

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиМ  
\_\_\_\_\_ Т.Б. Коняхина  
подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Управление продажами примере ООО «Остин»

тема

Руководитель \_\_\_\_\_ к.т.н., доцент Т.Н.Плотникова

подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ К.Д.Сюсина

подпись, дата      инициалы, фамилия

Абакан 2019

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме  
Управление продажами на примере ООО «Остин»

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Т.Н.Плотникова

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Т.Н.Плотникова

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

подпись, дата

Т.Н.Плотникова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н.Л.Сигачева

инициалы, фамилия

**РЕФЕРАТ**  
**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**в форме бакалаврской работы**

Тема выпускной квалификационной работы

**Управление продажами на примере ООО «Остин»**

ВКР выполнена на 45 страницах, с использованием 6 иллюстраций, 13 таблиц, 8 формул, 2 приложений, 30 использованных источников, 14 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: ООО «Остин», управление продажами, каналы продаж, анализ управления, организационный план.

Автор работы, гр. № 3-74м

\_\_\_\_\_ К.Д.Сюсина

подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы

\_\_\_\_\_ Т.Н.Плотникова

подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2019

Цель: разработка мероприятий по совершенствованию управления продажами в ООО "Остин".

Задачи:

- Привести общую характеристику организации;
- Представить основные финансово-экономические показатели;
- Провести анализ управления маркетингом;
- Провести SWOT-анализ деятельности ООО «Остин»;
- Дать заключительную оценку;
- Обосновать мероприятия по повышению эффективности процесса управления продажами;
- Представить организационный план по мероприятиям;
- Оценить эффективность мероприятий по стимулированию продаж.

Актуальность темы: определяется тем, что в современных рыночных условиях существуют определенные правила ведения коммерческой деятельности.

Своевременная их корректировка может благоприятно способствовать развитию и повышению уровня продаж.

**SUMMARY**  
**GRADUATION THESIS**  
**Bachelor thesis**

The theme of the bachelor thesis is «Sales Management by the example of «LLC Ostin»».

The paper includes 45 pages, 6 illustrations, 13 tables, 8 formulae, 2 applications, 14 reference items, visual aids (slides).

Keywords: LLC «Ostin», sales management, sales channels, management analysis, organizational plan.

Author (3-74M) \_\_\_\_\_ K.D. Syusina

Supervisor \_\_\_\_\_ T.N. Plotnikova

Supervisor in English \_\_\_\_\_ E.V. Tankov

Graduation paper presentation year – 2019

Purpose: development of measures to improve sales management in LLC «Ostin»

Objectives:

- to provide a general description of the organization;
- to present the main financial and economic indicators;
- to conduct an analysis of marketing management;
- to conduct a SWOT-analysis of the activities at LLC «Ostin»;
- to give a final assessment;
- to justify measures to improve the efficiency of the sales management process;
- to present an organizational plan for performing measures;
- to evaluate the effectiveness of sales promotion activities.

Relevance of the topic: is determined by the fact that in modern market conditions there are certain rules for conducting commercial activity. Their timely adjustment can favorably contribute to the development and increase in sales.

Scientific and practical novelty, efficiency.

The company LLC «Ostin» is one of the largest networks that exists not only in our country, but also abroad, which speaks of its recognition and trust in it. Constantly developing is necessary for any organization to keep pace with the times. But it is not only concern for customers, but also for employees. That will also give good results in the future, give confidence in the future.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиМ  
Т.Б. Коняхина  
подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту Сюсиной Кристине Дмитриевной

фамилия, имя, отчество

Группа 3-74м Направление 38.03.02 Менеджмент

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы управление продажами на примере ООО «Остин»

Утверждена приказом по институту № 250 от 10.04.2019

Руководитель ВКР Т.Н.Плотникова к.т.н., доцент

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР Ассортимент продукции, отчёт о финансовых результатах, организационная структура, внутренняя информация организации

Перечень разделов ВКР Содержание, введение, Теоретическая часть 1 Теоретические аспекты управления продажами в организации, Аналитическая часть 2 Комплексная диагностика деятельности и анализ продаж в ООО «Остин», Проектная часть 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления В ООО «Остин», заключение, список использованных источников, приложение

Перечень иллюстративного материала (слайдов) тема ВКР, цели и задачи, краткая характеристика предприятия, организационная структура магазина «Остин», факторы влияющие на формирование лояльности к бренду, визуальный мерчендайзинг, SWOT-анализ, показатели объема реализации товаров за 2017 год, показатели объема реализации товаров за 2018 год, маркетинговый план мероприятия, Совершенствование маркетинговой деятельности, расчет окупаемости предприятия, график окупаемости.

Руководитель ВКР

подпись

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

подпись, инициалы и фамилия студента

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретические аспекты управления продажами в организации.....	8
1.1 Управление продажами: понятие и роль в организации.....	8
1.2 Особенность процесса продаж: каналы продаж, формирование лояльности к бренду.....	12
1.3 Современные методы продаж.....	18
2 Аналитическая часть. Комплексная диагностика деятельности и анализ продаж в ООО "Остин".....	23
2.1 Общая характеристика организации.....	23
2.2 Основные финансово-экономические показатели.....	25
2.3 Анализ управления маркетингом.....	28
2.4 SWOT-анализ деятельности ООО "Остин".....	31
2.5 Заключительная оценка .....	33
3 Проектная часть. Разработка мероприятий по совершенствованию управления продажами в ООО "Остин".....	37
3.1 Обоснование мероприятий по повышению эффективности процесса управления продажами.....	37
3.2 Организационный план по мероприятиям.....	40
3.3 Оценка эффективности мероприятий по стимулированию продаж.....	42
Заключение.....	46
Список использованных источников.....	47
Приложения А-Б.....	50

## ВВЕДЕНИЕ

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др.

Предприятия осуществляют свою деятельность на рынке в условиях жесткой конкуренции. Те из них, которые проигрывают в этой борьбе, становятся банкротами. Для того чтобы не обанкротиться, хозяйствующие субъекты должны постоянно отслеживать изменения рыночной среды, нарабатывать методы противодействия негативным моментам для сохранения своей конкурентоспособности.

Розничная сеть магазинов одежды очень популярна и востребована в наше время, особенно если это сеть определённого бренда. Для нашего поколения, очень важно выглядеть лучше, чем кто-либо другой, поэтому большая часть населения подходит к выбору одежды очень трепетно. Для людей очень важно соотношение цены-качества одежды, но не многие компании могут это предоставить потребителю. Важен не только сам факт бренда, но и внутренняя политика компании, обстановка внутри магазина, визуальный мерчендайзинг, персонал, постановка света в магазине, и многие другие детали.

Большинство подобных сетевых магазинов не справляется с выполнением минимальных задач по управлению продажами. Основной проблемой качества в рыночной экономике, является желание компаний при минимальных убытках, увеличение либо удержание дохода.

ООО «Остин» – это большая, федеральная розничная сеть, которая поставила перед собой одну единственную цель: это постоянное увеличение числа лояльных клиентов на основе честного и долгосрочного сотрудничества. Соответственно для выполнения таких целей, необходима целая стратегия по

управлению развития компании, продаж и т.д.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления продажами в ООО "Остин".

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- привести общую характеристику организации;
- представить основные финансово-экономические показатели;
- провести анализ управления маркетингом;
- провести SWOT-анализ деятельности ООО «Остин»;
- дать заключительную оценку;
- обосновать мероприятия по повышению эффективности процесса управления продажами;
- представить организационный план по мероприятиям;
- оценить эффективность мероприятий по стимулированию продаж.

Объектом исследования в данной бакалаврской работе является Федеральная розничная сеть ООО «Остин», магазин одежды, расположенный в г. Абакане.

Актуальность темы бакалаврской работы определяется тем, что в современных рыночных условиях существуют определенные правила ведения коммерческой деятельности. Своевременная их корректировка может благоприятно способствовать развитию и повышению уровня продаж.

# **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Управление продажами: понятие и роль в организации**

Управление продажами на предприятии – процесс неоднозначный, для каждой компании он своеобразен. Неоднозначность его заключается в том, что отсутствует единый шаблон управления. Для кого-то он заключается в мотивировании людей, ответственных за реализацию продукта, кто-то убеждён что для успешных продаж работать прежде всего необходимо с каналами сбыта, другие делают акцент на автоматизации взаимодействия с клиентами.

Поэтому, под управлением продажами можно понимать и как мотивирование сотрудников, и усовершенствование бизнес-процессов, что в общем итоге приведёт к увеличению роста прибыли.

Управление продажами – менеджмент обеспечения выполнения тактических маркетинговых задач, относящихся к продажам товаров и услуг.

Управление продажами подразумевает постановку тактических целей продаж, формирование и контроль выполнения текущего плана мероприятий, планирование и управление ресурсами, необходимыми для текущего обеспечения продаж.

Понимание того, на чем основывается управление продажами, позволит быть уверенным в надлежащем функционировании всех элементов механизма и получать прибыль, а также гарантировать клиентам лучшие результаты обслуживания. [1]

Управление продажами в принципе ничем не отличается от управления любой иной деятельности. В каждом случае управляющий продажами должен: уметь обозначить цели работы, контролировать выполнение этих целей, управлять процессом достижения целей.

