



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение
высшего образования**
**«Уральский государственный экономический университет»
(УрГЭУ)**

<i>Направление подготовки</i>	38.03.02 Менеджмент
<i>Направленность (профиль)</i>	Маркетинг

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРИАТ)**

<i>Тема</i>	Маркетинговое управление продажами в организации
-------------	--

<i>Обучающийся</i>	Токмакова Ксения Сергеевна
<i>Группа</i>	МАР-16
<i>Руководитель</i>	Изакова Наталья Борисовна к.э.н.
<i>Консультант (при наличии)</i>	

<i>Кафедра</i>	Маркетинга и международного менеджмента
<i>Институт</i>	Менеджмента и информационных технологий

<i>Нормоконтролер</i>	Изакова Наталья Борисовна к.э.н.
-----------------------	-------------------------------------

<i>Дата защиты</i>	25.06.2020
<i>Оценка</i>	

Екатеринбург
2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Ведение.....	3
1 Теоретические основы маркетинга продаж на предприятии.....	5
1.1 Понятие и сущность маркетинга продаж.....	5
1.2 Особенности продаж на предприятии.....	11
1.3 Значение и необходимость маркетинга в повышении эффективности продаж в современных условиях.....	17
1.4 Зарубежный опыт организации процесса продаж на предприятии...22	
2 Анализ системы управления продажами ООО «Леруа Мерлен Восток».....	30
2.1 Характеристика основной деятельности компании.....	30
2.2 Анализ влияния маркетинговых инструментов на эффективность системы управления продажами.....	38
2.3 Исследование системы управления продажами и основные показатели экономической эффективности.....	53
3 Рекомендации по совершенствованию системы управления продажами	

организации.....	75
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления продажами организации.....	75
3.2 Социально-экономический эффект предложений по совершенствованию системы управления продажами.....	89
Заключение.....	96
Список использованных источников.....	102

ВВЕДЕНИЕ

Изменения в развитии экономики привели к изменению покупателя, который имеет возможность выбора продавца, реализующего его потребительские предпочтения. Преимущества, в таких условия, получают те компании, которые первыми осваивают и внедряют рыночные механизмы управления продажами. Техника эффективных продаж гарантирует успешную деятельность компании. Таким образом, наличие эффективной системы управления

продажами у предприятия обеспечивает её конкурентные преимущества.

Система управления продажами предприятия напрямую зависит от торговых активов компании таких как маркетинг, персонал и так далее. В настоящее время важно говорить о актуальности проблемы работы данных механизмов в компании. Проблемы эффективного управления продажами продукции, её продвижения обращают на себя внимание многие научные интересы отечественных и зарубежных специалистов, что свидетельствует о важной роли, которую отводят продажам в формировании отношений с потребителями. Так же эффективные методы управления продажами носят важный характер для маркетинговой стратегии фирмы.

Изучение данной темы позволит компании повысить эффективность своей деятельности за счёт оптимизации текущих усилий и эффективность реализации продукции и за счёт нахождения новых направлений сбыта.

Цель исследования - на основе анализа разработать рекомендации по совершенствованию системы управления продажами в компании.

Поставленная цель будет достигнута путём решения следующих задач:

- изучить особенности продаж на предприятии;
- выявить значение и необходимость маркетинга в повышении эффективности продаж в современных условиях;
- изучить зарубежный опыт организации процесса продаж на предприятии;
- провести анализ основной деятельности компании;

- проанализировать влияние маркетинговых инструментов на эффективность системы управления продажами;

- провести исследование системы управления продажами и проанализировать основные показатели эффективности предприятия;

- предложить мероприятия, направленные на совершенствование системы управления продажами организации;

- выявить социально - экономический эффект предложений по совершенствованию системы управления продажами.

В качестве объекта исследования была выбрана компания ООО «Леруа Мерлен Восток».

Предметом исследования в данной работе являются экономические отношения, складывающиеся в ходе повышения эффективности системы управления продажами в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Методической основой исследования является системный анализ (анализ эффективности управления продажами в организации), применение абсолютных и относительных величин (при расчете удельного веса величин, а также отклонений показателей), использование такого метода оценки конкурентоспособности, как многоугольник конкурентоспособности, PEST-анализ, SWOT-анализ, SNW - анализ, экономико-статистические, расчетно-конструктивные, монографические, графические приемы (при иллюстрации аналитической информации).

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Название глав отображают их содержание. Содержит 101 страницу текста, 24 таблицы, 19 рисунков, 52 источника информации, 14 приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА ПРОДАЖ

В современном мире способность компании осуществлять продажи своего товара является главной со стороны её развития. Чем лучше идут продажи, тем больше прибыли получает компания, тем более квалифицированный персонал может иметь, тем становится более привлекательной для инвесторов. Соответственно, становится более конкурентоспособной. Таким образом, чем лучше налажена система управления продажами, тем более конкурентоспособной будет организация.

Продажа – это персонифицированный, двухсторонний процесс установления контактов и убеждения с целью достижения определённых результатов, то есть удовлетворения потребностей обеих сторон: продавца и покупателя. [10, стр. 10]

Продажа делится на 2 категории: продажа как результат(сбыт) и как процесс(продажа). Продажа как процесс подразумевает реализацию товаров ли услуг, переход прав собственности на товар от одного владельца к

другому. Продажа как процесс подразумевает ряд последовательных действий, совершаемых продавцом с целью убеждения потенциального покупателя в необходимости приобретения товара или услуги, удовлетворяющего его потребность. То есть мы можем сказать, что маркетинг продаж имеет под собой определение продаж как процесса. [10, стр. 15]

Главная функция маркетинга продаж – это удовлетворение потребностей двух сторон (продавца и покупателя). Иначе говоря, продажа предполагает контакт с клиентом с использованием маркетинговых коммуникаций, которые помогают продавцу более точно определить потребности клиента, донести до него нужную информацию и убедить приобрести предлагаемый товар. [5, стр. 197]

Придём к выводу, что продажи – это маркетинговая задача, от которой зависит не только маркетинговая деятельность, но и деятельность компании в целом.

Взаимосвязь маркетинга и продаж прослеживается на всех этапах становления маркетинга компании (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная оценка концепции маркетинга [8, стр. 37]

Основные концепции маркетинга	Цель	Средства достижения	Приоритетные функции
Производственная	Максимум прибыли	Оптимизация затрат	Продажи
Ориентация на продажи	Максимум прибыли	Агрессивное продвижение	Продажи
Традиционный маркетинг	Удовлетворение существующих	Маркетинговые исследования и	Маркетинг

	потребностей потребителей	подстраивание под потребителя	
Маркетинг отношений	Формирование потребностей и их удовлетворение	Формирование стандартов потребления и стиля потребления	Оптимальное соотношения маркетинга и продаж

Основными инструментами успешных продаж выступают товар, цена, ассортимент, обслуживание, продвижение товара и каналы доставки. [9, стр. 200]

Продажа, с точки зрения товара или услуги. – это система убеждения клиента в преимуществах, которыми обладают данный товар или услуга, так как потребитель совершит покупку в случае осознания этих преимуществ. То есть главная задача – доведение до клиента информации о данных преимуществах.

Так же продавец влияет на отношение покупателя к цене. Клиент всегда сопоставляет цену и ценность товара или услуги.

