



Выпускная квалификационная работа

**Тема: Совершенствование управления
продажами в розничной торговой
сети**

**(на примере торговой сети пятёрочка
x5 retail group)**



ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ

Цель – проанализировать систему управления продажами в розничной торговой сети и разработать рекомендации по ее совершенствованию (на примере торговой сети Пятерочка X5 RetailGroup).

Задачи:

- Рассмотреть теоретические основы управления продажами в розничной торговле;
- Провести анализ состояния розничной торговли в РФ и определить тенденции ее развития;
- Дать характеристику деятельности X5RetailGroup;
- Выполнить анализ системы управления продажами в розничной торговой сети «Пятерочка»;
- Разработать рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия в области управления продажами на основе использования принципов мерчендайзинга и категорийного менеджмента (на примере магазина «Пятерочка» в городе Зеленограде).

Общая характеристика торговой сети «Пятерочка» Х5 RetailGroup

Категории работников	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Темп роста 2016 г. к 2014 г., %
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
Персонал – всего	104	100,0	116	100,0	118	100,0	113,5
В том числе:							
Торговый персонал	78	75,0	90	77,6	92	78,0	117,9
Служащие	14	13,5	14	12,1	14	11,9	100,0
Руководители	12	11,5	12	10,3	12	10,2	100,0

Основные технико-экономические показатели деятельности исследуемого магазина.

№ п/п	Наименование	2014 г.	2015 г.	Темп роста к 2014 г., %	2016 г.	Темп роста к 2015 г., %
1	Выпуск продукции, тыс. руб.	411398	609430	148,14	617948	101,4
2	Выручка от продажи товаров и услуг, тыс. руб.	386391	577418	149,44	555619	96,2
3	Себестоимость, тыс. руб.	25007	32012	128,01	62329	194,7
4	Валовая прибыль, тыс. руб.	443	1724	389,16	14470	839,3
5	Рентабельность продаж, %	6,47	5,54	85,62	11,2	202,17
6	Рентабельность себестоимости, %	6,07	5,25	86,5	10,09	92,2
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	93,9	94,7	100,85	89,9	94,9
8	Наличие основных средств, тыс. руб.	2,280	2,653	116,36	3,203	120,73
9	Фондоотдача, руб./руб.	1765	1610	98,0	1432	97,66
10	Фондоемкость, руб./руб.	233,1	318,5	162,4	431,5	114
11	Производительность труда, тыс. руб.	152800	164300	7,5	159500	2,9

 Анализ управления продажами в сети «Пятерочка»(на примере магазина розничной торговой сети в городе Зеленоград).



Динамика торговых площадей сети

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютные изменения	
				2014 / 2013	2015 / 2014
Количество магазинов	3 882	4 789	6 265	907	1 476
Средняя площадь торгового предприятия, кв.м	350	350	387	0	37

Плюсы и минусы оформления входной зоны магазина «Пятерочка»

