

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
Кафедра «Учет, анализ и аудит»**

**Организация, совершенствование процесса продажи товаров и  
торгового обслуживания в розничной торговле**

**Выпускная квалификационная работа  
(бакалаврская работа)**

**обучающегося очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело  
профиль «Маркетинг»  
4 курса группы 06001315  
Сотниковой Анастасии Николаевны**

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Пересыпкина Н.Н.

**БЕЛГОРОД, 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы организации и совершенствование процесса продажи товаров в розничной торговле.....	5
1.1. Экономическое содержание процесса продажи товаров в розничной торговле.....	5
1.2. Теоретические основы методов продажи товаров в торговле.....	13
1.3. Предпосылки совершенствования процесса продажи товаров и торгового обслуживания.....	21
Глава 2. Анализ деятельности ООО «Adidas Group» .....	26
2.1. Краткая характеристика ООО «Adidas Group».....	26
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Adidas Group».....	40
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию процесса продажи товаров в ООО «Adidas Group» .....	46
3.1. Организация процесса розничной продажи товаров и торгового обслуживания в ООО «Adidas Group».....	46
3.2. Совершенствование торгового обслуживания на примере внедрения личных продаж .....	52
3.3. Рекомендации по совершенствованию процесса продажи товаров и торгового обслуживания на примере ООО «Adidas Group».....	61
Заключение.....	70
Список использованной литературы .....	74
Приложения.....	79

## **ВВЕДЕНИЕ**

В процессе изменения российской экономики важную значимость приобретает такая важная форма реализации товаров как, розничная торговля.

Актуальность работы заключается в том, что в настоящее время особое внимание уделено повышению культуры торговли. Путем интенсивного развития торговых услуг на потребительском рынке розничная торговля способствует решению двуединой задачи: с одной стороны: повышает роль торговых предприятий в удовлетворении запросов населения, а с другой - укрепление экономики страны на основе расширения возможности привлечения в оборот денежных средств населения и повышения эффективности товарно-денежных отношений на потребительском рынке. Данная тема выбрана не случайно, так как известно, что продажа товаров является заключительной стадией торгово-технологического процесса и представляет собой совокупность способов и приемов осуществления основных операций по реализации товаров покупателям. Совершенствование процесса продажи товаров на сегодняшний день способствует росту объемов розничных продаж, увеличение запросов и повышения качества обслуживания, а также внедрение новых способов и приемов организации торговли для привлечения покупателей и увеличения прибыли.

Таким образом, с учетом вышеизложенного, цель выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании процесса продажи товаров и торгового обслуживания покупателей в розничной торговле на примере ООО «Adidas Group».

Основными задачами работы являются:

1. Изучение теоретических основ организации и совершенствование процесса продажи товаров в розничной торговле;

2. Проведение анализа экономической деятельности ООО «Adidas Group»;

3. Определение организации и совершенствования процесса продажи товаров и торгового обслуживания на примере ООО «Adidas Group».

Для реализации цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Рассмотреть экономическое содержание процесса продажи товаров в розничной торговле.

2. Изучить и сравнить применяемые методы продажи товаров;

3. Выявить предпосылки совершенствования процесса продажи товаров и торгового обслуживания;

4. Рассмотреть анализ экономической деятельности ООО «Adidas Group»;

5. Определить и описать рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «Adidas Group».

Объект данной работы ООО «Adidas Group» - является спортивным магазином розничной торговли.

Предмет данной работы – организация процессов продажи товаров и торгового обслуживания.

Базой исследования является компания ООО «Adidas Group» за 2014-2016гг..

Для написания данной выпускной квалификационной работы была использована литература авторов: Афасенко И.Д. , Березин Е. И. , Берман Б., Брагин Л.А., Варли Р., Городнов А.Г. , Иванов Ю.А. , Никишин А.Ф. ,Турковский О.А. , Эванс Дж. Р..

Современную новизну выпускной квалификационной работы составляет, правильная организация коммерческой работы в рамках розничной торговли способствует росту товарооборота, достаточно полному удовлетворению совокупного спроса населения и получению коммерческого успеха. Среди новых методов продажи, включающих совокупность приемов и способов реализации товаров, на первый план выступают

самообслуживание, обслуживание через прилавок, по образцам с открытой выкладкой и по предварительным заказам.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОДАЖИ ТОВАРОВ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ**

### **1.1. Экономическое содержание процесса продажи товаров в розничной торговле**

Розничная торговля - это завершающая форма продажи товаров конечному потребителю в небольших объемах через магазины, павильоны, лотки, палатки и другие пункты сети розничной торговли. Коммерческая работа по продаже в розничных торговых предприятиях в отличие от оптовых предприятий имеет свои особенности. Розничные торговые предприятия реализуют товары непосредственно населению, то есть физическим лицам, применяя свои, специфические способы и методы розничной продажи, окончательно завершают обращение от изготовителя продукции [7, с.58-60].

Торговля представляет собой сложную организационно-экономическую систему рыночной экономики, которая находится в динамичном развитии, образуя единую целостную структуру, ориентированную на эффективное обслуживание всей цепи движения товаров от производителей до потребителей.

Основная задача всей деятельности розничных торговых предприятий — продажа товаров. Продажа товаров является заключительным и наиболее важным этапом технологического процесса в торговом предприятии.

Правильная организация коммерческой работы в рамках розничной торговли способствует росту товарооборота, достаточно полному удовлетворению совокупного спроса населения и получению коммерческого

успеха. Среди новых методов продажи, включающих совокупность приемов и способов реализации товаров, на первый план выступают самообслуживание, обслуживание через прилавки, по образцам с открытой выкладкой и по предварительным заказам [6, с.24-25].

В последнее время в силу усиления конкуренции на потребительском рынке наблюдается тенденция перехода организаций к более гибким сетевым структурам – розничным сетям.

Существует ряд определений различных авторов относительно понятия «розничная торговая сеть»

Для более полного понимания термина «розничная торговая сеть» проанализируем подходы к его определению, данные различными авторами.

Схожи во мнении Берман А.Е. Барри Ф.С. Эванс Р. они склонны к тому, что «Розничная торговля - фирма, управляющая несколькими торговыми точками (магазинами), у которых один владелец; как правило закупка товаров и принятие решений в сети происходит централизованно» [9, с.279-283].

По мнению Уварова О.Г. «Розничная сеть - это основанная на логистических принципах, торговая организация, объединяющая в единую структуру специализированные магазины в виде отдельных строений, магазинов на территории крупных торговых центров или арендуемых отделов универмагов» [45, с.28].

Исследователи, придерживающиеся первого подхода, связывают понятие «розничная торговая сеть» с расположением предприятий этой сети на определенной территории (город, село, т. е. административное образование). К этой группе ученых относятся Л.А. Брагин, А.Г. Городнов, О. Зыкова, О.А. Турковский [16, с.118].

Существуют три подхода к определению розничной торговой сети:

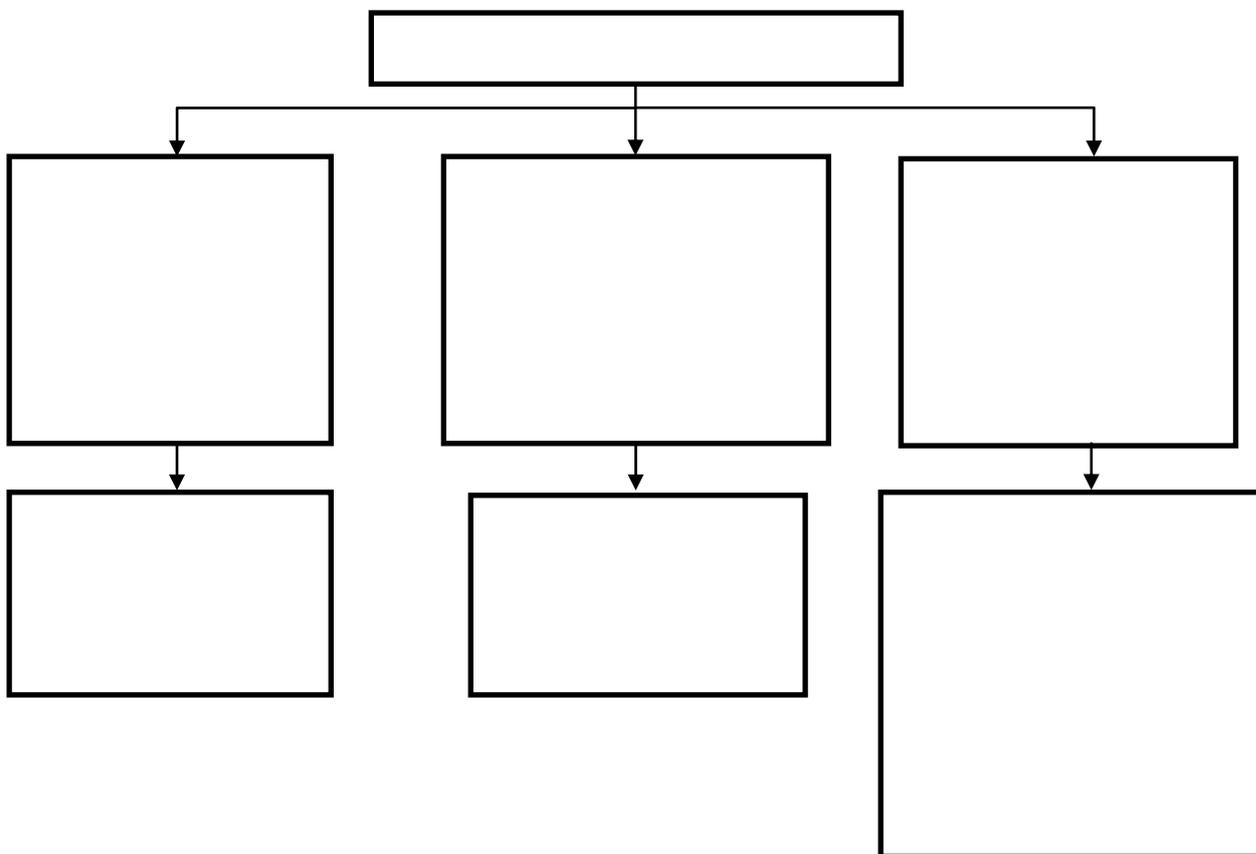


Рис.1.1. Подходы к определению розничной торговой сети

В рамках второго подхода, отраженного в Государственном стандарте РФ 51303–99 «Торговля. Термины и определения», под розничной торговой сетью понимается совокупность предприятий розничной торговли на определенной территории или под общим управлением. Здесь в одном определении объединены сразу два аспекта: первое – рассмотрение в качестве розничной торговой сети конкретной территории (т. е. всех магазинов на территории, без учета принадлежности одному владельцу или имеющих общее управление – одиночные магазины также попадают в состав сети) и второе – совокупность объектов торговли под общим управлением

(что значительно уже, чем вся совокупность розничных торговых предприятий определенной территории) [2].

В рамках третьего подхода под розничной торговой сетью понимается совокупность розничных торговых предприятий, связанных единым центром управления и единым названием. Такой подход отражен в ФЗ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [1].

По мнению Городнова А.Г., развитие розничной торговой сети должно идти по следующим основным экономическим направлениям: [16, с.128].

1. Рост количества розничных торговых предприятий будет идти как за счет нового строительства, реконструкции и комплексной рационализации действующих магазинов, так и на основе прогрессивной технологии.

2. В розничной торговле наблюдаются процессы создания внутри межотраслевых объединений и открытие фирменных торговых предприятий товаропроводящих отраслей. Необходимо, чтобы повсеместно проходил процесс универсализации торговых предприятий, а так же росло число смешанных магазинов.

3. Торговые предприятия, как это следует из экономической теории и практики, главной целью своей деятельности обоснованно считают получение прибыли.

4. Для достижения главной и всех других целей, торговые предприятия должны ориентироваться на спрос покупателей, более полное удовлетворение их нужд и тем самым способствовать обеспечению благополучия людей и общественному прогрессу.

В ФЗ-№381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» определяется, что розничная торговая сеть классифицируется по двум признакам: стационарности и товарно-ассортиментному профилю [1].

По первому признаку розничная торговая сеть разделяется на:

- стационарную (магазины);

- полустационарную (павильоны, палатки, ларьки, киоски).

По второму признаку розничная торговая сеть разделяется на:

- смешанную (торгующую товарами одной или двух-трех групп или комплексов);
- специализированную (торгующую отдельными подгруппами и видами товаров);
- универсальную (торгующую всеми группами или продовольственных или непродовольственных товаров).

Анализ особенностей каждого вида розничной торговли показал, что современные тенденции развития розничной торговли должны склоняться, прежде всего, на соотношение магазинных и внемагазинных форм продажи товаров.

В последние годы такое соотношение утратило позитивную динамику. Более половины розничного товарооборота реализуется сегодня на основе внемагазинных форм продаж. К внемагазинным формам продажи товаров относят:

- продажу товаров через сеть мелкорозничных предприятий;
- розничную посылочную торговлю;
- продажу товаров на ярмарках и рынках.

Наиболее важную проблематику в торговой сфере поднимает Котельникова З.В. по ее описанию «Розничная торговая сеть представляет собой совокупность различных торговых предприятий и торговых единиц ,осуществляющих продажу товаров населению» [27, с.111].

Для того чтобы активно конкурировать с внемагазинной продажей, по мнению автора, общими принципами работы розничной торговой сети должны стать:

- универсализация продовольственной торговли за исключением товаров редкого эпизодического спроса;
- развитие специализированных и узкоспециализированных непродовольственных магазинов в центрах жилой застройки;

- формирование торговых сетей, крупных универсальных розничных предприятий, торговых центров и торговых комплексов;
- организация в центральных торговых зонах жилых массивов предприятий с высоким уровнем торгового обслуживания;
- формирование системы так называемых удобных магазинов, расположенных в радиусе пешеходной доступности и торгующих широким ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров;
- выделение специальных зон для уличных ярмарок и базаров;
- формирование автономных зон торгового обслуживания вдоль автомагистралей;
- восстановление розничной торговли через автоматы.

Процесс продажи – это набор действий, предпринимаемых продавцом для подготовки покупателя к принятию решения о приобретении товара. Этапы процессов покупки и продажи тесно взаимосвязаны. Данные этапы процесса продажи и процесса покупки мы можем увидеть на рис.1.2..

На первом этапе процесса продажи продавец подходит к покупателю, у которого, как он чувствует, есть неудовлетворенная потребность, и пытается стимулировать осознание потребителем проблемы.

Подход (приближение) к покупателю – это способ привлечь его внимание и заинтересовать в приобретении товара. Особенное значение он имеет при продажах в розницу, то есть в магазине. Во многих других ситуациях продавец имеет возможность (и должен) собрать информацию о потенциальных покупателях задолго до непосредственной встречи с ними.

На втором этапе покупатель начинает поиск информации, необходимой для удовлетворения потребности, а продавец анализирует свои впечатления и сведения, которые он получил от потребителя, чтобы понять, какой товар ему предложить [28, с.45].

На третьем этапе продавец демонстрирует клиенту несколько товаров, сопровождая их своими комментариями, и следит за оценкой потребителем каждого из них.

### Этапы процесса продажи



### Этапы процесса покупки



Рис. 1.2. Этапы процессов покупки и продажи

На последнем этапе продавец создает основу для будущих сделок, воздействуя на послепродажную оценку (выводы) покупателя и предлагая связанные с приобретением товара услуги.

