которая предполагает рост фирмы, за счет изменения продукта и (или) рынка.

Учитывая рекомендуемую стра­тегию концентрированного роста, была выбрана одна из трех базовых страте­гий – стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает всё, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Проанализировав салон обуви «BestОбувь» были сделаны выводы, что доля рынка салона за последний год снизилась на 0,5%. Снижение доли рынка произошло не за счёт снижения уровня продаж, а за счёт увеличения продаж конкурентов. Также можно сделать вывод, что салон обуви «BestОбувь»имеет низкий показатель конкурентоспособности. Это значит, что предприятие является конкурентоспособным, но по каким-то признакам уступает конкурентам. Проанализировав баллы, выявлена низкая оценка за интерьер.

И, действительно, визуально салон обуви салоном назвать сложно. В салоне представлены эконом-панели. Да, качество обуви высокое и приемлемые цены, однако обстановка помещения оставляет желать лучшего.

Расположение обуви также не вызывает восторга – обувь расставлена беспорядочно, не рационально и кучно.

Таким образом, совершенствованием системы мерчандайзинга станет замена старого торгового оборудования на новое, которое предусматривает размещение рекламы марки обуви, а также подсветку. Свет – это очень мощное средство притяжения. С помощью освещения создается выразительный образ товара.

Стоимость одного стеллажа составляет 6100 рублей. Для размещения всего товара в салоне потребуется 12 стеллажей.

Выручка за 2017 год составит 1620786 рублей. Чистая прибыль составит 302952 рубля 44 копейки, прирост будет равен 49725 рублей 76 копеек, что составляет 19,64%. Также произойдёт увеличение валовой рентабельности продаж на 1,41% и чистой рентабельности продаж на 1,19%.

Общая стоимость инвестиционных затрат составит 73200 рублей. Внедрение будет финансироваться за счёт собственных средств, эффективность оцениваться за счёт прироста экономически показателей.

Показатели эффективности проекта совершенствования системы мерчандайзинга «Best Обувь»:

1. чистый доход. Суммарный накопленный эффект по проекту за весь расчётный период составляет175428рублей 80 копеек;
2. чистый дисконтированный доход. Суммарный накопленный эффект по проекту за весь расчётный период с учётом дисконтирования составляет64172рубля 49 копеек;
3. дисконт проекта составляет111256рублей 31копейка. Данная сумма «снимается» от оценки эффекта для компенсации возможных потерь от инфляции, факторов риска и упущенной выгоды;
4. период окупаемости. Вложения в проект покрываются за счёт операционных доходов за 3,02 года.
5. индексы доходности:
6. индекс доходности затрат равен 3,4. На 1 рубль денежных оттоков приходится 3 рубля 40 копеек денежных притоков;
7. индекс доходности затрат дисконтированный равен 1,88. С учётом дисконта, на 1 рубль денежных оттоков приходится 1 рубль88 копеек денежных притоков;
8. индекс доходности инвестиций равен 3,4. Показывает, что ожидается отдача по основному виду деятельности в размере 3 рубля 40 копеек на один рубль вложений в проект;
9. внутренняя норма доходности. Соответствует ставке дисконтирования, при которой сумма денежных притоков будет равна сумме денежных оттоков.

Рассчитывалась с помощью средств Excel. ВНД равна 62%.

ВНД показывает, что по проекту имеется достаточный запас прочности. В целом, ВНД оценивают путем сопоставления с принятой в оценку ставкой дисконтирования (23,7%) – чем больше разница между показателями, тем более устойчивым считается проект к влиянию негативных факторов;

1. потребность в дополнительном финансировании равна 73200 рублей. Проект можно считать устойчивым.

Наибольший риск представляют риски: простои в связи с поломкой оборудования и снижение цен конкурентами.