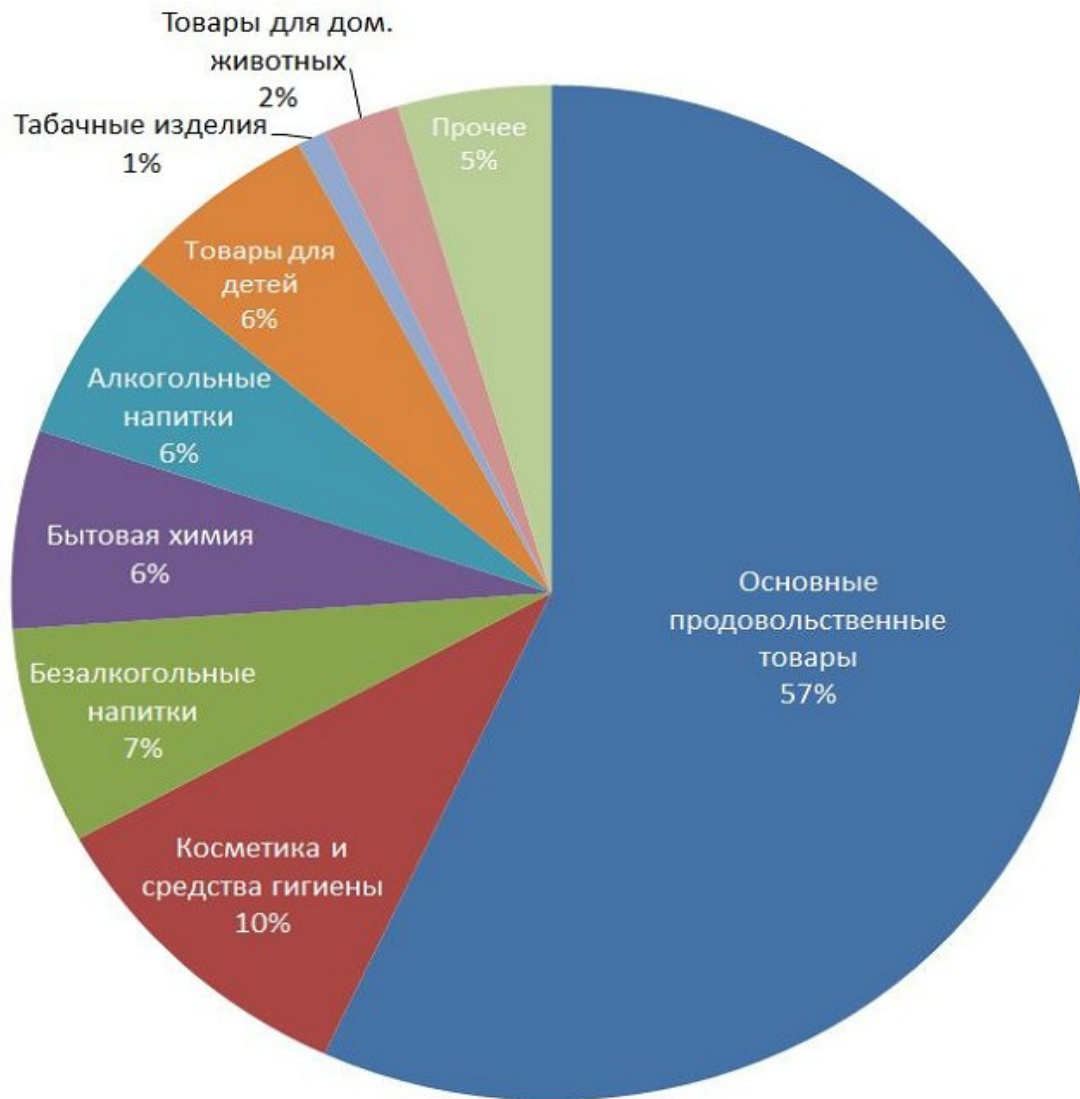
№	Плюсы	Минусы
1	Яркое, в фирменном стиле оформление входной зоны магазина.	Маленькая парковка
2	Имеется навес перед входом.	Обшарпанные ступени перед входом в магазин
3	Наличие противоскользящего покрытия у входа	Отсутствие удобной автоматической системы открывания дверей.
4	Наличие урн для мусора.	Отсутствие тележек и корзинок на входе в торговую зону.
5		Отсутствие стойки информации, что не соответствует статусу федеральной торговой сети.