С ценой связан и ассортимент товаров или услуг. Так компания может или идти в направлении специализации ассортимента или расширять его, но при широком ассортименте продавец имеет меньше возможностей в управлении ценой, а при специализации могут быть использованы скидки и акции. То есть продавец должен донести до покупателя, какие преимущества несет ассортиментная политика, насколько она может удовлетворить потребности потребителя.

Обслуживание играет важную роль в принятии решения о покупке, оно гарантирует эффективное потребление продукта.

Так же продавцы определяют каналы доставки товара потребитель, то есть определяет количество этапов между собой и конечным потребителем. Выбор клиента в пользу компании определяют доступность канала, удобство и экономичность доставки.

Продвижение товара или услуги имеет цель – своевременное информирование покупателя о коммерческом предложении компании.

Главная особенность продаж в системе маркетинга – это создание добавленной ценности для потребителя. Сейчас трудно развивать и сохранять конкурентные преимущества, которые направлены только на товар. Поэтому свои усилия стоит направлять на формирование добавленной ценности. [6, стр. 65]

Ценность – это то, что покупает клиент и то, за что он готов заплатить. [4, стр. 76]

Существует 3 вида ценностей [4, стр. 80];

- положительная (выгоды больше стоимости);
- отрицательная (выгоды меньше стоимости);
- нулевая ценность (выгоды равны стоимости).

Практика продаж показала, что клиенты предпочитают покупать положительную ценность продукта.

Система ценностей покупателей делится на 3 вида (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии сбалансированной системы ценностей [4, стр. 81]

Ценность продукта	Ценность компании	Ценность продавца
1.Эксплуатационные показатели	1.Кредиты, отсрочки платежей	1.Знание продукта
2.Особенности продукта	2.Удобство заказа	2.Оперативность
3.Надежность	3.Доставка	3.Инициативность
4.Адекватность	4.Установка	4.Коммуникабельность
5.Долговечность	5.Обучение и консультации	5.Вежливость
6.Другие характеристики	6.Гарантии	6.Уверенность в себе
	7.Другие характеристик и	7.Другие характеристики

Существует несколько видов продаж [10, стр. 11]:

- в зависимости от функций – креативные продажи (прибыль за счет приобретенного товара), миссионерские (информирование о новом товаре и адаптация к нему), оперативные (оформление заказа и доставка);

- связанные с ориентацией продавца на покупателя или на продукт – обслуживание, агрессивная продвижение продукта, спекулятивная продажа и консультативная продажа;

- в зависимости от длительности установления контактов с потребителем – транзакционные (разовые) и продажи через развитие отношений (долгосрочные);

- в зависимости от уровня ценности – транзакционная продажа (ценности товара в небольшой стоимости и легкости приобретения), консультативная продажа (выявление

проблемы, пути её решения, консультация при неопределённости покупателя), предпринимательская модель продажи (баланс возможности компании и предлагаемого товара, когда потребителю нужен партнёр).

Рассмотрим технологии продаж товара или услуги [10, стр. 12]:

- пассивная продажа;
- агрессивная продажа;
- спекулятивная продажа;
- консультативная продажа.

Технологию продаж называют пассивной, так как основан задача данных продаж – качественно обслужить клиента, оформить покупку, то есть просто продать нужный товар, а не предложить какую-то дополнительную продукцию.

Используя данную технологию, продают в основном товары широкого потребления, то есть товары, решение о покупке которых принимают достаточно быстро. Данную технологию чаще всего применяют [10, стр. 12]:

- дистрибьюторские компании с маленьким ассортиментом, которые работают на рынке уже много лет и которые уже сформировали свой рынок, то есть имеющие стабильность;
- супермаркеты, то есть здесь персонал занят только обслуживанием клиентов и больше ничем;
- call-центры продаж, так как клиент сам звонит в компанию, делает заказ и получает товар, продавцу главное владеть коммуникативными навыками.

Что касается агрессивных продаж, то здесь, наоборот, ориентация на товар, а не на сервис. Главная задача

заключается в том, чтобы продать один раз товар данному клиенту, после чего дальнейшее взаимодействие с клиентом не рассматривается. Данные тип продаж чаще всего применяют страховые и медицинские компании.

Процесс продаж спекулятивного типа настроен на возбуждение личного интереса конкретного потенциального покупателя. В основном это применяется в продажах, когда необходимо поддерживать долгосрочные отношения с клиентами.

В консультативных продажах в наибольшей степени присутствует ориентация на клиента, его интересы. Главная цель, чтобы продажи имели неоднократный, постоянный характер.

Многие компании применяют смешанные технологии продаж.

Существует 6 принципов продаж в компании [10, стр. 13]:

- прибыль (прибыльность как для продавца, так и для покупателя);
- польза (как мы выяснили, продажа – это удовлетворение потребностей клиентов, поэтому компании создают дополнительную ценность для своего продукта, то есть то, за что клиент будет готов заплатить, ценностью может обладать и товар, и продавец, и фирма);
- соревнование (то есть умение продавца участвовать в конкуренции и управлять ею);
- учет трудности решения о покупке (клиенту всегда трудно расставаться с деньгами, поэтому продавцу нужно уметь грамотно подтолкнуть клиента к этому решению);

- каждый контакт – это продажа (каждый контакт с потенциальным потребителем усиливает или ослабляет имидж компании, поэтому нужно всегда помнить, что каждый контакт – это продажа);

- организованное знание (в процессе продаж продавец выступает в роли консультанта, поэтому ему всегда нужно знать всю информацию о продаваемом товаре).

Таким образом, маркетинг продаж имеет большое значение как для продавцов, так и для покупателей. Продажи – это источник дохода для потребителей и способ удовлетворения потребностей для потребителя. Эффективное управление продажами – залог успеха компании.

1.2 ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Мы существуем и развиваемся в условиях высокой конкуренции, которая постоянно растёт. В такой ситуации мы понимаем, что произвести товар лучше – это недостаточно, уметь его выгодно продать – это то, на что должен обращать внимание каждый руководитель компании. Сейчас выигрывает тот производитель, который направляет свои усилия на решение проблемы клиента, на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с ним. [8, стр. 203]

Одной из главных проблем в области продаж, с которой сталкиваются руководители, является то, что продажи часто строятся на «неадекватном» маркетинге. Именно чётко сформированная маркетинговая политика помогает предприятию повышать и реализовывать свои продажи.

Сейчас многие компании рассматривают понятия «продажи» и «маркетинг» как синонимы. Так как их цель

заключается в увеличении дохода компании посредством удовлетворения потребностей потребителей; они дополняют друг друга и находятся в постоянном взаимодействии; цель маркетинговой деятельности в определённый период времени – повышение продаж; они обеспечивают конкурентные преимущества компании.