Менеджмент управления продажами выстраивается на следующих элементах управленческой деятельности, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные элементы управленческой деятельности

Направление	Значение
Выявление целевых групп, на которых фокусируются продажи	отдельные целевые клиенты; целевые группы; сегменты; стратегические ниши; поддерживающие ниши.
Определение стратегии и тактики работы с целевыми группами	выход на целевые группы; формулирование предложения; формулирование снятия возражения; формирование контрпредложения; разработка механизмов переключения клиентов конкурентов; определение тактики удержания клиентов, расширения спектра предложений; определение тактики работы с претензиями
формирование каналов распределения и продаж	определение эффективных каналов распределения, с точки зрения наиболее интенсивного и эффективного распределения товаров
Управление каналами продаж	прогнозирование продаж по каналам; определение условий для каждого канала; управление стимулированием и коммуникацией
Стимулирование канала распределения	планирование и реализация мероприятий по стимулированию распределения между участниками канала, методологическая поддержка продаж канала распределения
Организация менеджмента продаж	формирование в компании структуры управления продажами, определение задач и функций структуры управления продажами (структура, штат отдела продаж; принцип распределения функций в отделе: по территориям, группам клиентов, товарным линейкам и т.д.);
Текущее управление продажами	планирование и контроль сотрудников; найм, отбор и адаптация; мотивация сотрудников; анализ деятельности сотрудников (подведение итогов; оценка работы отдела);
Управление экономикой продаж	расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи; обеспечение требуемых показателей распределения, сбыта, эффективности продаж, оценка личной эффективности сотрудников
Корректировка системы продаж	оценка и корректировка всей системы продаж (не реже одного раза в год)

С каждым годом в организации разрабатывается все больше мероприятий по совершенствованию системы управления продажами. Сначала Компания ООО «Остин» анализирует текущее положение своей деятельности, выявляет хорошие стороны и находит отрицательные, которые необходимо срочно менять. Например, оборудование, изменение внутреннего визуального мерчендайзинга, либо глобальная ротация персонала. Естественно, для подобных изменений нужна "свежая кровь" - новые сотрудники, которые могут со стороны, своего опыта оценить сложившуюся ситуацию и не будут цепляться за старые, но действенные и отработанные схемы.

Предприятие уделяет большой акцент на повышение квалификации специалистов по продажам.

Необходимость постоянного развития менеджеров по продажам, на сегодняшний день очень важная проблема. Не все организации на сегодняшний день понимают, что развивая умы и наставление новых тенденций, а так же мышление сотрудников изменится, в связи с чем в дальнейшем повышается уровень обслуживания, которое приводит к увеличению продаж, у покупателя появляется ещё больше доверия к компании. По мимо этого, спрос на специалистов в настоящее время превышает предложение. Поэтому в наше время проще и выгоднее самостоятельно обучить сотрудника, чем заниматься поисками на дорогого и опытного профессионала. [3]

Внутри организации разрабатываются кодексы и фирменные стандарты обслуживания клиентов (СФОК), внедряют новые системы взаимодействия с постоянными клиентами, пытаются усовершенствовать этот процесс. Вся работа сводится к увеличению постоянных клиентов, почему? Потому что – это выгодно. Постоянные клиенты обеспечивают компании как минимум 3 преимущества: это стабильность, репутация и сокращение расходов. Имея надёжные связи с постоянными клиентами, компания имеет возможность планировать свою работу, а значит, и доходы на более длительный срок. В свою очередь качественное планирование обеспечивает лучшую организацию работы, лучший сервис из-за большей ритмичности производственного

процесса и отсутствия авралов. В идеале постоянные клиенты становятся приверженцами компании и начинают добровольно и бесплатно её рекламировать.

После чего покупатель сам запускает следующий процесс над управления продажами, «сарафанное радио».

Сарафанное радио – один из самых эффективных и доступных методов маркетинга и рекламы. С его помощью можно успешно продвинуть продукт или услугу с минимумом вложений, а иногда — вообще без них. Сарафанное радио в маркетинге действует одинаково успешно как для международных компаний, так и для мелких предприятий регионального рынка. Люди любят говорить, и эту особенность психологии можно с успехом использовать для развития своего бизнеса. [18]

Чтобы не придумывать велосипед каждый раз, образовались несколько основных инструментов для эффективности управления продажами:

1) Планирование (Планирование одно из основных составляющих в управлении продажами, без плана не достичь какого-либо результата.)

2) Организация (Для контроля выполнения регламентных работ и задач, для повышения уровня эффективности, организация специально создает организационный план деятельности, а точнее регламент, по которому строго должна выполняться работа.)

3) Контроль (Позволяет отслеживать все процессы на предприятии, а также работу персонала, благодаря контролю можно спланировать дальнейшие плановые показатели)

4) Анализ (Помогает выявлять основные рыночные тенденции, предотвращать проблемные ситуации в процессе продаж, определять самые положительные и негативные направления.)

5) Мотивация (Благодаря этому фактору, можно избежать снижение работоспособности и заинтересованности торгового персонала, и наоборот увеличить эффективность.)

Тщательно разработанная стратегия управления продажами является основой, на которой строится все работа по достижению нужных целей, с помощью самых оптимальных действий.

Итак, чтобы эффективно управлять продажами, необходимо знать все представленные определения и инструменты. Необходимо так же учитывать все аспекты, факторы, влияющие на ассортимент выпускаемой продукции. Чтобы быстро и эффективно войти на необходимый доход рынок у каждого товара должен быть фирменным, и отличаться от других.

## **1.2 Особенность процесса продаж: каналы продаж, формирование лояльности к бренду**

Существует огромное количество каналов продаж, и для всех компаний они доступны, каждый может ими воспользоваться, но для того что бы добиться успехов в розничной деятельности среди огромного количества конкурентов, необходимо «выделяться».

Применение стратегии многоканальности может помочь компании управлять спросом на услуги. Для этого предприятия выбирают разные каналы продаж для каждого сегмента рынка и реализуют различные стратегии ценообразования, соответствующие доходам потребителей.

Такая стратегия управления продажами позволяет получить доступ к новым рынкам на момент временного сокращения спроса через каналы «низкой цены».

Канал продаж — это способ поступления клиентов в компанию, имеющий определенные характеристики. [11]

Каналы продаж в обществе с ограниченной ответственностью «Остин» представлены в таблице 1.2

Таблица 1.2 – Каналы продаж в компании ООО «Остин»

Канал	Характеристика
Реклама ТВ, Радио, Наружная, промо	Чем ярче реклама, тем эффективнее прирост траффика, глаз покупателя со временем привыкает к безликим рекламам, поэтому постоянно PR отдел придумывает новые образы.
Сарафанное радио	«Увидел у друга, хочу такую же», способствует увеличению продаж, и привлечению новых клиентов.
Социальные сети	По мимо горячей линии, люди оставляют отзывы и делятся впечатлениями именно в соц.сетях, это позволят видеть обратную связь и делать работу над ошибками.
Мерчендайзинг	В салонах магазина оформление расположено в виде образа арены, покупателю с начала зала должен хорошо просматриваться весь зал.
Оформление витрин	Обложка магазина, это витрина. Посмотрев на нее, покупатель сразу решает заходить в магазин или нет. На витрине представлены самые горячие новинки этой недели, в сочетании с дополнительными аксессуарами.
Бонусные карты	Накопительная карта, которая позволяет делать скидки на следующие покупки, также начисление дополнительных бонусов приводит к возвратному траффику покупателей. Есть три уровня программы, чем выше уровень, тем больше бонусов зачисляется. Максимальная скидка покупателю 30%.
Подарочные карты	Отличный способ для увеличения товарооборота и продаж, после покупки по ПС ,вероятность того, что человек придет и купит в наш магазин снова увеличивается в несколько раз.
Фокусные точки внутри магазина	Позволяют акцентировать внимание на определенной вещи, на которую сразу же бросается взгляд покупателя, и оформлена она таким образом, что её хочется купить.
Музыкальное сопровождение	Способствует приятному шоппингу, и времяпровождению в магазине, после которого хочется вернуться еще. Что влияет на увеличение Траффика
Большое количество примерочных	В выходные дни из-за увеличенного потока, помогает избежать очередей в примерочных.

Так же к таблице 1.2 можно отнести соотношение цены-качества, с одной стороны, компания говорит о том, что за хорошим качеством не стоит большая цена, а наоборот хороший продукт по карманам большинства потребителя. Обстановка в магазине, очень важный фактор, на который влияет цвет, музыка, визуальный мерчендайзинг, внешний вид сотрудника, чистота в торговом зале и примерочных, частота поступления новых коллекций и их разнообразие.

Очень удобно то, что компания настолько продумывает все, для покупателя, что ему не нужно ходить по магазину и думать с чем можно одеть ту или иную вещь, теперь все иначе, в каждой коллекции вещи распределены таким образом, что они все между собой сочетаются, оформление манекенов и торсов с уже готовыми комплектами так же повышают уровень продаж, это действительно работает. Потребитель видя собранную композицию, которая по его мнению идеально сочетается и подходит по его вкусу, готов забрать в полной комплектации с аксессуарами.

Существуют три фактора, объясняющих важность создания лояльности бренду.

1) Большой объем продаж. Вместе с ростом конкуренции в категории, с появлением новых фирм на рынок, наиболее значимым является удержание уже имеющихся потребителей. Чем ближе уровень лояльности покупателей к 100%, тем более защищены позиции фирмы на рынке.

2) Возможность установления «премиальной» цены на свою продукцию. При стабильной лояльности к бренду, понижается ценовая эластичность. Постоянные и лояльные покупатели не так сильно болезненно воспринимают рост цен, потому как они платят не за функцию товара в общем, а за качество которое предоставляет им бренд.

3) Лояльные потребители готовы прикладывать усилия для поиска «своего» бренда. Для них не привлекает особого внимания промо-реклама других конкурентов. Что влечет за собой уменьшение затрат на рекламу, и дистрибуцию.

Компания пытается максимально упорно развиваться в этом направлении,

придумывать свои каналы продаж, усиливать качество продукции, обслуживания, так как за каналами продаж следует формирование лояльности покупателя к бренду, теоретический аспект представлен на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Факторы формирования бренда

Разберём более подробно, как именно компании удается сохранять такую покупательскую способность, и какие факторы как влияют на увеличение и привлечение покупателей.