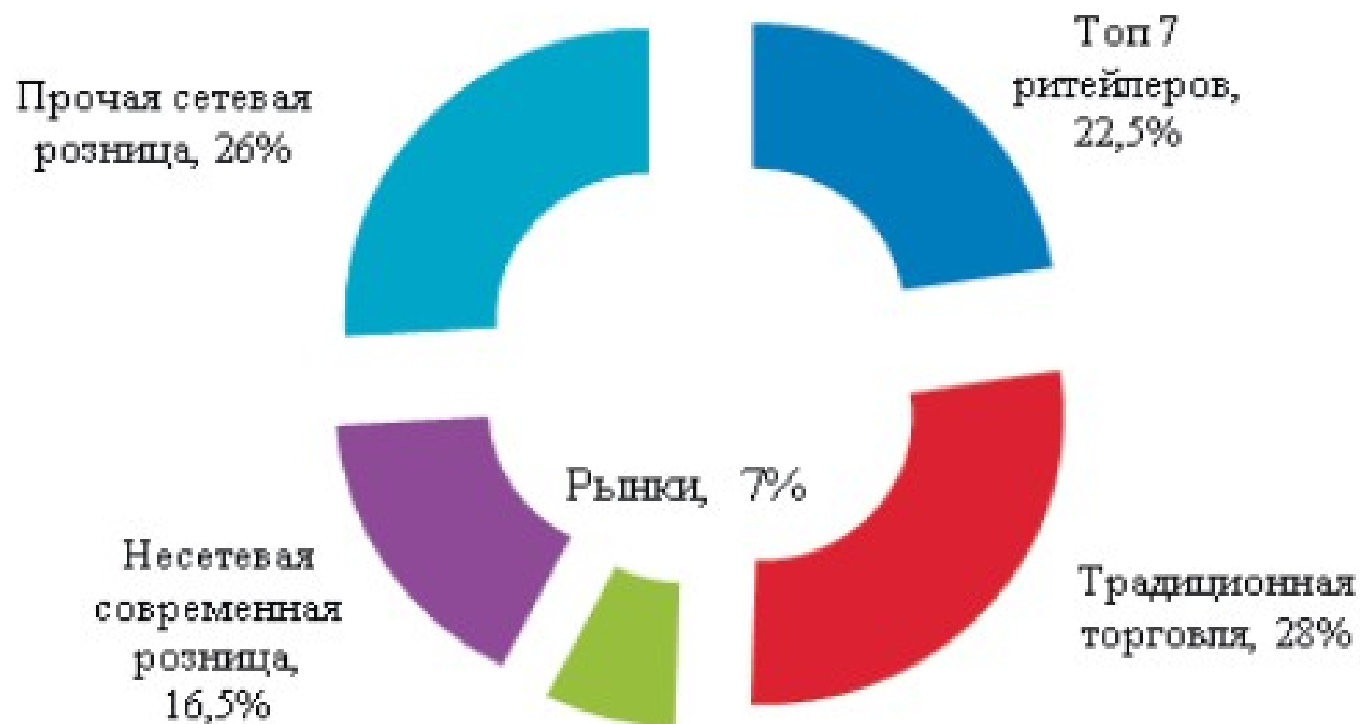
Динамика развития ассортимента сети «Пятерочка»

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Относительные изменения, %	
				2014 / 2013	2015 / 2014
Ассортимент, число товарных позиций	3 500	4000	4 500	15	15

Структура ассортимента магазина «Пятерочка», %



Доли различных форматов в розничной торговле в России в 2016 году



Базовая матрица SWOT-анализа

	Возможности Появление новых российских поставщиков качественной продукции Активизация продаж через интернет-магазины	Угрозы Политическая (продолжающееся эмбарго) Правовые (повышение ставки налога на прибыль). Усиление конкуренции Колебания валютных курсов Инфляция или экономическая нестабильность (негативно скажется на доходах населения, на покупательской способности, снизится объем продаж, упадет прибыль)
Сильные стороны Имидж, репутация, узнаваемость бренда; Масштабы деятельности; Доверие и приверженность потребителей; Финансовая устойчивость;	Стратегия усиления позиций на рынке	Стратегия развития рынка
Слабые стороны Низкий уровень географической экспансии (X5 Retail Group проигрывает нескольким торговым сетям по международному присутствию). Проблемы с персоналом (за последние несколько лет компания пережила много конфликтных ситуаций, связанных с персоналом, что снизило	Стратегия развития продукта	Стратегия сокращения



Плюсы и минусы торговой площади и планировки магазина

№	Плюсы	Минусы
1	Удобная планировка магазина («решетка» смешанного типа);	Коэффициент установочной площади 35,9%, что превышает рекомендуемый показатель 30%
2	Коэффициент соотношения общей площади к торговой составляет 68,6%, что практически соответствует рекомендуемым значениям – 70%	Не все кассы работают, что создает большие очереди.
3	Организация торговой зоны соответствует в целом основным принципам мерчендайзинга;	Отсутствие схемы магазина при входе.
4	Большое количество кассовых аппаратов и наличие широкой прикассовой зоны.	Персонал, работающий в торговом зале, преимущественно восточной национальности и не всегда компетентно может оказать помощь покупателю.
5		Промо-товары не видны от входа в магазин.