Предложение о заключении сделки целесообразно сделать в тот момент, когда покупатель будет готов к покупке, когда он чувствует, что выгоды товара перевешивают цену. Сигналы к продаже – это вербальные или невербальные признаки, указывающие, что покупатель готов приобрести продукт. К числу невербальных признаков, показывающих, что продавец может попробовать заключить сделку, относятся:

- сопротивление попыткам продавца убрать товар;
- интенсивный или вторичный осмотр товара;

- улыбка и восхищение при виде товара;
- просьба поддержать или попробовать товар во второй или третий раз [28, с. 50].

Обобщая изложенное, розничная торговля является конечным звеном, замыкающим цепь хозяйственных связей в процессе товародвижения от изготовителей к потребителям. В розничной торговой сети материальные ресурсы переходят из сферы обращения в сферу коллективного, индивидуального, личного потребления, т.е. становятся собственностью потребителей. Это происходит путем купли-продажи, поскольку покупатели приобретают нужные им товары в обмен на свои денежные доходы. Отсюда следует, что розничную торговлю следует рассматривать в процессе кругооборота всего общественного продукта, где стадии производства, распределения, обмена и потребления тесно связаны между собой.

Розничная продажа — акт обмена денег на товар и услуги, выгодный для участвующих в нем сторон. Потребитель при обмене стремится приобрести необходимый ему товар (услуги) хорошего качества, а розничный торговец — прибыль. В процессе совершения акта покупки потребитель получает и определенное психологическое удовлетворение, укрепляет или повышает свой социальный статус. Покупка способствует самовыражению и самоутверждению покупателя.

Экономическое значение розничной торговой сети состоит в ускорении движения и реализации товара, а так же сохранения его количества и качества на всем пути от производства до потребителя. Экономический аспект торговли проявляется в величине совокупного общественного продукта и национального дохода общества.

Основу коммерческой деятельности розничного торгового предприятия на потребительском рынке составляет процесс продажи товаров. Экономическое содержание этого процесса отражает товарооборот, который является одним из основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия.

## 1.2. Теоретические основы методов продажи товаров в торговле

Продажа товаров является важнейшим заключительным этапом коммерческой деятельности торговых организаций и предприятий. От того, насколько успешно выполнены коммерческие операции, связанные с продажей товаров, зависит эффективность их работы.

Все операции технологического процесса в магазине, в том числе продажа, взаимосвязаны, выполняются в четкой последовательности и оказывают непосредственное влияние на конечный результат работы магазина.

Важным коммерческим условием успешной продажи товаров в розничной торговой сети является изучение и прогнозирование покупательского спроса населения. В отличие от оптовых предприятий, где эта работа направлена главным образом на изучение объема спроса по крупным территориальным образованиям, изучение и прогнозирование спроса в розничной торговле направлены на определение ассортиментной структуры спроса. Спрос в розничной торговле изучают специалисты — маркетологи, экономисты, коммерсанты торговых фирм, объединений или крупных магазинов [24, с.28].

Методы продажи товаров - совокупность приемов и способов, с помощью которых осуществляется процесс продажи товаров.

При продаже товаров в торговом объекте используются различные методы обслуживания покупателей, в числе которых следующие:

- самообслуживание;
- через прилавок обслуживания;
- по образцам;
- с открытой выкладкой и свободным доступом покупателей к товарам;
- по предварительным заказам;

- по почте;
- по Интернет;
- через автоматы [37, с.124].

1. Метод самообслуживания — покупатели имеют открытый доступ к товарам, расположенным на торговом оборудовании, позволяющем покупателям самостоятельно производить выборку товаров.

Продажа товаров на основе самообслуживания – один из самых удобных для покупателей методов продажи товаров. Самообслуживание позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность магазинов, расширить объем реализации товаров. Данный метод предусматривает свободный доступ покупателей к выложенным в торговом зале товарам, возможность самостоятельно осматривать и отбирать их без помощи продавца. Отобранные товары оплачиваются в узлах расчета, обслуживаемых контролерами-кассирами. При самообслуживании изменяются технологическая планировка торгового зала и других помещений магазина, организация материальной ответственности, товароснабжение, а также функции работников магазина.

Этот метод применяется при продаже большинства продовольственных и непродовольственных товаров. В магазинах самообслуживания функции работников торгового зала сводятся в основном к консультированию покупателей, выкладке товаров и контролю за их сохранностью, выполнению расчетных операций [37, с.129].

Продажа товаров в магазин с помощью метода самообслуживания требует четкой организации, а именно:

- в торговом зале необходимо постоянно иметь широкий ассортимент товаров;
- на оборудовании для выкладки и показа товаров не должны находиться декоративные украшения. Выкладка должна обеспечить покупателю свободный отбор нужного товара;

- оборудование для выкладки и показа товара должно всегда быть заполненным, для этого выставочные и рабочие товарные запасы должны систематически пополняться;

- при совершении покупки товара покупателю должна быть предоставлена максимальная самостоятельность.

- в магазине самообслуживания значительно сокращается время, затрачиваемое покупателем на приобретение товара. Поскольку потребитель обслуживает себя сам, быстрая покупка товаров обеспечивается при любом потоке покупателей.

- в магазинах самообслуживания требуется меньший штат работников, следовательно, сокращаются расходы на заработную плату. Более рационально используются площади магазинов, так как освобождается место, ранее занимаемое прилавками и проходами для продавцов [34, с.119-124].

2. Метод обслуживания через прилавок — покупатели не имеют непосредственного доступа к товарам — доступ ограничен прилавком и произвести выборку товара покупатели могут только посредством обслуживающего персонала. Расчет производится либо в едином кассовом центре (товар выдается на основании кассового чека), либо непосредственно у прилавка.

Продажа товаров через прилавок обслуживания включает выполнение следующих операций:

- встреча покупателя и выявление его намерения;
- предложение и показ товаров;
- помощь в выборе товаров и консультация;
- предложение сопутствующих и новых товаров;
- расчетные операции;
- упаковка и выдача покупок [34, с.124].

Пришедший в магазин покупатель должен встретить приветливое отношение со стороны торгового персонала. При этом благоприятное

впечатление оставляют опрятный внешний вид работников магазина, порядок и чистота в торговом зале. Выявление намерения покупателей заключается в определении их отношения к видам, сортам и другим признакам товаров. Эта операция должна выполняться торговым персоналом ненавязчиво, в вежливой форме.

После выявления намерения покупателя продавец показывает соответствующие товары. При этом он обращает внимание на особенности отдельных товаров, предлагает взамен отсутствующих другие однородные товары. Если потребуются, продавец обязан дать квалифицированную консультацию покупателю, которая может включать сведения о назначении товаров и способах их эксплуатации, нормах потребления, соответствии предлагаемых товаров современной моде. Консультация должна способствовать пропаганде новых товаров, воспитанию у потребителей эстетических вкусов.

Завершается продажа товаров расчетом с покупателями и выдачей им покупок. Эти операции могут выполняться на рабочем месте продавца или контролера-кассира.

При продаже технически сложных товаров с гарантийным сроком службы, кроме перечисленных операций, продавец обязан сделать отметку в паспорте на изделие, выписать товарный чек и его копию вручить покупателю [25, с.123].

3. Продажа товаров по образцам предусматривает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное (или с помощью продавца) ознакомление с ними покупателей. После выбора товаров и оплаты покупки продавец вручает покупателю товары, соответствующие образцам. При этом методе продажи рабочие запасы размещают отдельно от образцов.

Данный метод удобен тем, что на сравнительно небольшой площади торгового зала можно выставить образцы достаточно широкого ассортимента товаров. Как правило, этот метод применяется при продаже технически сложных и крупногабаритных товаров, а также тех товаров, которые требуют

перед их отпуском покупателю отмеривания и нарезки. Этим методом осуществляют продажу бытовых холодильников, стиральных машин, осветительных, отопительных и нагревательных приборов, швейных машин, телевизоров, радиоприемников, музыкальных инструментов, мотоциклов, мотороллеров, велосипедов, мебели, тканей и других товаров [26, с.126].

Выставленные в торговом зале образцы товаров должны быть снабжены четко оформленными ярлыками, в которых указывают наименование товара, артикул, сорт, наименование изготовителя, цену. В случае необходимости продавцы оказывают покупателям консультативную помощь.

Продажу крупногабаритных товаров по образцам сочетают с доставкой их покупателям на дом со складов магазина, оптовых баз или промышленных предприятий – изготовителей. Это позволяет сократить потребность розничных торговых предприятий в складских помещениях, уменьшить совокупные транспортные расходы и избавить покупателей от хлопот, связанных с доставкой приобретенных товаров [26, с.127-129].

4. Метод открытой выкладки — товары выкладываются непосредственно на прилавках, прилавках - холодильниках, корзинах, пр. и покупатель имеет возможность осуществить выборку товаров с помощью продавца, который производит завес (если товар весовой) и оформление покупки.

При продаже товаров с открытой выкладкой и свободным доступом покупатели имеют возможность самостоятельно ознакомиться и отобрать выложенные на рабочем месте продавца товары. Их выкладывают на прилавках, стендах, в горках, вывешивают на вешалках и т. д. Функции продавца при этом методе продажи сводятся к консультированию покупателей, помощи в отборе товаров, взвешиванию, упаковке и отпуску отобранных ими товаров. Расчетные операции могут осуществляться в кассах, установленных в торговом зале или на рабочем месте продавца [14, с.229-231]. Продажа товаров с открытой выкладкой более удобна по

сравнению с традиционными методами, так как многие покупатели имеют возможность одновременно знакомиться с выложенными образцами товаров, не отвлекая при этом продавцов на выполнение функций, связанных с показом товаров и информацией об их ассортименте. Применение этого метода позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность магазина и повысить производительность труда продавцов. Как правило, этот метод применяется при продаже тех товаров, реализация которых в магазинах самообслуживания осуществляется через прилавки обслуживания. Покупатели имеют возможность самостоятельно или с помощью продавца-консультанта ознакомиться с моделями, размерами, цветом, проконсультироваться с продавцом-консультантом и сделать окончательный выбор.

При продаже товаров по этому методу особое внимание должно быть уделено размещению и выкладке их на рабочем месте продавца. Товары должны быть снабжены ярлыками-ценниками, прикрепленными к ячейкам кассет специальными зажимами [20, с.84-86].

5. Торговля по предварительным заказам удобна для покупателей, так как позволяет им экономить время на приобретение товаров. По предварительным заказам продают преимущественно продовольственные товары, а также непродовольственные товары сложного ассортимента. Заказы могут быть приняты в магазине, автомагазине, по месту работы или на дому покупателей. Они могут быть поданы в устной или письменной форме. Расчет осуществляется путем предварительной оплаты в кассе магазина или посредством почтового перевода (при продаже топлива и строительных материалов), а также путем оплаты стоимости товаров в момент их получения. Предварительно заказанные товары могут быть доставлены на дом или вручены покупателю в магазине. Заказы на продовольственные товары должны быть выполнены в течение 4-8 ч. По непродовольственным товарам срок выполнения заказа устанавливается в зависимости от вида товаров и возможностей его исполнения..

Независимо от применяемого метода продажи товаров работники магазинов должны строго соблюдать правила торговли, содержащиеся в основных правилах работы магазина, правилах розничной торговли отдельными продовольственными и непродовольственными товарами и в других документах (санитарных правилах для продовольственных магазинов, правилах пользования мерами и измерительными приборами и т. д.).

Помимо рассмотренных выше методов розничной продажи товаров в зарубежной практике получили распространение и другие, достаточно эффективные методы продажи товаров.

Например, тенденция приближения розничного обслуживания к потребителю нашла свое выражение в торговле через автоматы. Наибольшее распространение она получила в США, где через автоматы ежегодно реализуется свыше 1,5% розничного товарооборота. Здесь с помощью автоматов продаются, кроме табачных и кондитерских изделий, книги, аптекарские и косметические товары, канцелярские принадлежности и предметы домашнего обихода. Имеются полностью автоматизированные магазины, где торговля производится круглосуточно [22, с.28].

Торговля по почте – особая форма универсальной торговли без магазина. Посылочная торговля получила большое распространение в высокоразвитых странах. В Великобритании эту форму торговли используют 18 млн. человек – почти треть населения страны.

В Германии с помощью посылочной торговли осуществляется свыше 5% объема розничного товарооборота. Главное удобство посылочной торговли для населения – продажа товаров в кредит с рассрочкой платежа. При покупке товара покупатель обязан уплатить 5% стоимости товара (товар высылается на седьмой день после оформления заказа), а остальная сумма погашается в течение 5-9 месяцев в зависимости от вида товара. Торговля по почте особенно популярна среди работающих замужних женщин, а также в районах, где недостаточно развита розничная торговая сеть [22, с.29-33].

Электронная коммерция (виртуальная торговля). В последние годы появился новый вид без магазинной торговли, имеющей много общего с почтовой, - «электронная», под которой понимается осуществление покупок на дому с помощью персональных компьютеров. Оплата за купленный товар также осуществляется через компьютер при помощи специальных кредитных карточек.

Перспектива этой торговли обусловлена прогрессирующим развитием в стране Интернета, а также достаточно высокой подготовленностью многих корпоративных и индивидуальных пользователей к применению информационно - телекоммуникационных технологий в коммерции [23, с.281-283].

Таким образом, методы продажи товаров являются одним их главным фактором, определяющим содержание и последовательность операций технологического процесса. От этого зависит количество и характер операций, схема размещения функциональных помещений и потребность в площадях и торгово - технологическом оборудовании.

Внедрение прогрессивных методов доставки и продажи товаров обуславливает особые требования как к организации технологического процесса в магазине, так и к его устройству: планировке и компоновке технологических зон, разгрузочных площадок, дебаркадеров, прочности покрытий пола и другим конструктивным элементам.

Внедрение современных технологических решений в розничных торговых предприятиях обеспечивает интенсификацию всего торгового процесса.

Выбор методов продажи товаров зависит от многих показателей. Среди показателей должны учитываться ассортимент товаров, тип и размер магазина, объем товарооборота, возможность бесперебойного снабжения магазина, количество звеньев товародвижения, скорость товарооборачиваемости.

### **1.3. Предпосылки совершенствования процесса продажи товаров и торгового обслуживания**

Дальнейшее развитие торговли и повышение уровня организации продажи товаров обусловлены целым рядом социально-экономических факторов, основными из которых являются: рост численности населения, повышение его материального и культурного уровня, расширение производства необходимых товаров, рост жилищного строительства, улучшение структуры потребления, внедрение в торговлю наиболее эффективных форм продажи товаров [17, с.123-124].

Каждым объектом розничной торговле должны изначально соблюдаться принципы организации оперативных процессов в магазине.

1. Обеспечение комплексного подхода к выработке оптимальных вариантов продажи товаров;

2. Создание наилучших условий выбора товаров, экономия времени покупателей, высокий уровень торгового обслуживания;

3. Достижение оптимальной экономической эффективности технологического процесса путем ускорения оборачиваемости товаров, экономии труда, роста его производительности, снижения издержек обращения;

4. Сохранение физико-химических свойств товаров.

Опыт развитых стран доказывает необходимость развития, обновления и модернизации материально-технической базы отрасли и совершенствования торговых процессов. Традиционные методы продажи должны уступать место новым, более эффективным, среди которых преобладают самообслуживание, заказы и посылочная торговля по телефону, столы заказов, торговые автоматы и электронная торговля.