Перечень ассортимента:

- Футболки, поло, майки, топы, блузки;
- Юбки, брюки, джинсы;
- Кофты, толстовки, джемпера, жилетки;
- Нижнее белье, носки, платки;
- Платья, рубашки;
- Сумки, кошельки, рюкзаки, кепки, ремни, шапки, варежки;
- Куртки, ветровки, пуховики, джинсовки, кожаные куртки.

Данный ассортимент представлен для женщин и мужчин, а так же подростковой группы от 14 лет.

Размерная сетка представлена в линейке STUDIO(подростковая) от 42(xs) размера до 48(L). Женская Casual от 42(xs) до 52(xxl). Мужская от 44(s) размера до 58-60(xxxl). Оформляются комплекты на столах, пристенке, островном оборудовании, профильном оборудовании, по коллекциям.

Обязательно поддержание наличия всех размеров в торговом зале, и всех цветомоделей, что увеличивает товарооборот и лояльность покупателей.

Если поддерживать зал в соответствующем виде, вероятность того, что каждый покупатель останется удовлетворенным от покупки увеличивается в разы. Примеры оформления торгового зала предоставлены в приложении Б.

Так же важную роль играет бонусная программа компании. Существует специальная клубная карта Остин для покупателей, она является накопительной, максимальная скидка от покупки составляет 30%, есть три вида карты, чем выше карта уровнем, тем большее количество бонусов от покупки зачисляется на неё. Виды клубных карт представлены на рисунке 1.2

### Виды клубных карт O'STIN

БОНУС	БОНУС ПЛЮС	БОНУС СУПЕР
		
Получает каждый посетитель, сделав первую покупку. Начисления: 500 рублей = 25 баллов.	Выдается купившим единоразово на 15 001 руб., или при достижении суммы 15 001 рублей. Подтверждая каждый раз право на получение бонусов! Начисления: 500 руб. = 35 баллов.	Выдается при единоразовой оплате товара на 30 001 рублей, или можно получить, совершая покупки регулярно, с предъявлением карты, при суммарном достижении 30 001 руб. Начисления: 500 рублей = 50 баллов.

Рисунок 1.2 – Виды клубных карт

Для покупателя очень важен тот факт, что он может приобретать товар со скидкой. Так же проводятся специальные акции для держателей карт, им начисляют по 2000 бонусов, которые можно потратить в течении 2 недель.

Рассмотрим характеристики лояльного покупателя:

- 1) совершает покупки намного чаще, чем другие покупатели;
- 2) покупает по полной или более высокой цене, а не только во время

скидок, распродаж и акций стимулирования сбыта (в цену товара для клиента может входить не только денежная стоимость, но и необходимость проехать большее расстояние, потратить больше времени, чтобы получить именно этот товар именно в данной компании);

3) спокойно относится к временны трудностям компании или ее ошибкам, остается с компанией в трудные для нее времена (в пределах разумного);

4) рекомендует компанию или продукт друзьям и знакомым.

Чтобы называться лояльным, покупатель должен обладать всеми характеристиками сразу. Выгоды программ лояльности представлены на рисунке 1.3.

Выгоды от программ лояльности

Для компании	Для потребителя
Увеличение продаж	Возможность купить товар на более выгодных условиях
Возможность анализировать покупательское поведение	Осознание собственной привилегированности
Сегментирование аудитории и более точное попадание в круг интересов клиента	Возможность получать призы и подарки, пользоваться специальными предложениями
Увеличение узнаваемости бренда	Отсутствие необходимости каждый раз при возникновении потребности в товаре/услуге проходить все ступени принятия решения о покупке

Рисунок 1.3 – Выгоды программ лояльности

Окончательная цель любой маркетинговой кампании – создавать лояльность бренду, чтобы клиенты оставались преданными, какую бы цену, замену продукту компании не предложили им конкуренты.

Многие специалисты по маркетингу все больше приходят к выводу, что основным фактором успеха большинства предприятий является верность потребителей, другими словами их лояльность.

Лояльность – это ключевой фактор в формировании отношений с

клиентами. Будь то новый или старый подход к ведению бизнеса, выражение «клиент всегда прав» - будет иметь актуальность в ближайшее время.

### **1.3 Современные методы продаж**

Методы продаж — это «как» продавать. Они берут цели и превращают их в выполнимые шаги, например, «Задайте потенциальному клиенту этот вопрос на той стадии». [44]

Поведение потребителей и покупательские привычки претерпели сильные изменения за последнее время.

Например, каким образом вы выбираете автомобиль? Едете в первый попавшийся салон и просите консультанта посоветовать хорошую машину? Или часами ищите в интернете, в поисках всей необходимой информации, и только после этого отправляетесь к автодилеру?

Сейчас такое время, когда процесс покупки контролируется покупателем, а не продавцом. Ведь если покупатель в курсе новых тенденций, продажи можно поднять вдвое, и улучшить свой бизнес, за счет ввоза трендовых продуктов.

Именно покупатели сегодня играют главную роль в отношениях с продавцами, которых они выбрали самостоятельно.

Традиционные модели продаж устарели. Прошло время раздражающих звонков или некачественных услуг компаний, которые не относятся к покупателям с уважением.

Как было раньше: старые правила продаж – это навязчивые, беспардонные “холодные” техники обзыва зачастую приносят больше вреда, чем пользы.

К сожалению, большинство компаний все еще работают по такой системе, будто на дворе 1986 год, и направляют значительную часть своих ресурсов на то, чтобы раздражать людей. Вспомним, что было в эпоху доцифровых методов коммуникации:

- 1) перед тем как купить товар, было достаточно тяжело найти информацию о нем;
- 2) неудовлетворенному покупкой потребителю, очень сложно сказать свое недовольство публично;
- 3) отсутствие взаимосвязи между обычными покупателями, и бизнес-покупателями, которые тесно работали с магазином;
- 4) люди мало говорили о продуктах или услугах, которые они хотели бы приобрести.

Когда действовали старые правила продаж:

- 1) была представлена очень краткая информация о товаре: официальные документы и отчеты об исследованиях;
- 2) был одинаков процесс продаж, продавцам приходилось ужиматься в рамки, не применяя свои дополнительные качества;
- 3) потребителям приходилось правильно подбирать вопросы, чтобы продавец удовлетворил их желания;
- 4) продавцы обладали большей информацией и, соответственно, имели преимущество при переговорах;
- 5) продавцов не мотивировало качественное предложение своего продукта;
- 6) холодные звонки были наиболее действенным способом связи с возможными покупателями;
- 7) продавцы стояли во главе цикла продаж, ведя сделки согласно своему расписанию.

Людям никогда не нравилось, когда им что-то пытаются продать, но в те времена у них попросту не было выбора. Теперь он у них есть. Величайшая революция в сфере коммуникаций в человеческой истории означает, что правила рынка также изменились. [36]

Новая реальность — новые правила. Современные компании осознают, что у люди отныне могут выбирать, с кем им вести дела — и соответствующим образом меняют свои стратегии продаж. Нужно сделать так, чтобы

максимально точно соответствовать следующим принципам:

- 1) Правильное изложение истории о бренде создает атмосферу доверия;
- 2) контент — это связь между компанией и клиентом. Вы представляете собой то, что публикуете в сети. Поощряйте обмен информацией;
- 3) «big data» помогает обеспечить научный подход к продажам;
- 4) гибкие продажи принесут новые сделки вашей компании;
- 5) взаимодействие в реальном времени оставляет клиента довольным.

Люди сегодня любят совершать покупки, потому что у них есть куда больше выбора, чем в прошлом. Разберем новые правила подробнее:

- 1) Правильное изложение истории о бренде:
  - люди ждут достоверной информации, а не необычных поворотов;
  - покупатели хотят вовлеченности, а не пропаганды;
  - история компании должна быть настоящей, а не выдумана иным агентом;
  - покупателям нужна информация на доступном и понятном им языке, а не непонятном языке с кучей странных для них терминов.

Если помимо бизнеса нести от себя хорошее отношение, возможно, улыбка или искреннее общение, это обеспечит надежное деловое сотрудничество на долгие годы.

- 2) Контент связывает между собой компанию и клиента:
  - организации должны привлекать людей методом хорошего контента;
  - блоги, видеоролики, электронные книги, и прочие средства передачи информации позволяют компаниям установить отношения с клиентом наиболее удобным для него способом;
  - социальные сети вроде Твиттера, Facebook, Вконтакте и Инстаграмм позволяют людям по всему миру обмениваться контентом и связываться с компаниями, с которыми они хотели бы вести бизнес;
  - продавцы должны стараться предоставить не только факты о товаре, которые банальны и у всех на слуху, но и доступ к полной информации о продукте (включая данные из других источников в сети).

Цикл продаж сегодня — это цикл покупки. Страйтесь просвещать и информировать людей, вместо того, чтобы пытаться им что-то продать.

3) Big Data помогает обеспечить более научный подход к продажам:

- лидирующие компании стараются обеспечить каждому покупателю индивидуальный опыт покупки;
- из-за неограниченного количества информации, доступного в сети, у покупателей теперь ее больше, чем у продавца, таким образом, именно у покупателя имеется преимущество при переговорах;
- при наличии у покупателя такой информации, продавцы вынуждены правдиво излагать свои предложения;
- средства онлайн-коммуникации разнообразны и практически неисчислимы.
- Когда покупатели заинтересованы, они хотят немедленно связаться с продавцом. Не завтра, не в течение дня — сейчас!

4) Гибкие продажи обеспечивают новые сделки вашей компании

- покупатели активно используют поисковые системы и социальные сети для поиска компаний;
- покупатель теперь стоит во главе процесса продаж, и хочет совершать их соответственно своему собственному графику;
- когда покупатель готов совершить покупку, компания должна реагировать молниеносно;
- продавцы должны рассматривать покупателя как индивидуальность;
- когда у покупателя вся необходимая информация находится под рукой, уже продавцу следует задавать ему правильные вопросы.