В маркетинге нужно знать своего клиента: кто он, что ему нужно и так далее. А знание клиента – основа заключения взаимовыгодных сделок. «Маркетинг – это процесс управления, при котором нужно распознать, предвидеть и удовлетворить потребности и нужды клиентов для взаимной выгоды». [5, стр. 10]

Клиент приобретёт товар, если он не просто информирован о нём, а эффективно информирован, то есть эффективными способами. Иначе говоря, продажи предполагают использование маркетинговых коммуникаций, которые дают продавцу возможность определить потребности клиента, его ценности, донести до него нужную информацию и убедить приобрести предлагаемый товар. Таким образом, «продажа – это один из методов воздействия на потенциальных клиентов с целью превращения их в покупателей». [5, стр. 14]

Маркетинг и продажи находятся в постоянном равновесии, то есть в балансе друг с другом. В основу роли маркетинга в повышении эффективности продаж положены концепции «4P» (Product – Price – Place – Promotion) и «4C» (Customer solution – Customer cost – Convenience – Communication). «В конкурентной борьбе побеждают те компании, которые удовлетворяют потребности покупателей,

обеспечивая им экономию средств, удобства приобретения товара и эффективные коммуникации». [3, стр. 167]

Вторая проблема, с которой сталкивается большинство компаний, связана с управлением продажами. То есть мы должны обращать внимание на корпоративную культуру компании, на мотивацию и обучение сотрудников.

Почти каждая вторая компания измеряет эффективность своей деятельности только объёмом продаж, что, в свою очередь, влияет на планирование рабочего времени продавцов и выбор оптимального типа общения.

Большинство сотрудников, обслуживая клиентов, думают, что вежливое общение – это залог успеха в продажах. Это часть хорошего обслуживания клиентов, но только небольшая.

Наша жизнь – это столкновение потребностей и интересов. Но самый лучший выход из таких столкновений – это переговоры на равных, когда беседа основана на интересе, симпатии и доверии. Данная модель встречается не часто, но надо уметь действовать в сложных ситуациях. Ведь главная цель компании – сохранить клиента в условиях жесткой конкуренции. [8, стр. 235]

Главными принципами продаж, которыми должна руководствоваться любая компания, являются прибыль; польза; соревнование; трудность решения о покупке; каждый контакт – это продажа; организованное знание. То есть каждая продажа должна быть прибыльна как для продавца, так и для покупателя; следует помнить, что потребитель приобретает не физические характеристики, а свойства товара, способные удовлетворить его потребности; продавец

должен обладать совокупностью знаний о ассортименте, о тенденциях на рынке, о конкурентах, о истории компании, психологии и так далее.

В настоящее время способность компании эффективно осуществлять продажи своей продукции является определённой, с точки зрения её развития: чем лучше идут продажи, тем больше прибыль получит компания, тем более квалифицированный персонал сможет привлечь и тем сложнее будет с ней конкурировать на рынке. [10, стр. 9]

Компании нужно убедить, доказать клиенту, что качество продукции в вашей фирме лучше, чем у конкурентов. На современном рынке высокий уровень обслуживания клиентов – необходимое условие выживания и необходимое условие процветания. За качественный сервис более 50% клиентов готовы заплатить на 10% больше. [9, стр. 15]

Деятельность по выявлению и установлению, поддержанию и укреплению, а при необходимости и прекращению взаимоотношений с клиентами называется маркетинг взаимоотношений. [47, стр. 4]

Маркетинг взаимоотношений направлен на создание для клиентов новых ценностей, а затем на совместное с ними пользование её выгодами; признаёт за клиентами ключевую роль как покупателей, так и тех, кто определяет, какую именно ценность они хотели бы получить; задачами маркетинга взаимоотношений считаются проектирование и оптимизация процессов коммуникаций, технологий и работы персонала для поддержания потребительской ценности; представляет собой непрерывные попытки осуществлять

сотрудничество между покупателями и продавцами; признаёт ценность «покупательского жизненного цикла» клиентов; стремится выстраивать цепочки взаимоотношений в пределах организации – в интересах создания ценности, востребованной потребителями, а также с другими организациями и своими основными стейкхолдерами, включая поставщиков, посредников, акционеров.

Почему компании обращаются к маркетингу взаимоотношений для повышения уровня продаж? Существует огромное количество преимуществ relationship marketing как для компании, так и для потребителя. Для компании – это снижение издержек, связанных с привлечением клиентов; рост числа и суммы покупок за счёт постоянных потребителей; барьер для входа конкурентов; залог удержания персонала компании. Для потребителей – это психологические выгоды – общения с постоянными сотрудниками; социальные выгоды – установление дружественных отношений с персоналом; экономические выгоды – получение скидок, призов и так далее; адаптация товаров и услуг под конкретного потребителя.

Рассмотрим процесс продаж товарной продукции. «Процесс продаж товарной продукции – это совокупность взаимосвязанных этапов, осуществляемых продавцом для совершения продажи». [8, стр. 219]

В розничной торговле предприятие проходит через 5 этапов процесса продаж [8, стр. 220]:

- контакт с покупателем;
- определение потребностей;
- презентация продукта;

- преодоление возражений;
- завершение продажи.

На результат процесса продаж в целом оказывают влияние как поведение продавца, так и поведение покупателя. Взаимное влияние друг друга приводит к успеху сделки.

Существует три подхода взаимосвязи процесса продаж и процесса покупки [8, стр. 225]:

- рациональный подход, то есть при совершении покупки покупатель руководствуется рациональными соображениями;
- подход «LED» (Learn-Feel-Do), дословно – узнать-почувствовать-сделать, то есть рационально-чувственное решение о покупке;
- подход «AIDA» (Attention-Interest-Desire-Action), то есть внимание-интерес-желание-действие. Решение о покупке основывается на механизмах человеческой психики.

Наряду с этим поведение покупателей обосновывается с позиций [8, стр. 226]:

- экономического подхода, то есть поведение покупателя всегда рационально и направлено на получение максимальной выгоды от покупки;
- психологического подхода, то есть покупатель не имеет четкого представления о своих потребностях и действует подсознательно;
- социологического подхода, то есть поведение покупателя обусловлено влиянием «эталонных» групп потребителей;

- антропологического подхода, то есть поведение покупателя определяется действием внешних норм поведения, условий жизни и так далее.

От степени заинтересованности продавца в продаже и покупателе формируется стиль продажи. «Стиль продажи - это манера поведения, соответственно, продавца и покупателя в реальной ситуации осуществления.

Поведение покупателя во время заключения сделки по приобретению товара во многом определяется степенью его заинтересованности в покупке и степени внимания к продавцу, отсюда формируются стили покупок.

Взаимодействие покупателя и продавца во время совершения сделки формирует соответствующую атмосферу продаж (таблица 3).

Таблица 3 - Матрица типов атмосферы продаж [8, стр.50]

		Стиль покупки				
Стиль продаж		1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
	1,1		- Апатия	- Пассивность	- Равновесие	- Безразличие

Продолжение таблицы 3

		Стиль покупки				
		1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Стиль	1,9	0 Потеря времени	+ Терпение	- Безмятежность, ясность	- Болтовня	0 Раздражение

продаж	5,5	+	-	0	0	0
		Конформизм	Трудность, сопротивление	Рутинность, скука	Обезличка	Обман
	9,1	0	+	+	0	0
	Зависимость	Сильная напряженность	Распушенность	Мистификация	Пререканье	
9,9	+	+	+	+	+	+
	Академизм	Принуждение, непонимание	Легкость	Доверие	Удовлетворение	

Рассмотрим элементы продаж по В.М.Кондрашову. Первый элемент – это стратегия, то есть стратегическое управление. Суть элемента, это на основе выявления определённых признаков внутренней среды и их проявления рассчитывается итоговый рейтинг компании, который показывает степень её готовности к стратегическим преобразованиям в области формирования маркетинговой стратегии. Элемент включает в себя: миссию; цели и стратегии компании; сбор, анализ и обработку маркетинговой информации; работу по повышению конкурентоспособности компании; адаптируемость компании к открывающимся возможностям; ориентированность настоящего управления на выполнение стратегических задач компании; информирование персонала о стратегических целях и задачах компании и оценка его отношения к данному развитию; высокий уровень корпоративной культуры; наличие эффективно работающего маркетингового отдела.