Эффективные тенденции развития магазинов самообслуживания:

1) Внедрение автоматизированных узлов расчета;

## 2) Ускорение расчетов с покупателями;

Существует необходимость оснащать магазины сканирующей аппаратурой, позволяющей значительно ускорить расчеты с покупателями. Должны создаваться отделы заказов, которые бы принимали заказы по телефону и доставляли их в определенное время на дом покупателям.

## 3) Реализация товаров на прямую к конечному потребителю.

Для того чтобы обеспечить успешную реализацию товаров конечным потребителям, на розничных торговых предприятиях должна проводиться повседневная работа по изучению и прогнозированию покупательского спроса населения. С этой целью в магазинах должен быть организован учет продажи и запасов товаров в ассортиментном разрезе, а также регистрация неудовлетворенного спроса и требований покупателей к качеству отдельных видов и разновидностей товаров. Учитывая, что эта работа достаточно сложная и трудоемкая, учет движения товаров широкого ассортимента возможен лишь на основе использования современной компьютерной техники (кассовых терминалов и т. п.).

4) Обеспечение своей конкурентоспособности. Основным способом достижения данной задачи является предложение покупателям товаров и услуг надлежащего качества, в нужном ассортименте, в необходимые сроки и на более выгодных условиях, чем у конкурентов [8, с.74-76].

Для того чтобы обеспечить высокую эффективность работы торгового предприятия, а также увеличение объемов продажи товаров, необходимо использовать различные формы активизации и стимулирования сбыта. В розничной торговле можно выделить ценовые и неценовые средства стимулирования продажи товаров.

К ценовым средствам стимулирования относят распродажу по сниженным ценам, систему премий, продажу товаров в кредит на льготных условиях.

К неценовым средствам увеличения продажи необходимо отнести высококачественную упаковку и рекламное оформление, рациональное

размещение и выкладку товаров в торговом зале магазина, предложение разнообразных дополнительных услуг покупателям.

Стимулирование продажи товаров представляет собой комплекс мероприятий, направленных на привлечение большего числа покупателей с целью увеличения сбыта товаров.

В магазинах применяются различные методы стимулирования продажи товаров: [45, с.91-94].

1. Продажа товаров со скидкой. Продажа товаров определенной торговой марки со скидкой может быть приурочена к праздничным датам или к проведению фирмой - изготовителем рекламной кампании. Одной из форм предоставления скидки является предложение покупателю дополнительного количества товара по прежней цене или предложение купить и одной упаковке, например, три единицы товара по цене двух и т. п.

В магазине могут быть установлены скидки на сопутствующие товары в случае приобретения основного товара. Возможно, предоставление покупателю права приобретения со скидкой какого - либо товара при приобретении другого (например, продажа со скидкой видеомagniтофона при покупке телевизора). Существуют также скидки с определенной суммы покупки: чем больше стоимость приобретенных товаров, тем выше скидка.

Правом получения скидок могут пользоваться постоянные покупатели магазина или сети магазинов. В этом случае применяются так называемые дисконтные магазинные пластиковые карты. Они вручаются покупателю при покупке, как правило, дорогостоящего товара или приобретаются им в магазине на определенный срок за установленную плату. Дисконтная карта дает ее держателю право на получение фиксированной торговой скидки с каждой покупки. При использовании микропроцессорных дисконтных карт, позволяющих вести учет приобретаемых клиентом товаров, ему могут предоставляться дифференцированные скидки в зависимости от стоимости совершенных им ранее покупок.

2. Продажа товаров по сниженным ценам - один из способов уменьшения товарных запасов, например, при образовании их излишков в магазине. Снижение цен может носить сезонный характер (продажа по сниженным ценам зимней одежды и обуви в период наименьшего спроса на них и т. п.). Применяют этот метод и при продаже товаров, вышедших из моды или не пользующихся спросом покупателей по каким-либо иным причинам.

3. Проведение в магазинах лотерей. Наиболее часто организаторами таких лотерей выступают фирмы-производители или крупные магазины, торгующие товарами известных торговых марок. При этом разыгрываются как сами товары, так и, в случае проведения беспроигрышных лотерей, сувениры с фирменной символикой. В лотерею могут участвовать либо все посетители магазина, либо только те из них, кто сделал покупку любого или определенного товара [49, с.76-79].

Лотереи, проводимые магазинами, могут быть регулярными (розыгрыш призов среди покупателей, приобретших товары в течение месяца и т. д.) или приуроченными к юбилейным или праздничным датам.

4. Предоставление образцов товаров - еще один метод стимулирования продажи товаров. Он позволяет покупателям познакомиться с новыми товарами или товарами еще не известных им торговых марок. Образцы (в упаковках небольшой емкости) пищевых продуктов, парфюмерно-косметических и других товаров распространяются, как правило, бесплатно во время презентации товаров-новинок или торговых марок, а также в качестве дополнения к другим товарам

Кроме перечисленных, в магазинах могут применяться и другие методы стимулирования продажи: дегустации товаров, предоставление бесплатной упаковки, замена старых товаров новыми со скидкой, прием заказов на товары по телефону и их доставка на дом покупателю и др.

Одним из наиболее действенных методов стимулирования продажи товаров является проведение рекламных кампаний.

Таким образом, розничная торговля является важным звеном на рынке товаров, которое предназначено для обслуживания населения и оказания услуг покупателям. На пути развития наблюдаются негативные явления, которые ухудшают состояние потребительского рынка.

В качестве первоочередных задач на современном этапе выступают развитие прогрессивных методов продажи, совершенствование товаров методом самообслуживания по предварительным заказам, по месту работы и жительства.

Необходимым условием для дальнейшего совершенствования розничной торговли является разработка проектов современных магазинов, оснащенных новейшими видами торгово-технологического оборудования. В организации торговли большую роль играет разработка технологических процессов, направленных на обслуживание покупателей, т.е. внедрение прогрессивных методов и дополнительных услуг.

О мере расширения сферы частного предпринимательства и укрепления рыночных отношений в России создаются предпосылки для дальнейшего развития оборота розничной торговли. В перспективе ожидается рост реальных доходов населения, формирующих преобладающую часть конечного потребления. На этой основе будут созданы условия для устойчивого массового внутреннего спроса. По некоторым прогнозам объемы частного потребления к 2016г. увеличатся на 29-30% (относительно 2015г.). Такие перспективы предоставляют шанс многим предприятиям розничной торговли улучшить показатели своей экономической деятельности.

Торговое обслуживание обеспечивает торговому предприятию социальный и экономический эффект, т.е. социальный эффект проявляется в завоевании большого количества покупателей и качественном удовлетворении спроса, а экономический эффект заключается в максимальной прибыли предприятия.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ADIDAS GROUP»

### 2.1. Краткая характеристика ООО«Adidas Group»

В данной работе исследуется магазин ООО «Adidas » , которое располагается по адресу: Россия, город Белгород, улица Попова 17. Режим работы каждый день с 09:00-20:00.

Данный магазин является частью розничной сети, магазинов ООО«Adidas Group» по всему миру.

Основной принцип предприятия - высокое качество обслуживания и широкий спектр спортивного товара.

ООО «Adidas Group» является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава ФЗРФ, имеет круглую печать содержащую: полное фирменное название и указание на его месторасположение, название города, ИНН, ОГРН, номер магазина.

В соответствие с Уставом основным видом деятельности общества является розничная торговля.

Фирменное наименование организации - общество с ограниченной ответственностью ООО «Adidas Group». В настоящий момент является материнской компанией для «Adidas», «Reebok», «Рокпорт». Юридический адрес организации: Россия, Москва 119361, Проектируемый проезд, 5231, д.4, стр.1.

Организация «Adidas Group» является обществом с ограниченной ответственностью и создано в соответствии Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. (с изменениями и дополнениями на 06.12.2011 г.). Общество с ограниченной ответственностью - учрежденное одним или несколькими юридическими или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и

несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Форма собственности ООО «Adidas Group» - частная (одна из форм собственности, которая подразумевает защищенное законом право физического или юридического лица, либо их группы на предмет собственности).

ООО «Adidas Group» является крупнейшей розничной сетью на российском рынке и в мире среди производителей спортивных товаров. Организация насчитывает около 700 собственных магазинов

ООО «Adidas Group» предлагает своим покупателям широкий ассортимент спортивных актуальных моделей обуви, одежды и аксессуаров.

Организация имеет свою целевую аудиторию, к ней относятся покупатели с достатком вышесреднего и среднего уровня. Поскольку ассортимент предлагаемых товаров достаточно разнообразен, покупателями являются, мужчины, женщины, а также дети. В целевую аудиторию входят люди различного возраста, от 10 до 50 лет.

Рынок спортивной одежды можно сегментировать по странам-производителям. Около 70% предложения на рынке составляет спортивная продукция из Китая и стран Юго-Восточной Азии. Продукция же европейских стран занимает порядка 15%, и отечественная продукция ей особо не уступает, на нее также приходится порядка 10-15%.

Кроме того, рынок спортивной одежды делится по категориям, а именно: спортивная одежда для спортсменов-профессионалов - дорогая одежда за счет применения при производстве новых технологий, эргономических качеств материала, учета специфики каждого вида спорта.

ООО «Adidas Group» - спортивная одежда для спортсменов - любителей. Не менее качественная одежда разных ценовых сегментов, рассчитанная на общего пользователя, а также одежда спортивного стиля - модная спортивная повседневная одежда для отдыха, casual,wear.

Что касается цены на спортивную одежду, то верхним ценовым сегментом является спортивная одежда таких марок, как GiorgioArmani, PradaSport, RalphLauren, Sportmax, Dolce&Gabana, а также марок компаний, производящих дорогую одежду для профессионального спорта. Основными странами-поставщиками являются Финляндия, Италия, Франция, Германия и Япония.

К среднему ценовому сегменту относится спортивная одежда таких марок, как «Adidas» «Nike», «Reebok». Этот товар поставляется преимущественно из США и Германии.

К нижнему ценовому сегменту можно отнести спортивную одежду таких марок, как «Вега», «Штурман», «Пилот» и другие. Данный сегмент представлен производителями из России и странами Юго-Восточной Азии (Китай, Южная Корея), а также Турцией.

По - прежнему основную долю спортивных товаров на рынке составляет продукция иностранных производителей, тогда как доля отечественного производства равна 10-15%. Это, в свою очередь, сказывается на потребительских предпочтениях: более 70% покупателей предпочитают покупать импортную спортивную одежду, и лишь 1% - отечественного производства. Основными местами покупки спортивной одежды являются вещевые рынки, сток - центры, дисконт - центры, фирменные торговые точки и бутики. Организационная структура ООО «Adidas Group» - линейная, т.е. состоит из руководителя и нескольких подчиненных работников. Данные структуру мы можем наблюдать на рис.3.

Организационная структура «Adidas» существует в соответствии со следующими принципами:

- разделение труда: в организации разработаны должностные инструкции на каждую должность, где прописаны права, обязанности и ответственность каждого сотрудника, а также разработаны положения об отделах (службах);

- единоначалие: работник получает служебное задание только от одного непосредственного начальника;

- дисциплина: должны соблюдаться требования к внешнему виду сотрудника (наличие бейджа, чистая одежда, минимум косметики и ювелирных украшений ).

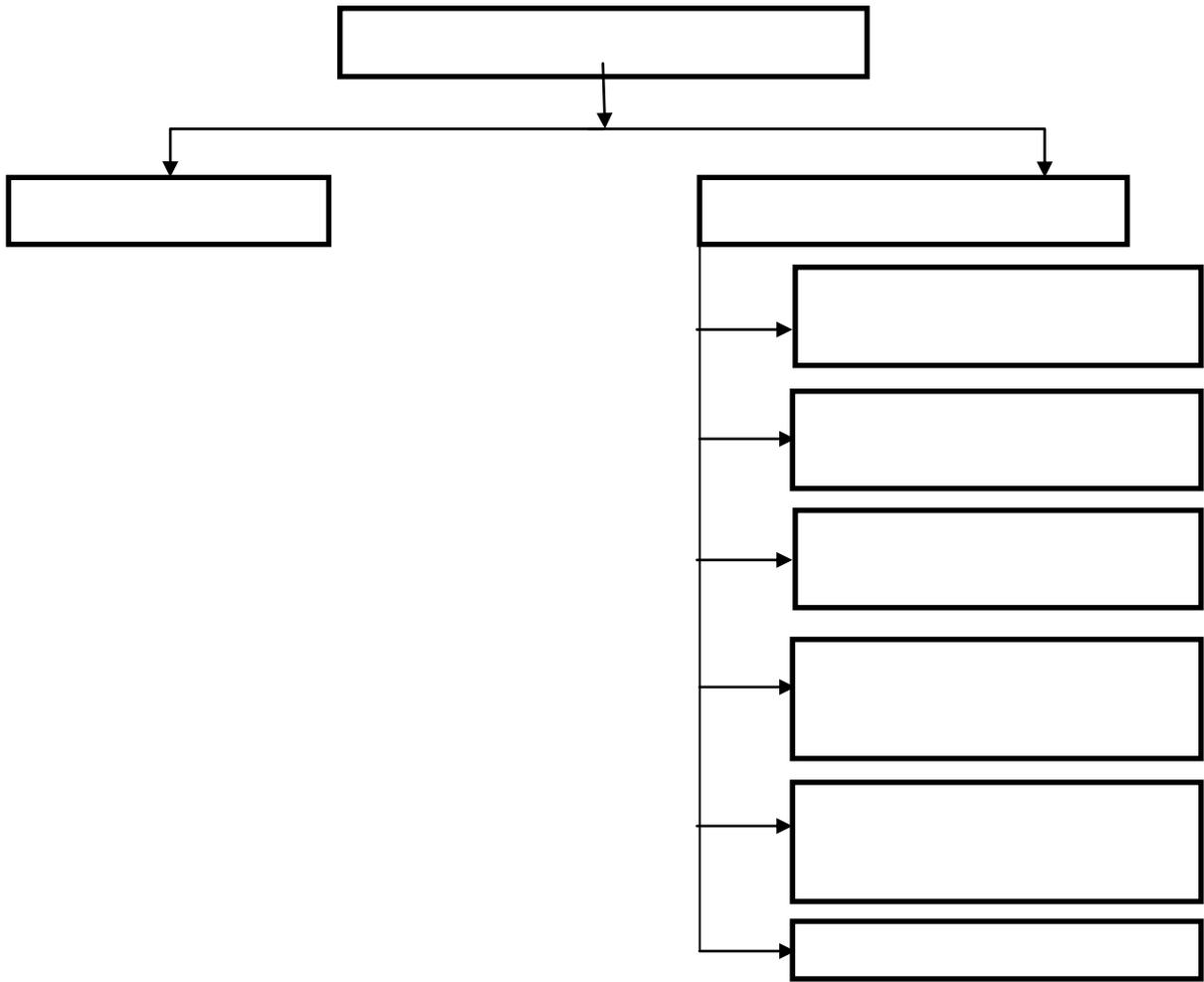


Рис.2.1. Организационная структура ООО «Adidas»

- полномочия и ответственность: в соответствии с этим принципом разработаны должностные инструкции, где прописаны полномочия и ответственность каждого сотрудника предприятия;

- вознаграждение персонала: работники получают премию при условии выполнения магазином плана продаж, также в магазинах проводятся конкурсы и розыгрыш купонов;

- порядок: каждое утро в магазине проводится уборка торгового зала;
- делегирование полномочий: при отсутствие директора и администратора на рабочем месте территориальный менеджер обязан обеспечить присутствие ответственного сотрудника, способного осуществлять полноценную замену директора магазина, принимая на себя все его полномочия вместе с обязанностями и ответственностью.