Современные покупатели отдают предпочтение тем брендам, которые пользуются социальными сетями. Так они могут наблюдать, чем заняты компании. Кто вовлечен, кто общается с ними, и кому есть до них дело?

С учетом того, что у покупателей есть доступ ко все большему количеству информации, решающее преимущество здесь — скорость. Гибкие продажи требуют настроенного на текущий момент времени сознания.

5) Взаимодействие в реальном времени оставляет клиента довольным

- сегодня время постоянных забот, потребитель ждет моментального, круглосуточного и ежедневного сервиса;

- в связи с наличием большого количества обзоров продукции, продавцы обладают серьезным стимулом решать проблемы и доставлять удовольствие клиентам, чтобы люди не выражали публично свое негативное мнение.

- клиенты ожидают от сотрудников компаний, с которыми они работают, поддержки через социальные сети.

- интернет коренным образом изменил темп ведения бизнеса, сократив время и повысив скорость. Скорость и гибкость — вот что сегодня является определяющим конкурирующим преимуществом.

Так как активные продажи не являются сферой деятельности компаний, в этом случае максимально сделан упор на более расширенную и доступную информацию о продукте, впоследствии чего покупатель заранее может выбрать вещь в интернет-магазине, и забрать её в любом удобном для него месте.

Так же простота обмена и возврата очень положительно влияет на положительную эмоцию покупателя, сравнивая с другими компаниями, эта процедура вызывает в основном негатив и недопонимания между покупателем и реализатором.

Лояльность – это корректное, искреннее, уважительное, отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом. Осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия – все это факторы данного определения

ООО «Остин» очень лоялен во многих вопросах и проблемах со стороны клиента, старается максимально обеспечить комфорт для совершения покупок и нахождения в магазине.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И АНАЛИЗ ПРОДАЖ В ООО «ОСТИН»**

### **2.1 Общая характеристика организации**

Начало своей деятельности ООО «Остин» начал в 1997 году, изначально название было другим, ООО «Торус». На тот момент, продажа спортивного инвентаря различных марок являлось основным направлением. Товар приобретался по договорам поставок с условиями отсрочки оплаты преимущественно у московских фирм-посредников. Спустя 2 года, руководители компании решают о координальном изменении сбытовой политики и расширении ассортимента.

Летом 1999 года открывается первый розничный магазин с ассортиментом спортивной одежды, тренажёров, спортивного инвентаря и различных подобных товаров. Изначально компания делала упор на спортивный инвентарь и одежду. Спустя четыре года своего существования из одного магазина компания выросла в крупную торговую сеть. Появились новые магазины по всей России.

В это же время руководство компании приняло решение о развитии новой розничной сети, продвигая на рынок одноимённую марку через собственные магазины. Стилистическое направление марки тоже было решено изменить и предложить покупателю более свободную, универсальную одежду для всей семьи. И так, в январе 2004 г. открылся первый магазин одежды в стиле «casual». Сеть магазинов очень быстро разрасталась, и дальше руководители принимают решение о разделении торговых сетей. Одна торговая сеть продолжила работать в сфере товаров для спорта и отдыха, вторая - в сфере одежды в стиле «casual».

Главной целью предприятия является продвижение торговой марки на розничном рынке и повышение прибыли предприятия.

Миссия компании: позволить людям выражаться с помощью

собственного стиля через удобную, современную, функциональную и качественную одежду. Позиция компании на рынке: «O'STIN» находится в среднем ценовом сегменте, что позволяет предоставлять покупателю оптимальное соотношение цены и качества.

Предприятие ООО «Остин» на данный момент является дивизионом и имеет региональную дивизионную структуру управления.

Центральная управляющая компания, расположена в г.Москва, и несёт ответственность за организацию процесса стратегического планирования и осуществляет координацию работы торговых структур и логистических центров. В организационную структуру входят различные отделы, такие как отдел маркетинга, контрольно-ревизионный отдел, технический отдел, финансовый отдел, центр обучения и повышения квалификации, производственный отдел и многие другие. Все отделы выполняют специфические функциональные задачи и разрабатывают рекомендации по работе розничной сети.

Численность работников магазина - 9 человек, в т.ч. 3 человека торгово-оперативные. Организационная структура предприятия «O'STIN» представлена на рисунке 2.1.

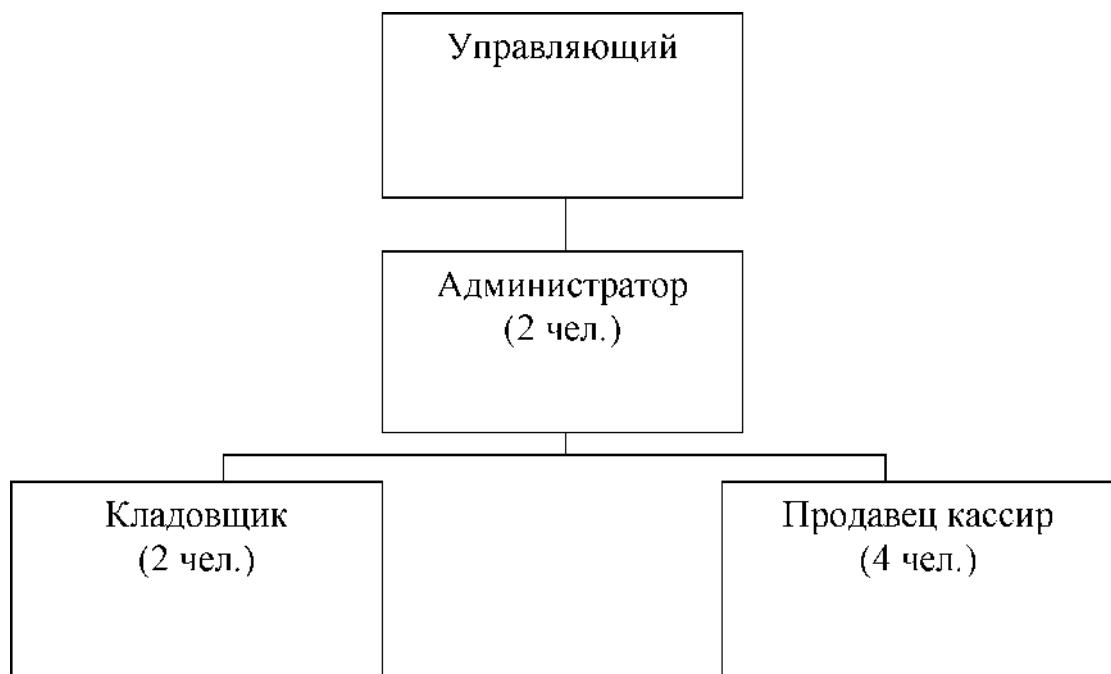


Рисунок 2.1 – Организационная структура магазина «Остин»

Для линейной структуры характерно объединение всех функций управления магазином в руках одного управляющего и его помощников-администраторов. Преимущества данной структуры: ясность, четкость связей управления, оперативность управления, быстрая реакция на указания, личная ответственность руководителя за результаты действия подразделений, своевременные отчеты (фото), быстрая обратная связь.

## 2.2 Основные финансово-экономические показатели

Основные экономические показатели деятельности предприятия отражены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия за 2015-2017 гг..

Показатель	2016 г.	2017 г.	Отклонение, тыс.руб. (+,-)	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	6.295	4.569	-1.726	72,58
Себестоимость продаж, тыс.руб.	5.942	4.057	-1.885	68,28
Средний уровень затрат на производство, %	94,39	88,79	-5,6	94,07
Прибыль от продаж, тыс. руб.	161	84	-77	52,17
Рентабельность продаж, %	2,56	1,84	-0,72	71,89
Чистая прибыль, млн.руб.	88	65	-23	73,86
Рентабельность конечной деятельности, %	2,71	2,07	-0,64	76,38

Из представленных данных таблицы 2.1 видно, что в 2017 году фактическая выручка ниже выручки прошлого года на 27,42%, при этом себестоимость также снизилась на 31,72%.

Так как рост выручки, превышает уровень роста над себестоимостью, это приводит к снижению роста чистой прибыли на 26,14%, а прибыль от продаж показывает снижение на 47,83%. Рентабельность продаж в 2017 году показывает очень мелкое значение. Так же во время периода анализа они снижаются на 28,11% и 23,62%. Можно сделать вывод, в связи с ввозом нового оборудования, динамика начинает расти в отрицательную сторону.

Вышеизложенное говорит об быстром уровне развития субъекта (рост за счет вовлечения в производство дополнительных ресурсов, а не усовершенствования технологий).

Основной целью деятельности предприятия является получение прибыли. В связи с этим проведем анализ финансовых результатов деятельности предприятия (таблица 2).

Таблица 2.2 – Финансовые результаты ООО «Остин», тыс.руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка (нетто) от продажи товаров	43.414	46.223	48.088
Себестоимость продаж	25.379	27.135	28.142
Валовая прибыль от продажи товаров	18.035	19.088	19.946
Коммерческие расходы	17.948	18.460	19.341
Прибыль продаж	87	628	605
Проценты к получению	210	275	523
Проценты к уплате	-	-	-
Прочие доходы	174	333	163
Прочие расходы	247	372	240
Прибыль до налогообложения	224	864	1051
Текущий налог на прибыль	47	246	195
Изменение отложенных налоговых активов	-1	35	-36
Прочее	2	3	1
<b>Чистая прибыль</b>	<b>174</b>	<b>650</b>	<b>819</b>

Как показывают данные таблицы 2.2, показатели перечисленных финансовых результатов деятельности субъекта, кроме прибыли от продаж, прочих доходов, расходов, и текущего налога на прибыль, интенсивно увеличиваются.

Валовая прибыль от продаж в 2016 году увеличилась на 1053 млн.руб. или 5,84%. Это изменение достойно хорошей оценки. Так же, в 2017 году валовая прибыль выросла на 858 млн.руб. или на 4,49%, это намного меньше показателей предыдущего года, следовательно для этого характерна отрицательная оценка.