Второй элемент – это товарно-маркетинговая стратегия в системе продаж, то есть качество, цена, кредитная политика,

упаковка, реклама товара, а также позиционирование товара и бренд компании. Это ключевая стратегия выживания, спокойного существования, экономического роста, крупного успеха организации. [8, стр. 57]

1.3 ЗНАЧЕНИЕ И НЕОБХОДИМОСТЬ МАРКЕТИНГА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Как мы уже упоминали, в современных условиях продажи неразрывно связаны с маркетингом и дополняют друг друга. Продажи служат практическим результатом маркетинговой работы. Маркетинг и продажи обеспечивают конкурентное преимущество компании на рынке. Задача маркетинга – определить благоприятные возможности для выхода нового товара, а задача сбыта – исследование конкретных рынков с целью обеспечения необходимых объемов продаж. [10, стр. 15]

Маркетинг предполагает хорошее знание своих потребителей, но не только знания продавца имеют значение в деятельности компании, но и знания покупателя о товаре, который ему предлагают тоже не менее важно.

Продажа предполагает личный и безличный контакт с потребителями с помощью использования маркетинговых коммуникаций – целенаправленное и комплексное воздействие на внешнюю и внутреннюю среду организации. [10, стр. 15]

Маркетинг и продажи должны присутствовать в компании в равном соотношении, так как, если компания

будет ориентироваться только на маркетинг, то она не добьётся нужного дохода, а если будет ориентироваться только на продажи, то не добьётся развития и ограничит потенциал организации.

Как мы уже говорили, а маркетинге существует система «4P» (Product, Price, Place, Promotion). [3, стр. 134] Эту концепцию компании успешно используют в маркетинговой деятельности организации. Но, как мы выяснили, для успешной деятельности важно не только знание компании своего потребителя, но и знания потребителем товара, который ему предлагают. Интересы потребителя представляет концепция «4C» (Customer solution – ценность для потребителя, Customer cost – цена сопоставимая с расходами потребителя, Convenience – место, доступное потребителю, Communication – информативность потребителя). [10, стр. 16]

Концепция 4C говорит о том, что потребителям необходимы [10, стр. 16]:

- ценность;
- адекватная товару стоимость;
- удобство;
- коммуникация.

Кроме того, покупке продукта предшествуют [10, стр. 16]:

- осведомлённость;
- приемлемость;
- доступность;
- легкость приобретения.

Большую роль в маркетинге продаж играет персонал, работа с которым необходима, чтобы произвести благоприятное впечатление на клиента, процесс.

Продукт – это товар, который удовлетворяет определённые потребности, имеет свою цену и предназначен для продажи. Он бывает осязаемый и неосязаемый, новый и прежний, конечного и промежуточного потребителя. Товары удовлетворяют одну или несколько потребностей как долгосрочно, так и краткосрочно. Товары бывают [10, стр. 17]:

- повседневного спроса;
- предварительного выбора;
- импульсной покупки;
- экстремальных случаев;
- особого спроса;
- пассивного спроса.

По роли маркетинга товары также бывают [10, стр. 17]:

- новинки;
- лидеры;
- «локомотивы»;
- тактические;
- зазывные.

Потребительские свойства товара – это цена, ценность, удобство. Кроме того, очень важно качество товара. Это одно из главных элементов стратегии овладения рынком, повышения уровня обслуживания и обеспечения конкурентоспособности.

По модели Армстронга и Котлера товар состоит из таких компонентов, как [3, стр. 135]:

- основные качества (выгоды);
- осязаемые качества (материальные качества);
- подкреплённые качества (сопутствующие услуги).

Данные маркетинговые качества помогают сотрудникам компании осуществлять продажу продукта более качественно.

Также концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ) является одной из важных составляющих управления продажами. Зная, на каком этапе находится тот или иной товар, продавец более грамотно выбирает политику продаж.

Задача маркетинга продаж – продлить жизненный цикл товара.

Инструменты товарной политики [11, стр. 95]:

- ассортимент (выпуск товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных потребителей. Увеличение продаж и повышение эффективности ассортимента зависят от правильной оценки прибыльности каждой товарной категории, отсутствия товаров, затраты на которые не окупаются);
- марка (изделия фирменного стиля помогают завоевать популярность, а значит увеличивают сбыт);
- упаковка товара (хорошо спроектированная упаковка может оказаться для потребителей дополнительным удобством, а для производителей – дополнительным средством стимулирования сбыта товара);
- сервис (привлекает покупателей, поддерживает и развивает продажи товара, информирует потребителя).

Что касается цены, то сейчас потребители стали чувствительны не только к цене, но и к потребительской

ценности товара. Компании, которые способны создать и предоставить более высокую потребительскую ценность за счет новизны, характеристик товара, дополнительных услуг и так далее могут установить на свой товар более высокую цену. Для этого необходим правильный выбор целевой аудитории и понимание нужд покупателей.

Покупателей можно разделить на три группы [10, стр. 19]:

- стабильно чувствительные к цене;
- готовые заплатить за товар и услугу лучшего качества немного больше, но только до определённого предела;
- те, кому нужны товары и услуги только наивысшего качества независимо от их стоимости.

Компаний должна быть нацелена на одну из этих групп и создать предложение товара или услуги, привлекательное именно для этой целевой аудитории.

Ценовая политика – фактор определения стратегии продаж компании. Определение уровня цен – главное решение для любой компании. Оно зависит от следующих факторов [10, стр. 20]:

- прибыль, которую планирует получить предприятие;
- цена, которую может заплатить покупатель;
- издержки компании на производство и реализацию товара;
- цена конкурентов.

Цель ценообразования связана с эффективностью продаж, а стратегии ценообразования - со стратегией продаж.

Важную роль в повышении эффективности продаж играет такой вид деятельности, как дистрибьюция - деятельность по выбору эффективного канала реализации товаров на рынке. Чем больше каналов использует компания, тем выше её охват рынка. Число способов приобретения растёт, совершить покупку можно в магазинах, киосках, по телефону, через каталоги и Интернет. Если компания использует только один канал распределение сталкивается с большой конкуренцией со стороны других каналов дистрибьюции. К тому ж цена достаточно сильно варьируется в зависимости от типа канала распространения. Поэтому компании следует тщательно выбирать какие каналы или канал использовать для обеспечения присутствия на рынке. [10, стр. 21]

Перейдем к такому инструменту, как продвижение. Продвижение - это обращение производителя к потребителю с целью предоставления ему товаров компании. Это может быть любая форма обращения - реклама, промоакции, ТВ, радио, Интернет и другое. Цель - создать устойчивый спрос. Стратегия продвижения предполагает комплекс мер по воздействию на покупателя [10, стр. 22]:

- формирование спроса;
- маркетинговые коммуникации;
- стимулирование потребителей;
- дизайн системы продвижения.