Управление предприятием осуществляет директор, он является исполнительным единоличным органом, который занимается руководством текущей деятельности. В его обязанности входит эффективное управление вверенным магазином, обеспечение роста финансовых показателей работы магазина и показателей эффективности и оценки директора магазина, качества обслуживания и конкурентоспособности, постоянное развитие, расширение клиентской базы. А также организация и управление работой магазина, ведение кадрового делопроизводства и обеспечение безопасных условий и охраны труда.

В подчинении директора находятся:

- Администратор, который способствует достижению максимально возможного объема продаж магазина, обучение и профессиональное развитие персонала магазина, обеспечение соблюдения всеми работниками магазина «Стандартов обслуживания покупателей», достижение магазином наивысшей оценки по показателю CS (Customer Service) по результатам проверки «Тайный покупатель», а также организует, контролирует и управляет работой всего персонала магазина, организует и управляет процессом продаж в магазине, контролирует соблюдение работниками магазина порядка, кассовых и иных операций с денежными средствами, организует и управляет работой склада магазина, соблюдает безопасные условия и охрану труда.

- Кладовщик - следит за порядком на складе, контролирует остатки товара, занимается рациональным распределением отдельных моделей в складском помещении, чтобы не задерживать работу продавцов;

- Кассир – в его обязанности входит работа с кассой, обмен денег, инкассация, заполнение сопутствующей документации;

- Специалисты по продажам – в их обязанности входит грамотная консультация, подбор комплектов одежды. Также в их обязанности включают поддержание порядка в торговом зале в течение рабочего дня и оформление торговых залов в соответствии со стандартами визуального мерчандайзинга магазина, несут ответственность за музыкальное сопровождение рабочего дня.

Основные процессы протекающие в магазине:

1. Заказ товара;

Заказ товара осуществляется директором, администратором магазина по предложенному каталогу в электронном виде;

2. Приемка товара;

Приемка товара с стороны получателя должна подтверждаться подписями директора, либо администратора магазина и сотрудника магазина, осуществляющего приемку, в сопроводительных документах.

Приемку товара вправе осуществлять сотрудник магазина, заключивший договор о полной коллективной и индивидуальной материальной ответственности и имеющий доверенность компании на осуществление приемки товара (в большинстве случаев это кладовщик).

Директор, либо сотрудник магазина, осуществляющий приемку, обязан сфотографировать все повреждения, которые могут быть причинами недостачи, а также сфотографировать номер пломбы, номер автомобиля и водителя.

Краткая схема проверки:

- проверка полноты поступившей документации;
- проверка целостности тента и пломбы;
- визуальный осмотр состояния упаковки прибывших товаров.

3. Выкладка товара;

Кладовщик, а в его отсутствие администратор ежедневно осуществляет процедуру контроля перемещений товара, выданного со склада в торговый зал. Товар перемещается в торговый зал в случае отсутствия нужного размера или модели на витрине по просьбе сотрудника магазина.

#### 4. Работа с покупателями;

Для работы с покупателями в магазине для сотрудников магазина прописана инструкция, которая предусматривает вежливое и качественное обслуживание покупателей.

#### 5. Обслуживание на кассе.

Кассир магазина, перед тем как пробить чек должен узнать у покупателя способ оплаты: наличный расчет, платежная или авансовая (подарочная) карта. Сотрудник, осуществляющий кассовые операции обязан произвести проверку полученных от клиента банкнот на предмет подлинности с использованием детектора валют.

Дополнительные процессы проводимые в магазинах:

- Списание и утилизация товара ненадлежащего качества бракованный товар, обнаруженный сотрудниками магазина в торговом зале или на складе, подлежит утилизации. Кладовщик, старший кладовщик обязан заносить информацию о каждой найденной бракованной единице в Акт о списании, подписываемый директором, администратором и кладовщиком, старшим кладовщиком магазина, перемещать в соответствующую зону для хранения на складе магазина в специально отведенном месте до момента утилизации.

Утилизация ранее расходуемой продукции производится один раз в неделю, посредством разрезания, при обязательном участии Директора, Администратора и иного сотрудника (например, кладовщика) магазина и составлении следующих документов: Акта о списании товаров, Акта об утилизации товаров, Расходной накладной, Журнала утилизаций. Указанные документы должны быть подписаны директором, администратором и иным сотрудником магазина. Директором магазина обязан обеспечить фотографирование каждой бракованной вещи до момента утилизации с

наглядным представлением наименования артикула и дефекта, и после момента утилизации в разрезанном виде.

- Перемещение товара между магазинами. В случае если поставка товара была осуществлена из другого магазина Директор магазина-получателя в день приемки товара от транспортной компании в обязательном порядке посредством отправки электронной заявки (в заявке указывается дата прибытия товара) уведомляет магазин-отправитель с копией о факте доставки товара.

- Инвентаризация в магазине проводится для учета продукции, выявления потерь или брака в магазине. Каждый месяц в магазине проводится пересчет всего товара (инвентаризация) в которой принимают участие сотрудники магазина. Товар пересчитывается согласно специальным правилам, с помощью специальных технических средств. После пересчёта данные сравниваются с тем, что должно быть в магазине. У каждого магазина есть лимит на инвентаризацию - цифра, которую не должна превышать сумма недостачи магазина. Если лимит превышен, то из суммы недостачи вычитается лимит, затем получившаяся разница делится между всеми сотрудниками в размере, который зависит от занимаемой должности и вычитается из заработной платы каждого сотрудника.

ООО «Adidas Group» работает с более чем 1200 независимых поставщиков со всего мира, которые производят продукцию более чем в 65 странах мира. Из всех заводов, 69% расположены в Азиатско-Тихоокеанском регионе, 17% в Северной и Южной Америке и 14% в странах Европы, Ближнего Востока и Африки.

Рабочие на заводах поставщиков играют центральную роль в программе ООО «Adidas». Забота о рабочих условиях привела к написанию «Workplace Standards». В этих стандартах изложенные позиции компании на ряд сложных вопросов труда работников

Стратегия ООО «Adidas Group» основана на введении самоуправления в цепочке поставок, где поставщики берут на себя всю ответственность. Для

достижения этой цели, организация действует в качестве инспекторов и советников - оценка управления, эффективное соблюдение стандартов, а также предоставление помощи и поддержки поставщикам, чтобы обеспечить успех в долгосрочной перспективе.

Вся продукция ООО «Adidas Group» производится на фирменном европейском оборудовании по эксклюзивным немецким технологиям. Что не позволяет усомниться в качестве товаров. В приложение 1 указаны основные поставщики товара в 2016 году.

Среди главных поставщиков текстиля в России можно выделить четверых. Китай. DalianHuachi HabilimenCo. Ltd, Индонезия. PT Tung Mung Textile Binta, Россия. Trunteva Anna Aleksandrovna, Тайланд. Carol Textile Co. Lt. (Приложение 1).

Из Приложение 1. следует, что наибольшее количество товаров «Адидас» закупает у Китай. DalianHuachi HabilimenCo. Ltd. Его доля в общем объёме составила 34 %. Также важное место занимает Индонезия. PT Tung Mung Textile Binta, его доля в общем объёме поставок 27 %. Доля поставщика Тайланд. Carol Textile Co. Lt - 22%. На долю России приходится примерно 16%.

В 2016 году доля всех поставщиков возросла. Но стоит отметить, что темпы роста Российского поставщика значительно выше, чем у остальных (28%). Это связано с тем, что в 2016 году ООО «Adidas Group» усиленно обратило свое внимание на Россию, понимая, что это очень выгодно именно для российского подразделения компании. В основном на долю российского поставщика приходится пошив формы для нашей сборной по футболу и мелких аксессуаров.

ООО «Adidas Group» имеет в Москве три склада, с которых доставляет продукцию региональным дилерам и рознице, что дает серьезное конкурентное преимущество. ООО «Adidas Group» осваивает новую систему доставки «до двери», теперь организация сама будет оплачивать доставку продукции со склада в розничные точки. Система доставки «до двери» уже

давно работает на Западе и дает компании существенные преимущества: увеличить скорость попадания продукции ООО «Adidas Group» в магазины, особенно их позиции улучшатся в мультибрендовых магазинах, где новые коллекции будут появляться раньше конкурентов.

ООО «Adidas Group» практически полностью отказалось от оптовой торговли, интерес к прямым поставкам объясняется еще и тем, что в ближайшее время планируется увеличивать количество магазинов по стране.

В начале 2016 года ООО «Adidas Group» провел тендер на ответственное хранение своей продукции в Екатеринбурге. В тендере приняли участие около 10 компаний - складских операторов столицы Урала. Во второй этап тендера вышли пять компаний, но в итоге тендер выиграла логистическая компания «AVS Логистик», которая предложила условия, максимально соответствующие требованиям заказчика. Логистическая компания стала основным транспортным перевозчиком ООО «Adidas Group» получая товар из Москвы на свои склады в Екатеринбурге, она поставляет его в магазины, расположенные на территории Уральского региона.

Московское подразделение «AVS Логистик» выиграло аналогичные тендеры и в настоящее время активно поставляет продукцию ООО «Adidas» в города: Казань, Самара, Краснодар и Санкт-Петербург. Вся продукция ООО «Adidas» доставляется по технологии «Just intime» («точно в срок») и в полной сохранности, в результате чего «AVS Логистик» заработал репутацию надежного партнера. Обе стороны надеются, что дальнейшее сотрудничество будет таким же плодотворным и успешным.

ООО «Adidas Group» заключает такие договора, как: договор поставки, договор купли-продажи, перевозки и аренды. Положение о договорах определяются в части ГК РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последними изменениями от 06.04.2011 №65-ФЗ).

1. Договор купли-продажи - это договор, по которому одна сторона (продавец) обязуется передать вещь (товар) в собственность другой стороне

(покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму .

2. Договор аренды - это договор между собственником имущества, сдающим его в аренду (арендодателем), и лицом, берущим это имущество в аренду (арендатором). Такой договор содержит описание состава и указание стоимости арендуемого объекта, размер арендной платы, распределение обязанностей договаривающихся сторон по ремонту и восстановлению арендуемого имущества, обязанности арендатора по сохранению и возвращению имущества и условия его возможного выкупа арендатором.

3. Договор поставки - хозяйственный договор, является одной из разновидностей договора купли-продажи и аналогичен ему по форме. Согласно договору поставки поставщик обязуется в назначенные сроки (срок), не совпадающие с моментом заключения договора, передать товар в собственность (полное хозяйственное ведение либо оперативное управление) покупателю, который обязуется принять товар и уплатить за него определенную денежную сумму.

4. Договор перевозки - определяется как договор между перевозчиком и грузовладельцем, по условиям которого перевозчик обязуется доставить груз в названный пункт назначения, а грузовладелец - оплатить установленную провозную плату.

В магазин ООО «Adidas» поставки приходят 4 раза в неделю из распределительного центра. Грузоперевозки совершаются при помощи автотранспорта. Этот вид перевозки грузов является одним из самых популярных. Основные преимущества:

- очень быстрая и своевременная доставка;
- во время перевозки обеспечивается полный контроль над грузом;
- гибкое планирование маршрутов;
- высокая экономичность.

Поставляемый товар сопровождается товарными накладными, также счетом-фактурой.

Товарная накладная - первичный документ, который применяется для оформления продажи (отпуска) товарно-материальных ценностей сторонней организации. Унифицированная форма товарной накладной (форма №ТОРГ-12) утверждена постановлением Госкомстата РФ от 25.12.1998 №132.

Товарная накладная составляется в двух экземплярах:

- первый остается у организации, реализующей товарно-материальные ценности;
- второй передается организации-покупателю.

На основании товарной накладной фирма-продавец списывает стоимость товаров в бухгалтерском учете, а покупатель оприходует полученные ценности.

В накладной должны быть обязательно прописаны следующие реквизиты:

- наименование документа и наименование организации, от имени которой составлен документ;
- дата составления документа;
- наименование товара, его количество и стоимость;
- должности лиц, ответственных за данную хозяйственную операцию;
- личные подписи этих лиц;
- печати организаций.

Счёт-фактура - документ, удостоверяющий фактическую отгрузку товаров или оказание услуг и их стоимость.

В магазине ООО «Adidas» используется линейная планировка торгового зала, которая предполагает схемы размещения товаров и проходов для покупателей в виде параллельных линий. Соответственно выстраиваются и линии торгового оборудования. При этом линия узла расчета располагается перпендикулярно. Линейная планировка торгового зала позволяет четко формировать потоки движения покупателей, создает лучшие условия для группировки и размещения товаров, обеспечивает лучший просмотр

торгового зала. В условиях линейной планировки покупатели наиболее эффективно воспринимают информацию о товарах.

Основные складские помещения служат для выполнения основных технологических операций, в том числе для хранения товаров, экспедиции и переработки. Наибольшую площадь складских зон занимает зона хранения. Это связано с тем, что в зоне хранения располагаются стеллажи, на которых в свою очередь хранится товар, поступающий в магазин. Зона разгрузки и погрузки транспортных средств примыкает к экспедиции приемки товара (зоне приемки продукции по количеству и качеству). Под зону хранения продукции отведена основная часть площадей. Она состоит из территории, занятой единицами хранения, и площади проходов. К зоне хранения примыкает зона комплектования заказов.

- Зона разгрузки и погрузки используется для механизированной и ручной разгрузки и погрузки транспортных средств, а также для выемки товара из транспортной тары, приемки по количеству и кратковременного хранения до момента передачи в экспедицию приемки товара.

- Зона приемки товара служит для приемки товара по количеству и качеству, ведения учета прибывшего товара, его временного хранения до передачи в зону основного хранения склада.

- В зоне хранения выполняют операции по хранению товара.

- В зоне комплектования осуществляется формирование единиц транспортировки потребителям, содержащих подобранный в соответствии с заказами необходимый ассортимент товара.

- Зона отправки используется для приемки товара экспедитором (получателем товарной партии), а также для кратковременного хранения подготовленных к отправке грузовых единиц.

Предприятие реализует продукцию через торговый зал за наличный и безналичный расчет с оплатой через контрольно - кассовую машину и терминал согласно Федеральному Закону РФ №54-ФЗ от 22 мая 2003 г.

«О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт».

Контрольно - кассовая машина, используемая магазином, зарегистрирована в установленном порядке. В подтверждение исполнения обязательств вместе с покупкой выдается отпечатанный контрольно-кассовой машиной чек. В доступных покупателю (клиенту) местах вывешены ценники на продаваемые товары, которые соответствуют документам, подтверждающим объявленные цены и тарифы. С кассиром предприятия заключен договор о полной материальной ответственности.

Таким образом, чтобы торговое предприятие успешно функционировало, необходимо проводить глубокий анализ его коммерческой деятельности. Это позволит сделать предприятие устойчиво прибыльным и конкурентоспособным, обеспечить его развитие, предвидеть будущее. Для всесторонней оценки эффективности деятельности предприятия необходима система показателей.

Экономическая эффективность коммерческой деятельности характеризует результативность управления коммерческой работой коммерческого предприятия.

ООО «Adidas Group» работает с более чем 1200 независимых поставщиков со всего мира, которые производят продукцию более чем в 65 странах мира. Из всех заводов, 69% расположены в Азиатско-Тихоокеанском регионе, 17% в Северной и Южной Америке и 14% в странах Европы, Ближнего Востока и Африки.

В 2016 году доля всех поставщиков возросла. Но стоит отметить, что темпы роста Российского поставщика значительно выше, чем у остальных (28%). Это связано с тем, что в 2016 году ООО «Adidas Group» усиленно обратило свое внимание на Россию, понимая, что это очень выгодно именно для российского подразделения компании.