Непредвиденные коммерческие траты в 2016 году к сожалению тоже имели рост на увеличение, они составили 512 млн.руб. А увеличение расходов в 2017 году, составило 881 млн.руб., намного больше, чем в предыдущем году. Можно сделать вывод, что подобное изменение имеет большее положительную оценку.

Так как в 2016 году, выросли коммерческие расходы по сравнению с валовой прибылью, прибыль от продаж в 2016 году выросла на 541 млн.руб. или на 721,84%. Показатели прибыли от продаж в 2017 году немного упала, данный показатель снизился на 23 млн.руб. или на 3,66%.

В результате динаминости всех доходов и расходов, прибыль в 2016 году до налогообложения, увеличилась на 640 млн.руб. или на 285,71%. Рост прибыли в 2017 году продолжился, но, правда не так значительно как в 2016 году. Поэтому, в 2017 году прибыль до налогообложения выросла на 187 млн.руб. или на 21,64%.

В итоге чистая прибыль в 2016 году составила 650 млн.руб. а в 2017 году 819 млн.руб., что на 169 млн.руб. или на 26% больше показателя 2016 года.

И так, проанализировав данные показатели, можно с уверенностью сказать, что ООО «Остин» прибыльная организация, и при этом основные и ведущие результаты деятельности показывают положительный рост, это может благоприятно сказаться на прибыльности компании в будущем.

## 2.3 Анализ управления маркетингом

Комплекс маркетинга – это некий набор инструментов, методов и практических мер воздействия на рынок, применяемых компанией для регулирования спроса на свой продукт.

Комплекс маркетинга разрабатывается компаниями с целью обеспечения преимуществ перед конкурентами, достижения и сохранения стабильного положения на рынке. Комплекс маркетинга представляет собой набор из 4x составляющих, представленном на рисунке 2.2



Рисунок 2.2 – Комплекс маркетинга

Комплекс маркетинга, состоящий из 4Р, со временем был преобразован в комплекс 5Р и 7Р. К основным элементам добавились еще дополнительные: «люди», «процесс», «физическое окружение». Основные элементы представлены на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Схема комплекса маркетинга 7Р

Проведем анализ комплекса маркетинга на примере магазина одежды «O'STIN» (таблица 3).

Таблица 2.3 – Анализ комплекса маркетинга торговой марки «O'STIN»

Маркетинговый элемент	Анализ компании
Продукт	«O'STIN» - это розничная сеть магазинов, предлагающая доступную одежду и аксессуары для мужчин, женщин и детей в стиле casual среднего ценового диапазона, разработанную с учетом мировых модных трендов и с большим вниманием к качеству. Преимущества компании складываются из основных элементов концепции компании: собственный бренд, собственный продукт, собственная сеть магазинов. Основные особенности компании, это состав предлагаемого продукта, который включает в себя натурные волокна.
Цена	Позиция компании на рынке: «O'STIN» находится в среднем ценовом сегменте, что позволяет предоставлять покупателю оптимальное соотношение цены и качества. направленных на удержание и поощрение покупателей, а также на повышение уровня лояльности уже существующих клиентов и развитие ее у новых покупателей. Цена на аксессуары завышена о сравнению конкурентами.

## Окончание таблицы 2.3

Место продажи	<p>Место продажи: г.Абакан, ул.Крылова , д.66Б, ТЦ «Европа». Магазин «O'STIN» имеет свою торговую площадь, на которой происходит розничная торговля продукта компании. Магазин находится в спальном районе.</p> <p>Способом раскладки является визуальный мерчендайзинг - это комплекс мероприятий, направленный на увеличение продаж. Цель визуального мерчандайзинга в наших магазинах - привлечь, увлечь и замотивировать покупателя на совершение покупки.</p> <p>побудить покупателя приобретать товар только в нашем магазине. Контроль запасов товара осуществляется на складском помещении, который находится на территории магазина. В магазинах регулярно проводится процедура перемещения товара со склада в торговый зал для обеспечения пополнения проданных позиций и представления товара в соответствии с требованиями визуального мерчандайзинга.</p>
Продвижение	<p>Продвижение происходит с помощью собственного сайта, рекламных роликов на телевидение и в интернете.</p> <p>В 2015 году в компании появились подарочные сертификаты, а в 2016 году интернет магазин с возможностью самовывоза.</p>
Люди	<p>Торговый персонал компании «O'STIN», обладает достаточной информацией о предоставляемом продукте, бонусной системе компании, действующих акциях, что при контакте с покупателем может его проинформировать.</p> <p>Отсутствие понимания персоналом используемой на предприятии системы KPI.</p>
Процесс	<p>Для создания комфортных условий при покупке товара, торговый персонал магазина помогает покупателю в выборе товара, предоставлении нужного размера. Для более удобных покупок, у торговой марки «O'STIN», есть интернет - магазин.</p>
Физическое окружение	<p>Физическое окружение в магазине «O'STIN», создается с помощью музыкального сопровождения, чистоты зала, обслуживания покупателей.</p>

Проанализировав магазин одежды «O'STIN» по семи составляющим комплекса маркетинга, можно сделать вывод, что торговая марка «O'STIN» производит одежду, пользующуюся спросом, так как это одежда для повседневной носки. Визуальный мерчендайзинг помогает показать товар с выгодной стороны, а контроль запасов, помогает в наполняемости торгового зала. Действующая клубная программа «O'STIN», помогает компании в продвижение и привлечении новых клиентов (в месяц новых клиентов

заполнивших анкету и получивших клубную карту становится примерно на 150 человек больше). Единый стиль обслуживания, благоприятная атмосфера для создания покупок, помогает компании в продвижении торговой марки «O'STIN».

Достоинствами торговой марки является, то, что она узнаваема, ценовая политика, находится в среднем ценовом сегменте. Единый стиль обслуживания служит благоприятной внутренней средой компании. Наличие собственного сайта и рекламные ролики так же являются достоинствами магазина «Остин».

К недостаткам можно отнести отсутствие понимания персоналом используемой на предприятии системы показателей.

## **2.4 SWOT - анализ деятельности ООО "Остин"**

Различные факторы влияют на предприятие, это воздействие бывает внутреннее и внешнее. Внутренние факторы - это явления, существующие внутри предприятия. Внешние факторы создаются вне организации. [14]

SWOT анализ объединяет все факторы воздействия на организацию в одну матрицу, состоящую из четырех основных частей.

S - Straight (сильные стороны),

W - Weakness (слабые стороны),

O - Opportunities (возможности),

T – Threats (угрозы).

Торговая марка OSTIN является конкурентоспособной и лидирующей на рынке одежды, на данное предприятие так же влияют внешние и внутренние факторы, проанализируем данное предприятие (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – SWOT- анализ

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень обслуживания</li> <li>- система обучения новых сотрудников</li> <li>- высокое качество товара</li> <li>- выгодная геопозиция</li> <li>- торговая марка становится узнаваемой</li> <li>- наличие подарочных карт</li> <li>- современное программное обеспечение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- узкий ассортимент</li> <li>- маленькие торговые площади</li> <li>- маленькая зарплата у сотрудников</li> <li>- отсутствие службы охраны, что приводит к увеличению краж</li> <li>- большой процент текучести кадров</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение ассортимента для более широкого возрастного круга покупателей</li> <li>- увеличение торговых площадей</li> <li>- запуск рекламы, направленной на привлечение покупателей</li> <li>- создание журнала подбора образов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение арендной платы, что может привести к снижению прибыльности магазина</li> <li>- хищения товарно - материальных ценностей персоналом</li> </ul>

Исходя из таблицы 2.4 можно увидеть, при огромном количестве преимуществ, все же есть и недостатки, которые играют очень большую роль, например в магазинах исключили сотрудников охранного отделения, а это значит, что за кражами и сохранностью ТМЦ необходимо усиленно наблюдать сотрудникам, что может привести к увеличению риска здоровья, увеличение недостач, большая текучесть кадров, данные недостатки магазина перетекают в его угрозы, один из глобальных недостатков это низкий уровень заработной платы, несмотря на то, что коллектив компании акцентирован на молодых, люди просто не идут работать за то, что предлагает компания, либо те, кого устраивает сумма оплаты, работают не в полную силу, боясь перетрудиться за такие деньги. Рекомендация для данного магазина - это расширение штата в лице службы охраны, современная защита товара, несомненно, это требует материальных вложений, но, тем не менее, может сократить количество недостач, поднятие зарплат, или же изменение схемы премирования, например

если сделать план на каждого человека, при его выполнении каждый будет заинтересован, и уже не будет работы «спустя рукава» (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Затраты

Объект	Затраты в месяц, тыс.руб.	Кол - во	Итого (руб)
Охрана	10.000	2 чел.	20.000
Зарплата сотрудникам	5.000	7 чел.	35.000
Защитные бейджи	2.000	3 уп.	6.000
Общие затраты в месяц:			61.000 руб/мес.

Несмотря на большую сумму, это намного выгоднее для компании в будущем, и окупит себя уже в первую инвентаризацию, так как число краж уменьшится в разы, и вовлеченность сотрудников к работе увеличится как минимум вдвое. Так же исчезнет проблема с текучестью кадров, уменьшатся затраты на обучение, иначе только что обучив сотрудника, который отработал месяц, он увольняется, и так снова по кругу. Лишь единичные случаи, когда сотрудник остается в компании на годы, и стремится к карьерному росту, если уделять этому должное внимание можно создать очень сильный коллектив, который в дальнейшем будем только увеличивать прибыль и продажи.

## 2.5 Заключительная оценка

В компании «OSTIN» существует своя система показателей, она называется KPI (англ. Key Performance Indicators) – это ключевые показатели эффективности, система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических целей. Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий, сформулировать объективный прогноз тенденций развития компании:

- На предприятии используется три основных показателя KPI:

- План продаж (за месяц);
- Комплексность чека (за месяц);
- Коэффициент обслуживания покупателей (за месяц).