Средний чек и количество покупок за 2 квартал и 6 месяцев 2016 г.

	2 кв. 2016	2 кв. 2015	Изм., %	6 м. 2016	6 м. 2015	Изм., %
<u>Средний чек, руб.</u>						
«Пятерочка»	341,5	334,8	2,0	348,1	336,9	3,3
«Перекресток»	486,9	475,1	2,5	504,1	490,0	2,9
«Карусель»	671,9	682,1	(1,5)	686,7	680,3	0,9
«Экспресс»	275,0	285,4	(3,6)	289,2	294,4	(1,8)
X5 Retail Group	371,7	369,4	0,6	380,7	373,9	1,8
<u>Количество покупок, млн</u>						
«Пятерочка»	634,6	495,2	28,2	1 186,0	930,9	27,4
«Перекресток»	87,3	75,5	15,6	169,2	147,0	15,1
«Карусель»	34,2	32,5	5,0	65,1	62,7	3,8
«Экспресс»	12,1	11,8	2,5	22,3	22,7	(1,9)
X5 Retail Group	768,1	615,0	24,9	1 442,6	1 163,4	24,0

Динамика среднего чека и количества покупок ежемесячно за 2 квартал 2016 г., %

	Апрель 2016	Май 2016	Июнь 2016
<u>Средний чек, руб.</u>			
«Пятерочка»	1,3	0,2	4,6
«Перекресток»	2,6	0,7	4,1
«Карусель»	(1,9)	(3,5)	1,3
«Экспресс»	(2,8)	(5,3)	(2,6)
X5 Retail Group	0,5	(1,4)	2,8
<u>Количество покупок, млн</u>			
«Пятерочка»	28,8	27,6	28,1
«Перекресток»	19,6	13,9	13,4
«Карусель»	14,0	1,1	(0,2)
«Экспресс»	(1,2)	3,5	5,4
X5 Retail Group	26,2	24,1	24,4



Расчет затрат на реализацию проекта по категорийному менеджменту

№	Содержание работ	Цель	Стоимость (руб.)
1.	Заказать проект по оптимизации выкладки товаров по категориям продуктов	Повысить эффективность выкладки и отдачу с одного квадратного метра торговой площади	600 000 (для всех магазинов сети)
2.	Разработать и изготовить рекламные материалы в поддержку проекта	Оказать рекламную поддержку продажам	27 000
	Итого;		627000



Расчет затрат на проведение мероприятий, необходимых для контроля товаров категории «фреш» директором свежести

Наименование	Количество, шт	Стоимость одной единицы, руб	Итого, руб
Табличка	15	54	810
Меловые маркеры на водной основе	6	95	570
Подставка	15	27	405
Ценникодержатель	15	25	357
Итого	51	201	2160

- 1.Поддерживать уже имеющуюся систему мерчендайзинга в магазине, а так же совершенствовать посредством привлечения специалистов, способных производить оценку состояния системы. Кроме того, проводить опросы покупателей, что позволит взглянуть на устройство мерчендайзинга со стороны.
- 2.Регулировать систему установления цен на товары и правильно отражать их на ценниках.
- 3.На полках нельзя оставлять свободное место, а образовавшиеся пустоты моментально заполнять новым товаром.



Выводы

Однако в процессе исследования было выявлено, что количество простоев продукции товаров категории «фреш» в рассматриваемом нами магазине увеличивается. Простой – это продукция, которая в течение своего срока годности не реализуется магазином, что приносит убытки, и представляет собой недополученную, однако ранее возможную выручку. Так, их число в 2016 году составило 14, а в 2017 г. – 18 видов продукции. Поэтому нужно разработать меры в области управления с целью снижения данного показателя.

Таким образом, реализация данных рекомендаций позволит, во-первых, повысить число продаж товаров категории «фреш» и увеличить выручку.

Во-вторых, рекомендации помогут поднять уровень сплоченности коллектива и увеличить мотивацию к повышению компетенции и этики сотрудников. Второе мероприятие не требует значительных затрат, так как основывается на нематериальном поощрении. Однако, эффект будет проявляться в улучшении морально-психологического климата, в повышении ответственности и увеличении степени удовлетворенности клиентов при обслуживании за счет повышения квалификации персонала.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!