Предприятие имеет грамотно спланированные зоны хранения и реализации товара позволяющие оптимизировать товароснабжение и повысить эффективность работы склад.

## **2.2. Анализ финансово - хозяйственной деятельности ООО «Adidas Group»**

С переходом России к рыночной экономике все большее значение начинает приобретать анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятий.

В условиях конкуренции и стремления предприятий к максимизации прибыли анализ финансово-хозяйственной деятельности является неотъемлемой функцией управления. Этот аспект управления фирмой становится наиболее значимым в настоящее время, так как практика функционирования рынка показывает, что без анализа финансово - хозяйственной деятельности предприятие не может эффективно функционировать.

В настоящее время в России, похоже, осознана эта необходимость, хотя в развитых странах анализ является нормой предпринимательской деятельности уже весьма продолжительное время.

Анализ финансового состояния базируется на данных финансовой отчетности (бухгалтерского учета), расчета и сопоставления большого количества показателей и коэффициентов. Бухгалтерская отчетность состоит из образующих единое целое взаимосвязанных документов: бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, других отчетов и пояснений к ним. Она дает достоверное и полное представление об имущественном и финансовом положении компании, а также финансовых результатах ее деятельности.

Из приложении 2, можно сделать следующее заключение:

Анализ финансового состояния предприятия позволяет на основе ряда оценочных относительных показателей – коэффициентов – определить «болевы точки» в работе компании. Широкое распространение получил анализ четырех групп таких показателей: ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости или же структуры капитала, а также деловой активности (оборачиваемости).

1. Коэффициент финансовой независимости (автономии) (КФН) - характеризует зависимость фирмы от внешних займов: чем ниже значение коэффициента, тем больше займов у компании, тем выше риск неплатежеспособности и потенциального возникновения денежного дефицита у предприятия.

Рассчитывается по формуле:

$$\text{КФН} = \frac{\text{Собственный капитал и резервы}}{\text{Суммарные активы}} \quad (2.1)$$

Показывает, что в 2014 году коэффициент составлял 0,78 можно утверждать, что предприятие финансово устойчиво (независимо от кредиторов, но в 2015 году коэффициент вырос это говорит о том, что:

- в организации растет финансовая устойчивость организации;
- если кредиторы одновременно потребуют погасить обязательства, компания сможет расплатиться.

Можно сделать вывод о стабильном финансовом положении предприятия.

2. Коэффициент финансовой устойчивости (КФУ) - показывает, т.е. какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников. Долю тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности.

Рассчитывается по формуле:

$$\text{КФУ} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные кредиты и займы}}{\text{Баланс}} \quad (2.2)$$

Показывает, что показатели за 2014-2016 гг. оказались меньше 1, это говорит о том, что:

- предприятие зависит от внешних источников финансирования;
- риск хронической неплатежеспособности.

3. Коэффициент финансирования (КФ) – показывает, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственного капитала, и насколько предприятие независимо от внешних источников финансирования.

Рассчитывается по формуле:

$$\text{КФ} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}} \quad (2.3)$$

Показывает, что в 2015 году показатель оказался меньше 1, это говорит о том, что большая часть имущества предприятия было сформировано из заемных средств. В 2014 году и в 2016 году показатель финансирования возрос, что говорит об устойчивом финансовом состоянии предприятия и увеличивается возможность получить дополнительное финансирование.

4. Коэффициент финансовой зависимости (КФЗ) – характеризует отношение заемного капитала организации ко всему капиталу (активам).

Рассчитывается по формуле:

$$\text{КФЗ} = \frac{\text{Обязательства}}{\text{Активы}} \quad (2.4)$$

5. Коэффициент маневренности (КМ) – показывает, способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

Рассчитывается по формуле:

$$\text{КМ} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Собственный капитал}} \quad (2.5)$$

Коэффициент маневренности зависит от структуры капитала и специфики отрасли, рекомендован в пределах от 0.2-0.5, но универсальные рекомендации по его величине и тенденции изменения вряд ли возможны.

6. Коэффициент постоянного актива (КПА) – показывает, какая доля собственных источников средств направляется на покрытие внеоборотных активов, т.е. основной части производственного потенциала

предприятия. Он характеризует удельный вес иммобилизованных средств в собственном капитале.

Рассчитывается по формуле:

$$\text{КПА} = \text{Внеоборотные активы} / \text{Собственный капитал} \quad (2.6)$$

7. Коэффициент финансового левериджа (КФЛ) показывает соотношение заемных средств и суммарной капитализации и характеризует степень эффективности использования компанией собственного капитала. Он позволяет определить, насколько велика зависимость деятельности компании от заемных средств. Коэффициент капитализации может использоваться только в контексте одной отрасли промышленности, а также доходов и потоков наличных денежных средств компании.

Рассчитывается по формуле:

$$\text{КФЛ} = \text{Заемный капитал} / \text{Собственный капитал} \quad (2.7)$$

Этот коэффициент является важным для инвесторов, рассматривающих данную компанию как вложение своих средств. Их привлекают компании с преобладанием собственного капитала. Однако доля заемных средств не должна быть слишком низкой, так как это уменьшит долю их собственной прибыли, которую они получают в виде процентов

8. Коэффициент инвестирования.

Рассчитывается по формуле:

$$\text{КИ} = \text{Собственный капитал} / \text{Внеоборотные активы} \quad (2.8)$$

Данный анализ финансового состояния предприятия показал, что ООО «Adidas Group» располагает необходимым размером собственных средств.

ООО «Adidas Group» достаточно эффективно использует основной и оборотный капитал, о чем свидетельствует рост показателей эффективности их использования.

На протяжении анализируемого периода наблюдается повышение производительности труда, которое говорит о плодотворности и

эффективности производственной деятельности, выражаемой соотношением затрат труда к количеству произведенных материальных благ в единицу времени, совершенствовании технологий, форм организаций труда, повышении квалификаций работников, материальной заинтересованности в конечных результатах труда. Наблюдался рост показателей прибыли и рентабельности, что свидетельствует о более быстром росте выручки по сравнению с расходами предприятия. Рост номинальной стоимости продаж и затрат связан с расширением производственно-сбытовой деятельности, а также с инфляционным ростом цен. В связи с тем, что прирост выручки больше роста себестоимости, большими темпами увеличивается прибыль от продаж более чем в 2 раза.

В целом, финансовую ситуацию в ООО «Adidas Group» можно назвать положительной, предприятие способно при необходимости в полном объеме покрыть все свои обязательства собственными средствами, которыми осуществляется большая часть финансирования основной производственной деятельности, которых у предприятия достаточно. За исследуемый период материальных средств у предприятия достаточно для осуществления бесперебойной производственной деятельности.

Финансовое состояние предприятия - движение денежных потоков обслуживающих производство и реализацию продукции. В финансовом анализе широко используется метод построения горизонтального и вертикального баланса на основе данных анализов предприятия. В Приложение 3-4 на основе бухгалтерского баланса, рассмотрены горизонтальный и вертикальный анализы бухгалтерского баланса.

Горизонтальный и вертикальный анализ взаимодополняют друг друга и очень ценны при сопоставлении периода деятельности предприятия.

Горизонтальный анализ заключается в построение одной или нескольких аналитических таблиц в которых абсолютные показатели дополняются темпами роста и снижения.

Горизонтальный анализ ООО «Adidas Group» за 2014-2016 гг. показывает:

1. Увеличение внеоборотных активов в 2016г. по сравнению с 2014г. на 215,4% за счет увеличения основных средств предприятия, значит предприятие увеличило затраты на организационные расходы.

2. Снижение оборотных активов предприятия с 2016г. по сравнению с 2014г. на 104,3 за счет уменьшения дебиторской задолженности и за счет уменьшения денежных средств предприятия.

3. Капитал и резервы предприятия уменьшились с 2016 года по сравнению с 2014 годом. на 85,6 за счет уменьшения нераспределенной прибыли.

4. Долгосрочные обязательства предприятия в 2016г. по сравнению с 2014г. сократились на 70,6% за счет сокращения отложенных налоговых обязательств.

5. Краткосрочные обязательства предприятия в 2016г. по сравнению с 2014г. возросли на 147,2% за счет роста заемных средств.

Таким образом, анализ финансово - хозяйственной деятельности является неотъемлемой частью управления предприятием. Он является эффективным инструментом воздействия на экономическую жизнь фирмы, позволяет контролировать текущую ситуацию, определять перспективы развития.

Следовательно, можем увидеть, что ООО «Adidas Group» - зарекомендованный бренд в мире спорта, пользующий популярность среди людей. Создаются более выгодные и комфортные условия для покупателей, повышается уровень сервиса

## **ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПРОДАЖИ ТОВАРОВ В ООО «ADIDAS GROUP»**

### **3.1. Организация процесса розничной продажи товаров и торгового обслуживания в ООО «Adidas Group»**

Для повышения уровня конкуренции на рынке компании должны больше внимания уделять совершенствованию собственной деятельности. Одним из важнейших направлений развития их деятельности являются продажи. В этой области многие компании применяют новейшие технологии в управлении и автоматизации, в частности процессный подход.

Хорошо организованный процесс продаж - это половина успеха компании. Его основными этапами являются поиск новых клиентов, продажи и оформление сделки. При этом важно, чтобы все части этого бизнес-процесса работали хорошо и взаимосвязанно.

Стандартизация и совершенствование процесса продаж могут проводиться стандартными способами - формирование регламентов, их исполнение и контроль. Однако наиболее эффективно использовать специализированные системы управления процессами класса BPM (Business Process Management), поскольку чем больше элементов планирования, учета и контроля возникает в процессах продаж, тем больше различных таблиц в формате MS Excel появляется в компании и тем больше становится рутинной работы. Как раз в этот момент необходимо начинать проект по оптимизации процесса продаж и внедрению информационных систем.

Если говорить об общих направлениях совершенствования процессов продаж, то в первую очередь следует внедрять процедуры выработки конкурентных стратегий, которые должны базироваться на анализе состояния отраслей и конкурентном анализе с учетом возможностей компании и существующей рыночной позиции. Это должно стать не просто

задачей маркетинга или внешних консультантов, а общей задачей большинства ее подразделений компании.

Для оценки эффективности процесса продаж и его участников желательно формировать набор ключевых показателей результативности, отражающих разные аспекты этого бизнес-процесса. Примером ключевых показателей для процесса продаж могут быть: объем продаж; качество планирования продаж; привлечение новых клиентов (количество контактов); расширение заказов у существующих клиентов (в стоимостном выражении); время обработки запросов клиентов; средний размер закупки; объем дебиторской задолженности.

В настоящее время на рынке наблюдается тенденция к усилению конкурентной борьбы, что приводит к увеличению времени, затрачиваемого менеджерами по продажам на стадию предпродажи, а также к общему уменьшению числа эффективных клиентов и, как следствие, к падению рентабельности компании. Следовательно, совершенствование процесса продаж и его дальнейшая автоматизация становятся для компаний осознанной необходимостью.

С точки зрения управления и совершенствования процесса продаж руководство компании должно знать: сколько клиентов находится на разных стадиях процесса продаж с временным трендом; сколько клиентов отказались от взаимодействия на разных стадиях процесса продаж; в какой степени клиенты заинтересованы в отдельных услугах или продуктах; отраслевую принадлежность клиентов и параметры компаний; эффективность канала привлечения клиентов (сайт, выставки, статьи, рассылки); кто является ответственным менеджером; распределение количества контактов для каждой процедуры процесса продаж; среднее время прохождения клиентом того или иного этапа процесса продаж.

Хотелось бы отметить, что продажа товаров — завершающая стадия торгово-технологического процесса в магазине. Операции, выполняемые на

этой стадии, являются наиболее ответственными, так как они связаны с непосредственным обслуживанием покупателей.

Характер и структура операций по продаже товаров зависят в первую очередь от ассортимента реализуемых товаров и методов их продажи. Так, на выбор товаров повседневного спроса покупатель затрачивает значительно меньше времени, чем на товары периодического или редкого спроса. Существенно различается содержание операций по продаже товаров в магазинах, применяющих различные методы продажи, под которыми понимают совокупность приемов и способов реализации товаров покупателям.

ООО «Adidas Group» обладает огромным рыночным потенциалом, но наряду с этим присутствует ряд проблем:

1) Главной проблемой является упущенная выгода и низкая заинтересованность персонала в работе, если сравнивать планы на месяц концептуальных магазинов и дисконтных, то мы увидим, что более крупные суммы находятся в дисконтных магазинах, хотя в концептуальных более широкий мультибрендовый ассортимент, большие торговые площади, большие складские запасы, больше персонала.

2) Во всех концептуальных центрах, долгое время не выполняются планы по продажам, и дело не в завышенных планках, а в нежелании работников стремиться к этому результату;

3) Количество неконвертируемых покупателей достигает 60%;

4) Уменьшение прибыли в концептуальных магазинах. Проблема возникла с появлением сети дисконтных центров созданных для реализации прежних коллекций одежды и обуви.

5) Внутренние и внешние кражи.

Внутренние кражи образуются при появлении в том или ином подразделении розничной сети краж в лице сотрудников магазина разных должностей начиная от низших чинов до руководящих, квалифицируются

данные деяния по статье 158 ч 2 пункт «а» уголовного кодекса РФ «кража совершенная группой лиц по предварительному сговору.

Внешние же кражи осуществляются обычными покупателями.

б) Низкая мотивация торгового персонала.

Метод розничной продажи товаров, который применяется в спортивном магазине ООО «Adidas» – метод продажи через прилавок (традиционный метод).

Все этапы технологического процесса в магазине представлены на следующем рисунке.3.1.