Разработаны две системы продвижения [10, стр. 22]:

- «проталкивания»;
- «вытягивания».

Система «проталкивания» - силовые методы продвижения, вплоть до навязывания за счёт рекламы и стимулирования сбыта через посреднические органы.

Система «вытягивания» направлена непосредственно на конечного потребителя.

Анализ и оценка маркетинговых инструментов в области продаж позволяют не только определить слабые звенья в деятельности, связанной с продажами, но и выбрать идеи для её улучшения.

1.4 ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Сегодня происходит большая изменчивость знаний, открывают всё новые и новые аспекты любой деятельности компании, также появляется множество новых товаров и услуг, с которыми используют новейший опыт продвижения и сбыта в принципе. Необходимо постоянное получение новых профессиональных знаний, которые, как мы знаем, получают своё применение в зарубежных странах, что ставит большинство российских компаний перед необходимостью изучать зарубежный опыт в маркетинге и управлении продажами. Тем более мы знаем, что огромной проблемой у отечественных предприятий является слабая подготовка отдела маркетинга и отдела продаж.

Рассмотрим зарубежный опыт продаж на предприятии.

Успешное предприятие за рубежом чётко понимает, что в наше время мы все должны разбираться в маркетинге.

Чтобы начать грамотно продавать, нужно понимать, что представляет собой рынок, кто на нём действует, как он функционирует, каковы его запросы.

Мы должны понимать социальные основы маркетинга, процесс управления маркетингом, систему маркетинговых исследований и маркетинговой информации, маркетинговую среду, понимать потребительские рынки и покупательское поведение потребителей, рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятия, что такое сегментирование рынка и как выбрать свой целевой сегмент, позиционирование товара, как разработать товар, товарную марку, упаковку, услугу, как установить цену на товар, какими методами распространить и распределить товар и так далее. Это основы грамотной и успешной деятельности компании в области продаж. Союз маркетинга и управления продажами даёт результат, к которому стремятся многие руководители. Всё это, конечно, мы знаем, но как эти знания правильно использовать, нам покажет опыт зарубежных компаний.

Опыт американской фирмы «Дюпон» привел к выводу о существовании огромного количества факторов, которые оказывают влияние на принятие решений, что именно покупать человеку. Покупательское поведение всегда отличалось своей сложностью и непредсказуемостью. Но разобраться в нём – важная задача. В 1981 году американский потребительский рынок включал в себя 230 миллионов человек, ежегодно тративших 1,8 триллионов долларов на товары и услуги. Каждый год этот рынок увеличивался на несколько миллионов человек, а

товарооборот на 100 миллиардов долларов. Это один из самых прибыльных потребительских рынков мира. [44]

Многие руководители пришли к выводу, что нужно обособить различные группы потребителей и создавать товары, специально рассчитанные на удовлетворение потребностей этих групп. Данный опыт перешёл и на современный зарубежный рынок, который, в свою очередь, переняли и отечественные предприятия.

Огромные затраты несут предприятия, тратя большое количество средств на изучение потребителей. Так же любая успешная организация, которая по-настоящему разобралась, какая реакция у потребителей на различные особенности товара, цены и тому подобное, имеет огромное преимущество перед конкурентами.

Любая фирма понимает, что её товары не будут нравиться всем категориям покупателей. Фирмы «Кока-кола», «Пепсико» и другие производители безалкогольных напитков придерживаются политики сегментирования рынка, создавая новые товары для удовлетворения нужд и пожеланий конкретных групп потребителей.

Роберт Луис Стивенсон сказал: «Всяк живёт, что-то продавая». Продавцы есть везде как в коммерческой, так и в некоммерческой организации.

Поговорим о сотрудниках отдела продаж в зарубежных странах. Мы знаем, что существует немало стереотипов по поводу данных работников, их критикуют за то, что они навязывают товар человеку, но в ряде случаев сами потребители ищут встречи с ним. Их называют торговыми агентами.

Существует следующая классификация лиц, занятых в сфере продаж [8, стр. 17]:

- должности, на которых основная работа торгового агента заключается в доставке товара;
- должности, на которых основная работа торгового агента заключается в приёме заказов в помещении собственной фирмы;
- должности, на которых торговый агент, оставаясь в основном приёмщиком заказов в помещении собственной фирмы, наносит визит клиентам;
- должности, на которых торговый агент не обязан и не имеет права принимать заказов, а целью его визитов является формирование благорасположения или обучение существующих, или потенциальных клиентов;
- должности, на которых от торгового агента требуются прежде всего технические знания;
- должности, требующие творческого подхода к продаже материальных товаров;
- должности, требующие творческого подхода к продаже нематериальных товаров.

То есть должности делятся на 2 группы: требующие ведения отчетности и оформления заказов и требующие усилий по выявлению потенциальных покупателей и оказанию на них влияния с целью совершенствования запродажи.

Компания проходит 6 этапов принятия решений для организации управления торговым аппаратом фирмы [9, стр. 20]:

- поставка задач торговому аппарату фирмы;

- выбор основных принципов работы торгового аппарата, его структуры, размеров и системы оплаты труда торговых работников;
- привлечение и отбор торговых агентов;
- обучение торговых агентов;
- контроль за работой торговых агентов;
- цена эффективности работы торговых агентов.

Фирмы ставят перед сотрудниками отдела продаж разные задачи. Например, торговые агенты компании «IBM» несут ответственность за «продажу, установку и модернизацию» вычислительной техники, используемой клиентами [28], в корпорации «АТТ» за «привлечение клиентов, продажу им товаров фирмы и защиту интересов» существующей клиентуры. [29] Обычно в зарубежных странах торговым агентам поручают выполнение таких функций, как отыскание и привлечение новых клиентов; распространение информации о товарах и услугах фирмы; совершенствование запродажи; предоставление услуг; проведение исследования рынка; сбор информации и составление отчётов по результатам визитов; распределение товаров.

Некоторые фирмы ставят перед своими сотрудниками более конкретные задачи, например, 80% времени уделять существующим клиентам, а 20% потенциальным.

Чем больше фирма ориентируется на рынок, тем больше её торговый персонал нуждается в соответствующей ориентации. Торговые агенты в зарубежных странах должны уметь анализировать торговую статистику, замерять потенциал рынка, собирать рыночную информацию и

разрабатывать маркетинговые подходы и планы. Необходимым навыком также является знание маркетингового анализа. Главное в зарубежных странах – это ориентация на нужды рынка, а не на его сбыт.

В связи с огромной конкуренцией, фирма основывает свою стратегию на понимании особенностей процесса совершения покупки, тогда она пользуется основными принципами работы торгового аппарата [9, стр. 25]:

- торговый агент – покупатель, то есть беседа с каждым отдельным потенциальным или существующим клиентом лично или по телефону;
- торговый агент – группа покупателей, то есть торговые презентации для групп покупателей;
- группа сбыта – группа покупателей;
- проведение торговых совещаний;
- проведение торговых семинаров.

Торговый агент часто является руководителем группы по работе с клиентом, соединяя между собой разных представителей организации продавца и организации покупателя. За рубежом высшее руководство полностью вовлечено в процесс продажи.