Одно из главных условий определения KPI – наличие четкой цели, иначе его значение не будет иметь конкретного смысла и возможности оценки.

При внедрении в управление компанией систему KPI, она выполняет следующие функции:

- оценка всего персонала и конкретного сотрудника;
- мотивация персонала на результат, на развитие и улучшение перспективных направлений деятельности компании;
- повышает ответственность каждого отдельного сотрудника за выполняемую им работу;
- позволяет оперативно определять сбои в мотивации персонала;
- показывает влияние определенного сотрудника или отдела на результат;
- является информационной базой для управленческих решений.

В таблице 2.6 представлены плановые и фактические показатели объема реализации товаров в денежном выражении (руб.) за каждый месяц 2016 года так же рассчитывается отклонение - процент выполнения плана продаж.

Таблица 2.6 – Показатели объема реализации товаров за 2016 год

Месяц	План объема реализации, руб.	Факт объема реализации, руб	Выполнение плана, %	Отклонение, %
Январь	3 430 000	3 321 534	96,8	- 3,2
Февраль	2 790 000	2 300 596	82,4	- 17,6
Март	3 164 166	3 167 814	100,1	+ 0,1
Апрель	3 776 226	4 253 580	112,6	+ 12,6
Май	4 397 425	4 459 529	101,4	+ 1,4
Июнь	3 538 288	4 463 215	126,1	+ 26,1
Июль	3 783 891	3 691 859	97,6	- 2,4
Август	4 340 004	3 842 159	88,5	- 11,5
Сентябрь	3 721 000	3 864 597	103,8	+ 3,8
Октябрь	4 003 000	3 808 357	95,1	- 4,9
Ноябрь	3 270 000	3 336 536	102,0	+ 2,0
Декабрь	3 380 000	3 833 432	113,4	+ 13,4
Итого	43 594 000	44 343 208		

По итогу 2016 года магазин по запланированному и фактическому выполнению плана, вышел в плюс на 749 208 тыс. Показатели объема реализации товаров за 2017 год представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели объема реализации товаров за 2017 год

Месяц	План объема реализации, руб-	Факт объема реализации, руб-	Выполнение плана, %	Отклонение, %
Январь	3 225 602	3 537 158	109,0	+ 9,0
Февраль	2 200 989	2 112 130	95,0	- 5,0
Март	3 800 747	3 996 692	105,0	+ 5,0
Апрель	4 550 000	4 648 169	102,0	+ 2,0
Май	4 280 230	3 852 354	90,0	- 10,0
Июнь	4 850 000	4 859 890	100,2	+ 0,2
Июль	4 850 025	4 056 209	83,0	-17,0
Август	4 360 983	4 404 583	101,0	+ 1,0
Сентябрь	4 416 469	4 602 842	104,0	+ 4,0
Октябрь	4 130 860	4 504 663	109,0	+ 9,0
Ноябрь	3 500 634	3 852 929	110,0	+ 10,0
Декабрь	4 224 283	4 695 232	111,0	+ 11,0
Итого	48 390 822	49 122 851		

Показатели объема реализации товаров за 2018 год представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели объема реализации товаров за 2018 год

Месяц	План объема реализации, руб-	Факт объема реализации, руб-	Выполнение плана, %	Отклонение, %
Январь	3 117 102	3 988 425	128,0	+ 28,0
Февраль	2 997 989	2 965 130	99,0	- 1,0
Март	4 328 747	4 113 692	95,0	- 5,0
Апрель	4 550 000	3 637 158	79,0	- 21,0
Май	5 140 000	4 741 243	92,0	- 8,0
Июнь	4 687 000	5 509 787	118,0	+ 18,0
Июль	3 850 025	3 945 190	102,0	+ 2,0
Август	4 637 983	4 993 472	108,0	+ 8,0
Сентябрь	5 101 469	4 591 731	90,0	- 10,0
Октябрь	4 903 860	4 493 552	91,0	- 9,0
Ноябрь	3 786 634	4 408 010	116,0	+ 16,0
Декабрь	5 124 283	5 584 121	108,0	+ 8,0
Итого	52 225 092	52 971 511		

Исходя из финансовых показателей за три года, можно сделать вывод, что плановые показатели с каждым годом увеличиваются и выполняются, и так в конце 2018 года, можно увидеть, что магазин вышел в плюс.

В таблице 2.9 представлены доходы и расходы ООО «Остин».

Таблица 2.9 – Доходы и расходы ООО «Остин»

Показатель	2016 год	2017 год
Объем продаж	49 122 851	52 971 511
Себестоимость продаж	18 649 140	21 188 604
Валовая прибыль	30 473 711	31 782 907
Коммерческие расходы	22 357 761	20 031 091
Прибыль	8 115 950	11 751 816

Расходы и доходы конечно соизмерно увеличились в 2017 году, но это связано со многими внешними факторами, например как повышение цен на мировом рынке, увеличение цен на продукцию, за счет чего увеличился объем продаж. Коммерческие расходы уменьшились почти на 2 млн.руб., а прибыль увеличилась на 3 млн.руб. Проанализировав три года, наглядно можно увидеть как прирастает от года к году прибыль, несмотря на увеличение ежемесячного плана говорит о том, что компания движется в правильном направлении, но прироста комплексности чека постоянно колеблется из-за ненормированных проведений акций, поэтому отследить его результат практически невозможно.

Просмотрев показатели магазина, видно, что магазин движется в положительной динамике, и имеет хорошую прибыль.

# **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В ООО «ОСТИН»**

## **3.1 Обоснование мероприятий по повышению эффективности процесса управления продажами**

Рынок, на котором работает изучаемое предприятие, представляет собой рынок покупателя, а это означает, что на рынке розничной продажи одежды и сопутствующих товаров конкуренция очень напряженная, и покупатели могут сделать покупку в том или ином понравившемся им магазине. Это говорит о том, что нужно принять меры по разработке дополнительных программ по стимулированию сбыта и повышению конкурентоспособности.

Рассматривая конкретный магазин, проведя анализ деятельности магазина находящегося по адресу: г. Абакан, ул. Крылова, д. 66Б, можно сделать следующие рекомендации по его улучшению. Первое предложение по улучшению работы магазина, будет рекомендация по увеличению штата. В магазине нет службы охраны, торгово-материальные ценности возлагаются на сотрудников магазина. В магазине у каждого сотрудника есть своя зона ответственности и обязанностей, кассир на кассе, консультант на примерочной, администратор в торговом зале, при большом дневном или вечернем трафике нет возможности следить за всем залом, после чего при инвентаризации выявляются недостачи.

– Увеличение штата, оно приведет к более детальной работе в зале и с покупателями, на что так же повлияет увеличение продаж:

- Размещение вакансии на сайтах поиска работы;
- Собеседование;
- Оформление трудового договора;
- Обучение.

Сроки реализации данного мероприятия по увеличению штата магазина

от 1 до 3 месяцев.

На эффективность работы магазина влияют плановые показатели, одни из которых является, комплексность чека, показатель который так же влияет на заработную плату торгового персонала. Другими словами комплексность – это наличие двух или более вещей в одном чеке. Комплексность чека (UPT), является самым главном после товарооборота показателем в магазине. Продавцы отрабатывают этот показатель на кассе, с предложения например аксессуаров, но из-за высокой стоимости по сравнению с конкурентами, большинство покупателей не готовы приобретать дополнительные товары, вследствие чего показатель комплексности в данном магазине очень редко выполняется. Рекомендация заключается в снижении стоимости товаров повседневного спроса (носки, трусы, колготки), при снижении их стоимости, вероятность увеличения комплексности чека намного выше. За счет минимального снижения цены, спрос на товар увеличится, тем самым плановые показатели магазина будут достижимы и выполнимы.

Мероприятия по улучшению комплексности чека:

- проведение акций (2=3), данную акцию можно запускать 2 раза в год, на определенную категорию товара (в зависимости от сезона). Это поможет в увеличении товарооборота, показателей магазина, лояльности покупателей;
- снижение стоимости товаров повседневного спроса (носки, трусы, колготки). Мероприятиями может стать снижение стоимости на короткий период времени, 2-3 дня товаров данной категории, после чего необходимо провести анализ спроса. Исходя из полученных данных, сделать выводы по совершенствованию маркетинговой деятельности.

Мероприятия по увеличению траффика и вовлеченности покупателя:

- создание журнала с подробными образами из коллекций магазина. Это дополнительная информация о продукции, готовые образы, которые можно продавать комплектами с дополнительными аксессуарами сразу же. Так же это будет рывок на рынке среди своих конкурентов;
- семинары для активных покупателей, с показом новых коллекций,

которые ещё не поступили в магазины. Так же углублено направлено на передачу информации по уходу за вещами;

– прибыль компании и эффективность ее деятельности напрямую зависит от работы торгового персонала, следовательно, особое внимание должно уделяться управлению его трудовой активностью.

Одним из основных способов управления торговым персоналом является мотивация. Она представляет собой ключевой управленческий ресурс, позволяющий организациям динамично развиваться и достигать поставленных целей и задач. Работа над мотивацией, создание эффективной системы мотивации персонала способны защитить компанию от конкурентов, сделать ее устойчиво и динамично развивающейся.

Основными целями торгового предприятия ООО “O'STIN” является увеличение объема продаж, рост объема и уровня валового дохода и прибыли, рост рентабельности торговой деятельности, повышение конкурентоспособности и укрепление своих позиций на рынке.

Для достижения данных целей, руководству предприятия необходимо создать необходимые условия, которые позволяют обеспечить эффективные действия персонала.