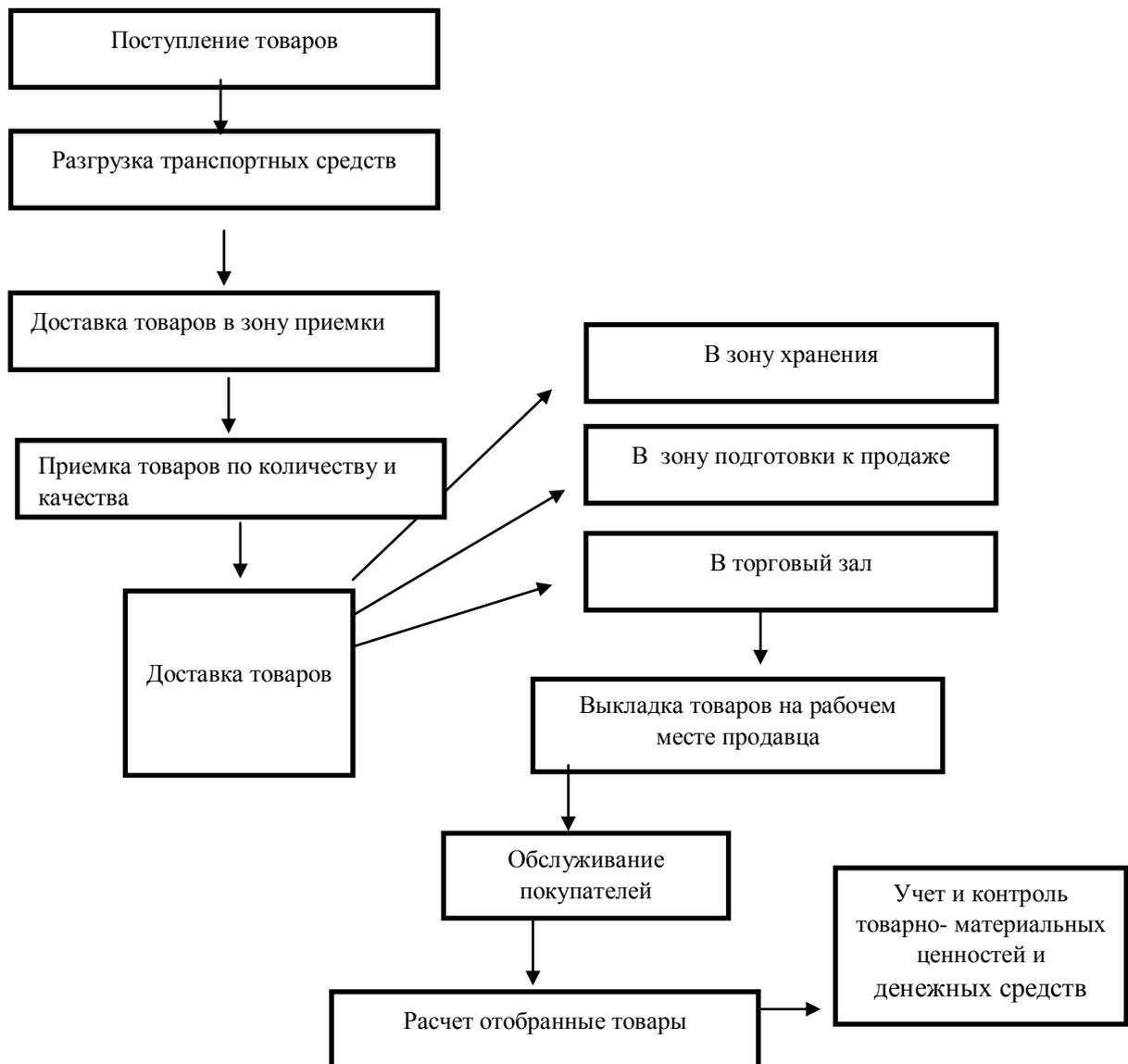


Рис.3.1. Этапы технологического процесса в спортивном магазине  
ООО «Adidas Group»

В данной технологической схеме указаны операции, которые включают в себя: поступление товаров доставка товаров по зонам, а также обслуживание покупателей.

Продажа товаров через прилавок обслуживания включает: встреча покупателя и выявление его намерения; предложение и показ товаров; помощь в выборе товаров и консультация; предложение сопутствующих и новых товаров; расчетные операции; выдача покупок.

Технологическая схема процесса традиционного метода продаж представлена на рисунке 3.2.

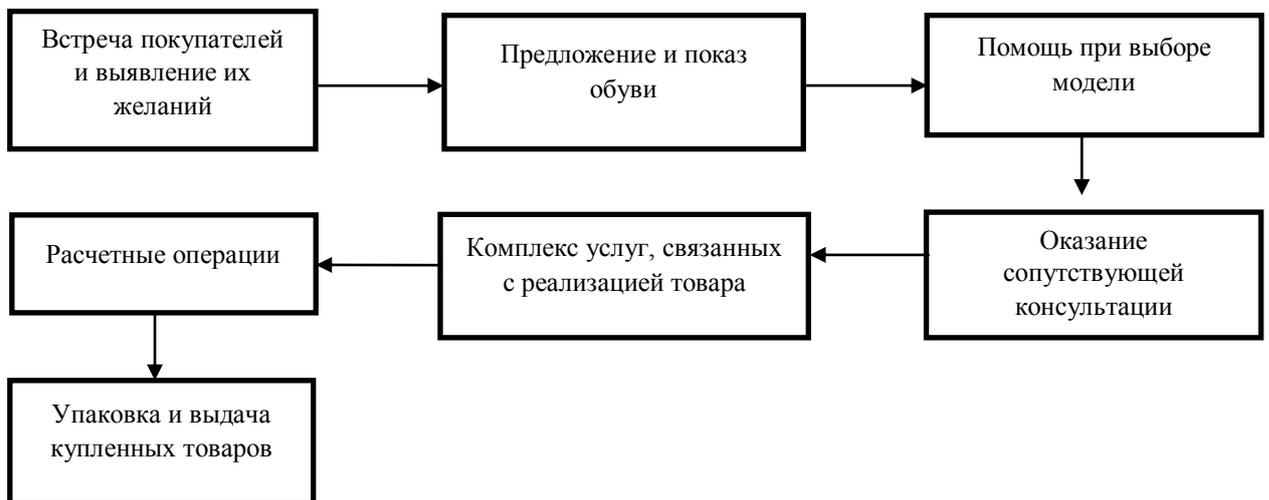


Рис.3.2. Технологическая схема процесса традиционного метода продаж

При продаже товаров через прилавок обслуживания основная нагрузка приходится на продавца, от квалификации которого зависит скорость и качество обслуживания покупателей. Поэтому важно правильно организовать труд продавца и его рабочее место.

Непосредственно во время обслуживания покупателей обязанностью торгового персонала является вежливое, доброжелательное отношение к каждому покупателю, который пришел в торговый зал магазина, при этом во время встречи на покупателя положительно влияет аккуратный внешний вид продавца, чистота и порядок в торговом зале.

В процессе выявления намерений покупателя продавец должен выяснить намерения покупателя относительно фасона, модели, цены и других признаков товара, а сама операция выявления намерений покупателя должна выполняться продавцом ненавязчиво и в вежливой форме.

Одним из важнейших элементов обслуживания покупателей в магазине является операция показа товаров, выполняемая после обнаружения намерений покупателя.. В процессе ознакомления покупателя с товарами продавец может предоставить покупателю квалифицированную консультацию по вопросам назначения товаров, различий между однородными товарами разных марок, способов их эксплуатации и особенности ей ухода, соответствия предлагаемых товаров современным тенденциям развития моды, раскрыть товароведческие, эстетические свойства товара, качество изделий и т.д. Одновременно с этим продавец должен привлечь внимание покупателя на наличие новых товаров данного назначения, порекомендовать сопутствующие товары.

Продажа товаров по традиционным методом завершается расчетами за товары и вручением покупки покупателю.

Следует отметить, что в практике как отечественной, так и зарубежной торговли традиционный метод продажи товаров остается удобным методом, который целесообразно применять в мелких торговых предприятиях, реализующие товары продовольственного и специализированного непродовольственного ассортимента. Достоинства этого метода состоят в том, что обеспечивается помощь продавца в подборе нужного товара, а также существует возможность подтолкнуть покупателя к совершению покупки. Недостатки заключаются в том, что на консультацию и отпуск товара затрачивается много времени, что может вызвать очереди и раздражение других покупателей.

При использовании этого метода необходимы высокая профессиональная квалификация и хорошие коммуникативные качества продавца.

### **3.2. Совершенствование торгового обслуживания на примере внедрения личных продаж**

Маркетинговая стратегия ООО «Adidas Group» направленная на увеличение продаж по всем рынкам сбыта, приоритетным для компании становится российский рынок так, как по прогнозам специалистов организации именно рынок РФ в 2017 году принесет максимальную прибыль среди стран Европы и СНГ. Компания по валовому доходу занимает второе место после компании «Nike» разрыв по меркам «Adidas Group» небольшой и вполне преодолимый. Все конкуренты имеют схожее строение и цели, предоставляемые услуги идентичны, но у компании «Adidas» более развитая розничная сеть, которая дает большую прибыль, но к тому же и затраты на содержание этой сети выше, чем у конкурентов. Внутреннее обслуживание заключается реализации товаров для спорта и повседневной жизни в виде одежды и обуви.

В концептуальных магазинах «Adidas» мотивационные методы лишь общие продажи, которые в свою очередь отражаются исключительно на заработной плате и всё те же купоны на продукцию компании, получаемые за высокие результаты в продажах.

В целом же положение компании на рынке устойчивое с тенденциями к росту, который может достигнут за счет преобразований внутрифирменной структуры, в российском сегменте необходимы кардинальные изменения, так как немецкий стиль управления фирмой неприемлем для российской действительности.

Сущность инновационного проекта для концептуальных магазинов заключается в том, что введение такого маркетингового приема, как личные продажи поможет увеличить выручку торговых точек и отразить конкретный вклад торгового персонала в выполнение как личного плана, так и плана магазина, далее плана территории и региона в целом, так же появится

возможность видеть потенциал и результативность того или иного сотрудника, кроме этого удаление из организации неэффективных сотрудников и продвижение наиболее перспективных и результативных.

В данный момент же продвижение по лестнице карьеры производится в первую очередь от личного отношения руководителя, хотя в компании есть регламентированные способы и методы определения профессиональной пригодности выраженные в показателях KPI, проводятся тренинги и тестирования на выявление лучших среди основной массы работников.

Разделение плана магазина на количество торгового персонала поможет руководству магазина отслеживать проблемный персонал, который необходимо простимулировать и эффективный который нужно поощрить.

Введение личных продаж подразумевает под собой новый расчет заработной платы – и будет состоять из:

1. Процента выполнения плана личного плана

(бонус NSI)

Бонус NSI- будет разделен на 3 показателя планов продаж:

Таблица 3.1

Эффективность внедрения личных продаж в магазине «Adidas»

Бонус NSI	Объем продаж	Показатель надбавки к заработной плате	Эффективность внедрения, %
Юниор	450 000р.	10 000р.	22%
Спортсмен	550 000р.	15 000р.	27%
Мастер	1 000 000р.	25 000р.	2,5%

Но следует отметить, то чем выше личная планка, тем выше Бонус NSI

2. Бонус за сохранность товара - (Бонус S)

Каждый месяц после проведения инвентаризации и подсчета товара, при положительных показателях будет выплачиваться бонус за сохранность товара

3. Процент прохода «тайного покупателя». (Бонус Т)

4. Коэффициент уровня развитости розничной торговли в регионе (КРУТ)

(В Белгородской области составляет 1,3)

5. Количество фактически отработанных часов (ФОТ) - количество фактически отработанных часов проставляется в соответствии с табелем выходов. 1 отработанный час - выплачивается в размере 33р.

При возможных показателях мы можем рассмотреть выход заработной платы каждого сотрудника подробно в таблице 3.2.

Таблица 3.2

ФИО	Фиксированная часть	Отработанные часа (ФОТ)	Полные продажи	Бонус NSI	Уровень сотрудника с учетом мотивации	Итого
Виниченко А.Ю.	7637	178	715345	19 574	Спортсмен	27211
Ермолаева И.А.	4805	112	426529	9712	-	14517
Зиновьева Я.Г.	7765	181	1336798	29187	Мастер	36952
Копейка Т.Ю.	2405	56	269813	2268	-	4673
Курбанова Л.М.	5120	121	1046981	25987	Мастер	31137

## Продолжение таблицы 3.2

Иванов К.А	4248	99	489635	12874	Юниор	17122
---------------	------	----	--------	-------	-------	-------

Из данной предположенной таблицы возможно подсчитать заработную плату работников при личных планах работы

Фиксированная часть рассчитывается по формуле

$$\text{Фиксированная часть} = \text{ФОТ} * \text{КРУТ} * 33 \quad (3.1)$$

Итог заработной платы можно рассчитать по формуле

$$\text{Заработная плата} = \text{Бонус NSI (\%)} + \text{Бонус T(\%)} + (\text{КРУТ}(1,3) * \text{ФОТ}) \quad (3.2)$$

На примере Виниченко А.Ю. особенностью является то, что при расчёте нужно учитывать, что норма выработки часов равна 178, поэтому полученная в итоге сумма будет зависеть от того на сколько количество отработанных часов соответствует, приближению к норме.

Таким образом, заработная плата сотрудников станет зависеть от них самих: чем больше отработанных часов, тем больше доход. Данный факт является положительной стороной данной системы оплаты труда, отражается в создании дополнительного стимула к работе. При перевыполнении плана магазина доход соответственно возрастает, однако, если план магазина не выполняется, сотрудники в любом случае получают сумму за отработанные часы с учётом размера ставки и полагающихся бонусов.

В настоящее время расчет заработной платы станет возможным и доступным для всех сотрудников. Поэтому одной из важных задач руководителя в отношении персонала является донесение информации о схеме розничной мотивации. Схемы расчетов будут находиться в доступном для сотрудников месте, если же возникают вопросы, то они решаются на уровне директора.

Ещё одним важным стимулом является желаемый график рабочих дней. Сотрудники организации преимущественно студенты. Из этого

следует, что важным условием работы будет являться возможность совмещать работу и обучение. В связи с этим большое внимание уделяется именно такому аспекту, как график работы.

Философия компании подразумевает не только ориентацию на клиента, но и ценность каждого сотрудника. Так, имеет место индивидуальный подход к каждой отдельной структурной единице, с целью выявить те мотивы, воздействуя на которые можно побудить сотрудника к действию. Присутствует доверительная атмосфера, что позволяет создать положительный климат внутри коллектива, всё это, безусловно, сказывается на работе сотрудников. Таким образом, одной из главных задач руководящего состава является контроль эмоционального настроением сотрудников.

Если вновь брать во внимание материальное стимулирование, то в ООО «Adidas Group» имеет место система выдачи сертификатов. Данные сертификаты выдаются до 15 числа каждого месяца конкретному сотруднику, показавшему лучшие результаты в работе за предыдущий месяц.

В данном случае существуют различные мотивационные (бонусные) программы для каждой категории сотрудников. Например, для продавцов - кассиров - за наименьшее количество ошибок в работе и за самый высокий показатель UPT или за наибольшее количество проданного товара определённой категории; для мерчендайзеров - лучшая презентация в подотчетной зоне, выполнение индивидуальных планов. По результатам программ победители получают сертификат на определенную сумму, который они могут отоварить в фирменном магазине.

Ещё одним важным моментом является система предоставления карт сотрудника. Карта сотрудника выдаётся после трёх месяцев работы в компании, является лимитированной и предоставляет скидку на продукцию 40%. Также каждому новому сотруднику при трудоустройстве выдается комплект формы. После выдачи нового комплекта, предыдущий остается у обладателя.

В период с 2015г. по 2016г. было зафиксировано более 5 случаев неправильного начисления заработной платы сотрудникам, в том числе директору дисконт - центра, последний прецедент произошел при начислении заработной платы за ноябрь 2011г. - не был учтен районный коэффициент; нужно отметить, что данная ситуация вызвала сильный резонанс, так как охватила более 500 магазинов розничной сети; подобные случаи особо остро воспринимаются сотрудниками. Именно, поэтому. хотелось бы отметить, что введение личных продаж в концептуальных магазинах возможна, и сотрудники будут заинтересованы в данном нововведении, т.к. их заработная плата будет полностью зависеть от их продаж.

Каждый месяц после проведения инвентаризации и подсчета товара, при положительных показателях будет выплачиваться бонус за сохранность товара.

Время на реализацию проекта около 3 месяцев, так как довольно проблематично перестроить привычный уровень сервиса за более короткий срок, инновация в первый же месяц уберет неспособных к адаптации сотрудников, далее с помощью HR-отдела будет организован массовый отбор кадров на вакансии «Специалист по продажам» в краткосрочной перспективе ожидаем спад продаж в интервале 15-30% после трех месяцев начнет увеличение продаж и выравнивание их в общем по сети, в дальнейшем продажи начнут разниться так как, в одних местах будет скопления наиболее опытных и подготовленных продавцов, которые сами могут управлять падением покупательского спроса в ходе своего рабочего процесса, где-то же такая ситуация не будет наблюдаться, помимо этого образуются наиболее прибыльные торговые точки в крупных торговых центрах за счет большего потока покупателей.