Фирмы используют различные организационные структуры торгового аппарата. Например, торговый аппарат, построенный по территориальному принципу, то есть за каждым торговым агентом закрепляется сбытовая территория для исключительного обслуживания; торговый аппарат, построенный по товарному принципу, то есть торговые агенты должны хорошо знать свои товары; торговый аппарат, построенный в разбивке по клиентам, то есть,

например, разбивка по отраслям деятельности, по крупным и обычным заказчикам, по клиентам. Торговые аппараты - один из самых продуктивных и дорогостоящих элементов фирмы.

Оплата труда торгового аппарата состоит из нескольких элементов: фиксированные выплаты, переменные выплаты, возмещение расходов и дополнительные выплаты.

Фирмы подходят очень строго к отбору торгового персонала. Макмарри писал: «Убеждён, что обладатель дара замечательного продавца является прирожденным «ухажёром», человеком с настоятельной потребностью добиваться своего и привязывать к себе других». Но всё же главными качествами продавца, например, в США, являются чувство эмпатии и самолюбивая целеустремлённость, мощная личная потребность в совершении запродажи.

Отдел кадров использует разные способы по поиску персонала. Это может быть сбор данных о существующих торговых агентах, привлечение услуг контор по трудоустройству, объявления и работа со студентами колледжей. Компании проводят собеседование как лично с претендентом, так и с его семьёй; устраивают официальные испытания.

Сотрудников не допускают к работе, пока они не пройдут обучение, это длится от нескольких недель до нескольких месяцев. В корпорации «IBM» новые сотрудники начинают работать только через 2 года, а для существующих сотрудников 15% рабочего времени в год отводится на дополнительное обучение. Компании тратят миллионы долларов на обучение сотрудников.

Рассмотрим программы лояльности в зарубежных странах. Например, звездная система в Старбакс. Сеть самых популярных в мире кофеен является ярким примером мотивации клиентов. Для них внедрена система поощрения: в виде бонусных звезд, которые может получить каждый посетитель, когда расплачивается за заказ картой. Бонусные звезды можно обменять на кофе, сироп или вкусные наполнители. Данная система пришла на смену «лояльности для избранных», когда клиент должен был купить золотую карту за \$25 и получал только 10% скидки от покупки. [36]

Премиум статус от «Best Buy». Крупнейший ритейлер электроники – компания «Best Buy» ввела персональные карты, на которых суммируются баллы от покупок. В результате, клиенты могут вернуть около \$50 за покупку в \$250. Однако даже не это сама цель. Главное — это накопить 2500 тысяч баллов, которые помогут перейти на премиум-статус и получать уникальную рассылку о скидках, доступ к интернет-журналу и возможность участвовать в закрытых розыгрышах. [37]

Лояльность для избранных в «Neiman Marcus». Крупнейший магазин товаров премиум-класса в Америке – компания «Neiman Marcus» — разработала свою систему лояльности в соответствии с особенностями целевой аудитории. Система мотивации клиентов была внедрена еще в 1984 году. Ее особенность в том, что клубные карты выдаются только за покупки от \$3000 тысяч. Клиенты могут накапливать бонусные баллы и обменивать их на услуги и покупки в магазинах и компаниях партнеров: «American Airlines», «United Airlines», «Samsung Electronics». Кроме

того, среди владельцев карт систематически проводят розыгрыши с ценными подарками и большими скидками. [38]

Бонусный прокат машин от «National Car Rental». Одна из крупнейших компаний по прокату машин в Америке – «National Car Rental», первая в своем сегменте, ввела систему лояльности еще в 1987 году. Ежегодно совершенствуя и модернизируя ее, достигла абсолютной монополии в своей сфере. Для владельцев карты постоянного клиента существует масса преимуществ. От бесплатного проката машин в определенные дни до отмены доплаты за второго водителя и ускоренное обслуживание. [39]

Бесплатный отдых в «Intercontinental». Многие отели вводят бонусную программу для постоянных посетителей. Отель «Intercontinental» не исключение. Их система лояльности насчитывает более 40 миллионов участников, однако только 30% из них активно пользуются привилегиями программы лояльности. Суть программы заключается в накоплении бонусных баллов, которые впоследствии можно обменять на бесплатное проживание в отелях Intercontinental в любой стране мира. Для того чтобы стать участником лояльной программы, достаточно активно пользоваться услугами гостиницы 12 месяцев — и доступ к сервисным привилегиям отеля будет открыт. [40]

Результаты успехов данных программ лояльности легко определить первенством данных компаний в своем сегменте. Клиенты хотят ощущать свое преимущество и важность, а компании, которые принимают неординарные сервисные решения, являются абсолютными лидерами в своей отрасли.

Таким образом, процесс продаж связан с действиями покупателя. Продажа никогда не состоится, если покупатель не решит совершить покупку. Поэтому продавцу необходимо создать благоприятные условия для принятия покупателем решения о покупке. С другой стороны, результат продажи есть отражение действий продавца, именно он, в первую очередь, заинтересован в том, чтобы процесс покупки-продажи завершился успешно. На данный момент наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность компании и повышение её конкурентоспособности, является профессиональная подготовка персонала. Если компания может и, что самое главное, заинтересована в обучении своих сотрудников, а трудовые ресурсы хотят получать дополнительные знания, то в 80% случаев для компании будут открываться эффективные пути, как на рынке товаров, так и услуг. Мы используем большинство знаний, которые используют зарубежные торговые агенты, но отечественные рынки менее требовательны к отбору персонала в данный отдел.

В маркетинге продаж наибольшее значение имеет такой инструмент маркетинговых коммуникаций, как коммуникация с потребителями в местах продажи, что объясняется высокой значимостью для повышения эффективности продаж в компании

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В КОМПАНИИ «ЛЕРУА МЕРЕН ВОСТОК»

2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Общество с ограниченной ответственностью «Леруа Мерлен Восток» является российским подразделением международной компании «Leroy Merlin», специализирующейся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. Код по ОКВЭД — 52.44 (Розничная торговля мебелью и товарами для дома). Leroy Merlin входит в группу компаний Adeo, которая объединяет более 350 магазинов в 12 странах мира (116 по России). Данная компания является одним из крупнейших DIY –ритейлеров в РФ и Европе.

На российский рынок компания вышла в 2004 году, открыв первый магазин в г. Мытищи. На данный момент 94 магазинов ООО «Леруа Мерлен» представлены в 45-х городах России. Площадь торгового зала «Леруа Мерлен Восток» составляет 10 000 м². Также на территории имеется наземная парковка на 860 машин. Здание и участок земли находятся в собственности компании.

Миссия компании: «Сделать доступным для каждого ремонт и обустройство дома».

Цели компании:

- развивать омниканальное товарное предложение, основанное на том, как товар используется клиентом и

адаптированное к каждому каналу продажи (приложение А, рисунок А1):

- обновлять товарное предложение каждый год (обновлять 15-20% товаров);
- адаптировать товарное предложение под различные типы жилья: многоэтажные дома, частные дома, дачи;
- развивать уникальное товарное предложение, то есть повышать долю СТМ: за 5 лет перейти от 12% к 30%, предлагать больше безопасных и экологичных товаров, увеличить долю российских производителей с 50% до 70%, оптимально сочетать поставщиков федерального и регионального уровней.