Система мотивации и стимулирования, а также система управления персоналом предприятия находятся на достаточно высоком уровне, но при этом имеется ряд проблем, которые влияют на уровень мотивации сотрудников, как следствие – не достаточно эффективное выполнение основных показателей работы предприятия. Перечислим основные проблемы:

- недостаточный уровень знаний персонала, потребность в обучении;
- большая загруженность персонала, потребность в оптимизации рабочих процессов;
- отсутствие понимания персоналом используемой на предприятии системы KPI.

### **3.2 Организационный план по мероприятиям**

Разработанные ранее мероприятия напрямую нацелены на увеличение продаж, увеличению лояльности клиентов. Потребитель в первую очередь ориентируется на ценовую политику, но так как снижение стоимости товара, приведет к снижению прибыли, мероприятиями по улучшению, могут быть кратковременные акции, сроком от 3 до 14 дней. Это приведет к увеличению товарооборота, узнаваемости торговой марки. В таблице 3.1 приведена маркетинговая программа мероприятий по снижению стоимости ассортиментной линейки аксессуаров. В данной таблице представлена краткосрочная программа, она мобильна и позволяет вносить корректизы и изменять запланированные мероприятия.

Таблица 3.1 – План маркетинговый мероприятия по снижению стоимости ассортиментной линейки аксессуаров

Элемент развития маркетинг микс	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные исполнители	Ожидаемый результат
Цена	Изучение цен конкурентов	1.07.2019 9.07.2019	Управляющий магазином	Установление конкурентной цены на новинки
Цена	Разработка системы скидок	1.07.2019 9.07.2019	Департамент маркетинга	Увеличение потока покупателей. Увеличение товарооборота
Прямой маркетинг	Проведение тренингов и вебинаров по преимуществам предлагаемой продукции (цена, состав).	10.07.2019 17.07.2019	Управляющий магазином. Администратор .	Повышение уровня обслуживания. Полное удовлетворение потребностей покупателей.
Продвижение	Продвижение будет происходить с помощью проговаривания о выгодных ценах	17.07.2019 24.07.2019	Кассир. Администратор .	Повышение удовлетворенности существующих клиентов. Привлечение новых клиентов

### Окончание таблицы 3.1

Директ маркетинг	Оповещение об акции с использованием СМС рассылки, держателям клубных карт «Остин».	24.07.2019 14.08.2019	Сервис СМС рассылок	Увеличение объема продаж.
------------------	---	--------------------------	---------------------	---------------------------

Данное понижение цены на линейку аксессуаров, поможет выявить с помощью мониторинга продаж, наиболее востребованный товар группы аксессуаров, который в дальнейшем, после завершения акции можно предложить покупателю, вероятность того, что он приобретет товар, будет выше, т.к. товар ранее покупался.

Необходимо увеличить ассортимент продаваемой продукции: отдел мужских аксессуаров (бабочки, галстуки). На сайте компании необходимо изменить наполняемость товара, внутренний интерфейс, и описание о предложении товара. Для увеличения продаж предприятию нужно расширять спектр предоставляемых услуг, например, бесплатная доставка и примерка перед покупкой, так же сделать единым план продаж, если заказ поступил на определенный магазин, то вся сумма покупки достается магазину.

Все мероприятия направлены на удовлетворение потребителей, создание им комфортных покупок, хорошего сервиса, все эти составляющие помогают компании в продвижении продукции и торговой марки.

Определив целевую группу потребителей, рассмотрим товары, которые пользуются спросом для поддержания комплексности чека:

- носки, мужские (от 99 руб.) и женские (от 99 руб.);
- нижнее белье, мужское (от 599 руб.) и женское (от 799 руб.);
- ремни, мужские (от 499 руб.) и женские (от 399 руб.).

Цены построены с учетом психологических факторов, некруглые цены говорят потребителю, что товары предлагаются по низкой цене. Бонусная программа компании «Остин», заключается в бонусноакопительной клубной

карте, на которую начисляются бонусы с полных 500 рублей. Вероятность того, что при покупке товара за 999 руб. покупатель возьмет дополнительный товар, носки за 99 руб. намного больше, чем более дорогой товар.

Для привлечения внимания покупателя, необходимо использовать вспомогающие ПОС-материалы (акционные флаги, банкареллы, лотки для акционного товара).

Задача сотрудников рассказать о акционном товаре, единый стиль обслуживания в компании «Остин», заключается в изучении единого дневника обучения и форменной одежде торговой марки (что так же является ее продвижением).

### **3.3 Оценка эффективности мероприятий по стимулированию продаж**

Для решения выявленных проблем, предлагается ряд мероприятий по совершенствованию работы магазина на торговом предприятии Сибирский филиал ООО «Остин» магазин одежды “O' STIN”.

Комплекс мероприятий включает в себя совершенствование обеспечения преимуществ перед конкурентами, достижения и сохранения стабильного положения на рынке.

Все мероприятия направлены на повышение фактического выполнения предприятием ключевых показателей эффективности, комфортной работы торгового персонала и удовлетворенности покупателей.

- предложенные мероприятия включают в себя:
- увеличение штата;
- увеличение комплексности чека;
- обучение персонала предприятия.

Проведем экономический расчет мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Совершенствование маркетинговой деятельности

Мероприятия	Затраты	Эффект	Эффективность
Увеличение штата	Размещение вакансии (200 рублей) Выплата заработной платы (17 000- 23 000)		Увеличение штата приведет к более детальной работе с покупателями, сокращению краж, повышению показателей.
Комплексность чека	Основные затраты будут приходиться на снижение стоимости товара. Средняя стоимость шт., 599 при снижении стоимости на 30% средняя стоимость будет равна 399 рублей, разница составит 200 рублей. При ежедневном плановом показателе продаж аксессуаров в 35 шт., при снижении стоимости, продажи в день вырастут.	Рассчитаем эффект от предложенного мероприятия. При средней стоимости шт., 599 рублей и дневном плановом показателе 35 шт., прибыль будет равна 21 000 руб. При средней стоимости шт., 399 рублей и дневном плановом показателе в 70 шт., прибыль будет равна 27 930 рублей.	Выполнение показателя комплексности чека. Сокращение единичных чеков. Продвижение торговой марки. Повышение продаж.
Обучение персонала предприятия	Для поездок раз в год на коуч - тренинги на человека составит 15000 рублей.	Сотруднику будет предоставлена возможность отдохнуть и обучиться, плюс путешествие в другой город, положительно влияет на дальнейшую работу.	Возможность выполнения всех показателей. Создание комфортного шопинга. Умение показать товар с выгодной стороны Повышение продаж.
Проведение семинаров для покупателя	Аренда помещения на день - 2000 р.	Покупателю будет предложено визуально посмотреть как можно и с чем сочетать товар, экономия времени при следующих покупках.	Лояльность и доверие к компании, проявление дополнительного внимания к покупателю.

Проведя экономический расчет мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности, было выявлено, что основные затраты будут

приходиться на расширение торгового персонала и снижения стоимости товара (группы аксессуары). Для того что бы сократить издержки, предлагается проведение акций на короткий срок от 2 до 3 дней. Это поможет в увеличении продаж и минимизации затрат.

Каждое из предложенных мероприятий влияет на его экономическую эффективность, начиная от персонала и заканчивая стоимостью товара. Хорошее обслуживание является визитной карточкой любого предприятия, а приемлемые цены делают товар доступным потребителю.

В связи с тем, что комплексность чека, самое затратное мероприятие, проведем план маркетинговых мероприятий, после чего проанализируем эффективность данного предложения.

Планирование всегда было и будет неотъемлемой частью любой предпринимательской деятельности, ведь грамотное планирование поможет компании в достижении поставленных целей и задач.

Ценовая политика группы товаров повседневного спроса завышена, компании стоит переключиться на установление цены на основе текущих цен аналогичного товара, т.е. снизить стоимость, этим самым увеличить продажи и товарооборот компании. Рассчитаем цену от реализации 1 шт. группы товара, аксессуары и эффективность данного мероприятия:

- объем реализации - 20 965 руб;
- переменные издержки - заработка плата (4 485 руб.), производство (2 097 руб.), энергия (2 000 руб.) = 8 582 руб;
- постоянные издержки - аренда (8 064 руб.);
- объем производства - 35 шт;
- разность дохода, от реализации и переменных затрат = 20 965 руб. - 8 582 руб. = 12 386 руб;
- отношение капитала компании к сумме его задолженности = 12 386 руб./ 20 965 руб. = 0, 590;
- точка безубыточности = 8 064 руб./ 0,590 = 13 667 руб;
- цена безубыточности = 13 667 руб./ 35 шт. = 390 руб;

- при снижении стоимости продажи вырастут и составят 70шт., = 70шт. \* 390 руб. = 27 300 руб;
- прибыль = 27 300 руб. - 16 646 руб. = 10 654 руб;
- срок окупаемости = 10 654 руб. / 16 646 руб. = 0,6 (7 месяцев);
- коэффициент эффективности = 10 654 руб. / (27 300 руб. + 10 654 руб.) = 0,283

При снижении средней стоимости товара на 35% и увеличении продаж в два раза, прибыль увеличится на 20%. При данном мероприятии расходы будут компенсированы доходами, в дальнейшем предприятия начнет получать от этого прибыль, комплексность чека увеличится, а процент единичных чеков уменьшиться. На рисунке 3.1 представлен график окупаемости проекта.