Ожидаемый рост продаж при неизменном покупательском потоке и увеличении среднего чека в штуках до уровня 3,0 выразится в увеличении валового дохода на 30-45%

После полного привития новой системы продаж ожидаем рост до 70% по сравнению с первичными данными, рассмотренными в Главе 2.2.

Для ООО «Adidas Group » введение данного проект считаю положительно выгодным, так как с введением личных продаж увеличиться уровень сервиса, что в свою очередь приведет к повышению спроса за счет качественных и количественных факторов:

- увеличение потока покупателей;
- увеличение среднего чека как в рублях;
- увеличение конвертации;

Таблица 3.3

#### Характеристика изменений в окружающей среде

Изменения факторов внешней среды	Характеристика
1.Технологические изменения	Изменится лишь структура пробития чеков
2.Социальные изменения	Покупателям будет оказано должностное внимание, благодаря заинтересованностью продавцов в личных продажах
3.Экономические изменения	Покупатели станут больше тратить в магазинах торговой сети
4.Политические изменения	С увеличением продаж торговой сети ,увеличатся и налоговые поступления

Крупная компания имеет множество проблем в показателях процесса продажи товаров и торгового обслуживания.

Причем в качестве проблем следует рассматривать не только негативные моменты (претензии клиентов к качеству обслуживания, снижение объемов продаж, высокая текучесть кадров и т. п.), но и открывающиеся возможности для будущего развития (выявление новых потребностей клиентов, принятие федеральных и региональных целевых программ, развитие информационных технологий, удачный опыт других компаний и др.).

Компания обладает значительными финансовыми, человеческими и материальными ресурсами. За свою историю организация решала ряд проблем со спадом спроса, уход клиентов к конкурентов, с открытие новых рынков сбыта в сей же момент времени организация стабильна и готова инновациям, основные ресурсы направлены на увеличение продаж за счет магазинов концептуального направления.

Проблемы появляется повсеместно, но руководство бездействует, есть предположение, В ближайшее время желательно принять меры по реализации нововведения. Рассмотрим сферы деятельности с возможными изменениями.

Таблица 3.4

## Сферы деятельности и возможные результаты изменений

Сферы деятельности	Изменения	Ожидаемые результаты изменений
1.Деятельность предприятия	Введение личных продаж	Увеличение валовой выручки, улучшения сервиса.
2.Технологическая основа	Не задействована	-
3.Финансовая сфера	Не требуется	-
4.Система управления организацией	Останется без изменений	-

## Продолжение таблицы 3.4

5.Кадровая политика	Потребуется изменения штаба сотрудников	Обучение нового потенциального коллектива
---------------------	---	---

Проанализируем сильные и слабые стороны введения личных продаж в концептуальном магазине.

Таблица 3.5.

## Анализ сильных и слабых сторон проекта

Сильные стороны	Слабые стороны
1.Увеличение доходности	В краткосрочной перспективе – Спад продаж
2.Эффективность кадров	Потребуется время на принятие новой системы продаж
3.Легкость внедрения	

Подводя итог проделанной работе, хотелось бы отметить, что анализ системы оплаты труда и стимулирования персонала позволил гораздо подробнее рассмотреть связь между тем, как оплачивается труд работников и их способность выполнять трудовые функции. Система оплаты труда, в которой будут предусмотрены справедливая оплата за труд, премии, одним словом как материальные, так и нематериальные поощрения, грамотно сочетающиеся друг с другом, является механизмом, позволяющим добиться лучших результатов для сотрудников, а значит и для организации.

В ООО «Adidas Group» установлена система оплаты труда, которая подразумевает оплату за труд в соответствии с общими продажами. Имеет место расширенная система премиальных начислений, состоящая из ряда

бонусов, например бонус за личные продажи, бонус за выполнение плана продаж магазина, сохранности вверенных материальных ценностей и др.

Нематериальное стимулирование выражается в начислении скидок по карте сотрудника, выдаче формы, применении различных бонусных программ и конкурсов между сотрудниками, социальной программы. Всё это направлено на стимулирование труда сотрудников. В любых системах есть свои достоинства и недостатки. В соответствии с этим утверждением были выявлены плюсы и минусы данной системы.

Вывод о результате нововведение следующий: с экономической точки зрения при благоприятно стечении обстоятельств компания ООО «Adidas Group» получит увеличение продаж до 70% от искомого результата, далее при общем принятии данной системы продаж планируется рост равный 5-10% в год в трехлетнем периоде.

Это даст толчок к развитию новой эпохи для компании, превратив ООО «Adidas Group» в мощную мультибрендинговую структуру с обширным товарным ассортиментом разных ценовых категорий от эконом-класса до самых престижных коллекций. В общем, у компании есть все предпосылки для принятия решения в пользу введения личных продаж в любое удобное для неё время, значимых проблем и потерь в ходе принятия и реализации проекта не ожидается.

### **3.3. Рекомендации по совершенствованию процесса продажи товаров и торгового обслуживания на примере ООО «Adidas Group»**

Торговля занимает важное место в экономике страны и является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей. Розничная торговля, будучи завершающим этапом многосложного процесса товародвижения выявляет необходимые по цене и потребностям товары производственно-технического назначения и широкого потребления, т.е является индикатором

спроса. Именно розничная торговля позволяет не только динамично реагировать на изменения в рыночной среде, но и повышать качество жизни общества за счет своевременного удовлетворения запросов каждого его члена.

Проблема качества торгового обслуживания постоянно волнует и покупателей и продавцов. И это закономерно. Растет материальное благосостояние людей, растет их культурный уровень. В этих условиях вполне естественно желание покупателей приобрести необходимый ему товар в удобное для него время, в удобном месте, в нужном ассортименте.

Поэтому в условиях рыночной конкуренции большое значение уделяется торговому обслуживанию, так как от качества и уровня торгового обслуживания зависит эффективная торговая деятельность любого предприятия, основным показателем которой является размер прибыли.

Правильная организация работы розничного предприятия относительно применяемых методов продаж и предлагаемого к продаже ассортимента продукции самым прямым образом влияет на величину его товарооборота и, как следствие, на результат всей финансовой деятельности фирмы.

Важным моментом в организации работы любого предприятия является система применяемых методов продаж. В настоящее время одним из эффективных методов продаж становится - продажи через Интернет.

Торговля через Интернет населения товарами повседневного спроса в развитых странах идет по двум направлениям: во-первых, как форма дополнительного обслуживания покупателей со стороны стационарных магазинов, и, во-вторых, как самостоятельная форма торговой деятельности. В первых случаях в магазинах создаются отделы заказов, которые принимают заказы по телефону и доставляют их в определенное время на дом покупателям. В отдельных странах (Франция, США) имеются специализированные фирмы с сетью магазинов заказов.

Наиболее сложным вопросом в организации торговли по заказам является доставка товаров. В некоторых случаях товары развозят на ручных тележках, так как большинство покупателей проживают рядом с магазинами.

Большинство магазинов в США и западноевропейских странах доставляют товары в автофургонах с кондиционированием и холодильными камерами для скоропортящихся продуктов.

Продажа по заказам в комбинации с продажей по образцам применяется и при реализации непродовольственных товаров

В марте 2017 года, компания разработала бизнес-план на последующие 5 лет стратегической группы ООО «Adidas». «Создать новый» план и отношение, которое приведет «Adidas» в будущее.

Компания работает каждый день, чтобы вдохновить и дать возможность людям использовать силу спорта в их жизни. Эта стратегия означает, что компетентность в спорте в уличном стиле и моде, потому что спорт-это настрой и образ жизни. Все, что делает компания коренится в спорте. В самое сердце, создавая новое-это «Adidas» и «Reebok» бренды. Эти бренды, что связывает с потребителями; поэтому их успех определяет успех бизнеса.

С концепцией будущего «создать новый», бренды находятся ближе к потребителям, чем когда-либо прежде. Для достижения этого плана направлена на достижение трех стратегических решений:

- Скорость: стать первым в позиции спортивных магазинов: быстрое удовлетворение потребностей потребителей, улучшение качества обслуживания.

- Города: шесть основных городов, в которых возрастут доли ума, доли рынка и доли тренда определены: Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Шанхай, Токио, Лондон и Париж.

- Быть открытым для всех: быть первой спортивной компании, которая приглашает спортсменов, потребителей и партнеров, чтобы стать частью брендов.

Как уже говорилось ранее, положение компании на рынке устойчивое с тенденциями к росту, который может достигнут за счет преобразований внутрифирменной структуры, в российском сегменте необходимы кардинальные изменения, так как немецкий стиль управления фирмой неприемлем для российской действительности.

Для улучшения положение компании на российском рынке, возможно включить в действия Европейский стиль продажи товаров через Интернет. Одним из самых успешных Европейских проектов продажи товаров является проект мультиканальной торговли «Omni Channel». Мультиканальная торговля – это то, что дает безграничные возможности для покупателей и продавцов.

Стать ближе к покупателю - является стратегия компании «Adidas Group». Благодаря запуску проекта «Omni Channel» купить нужный товар теперь можно 7 дней в неделю и 24 часа в сутки. Однако время не стоит на месте и способ общения с покупателем меняется – теперь время покупок не ограничивается временем работы розничного магазина.

Omni (лат. «каждый», «существующий повсюду»), Channel (англ. «канал»).

Каждый из каналов (розница и онлайн) обладает своими преимуществами. Так, в магазине можно получить подробную консультацию и примерить понравившуюся вещь вместе с сочетающейся обувью или аксессуарами, а в онлайн-магазине можно сделать покупки в любое время и месте, а также проверить отзывы других покупателей.

Проект «Omni Channel» позволит сочетать преимущества онлайн и розничной торговли, тем самым создавая новые возможности для покупателей, делая из них настоящих приверженцев бренда.

Кроме выгоды и удобства для покупателей, розничный магазин также получит значительные преимущества. Главный плюс запуска проекта «Omni Channel» для магазинов – не упустить клиента, не дать ему уйти без покупки, предложив ему то, чего нет, или никогда не было в концептуальных магазинах.

Проект Omni Channel включает в себя 4 сервиса для покупателя:

- Endless Aisle («Покупки без границ»);
- Click & Collect («Закажи и забери»);
- Ship from Store («Отгрузка из магазина»);
- Return to Store («Возврат в магазин»).

Проект «Omni Channel» поможет стать ближе к покупателю, оказывать первоклассный сервис, получать за это бонусы и повышать индекс лояльности NPS.

#### 1. Endless Aisle «Покупки без границ».

Сервис «Покупки без границ» представляет собой приложение OmniBox, установленное на электронный терминал (PolyTouch, iPad), который будет расположен в магазине. Данное приложение работает по аналогии Интернет-магазина «Adidas» или «Reebok», но с расширенным ассортиментом и дополнительными функциональными возможностями. Приложение OmniBox даёт возможность покупателю заказать товар, отсутствующий в данном магазине и получить его доставкой на дом (или в магазин).

Рассмотрим преимущества данного сервиса:

Таблица 3.6

#### Преимущества введения сервиса Endless Aisle «Покупки без границ»

Преимущества для продавца	Преимущества для покупателя	Преимущества для магазина
-Дополнительная продажа в общие или в личные продажи	-Возможность купить редкую модель или размер;	-Возможность дополнительно заработать;
	-Возможность приобрести размер или модель которой нет в наличии в магазине;	-Реализовать потребность покупателя

Продолжение таблицы 3.6

	-Выбор из главного сайта	-Улучшения качества сервиса
	-Консультация специалиста во время заказа, и правильность его оформления	

## 2. Click & Collect «Закажи и забери».

С помощью данного сервиса покупатель сможет забрать заказанный товар в любом удобном для него магазине.

«Закажи и забери» – это удобная и популярная на рынке одежды опция, которая позволяет покупателю разместить заказ в Интернет-магазине и забрать его в удобном розничном магазине, где собранный заказ будет ждать покупателя уже в день размещения заказа (если заказ может быть собран из товарных остатков магазина) или на следующий день (для регионов сроки доставки могут быть немного увеличены).

Таблица 3.7

### Преимущества введения сервиса Click & Collect «Закажи и забери»

Преимущества для продавца	Преимущества для покупателя	Преимущества для магазина
-Дополнительная продажа в общие или в личные продажи	- Широкий выбор товаров и размеров;	-Увеличение трафика;
	-Доступность детальной информации о товаре;	-Увеличение конвертации;
	-Возможность получения консультации в магазине;	-Возрастает популярность магазина
	- Доставка в удобный магазин;	
	-Возможность сделать заказ в удобное	

	время.	
	-Использование скидочных и банковских карт при оформлении покупки	

### 3. Ship From Store «Отгрузка из магазина».

Цель проекта:

- Сокращение затрат и сроков доставки товара до покупателя, заказавшего товар на дом;
- Увеличение продаж за счёт реализации остатков розничных магазинов через Интернет-магазин или через сервис Endless Aisle.

Сервис «Ship from Store» позволит значительно ускорить доставку на дом товара, заказанного покупателем в Интернет-магазине или через сервис Endless Aisle. Система автоматически анализирует, в каком из ближайших к покупателю магазинов можно полностью укомплектовать Интернет-заказ, после чего персонал магазина собирает заказ и передаёт его курьеру. Курьер, в свою очередь, доставляет заказа до покупателя.

С появлением сервиса «Ship from Store» каждый магазин станет мини-центром распределения. И таких центров по всей стране будет всё больше!

В таблице рассмотрим преимущества данного сервиса:

Таблица 3.8

#### Преимущества введения сервиса Ship From Store «Отгрузка из магазина»

Преимущества для продавца	Преимущества для покупателя	Преимущества для магазина
-Дополнительная продажа в общие или в личные продажи	-Возможность найти на сайте интернет-магазина и заказать любой товар, в каком магазине он бы не находился, к себе домой;	-Увеличение трафика;
	-Значительное расширение доступных для заказов товаров/ размеров за счет публикации товарных	-Увеличение конвертации;

	остатков магазинов в Интернет-магазине;	
	-Быстрая доставка из магазина, расположенного к покупателю ближе всего.	-Возрастает популярность магазина

#### 4. Return To Store «Возврат в магазин».

Вернуть купленный в Интернете товар больше не будет проблемой. Теперь с помощью сервиса «Return To Store» товар можно с лёгкостью вернуть в розничный магазин.

Сервис «Return to Store» позволит покупателю, купившему товар через Интернет-магазин, вернуть товар в удобный для него розничный магазин и получить за него деньги на свой лицевой счёт. Покупателю не нужно будет идти в отделение почты, стоять в бесконечной очереди, чтобы отправить товар обратно, а потом ещё ждать несколько недель, пока сумма покупки ему будет возвращена.

Таблица 3.9

#### Преимущества введения сервиса Return To Store «Возврат в магазин»

Преимущества для продавца	Преимущества для покупателя	Преимущества для магазина
-Дополнительная продажа в общие или в личные продажи;	- Ускорение процесса возврата денежных средств;	-Увеличение конвертации;
- Отличная возможность подобрать покупателю, более новый товар взамен.	-Упрощение процесса возврата Интернет-заказа.	- Привлечение дополнительного трафика в магазины и возможность кросс-продаж.

Из сказанного становится очевидным то, что «Omni Channel» для покупателя - это быстро, это надёжно, это минимум усилий и дополнительных затрат! Это максимум товаров и сервиса!