Бизнес-концепция «Леруа Мерлен» - «Низкие цены каждый день» (приложение А, рисунок А2). Компания работает с широким кругом клиентов; заботится о покупательской способности жителей России: клиентам проще реализовать свои проекты благодаря ценам и товарам «Леруа Мерлен»; клиенты имеют возможность найти все необходимые товары для ремонта в одном месте; «Леруа Мерлен» гарантирует широкий ассортимент товаров, они всегда есть в наличии и в достаточном количестве; «Леруа Мерлен» гарантирует минимально приемлемое качество самых дешёвых товаров. Концепция основывается на простоте, эффективности и продуктивности: компания убеждена в том, что привлечет ещё больше покупателей, увеличив объемы продаж, снизив закупочные и розничные цены.

«Низкие цены каждый день» - это слоган компании, благодаря которому потребители ассоциируют выгодную

покупку товаров для ремонта и строительных материалов именно с Leroy Merlin. В то же время это является ценовой стратегией, которая имеет одноименное название Everyday Low Pricing (EDLP).

В магазине «Леруа Мерлен Восток» представлены 15 отделов, в которых можно найти более 32 000 наименований товаров по пяти основным направлениям: дом, интерьер, строительные материалы, ремонт, сад. Магазин разделён на 2 торговых «мира»: декоративный и утилитарный. «Декоративный мир» находится при входе в магазин (товары для отделки, обои, шторы, люстры). Дальше находятся «проектные отделы» (напольные покрытия, сантехника, водоснабжение). И на выходе находится «утилитарный мир», где расположены товары для черновых работ, столярные изделия и тому подобное (приложение Б, рисунок Б1).

Также в магазине можно воспользоваться дополнительными услугами, среди которых доставка, возврат товара, колеровка, резка стекла и дерева, пошив штор и другое. Компания с 2018 года продаёт свои товары не только в точках продаж, но также и через собственные интернет-магазины, которые представлены во всех городах присутствия.

ООО «Леруа Мерлен Восток» уже долгие годы удерживает в России первое место по выручке среди DIY-сетей в. В течение 2012-2019 годов сеть, по подсчетам INFOline, ежегодно наращивала выручку более чем на 20%. Также согласно исследованиям «Best Employer Study» компания «Леруа Мерлен Восток», — лучший работодатель России 2017 года.

Что касается поставщиков, то целью компании является развитие взаимовыгодных партнёрских отношений с поставщиками и производителями. Особое внимание уделяется локальным поставщикам и, в особенности, производителям в каждом регионе. На «Ярмарке шансов» в 2018 году, где участниками были действующие и потенциальные поставщики компании, 50 товаров-победителей появились на полках магазинов «Леруа Мерлен».

В магазинах также реализуются 16 собственных торговых марок: Standers, Spaceo, Luxens, Sensea, Artens, Axton, Delinia, Dexter, Equation, Evology, Geolia, Inspire, Lexman, Naterial, Sterwins и Dexell. По словам генерального директора российского подразделения, на 2016 год они занимали до 14 % местного товарооборота сети, к 2021 году компания планирует увеличить их долю до 36 %. Именно такой подход позволяет реализовывать стратегию «лидера по издержкам» и поддерживать относительно низкие цены в отрасли.

Компания периодически участвует в государственных закупках, а также в тендерах.

На данный момент времени компания занимается географической экспансией и изучением рынков различных географических территорий, т.к. отношение к ремонту различается по регионам. Где-то дом представляет собой показатель статуса, а где-то люди очень просто относятся к жилью. Также сейчас идёт новая тенденция — это идентификация клиентов и товарное предложение, которое ориентировано на их персональные предпочтения.

«Леруа Мерлен», кроме ведения бизнеса в России, также ведёт работу по сохранению лесов. В компании есть политика ответственного использования древесины. Ее основная цель — максимально снизить воздействие бизнеса на окружающую среду, сохранить природные ресурсы. В том случае, если воздействие невозможно снизить, необходимо его максимально компенсировать. Компания инвестирует как в полевые проекты по лесовосстановлению, так и во внутренние системы, позволяющие отслеживать цепочки поставок. Эти цепочки очень сложны, и для контроля за ними необходимы не только трудозатраты ответственных лиц, но и IT-инструменты.

В ООО "Леруа Мерлен Восток" в г. Екатеринбург на 01.01.2020 г. работает 357 сотрудников. В каждом отделе численность варьируется от 8 до 25 человек. Также в отделе есть менеджер и руководитель. Весь персонал делится на четыре уровня (4 levels). Первый уровень — продавец-консультант, кассир и др. линейный персонал, второй — менеджер отдела, третий — руководитель сектора, четвертый — директор магазина.

Структура организации является линейно-функциональной. Основные системообразующие связи: вертикальные межуровневые между руководителями и подчиненными. По содержанию это однородные связи общего линейного руководства. Подразделения отличаются значительной автономностью и самостоятельностью, т.к. их деятельность регулируется и контролируется только со стороны линейного руководства (приложение В, рисунок В.1).

Основу линейно-функциональной структуры "Леруа Мерлен", составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. Под каждой подсистемой формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Далее, рассмотрим какие функции выполняют различные категории сотрудников.

Основные функции директора гипермаркета:

- организация бесперебойной работы компании;
- организация и контроль работы персонала;
- предотвращение и ликвидация конфликтных ситуаций;
- контроль правильности и своевременности выкладки товара;
- участие в проведении плановых проверок и инвентаризаций;
- взаимодействие с контролирующими органами.

Руководитель сектора:

- анализ рынков;
- формирование ассортимента;
- ценообразование;

- мерчандайзинг;
- продвижение;
- управление персоналом секции.
- руководство отделом;
- обучение и контроль работы коллектива от 10 человек;
- управление товарными запасами и работа с поставщиками;
- контроль за выкладкой товара;
- организация и контроль проведения различных промо-акций.

Менеджер сектора:

- выкладка товаров в торговом зале в соответствии с планограммами;
- контроль и осуществления вывоза товара в ТЗ;
- 100 % наполненность полок товарами;
- контроль за четким соответствием ценников товару;
- помощь покупателям в ориентирование в торговом зале и нахождения нужного им товара;
- приемка товара;
- управление работой всей секции, а также выполнения функций РС в момент его отсутствия.

До 2018 года всей маркетинговой деятельностью магазина занимался только Центральный офис ООО «Леруа Мерлен Восток». В 2018 году во многих городах был создан «Отдел по развитию отношений с клиентами» в связи с необходимостью специалистов, занимающихся непосредственно продвижением компании в регионе, а также постоянном взаимодействии с целевой аудиторией для

выявления ее потребностей, предпочтений и обратной связи по работе магазина. Внутри отдела есть:

- руководитель отдела проекта с клиентами (РПК);
- менеджер отдела проекта с клиентами (МПК);
- специалист отдела проекта с клиентами.

Проекты с клиентами — это такие проекты, которые способствуют привлечению клиентов в магазин.

Цели проектов с клиентами:

- организация привлечения клиентов в торговый центр;
- формирование у клиентов лояльности к бренду;
- повышение узнаваемости как своего торгового центра, так и бренда и в целом.