**Список литературы**

1. Алексеенко М. А. Визуальный мерчендайзинг как инструмент маркетинга // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2012. - № 4. – С. 6-9.
2. Батра Р., Майерс Д., Аакер Д. Рекламный менеджмент: пер. с англ. – 5-е изд. – М.: издательский дом «Вильямс», 2000
3. Березина Е.А. Принципы осуществления мерчандайзинговой деятельности // Проблемы современной науки и образования. 2014. № 10 (28). С. 72-74.
4. Березина Е.А. Принципы осуществления мерчандайзинговой деятельности // Проблемы современной науки и образования. 2014. № 10 (28). С. 72-74.
5. Веллхофф А., Массой Э. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление/ О.С. Виханский.– М.: Гардарики, 2007. – 42-49 с.
7. «Гражданский Кодекс РФ» №422-ФЗ (ред. от 08.12.2011) // Консультант +
8. Гунин, В.Н. Управление инвестициями: 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. Модуль 7 / В.Н. Гунин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с.
9. Депозиты для юридических лиц [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.uniastrum.ru/izhevsk/sme/placements/deposits/#maximum>
10. Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров. – М. : Бизнес и банки, 2013.– № 1–2.
11. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов/ Зуб А.Т. — M.: Аспект Пресс, 2002. – 44-51 с.
12. Инструменты мерчандайзинга [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.merchandaizer.narod.ru](http://www.merchandaizer.narod.ru)
13. Канаян К. Мерчандайзинг [Текст] / К. Канаян. – М.: РИП-холдинг, 2012. – 315 с.
14. Карпова С.В. Современный брендинг : монография / С.В. Карпова. - М.: Издательство «Палеотип», 2011. - 188 с.
15. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2011. - 816 с.
16. Куприянова, Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? / Т. Куприянова. – М. : Консультант директора, 2013.– № 22.
17. «ОК 002-93. Общероссийский классификатор услуг населению» (утв. Постановлением Госстандарта России от 28.06.1993 N 163) (ред. от 12.12.2012)
18. «ОК 005-93. Общероссийский классификатор продукции» (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 30.12.1993 N 301) (дата введения 01.07.1994) (коды 01 0000 - 51 7800) (ред. от 22.04.2012)
19. Парамонова Т.Н., Рамазанов И.Н. Мерчандайзинг. КноРУС, 2010.-144с.
20. Постановление Госкомстата РФ от 25.03.2002 N 23 «Об утверждении Основных положений о порядке наблюдения за потребительскими ценами и тарифами на товары и платные услуги, оказанные населению, и определения индекса потребительских цен»
21. Постановление Госстандарта РФ от 6 ноября 2001 г. N 454-ст «О принятии и введении в действие ОКВЭД»
22. Постановление Правительства РФ от 1 декабря 2009 г. N 982 «Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии»
23. Рамазанов И.Н. Мерчандайзинг в розничном торговом бизнесе: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Деловая литература», 2008.
24. Рове, М. Проблемы конкурентоспособности продукции / М. Рове.– М.: Пресс­сервис, 2012. – 29-31 с.
25. Сергеев, И.В. Конкуренция: реалии и перспективы / И.В, Сергеев.– М.: Знание, 2012. – 321 с.
26. Статья электронного журнала «B2Blogger» «Анализ рынка обуви в России» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://b2blogger.com/pressroom/202419.html>
27. Статья электронного журнала «Торгово-промышленные ведомости» «Рынок обуви: продажи растут, производство снижается» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tpp-inform.ru/analytic_journal/3238.html>
28. Терещенко, Н. Реальный российский маркетинг. Как теории применять на практике / Н. Терещенко, Е. Трибунская, О. Корень. – М. : ЭКСМО, 2011. – 422 с.
29. Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. – СПб.: Питер, 2000
30. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра­М, 2013. – 326 с.
31. Федеральный закон от 14.12.2015 N 362-ФЗ «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2016 год» // Консультант +
32. Чкалова О.В. Торговое дело: Учебник. -М.; «Эксмо», 2010.-320с.
33. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия Учеб. Пособие Изд. 4-е / Т.В. Яркина. – М. : Инфра-М, 2013. – 145 с.

1. Веллхофф А., Массой Э. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2004. – 280 с. [↑](#footnote-ref-2)
2. Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. – СПб.: Питер, 2000. [↑](#footnote-ref-3)
3. Батра Р., Майерс Д., Аакер Д. Рекламный менеджмент: пер. с англ. – 5-е изд. – М.: издательский дом «Вильямс», 2000. [↑](#footnote-ref-4)
4. Алексеенко М. А. Визуальный мерчендайзинг как инструмент маркетинга // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2012. - № 4. – С. 6-9. [↑](#footnote-ref-5)
5. Березина Е.А. Принципы осуществления мерчандайзинговой деятельности // Проблемы современной науки и образования. 2014. № 10 (28). С. 72-74. [↑](#footnote-ref-6)
6. Инструменты мерчандайзинга // www.merchandaizer.narod.ru [↑](#footnote-ref-7)
7. Канаян К. Мерчандайзинг [Текст] / К. Канаян. – М.: РИП-холдинг, 2012. – 315 с. [↑](#footnote-ref-8)
8. Карпова С.В. Современный брендинг : монография / С.В. Карпова. - М.: Издательство «Палеотип», 2011. - 188 с. [↑](#footnote-ref-9)
9. Парамонова Т.Н., Рамазанов И.Н. Мерчандайзинг. КноРУС, 2010.-144с. [↑](#footnote-ref-10)
10. Рамазанов И.Н. Мерчандайзинг в розничном торговом бизнесе: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Деловая литература», 2008. [↑](#footnote-ref-11)
11. Чкалова О.В. Торговое дело: Учебник. -М.; «Эксмо», 2010.-320с. [↑](#footnote-ref-12)
12. Березина Е.А. Принципы осуществления мерчандайзинговой деятельности // Проблемы современной науки и образования. 2014. № 10 (28). С. 72-74. [↑](#footnote-ref-13)
13. Статья электронного журнала «B2Blogger» «Анализ рынка обуви в России» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://b2blogger.com/pressroom/202419.html [↑](#footnote-ref-14)
14. Статья электронного журнала «Торгово-промышленные ведомости» «Рынок обуви: продажи растут, производство снижается» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.tpp-inform.ru/analytic\_journal/3238.html [↑](#footnote-ref-15)