«Omni Channel» для розничной сети - это дополнительный трафик в магазине. Это прекрасная возможность не упустить покупателя, который не нашёл необходимого товара в магазине! Это предложение товара, которого никогда не было в вашем магазине!

«Omni Channel» для продавца - это выполненный план продаж и дополнительный бонус за обслуживание покупателя.

Это то, с помощью чего мы сможем повысить эффективность работы компании на российском рынке.

Таким образом, с учетом вышеизложенного, цель выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании процесса продажи товаров и торгового обслуживания покупателей в розничной торговле на примере ООО «Adidas Group».

Основными задачами работы являются:

1. Изучение теоретических основ организации и совершенствование процесса продажи товаров в розничной торговле;
2. Проведение анализа экономической деятельности ООО «Adidas Group»;
3. Определение организации и совершенствования процесса продажи товаров и торгового обслуживания на примере ООО «Adidas Group».

## Заключение

ООО «Adidas Group» – лидер на рынке спортивных товаров России, который опережает своего конкурента почти в два раза и, тем не менее, имеет амбициозные планы по дальнейшему развитию.

Такая успешная позиция имеет несколько источников причин: прежде всего, «Adidas Group», уже 70 лет занимающаяся разработкой и производством экипировки, которая бы сделала занятия спортом максимально комфортными и позволила бы достичь наилучших результатов. Создать одежду и обувь, которая бы подходила определенному виду спорта, предохраняла от травм и приносила победу и удовлетворение – именно эти задачи являются приоритетными для компании. Однако не стоит забывать и о достижении лучших финансовых показателей. Каждый год на уровне штаб-квартиры планируются стратегии развития. Чем амбициознее будут поставленные задачи, тем большего достигнет компания в целом. Конечно, от штаб-квартиры подразделение получает максимум поддержки, ведь это – одна сплоченная команда, которая стремится к единым целям. Другим немаловажным фактором успеха является популярность бренда, а также диверсификация продукции: компания распространяет одежду и обувь под торговыми марками «Adidas Group», «Reebok», «Rockport». Разнообразие брендов позволяет охватить широкий спектр потребителей, удовлетворяя всевозможным потребностям в зависимости от возраста, вкусовых предпочтений, материальных возможностей и приоритетных видов спорта.

Сейчас продукция ООО «Adidas Group», в Белгороде представлена в 5 магазинах, рассредоточенных по всему городу. Персонал насчитывает более 80 сотрудников, работающих в рознице. В следующем году компания планирует открыть около 100 новых магазинов по всей России, а следовательно и увеличить количество работников.

В данной работе были получены новые знания о том, как применяются на предприятии системы руководства, контроля, мотивации и

корпоративного поведения. Данные системы разработаны иностранными специалистами, так как ООО «Adidas Group», интегрировано в транснациональную корпорацию ООО «Adidas Group», однако они успешно адаптированы под сотрудников российских компании.

В условиях, сложившихся во внешней среде, необходимо привлекать новые категории потребителей посредством организации всевозможных дисконтных акций и мероприятий, которые смогут заинтересовать покупателей. Одним из таких способов является разработка логотипов, направленных на поддержку Олимпийского движения.

В настоящее время расчет заработной платы станет возможным и доступным для всех сотрудников. Схема расчета по - другому называется схемой розничных мотиваций (так как каждый сотрудник будет понимать, что от того, как качественно (выполнение плана магазина, минимизация потерь) и от того, как много (количество выработанных часов, норма 165,5) он будет работать, зависит его заработная плата. Поэтому одной из важных задач руководителя в отношении персонала является донесение информации о схеме розничной мотивации. Схемы расчетов будут находиться в доступном для сотрудников месте, если же возникают вопросы, то они решаются на уровне директора.

Время на реализацию проекта около 3 месяцев, так как довольно проблематично перестроить привычный уровень сервиса за более короткий срок, инновация в первый же месяц уберет неспособных к адаптации сотрудников, далее с помощью HR-отдела будет организован массовый отбор кадров на вакансии «Специалист по продажам» в краткосрочной перспективе ожидаем спад продаж в интервале 15-30% после трех месяцев начнет увеличение продаж и выравнивание их в общем по сети, в дальнейшем продажи начнут разниться так как, в одних местах будет скопления наиболее опытных и подготовленных продавцов, которые сами могут управлять падением покупательского спроса в ходе своего рабочего процесса, где-то же такая ситуация не будет наблюдаться, помимо этого

образуются наиболее прибыльные торговые точки в крупных торговых центрах за счет большего потока покупателей.

Ожидаемый рост продаж при неизменном покупательском потоке и увеличении среднего чека в штуках до уровня 3,0 выразится в увеличении валового дохода на 30-45%

После полного привития новой системы продаж ожидаем рост до 70% по сравнению с первичными данными, рассмотренными в Главе 2.2.

Для ООО «Adidas Group» введение данного проекта считаю положительно выгодным, так как с введением личных продаж увеличится уровень сервиса, что в свою очередь приведет к повышению спроса за счет качественных и количественных факторов:

- увеличение потока покупателей;
- увеличение среднего чека как в рублях;
- увеличение конвертации;

Ещё одним важным стимулом является желаемый график рабочих дней. Сотрудники организации преимущественно студенты. Из этого следует, что важным условием работы будет являться возможность совмещать работу и обучение. В связи с этим большое внимание уделяется именно такому аспекту, как график работы.

Философия компании подразумевает не только ориентацию на клиента, но и ценность каждого сотрудника. Так, имеет место индивидуальный подход к каждой отдельной структурной единице, с целью выявить те мотивы, воздействуя на которые можно побудить сотрудника к действию. Присутствует доверительная атмосфера, что позволяет создать положительный климат внутри коллектива, всё это, безусловно, сказывается на работе сотрудников. Таким образом, одной из главных задач руководящего состава является контроль эмоционального настроения сотрудников.

Используя особенно важную и уникальную сильную сторону компании, как сильная корпоративная культура, необходимо уделить

внимание созданию системы сервисного обслуживания, основанной на неформальном общении покупателей и продавцов. Компания получит в свой актив очень важное и редкое преимущество, если клиенты будут предпочитать товары брендов «Adidas Group», «Reebok» и «Rockport» их конкурентам, за счет обслуживания и культуры работы с потребителями.

Важно заметить, что этот способ завоевания новых потребителей, как неявный и неисследованный, не использован никем из конкурентов.

Можно сделать вывод, что отрасль, в которой работает ООО «Adidas Group», молодая и динамичная, но, тем не менее, достаточно насыщенная конкурентами. Однако в активе у компании достаточно сильных сторон для того чтобы она смогла быть лучшей в своем деле. Конечно, для этого необходимо будет много работать, ведь в настоящих условиях невозможно сохранить прежние показатели без каких-либо действий. Компании удастся достигнуть всего запланированного, ведь недаром слоган компании, исходя из которого планируются стратегии и который позволяет потребителям поверить в себя, гласит: «Impossible is nothing».

### Список использованной литературы

1. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования и развития торговой деятельности в Российской Федерации от 28.12.2009 года № 381-ФЗ // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
2. Российская Федерация. Госстандарт России. ГОСТ Р 51303-99. Торговля. Термины и определения: Постановление Госстандарта России от 11.08.1999г. № 242-ст // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
3. Адидас. Официальный сайт [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.adidas.ru/>
4. Афанасенко, И.Д. Торговое дело: Учебник для вузов [Текст] / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
5. Александров, В.Б. Организационно-экономическое обеспечение развития розничных торговых сетей [Текст] / В.Б. Александров // Международный научный журнал «Символ науки», 2015.-№7. – С.126-128.
6. Альфимова, В.С. Экспресс-курс для начинающих работу с торговыми сетями [Текст]: Учебник / В.С. Альфимова. – Москва: Феникс, 2012. –140 с.
7. Башкирова, Е. И. Структура и организация розничной торговле [Текст]: Учебник / Е.И. Башкирова. – Санкт Петербург: Вильямс, 2013. – 117 с.
8. Березин, Е.И. Структура предприятия [Текст] : Учебник / Е.И. Березин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 450 с.
9. Берман, Б. Эванс, Дж Р. Розничная торговля: стратегический подход [Текст]: учебник для вузов / Б. Берман, Дж Р. Эванс. – 6-е изд., – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1184с.
10. Блинов, В.В. Влияние товарной политики на экономическую эффективность хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Блинов // Международный научный журнал «Символ науки», 2016. - №8. – С.

77-79.

11. Брагин, Л.А. Методы продажи товаров в розничной торговле [Текст]: Учебник / Л.А. Брагин. – Москва: Феникс, 2012. –140 с.

12. Большой экономический словарь [Текст] / под. ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2013. – 864 с.

13. Варли, Р. Рафик, М, Основы управления розничной торговлей [Текст]/ Р.Варли, М. Рафик// Москва ,Издательский дом Гребенникова,2015-410с.

14. Волков, С.И. Состояние и перспектива экономики в России: учебное пособие [Текст] / С.И. Волков.- Москва: Путь, 2012. – 485с.

15. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии [Текст]: учеб. пособие / В.А. Горемыкин – Москва: Издательство «Инфра – 2011. – 260 с.

16. Городнов, А.Г. Развитие розничных торговых сетей на основе методов процессов продаж: учебное пособие [Текст] / А.Г. Городнов. – Нижний Новгород, Издательство «Русь», 2016.-276с.

17. Долгопятова, Т.А. Товарная политика предприятия: учебное пособие [Текст] / Т.А. Долгопятова. - Москва : Лаборатория книги, 2012. - 241 с.

18. Данцова, Л.В. Анализ бухгалтерской (финансовой отчетности) [Текст] : практикум / Л.В.Донцова, Н.А. Никифорова. – 5-е изд., переаб. И доп. – М.: Дело и сервис, 2015. – 160 с.

19. Жаднов, А. О. Финансовый анализ предприятия [Текст] / А. О. Жаднов. – М. : Инфра-М, 2007. – 332 с.

20. Желтиков, В. А. Проблемы спортивных магазинов [Текст] / В.А. Желтиков - Москва: Академцентр, 2014. - 167 с.

21. Ивановец, Г.Г. Развитие торговых организаций [Текст] / Г.Г. Ивановец – Москва: Компания Спутник, 2015. – 159с.

22. Касьянова, Г.Ю. Торговая деятельность: учет и налогообложение для индивидуальных предпринимателей [Текст] / Г.Ю. Касьянова.- М.: АБАК,

2017. – 544 с.

23. Качалов, А. М. Основы менеджмента и управленческой деятельности [Текст] : учеб. для вузов / А. М. Качалов. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 383 с.

24. Кириллова, А. Т. Менеджмент и анализ [Текст] : учеб. пособие / А. Т. Кириллова. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М. : Инфра-М, 2012. – 479 с.

25. Ковалев, К. Ю., Уваров, С. А., Щеглов, П. Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть [Текст]: учебно-практическое пособие / К. Ю. Ковалев, С. А. Уваров, П. Е. Щеглов. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2014. – 272 с.

26. Котельникова, З.В. Особенности развития розничных сетей и торговых форматов в продовольственном секторе российской торговли [Текст]: учеб. пособие / З.В. Котельникова – Москва: Издательство «Мир России». – 2013. – 172 с.

27. Кром, О. Достижение преимущества в торговле. Перевод Самсонов П.А. / О.Кром, М.Кром. – М.: Изд-во «Попурри», 2015. – 448 с .

28. Ласковец, С.В. Товарная политика компании [Текст] : учебно-практическое пособие / С. В. Ласковец. - Москва : Евразийский открытый ин-т, 2012. - 87 с.

29. Литвинова, А.С. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности [Текст] / А.С. Литвинова, С.М. Бороздина // Интернет-журнал «Науковедение», 2015. - №7 Том 2. [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/marketingovaya-politika>

30. Люкшинов, А. Н. Стратегический анализ на предприятиях [Текст] / А. Н. Люкшинов. – М. : Колос, 2013. – 367 с.

31. Марикова, В.А. Товарная политика предприятия [Текст] / Мариков В. А. - Москва : Лаборатория Книги, 2014. - 100, [2] с.

32. Максютков, А.А. Экономический анализа: теория и практика [Текст]: учеб. пособие / А.А. Максютков – Москва: ЮНИТИ-ДАНА». – 2014.

– 544 с.

33. Николаенко, Т.И. Ресурсный потенциал розничной торговле как основа ее развития [Текст] / Т.И. Николаенко, С.Н. Лыкасова // Известия УрГЭУ. – 2013. - №3. – С. 119-124.

34. Николаева, М.А. Товарная политика [Текст]: учебник для бакалавриата / М. А. Николаева. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2015. - 255 с.

35. Окулова, Л. Г. Розничная торговля [Текст] / Л. Г. Окулова. – СПб. : С-ПбГТУ, 2013. – 293 с.

36. Олейникова, К.А. Розничная торговля и ее методы [Текст] / К.А. Олейникова, С. Иванова, Д. Болдогоев. – 3-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014 г. – 331 с.

37. Правила оказания услуг и продажи. Закон РФ «О защите прав потребителей [Текст]. – М.:Изд-во «Норматика», 2017. – 350с.

38. Раицкий К.А. Экономика и управление в организациях торговли [Текст] : учеб. пособие для вузов / К.А. Раицкий. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 192 с.

39. Ситникова, А.В. Экономический анализ [Текст] : учеб. / А.В. Ситникова. – 13-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2016. – 651 с.

40. Сорокина, М.В. Менеджмент и маркетинг в торговле: учебник для вузов [Текст] / М.В. Сорокина. – М.: СПб.: Питер, 2017 г. – 722 с.

41. Сысоева, С.В. Методы продажи товаров в розничной торговле [Текст] / С.В. Сысоева, Н.П. Новоселова. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.

42. Турновский, О.А.. Достижение и преимущества розничной торговле. Перевод Самсонов П.А. /О.А.Турновский – М.: Изд-во «Попурри», 2015. – 448 с .

43. Радаев, В.В. Классификация современных форм розничной торговли [Текст]/ Б.М. Хазбулатова // Теория и практика общественного развития, 2014. - № 16. – С. 91-94.

44. Хасис, Л. А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: организационно-экономический

аспект [Текст] : учебное пособие / Л. А. Хасис. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2011. – 408 с.

45. Уварова, О.Г. Торговое обслуживание в розничной торговле [Текст] / О.Г. Уварова// Научный журнал КубГАУ, 2012. - № 84 (10) [электронный ресурс].

Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/assortimentnaya-politika-predpriyatiy-analiz-osnovnyh-vzglyadov>

46. Харламов, В.И. Товарная политика [Текст]: учебное пособие / Харламов В. И., Вострокнутов А. Е. ; Автономная некоммерческая орг. высш. проф. образования Центросоюза Российской Федерации «Российский ун-т кооп.», Краснодарский кооп. ин-т. - Краснодар : Краснодарский кооп. ин-т, 2013. - 60 с.

47. Шейнов, В.П. Искусство торговли: эффективная продажа товаров и услуг [Текст] / В.П. Шейнов. – М.: Харвест. – Серия «Библиотека практической психологии», 2016. – 416 с.

48. Шереметьева, Е.Н. Розничное торговое предприятие [Текст] / Е.Н. Шереметьева, Т.Е. Степанова // Российское предпринимательство, 2013. - №4. – С. 38-43.

49. Хасис, Л. А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: организационно-экономический аспект [Текст] : учебное пособие / Л. А. Хасис. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2011. – 408 с.

50. Экономика, анализ и планирования на предприятии торговли: учебник для вузов [Текст]. – СПб.: Питер, 2016. – 560 с.