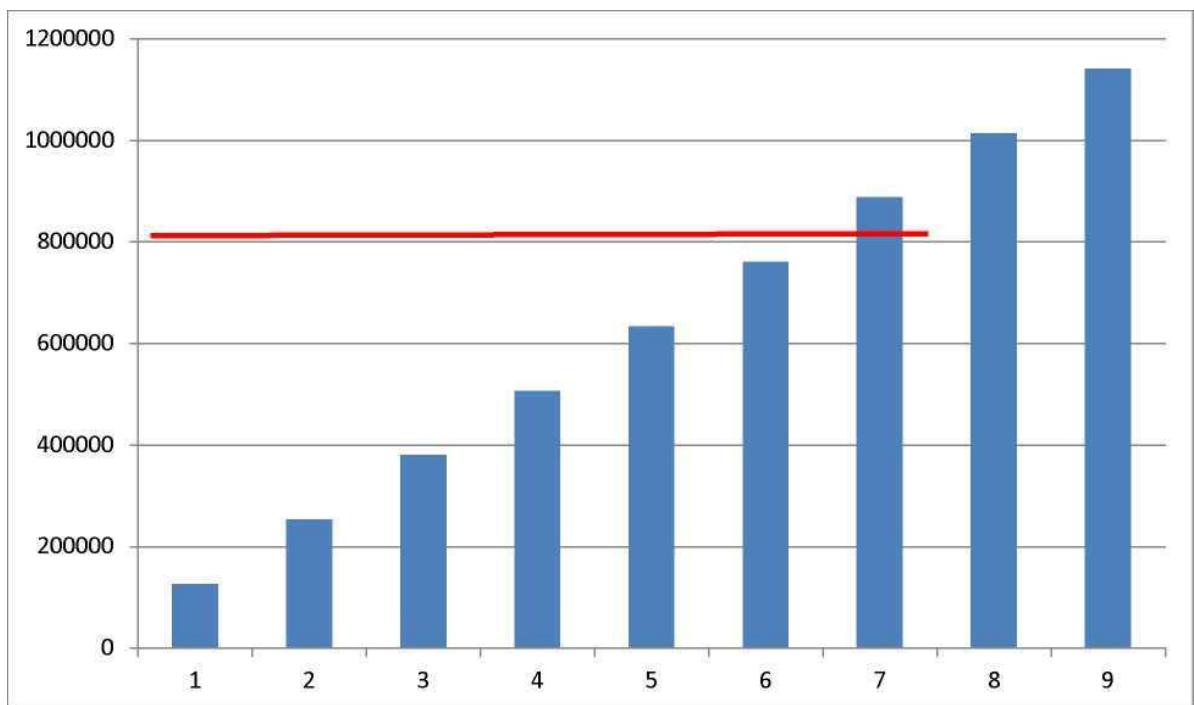


Рисунок 3.1 – График окупаемости, тыс. руб. за период 7 месяцев

Данное мероприятие окупиться через 7 месяцев, группа аксессуары, является самой востребованной среди покупателей, при снижении стоимости она станет доступной, это будет способствовать увеличению трафика, лояльности клиентов и узнаваемости бренда «Остин».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлять продажами эффективно можно, если соблюдать все условия, а главное уметь планировать. Для достижения поставленных целей, достаточно начать с подбора опытного маркетингового персонала, и всего штата постепенно. Это принесёт больше прибыли, чем затрат.

Предприятия осуществляют свою деятельность на рынке в условиях жесткой конкуренции. Те из них, которые проигрывают в этой борьбе, становятся банкротами. Для того чтобы не обанкротиться, хозяйствующие субъекты должны постоянно отслеживать изменения рыночной среды, нарабатывать методы противодействия негативным моментам для сохранения своей конкурентоспособности.

Компания ООО «Остин» одна из крупнейших сетей, которая существует не только в нашей стране, но и за рубежом, что говорит о ее узнаваемости и доверии к ней . Постоянно развиваться, и идти в ногу со временем необходимо любой организации. Но при этом забота не только о покупателях, но и о сотрудниках так же даст хорошие плоды в будущем, которые придадут уверенности в завтрашнем дне.

В результате выполнения выпускной квалификационной работы была проанализирована деятельность ООО «Остин», произведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, предложены мероприятия по увеличению продаж и лояльности покупателей.

Таким образом, предоставление акций и скидок позволило бы в магазин ООО «Остин» привлечь новых покупателей и увеличить выручку предприятия, расходы на уменьшение цены, окупились бы через 7 месяцев, что так же бы повлияло на увеличение продаж в штуках. Так же качественное обслуживание покупателей является одним из ведущих факторов во внешних отношениях организаций. Ведь благодаря этому во многом определяется её конкурентоспособность.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абдукаримов, И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций : учебное пособие / И.Т. Абдукаримов. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 154 с.
2. Баранчеев, В.П. Управление инновациями : учебник для бакалавров / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2013. – 404 с.
3. Барышев, А.Ф. Маркетинг : учебник для студентов высших учебных заведений / А.Ф. Барышев. – Изд. 6-е, стер. – Москва : Академия, 2009. – 106 с.
4. Басовский, Л.Е. Маркетинг : учебное пособие для обучающихся по направлению «Менеджмент» / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – Москва : Инфра-М, 2010г. – 214 с.
5. Герасимов, Б.И Маркетинг исследования рынка : учебник для вузов / Б.И. Герасимов. – Москва : Инфра-М, 2009. – 44 с.
6. Голова, А.Г. Управление продажами : учебник / А.Г. Голова. – Москва : Дашков и К, 2013. – 241 с.
7. Гришина, В.Т. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник для студентов / В.Т. Гришина, Л.А. Дробышева, Т.Л. Дашкова, Н.П. Козлова, О.З. Матвеева, Э.Ю. Матвеев, О.М. Меликян, Ю.В. Морозов, Ю.В. Пахомкин, В.К. Романович, Н.Ф. Солдатова ; под общ. ред. Ю.В. Морозова, В.Т. Гришиной. – Изд. 7-е перераб. и доп. – Москва : Дашков и К, 2010. – 428 с.
8. Елохов, А.М. Управление качеством : учебное пособие / А.М. Елохов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 67 с.
9. Жуков, Б.М. Маркетинг : учебное пособие / Б.М. Жуков, А.А. Романов, В.П. Басенко. – Москва : Дашков и К, 2012. – 154 с.
10. Иванов, И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях : учебник / И.Н. Иванов. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 328 с.
11. Калюжнова, Н.Я. Маркетинг: общий курс : учебное пособие для студентов вузов / Н.Я. Калюжнова, А.А. Збрицкий, Т.А. Ивчик, М.П. Рачков :

под общ. ред. Н.Я. Колюжновой, А.Я. Якобсона. – Изд. 4-е, стереотипное. – Москва : Омега-Л, 2010. – 155 с.

12. Кашкин, С.Ю. Комплексный экономический анализ фниансово хозяйственной деятельности : учебное пособие / С.Ю. Кашкин. – Москва : КноРус, 2012. – 329 с.

13. Кондрашов, В.М. Менеджмент продаж : учебное пособие / В.М. Кондрашов. – Москва : Проспект, 2007. – 302 с.

14. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник для вузов / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. – Москва : Дашков и К, 2012. – 94 с.

15. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Изд. 3-е, стереотипное. – Москва : Омега-Л, 2009. – 170 с.

16. Маслова, Т.Д. Маркетинг : учебник для вузов / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Коновалик. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Санкт Петербург: Питер, 2012. – С. 191–192.

17. Никулин, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий: по отраслям и сферам применений : учебное пособие / Н.Н. Никулина, Н.Д. Эриашвили, Л.Ф. Сухоедова. – Москва : Юнити-Данта, 2012. – 118 с.

18. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность : учебное пособие / Ф.П. Половцева. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 54 с.

19. Райкова, Е.Ю. Теоретические основы товароведения и экспертизы : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е.Ю. Райкова. – Москва : Дашков и К, 2012. – 341 с.

20. Романенкова, О.Н. Маркетинг территорий: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. О.Н. Романенковой. – Москва : Юрайт, 2017. – 101 с.

21. Ромат, Е.В. Реклама. Основы маркетинга : учебник / Е.В. Ромат. – Санкт Петербург : Питер, 2012. – 138 с.

22. Рязанова, В.А. Организация и планирование производства : учеб.

пособие для вузов / В.А. Рязанова, Э.Ю. Люшина ; под ред. М.Ф. Балакина. – Москва : Академия, 2010. – 268 с.

23. Савицкая, Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебное пособие / Г.В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 284 с.

24. Симонян, Т.В. Маркетинг и маркетинговые коммуникации : учебное пособие / Т.В. Симонян, Т.Г. Кизилова. – Ростов на Дону : Феникс, 2011 – 51 с.

25. Соловьев, Б.А. Маркетинг для студентов : учебник для студентов / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. – Москва : Инфра-М, 2010. – 184 с.

26. Теплов, В.И. Коммерческое товароведение : учебник / В.И. Теплов. – Москва : Дашков и К, 2013 – 611 с.

27. Терещенко, В.М. Маркетинг: Новые технологии в России : учебное пособие для вузов / В.М. Терещенко. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Санкт Петербург : Питер, 2011. – 82 с.

28. Федоров, П.М. Как сократить расходы на персонал: структура, численность, оплата труда : книга / П.М. Федоров. – Ростов на Дону : Феникс, 2014. – 37 с.

29. Федько, В.П. Основы маркетинга : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В.П. Федько. – Ростов на Дону : Феникс, 2011. – 51 с.

30. Щегорцов, В.А Маркетинг : учебник для вузов / В.А. Щегорцов, В.А. Таран. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА – 89 с.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭМ  
Г.Б. Коняхина  
подпись инициалы, фамилия  
«15 » 06 2019 г.

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Управление продажами примере ООО «Остин»

тема

Руководитель

К.Т.Н., доцент Т.Н.Плотникова  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

К.Д.Сюсина  
подпись, дата

К.Д.Сюсина  
подпись, дата

Абакан 2019

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме  
Управление продажами на примере ООО «Остин»

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

  
подпись, дата

Т.Н.Плотникова  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

  
подпись, дата

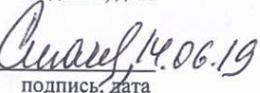
Т.Н.Плотникова  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

  
подпись, дата

Т.Н.Плотникова  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

Н.Л.Сигачева  
инициалы, фамилия