Основными направлениями работы отдела являются:

- проекты с клиентами внутри магазина (имиджевые мероприятия): мастер-классы, конкурсы, мероприятия. Мастер-классы устраиваются для того, чтобы клиент мог испробовать определённые товары, в особенности товары СТМ, на деле, а также для повышения его лояльности к магазину и бренду. Цена на мастер-классы устанавливается в зависимости от себестоимости необходимых материалов;
- проекты с клиентами на уровне города: благотворительность, волонтерство, участие в городских общественных и социальных мероприятиях;
- интернет-проекты: обратная связь, мониторинг отзывов клиентов, community на сайте, SMM (ведение социальных сетей);
- культура отношения с клиентом в торговом зале: опросы покупателей по удовлетворенности ценой, качеством

товаров, сервисом, обслуживанием и работы магазина в общем.

С 2018 года «Леруа Мерлен Восток» входит в Community Team, где каждый сможет реализовать общую ценность и помочь друг другу в закрытии других ценностей. Данное сообщество направлено на клиентов, сотрудников и поставщиков. Community начало свое развитие в 2015 году (приложение Г, рисунок Г1). С 2015 года произошёл значительный прогресс в данной деятельности компании. В 2018 году подписчиков в федеральных сообществах увеличилось более чем на 100 тыс. человек по сравнению с 2015 годом. Число подписчиков в группах магазинов составляет более 270 тысяч человек. Это говорит о том, что с каждым годом растет заинтересованность населения брендом компании, различными новостями и трендами о ремонте и обустройстве дома, предлагаемых услугах и товарном ассортименте.

Community – совокупность различных сообществ, которые нацелены на возможность обмениваться определенными ценностями различных аудиторий (приложение Г, рисунок Г2).

Базовыми принципами данного сообщества являются:

- Фокус на взаимодействиях всех аудиторий между собой;
- Улучшение качества и количества этих взаимодействий;
- Для анализа деятельности введены специальные показатели эффективности. Данные показатели делятся на

digital-показатели и social-показатели (приложение Д, рисунок Д1).

В рамках деятельности Community в компании реализуется проект «Группы магазинов в социальных сетях». Помимо федеральных групп в социальных сетях у магазинов имеются локальные группы своих магазинов. Задача данного проекта — модерация групп своего магазина.

Страницы в социальных сетях созданы в одном корпоративном стиле, однако страница каждого магазина является уникальной из-за особенностей жизни населения каждого региона.

Немаловажным аспектом работы отдела по развитию отношений с клиентами является работа с отзывами. На комментарии и сообщения от клиентов отвечает специалист проектов с клиентами или менеджер проектов с клиентами. Чтобы избежать различных неприятных ситуаций, как для самого сотрудника, так и для клиента, в компании придумали матрицу реагирования на комментарии (приложение Д, рис. Д2).

Матрица реагирования представляет собой образец первоначального реагирования на комментарий или отзыв от клиента. Она создана для того, чтобы специалист проектов с клиентами, увидев отзыв и поняв его эмоциональный оттенок, смог правильно среагировать на него.

Отзывы и комментарии в «Леруа Мерлен Восток» являются важной частью работы по совершенствованию как магазина в целом, так и отдельных его составляющих (например, качества товаров, клиентоориентированности сотрудников, сервиса, ценовой политики и так далее).

2.2 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

Объектом исследования выбрано предприятие ООО «Леруа Мерлен Восток». Говоря о эффективности системы управления продажами мы, в первую очередь, должны рассмотреть внешнюю и внутреннюю среду компании.

Система маркетинга организация, действующая на рынке, рассматривается с учетом всей совокупности отношений, связывающих ее с другими субъектами рынка. Наличие предприятий-конкурентов порождает такое явление в экономике как конкуренция.

Оценить внешнюю среду, которая может каким-то образом повлиять на деятельность «Леруа Мерлен Восток», поможет такой маркетинговый инструмент как PEST-анализ, который предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды (приложение Е, табл. Е.1).

Проведенный анализ показывает, что рынок строительных материалов подвержен изменениям внешней макросреды; наиболее сильно на него влияют экономические и социально-культурные факторы, в целом способствующие развитию рынка в долгосрочной перспективе.

Основными конкурентами ООО «Леруа Мерлен Восток» в городе Екатеринбург являются «ОВИ», «Дом» и «Касторама». Проведём анализ конкурентов методом

«Многоугольник конкурентоспособности». В качестве экспертов выступали руководитель направления ООО «Леруа Мерлен Восток», руководитель сектора по управлению персоналом, руководитель сектора по обслуживаю клиентов, студентка Уральского Государственного Экономического Университета. Всего участия приняли 4 эксперта.

При проведении оценки, экспертам на первом этапе были предложены критерии оценки конкурентоспособности. В итоге были выбраны 10 ключевых факторов успеха (КФУ), представленных (таблица 4).

Таблица 4 - Ключевые факторы успеха на исследуемом рынке¹

№ п/п	Наименование КФУ	Вес КФУ
1	Цена	0,2
2	Широта ассортимента	0,2
3	Широта ассортимента доп. услуг	0,1
4	Месторасположение	0,05
5	Клиентоориентированность персонала	0,1
6	Внутримагазинная информационная поддержка потребителей	0,04
7	Присутствие в социальных сетях	0,1
8	Корпоративные предложения	0,04
9	Информационная поддержка поставщиков на сайте	0,09
10	Возможность возврата	0,08

Далее каждому фактору экспертами был присвоен вес, исходя из его значимости для успеха на рынке, при этом сумма весов всех КФУ должна была равняться 1,0.

На следующем этапе ключевые факторы успеха каждого производителя были оценены экспертами по пятибалльной

¹ Составлено автором

шкале (приложение Ж). Шкала имеет следующую градацию: 5 – лучшая позиция, 1 – худшая позиция.

Из приложения Е (таблица Ж.1) видно, что самую высокую взвешенную оценку имеет компания ООО «Леруа Мерлен Восток» (она равна 4,2), самую низкую – ООО «Касторама» (2,67).

Используя данные экспертных оценок, был построен многоугольник конкурентоспособности (Рисунок 1).



Рисунок 1 - Многоугольник конкурентоспособности²

Таким образом, мы видим, что компания отстает от своих конкурентов по широте ассортимента. Данные составляющие играют важную роль для улучшения имиджа компании. При повышении уровня данных критериев конкурентные преимущества компании вырастут.

После анализа внешней среды необходимо оценить позицию «Леруа Мерлен Восток» с помощью SWOT-анализа (приложение И, таблица И1).

Основными стратегическими альтернативами «Леруа Мерлен Восток», выявленными в SWOT-анализе, являются:

² Составлено автором

- расширение ассортимента товаров и дополнительных услуг;
- эффективная работа с поставщиками;
- омниканальность;
- создание системы оценки эффективности маркетинговой деятельности;
- активное развитие социальных сетей магазина;
- увеличение индекса удовлетворенности клиентов путем тщательного анализа важных показателей эффективности работы магазина (опросы, анкетирование клиентов, с помощью обратной связи) и созданием рекомендаций по их решению.

Все эти стратегические альтернативы направлены на улучшение работы магазина, а также на поддержание лояльности клиентов к бренду в целом. Очень важно следить за своими конкурентами, но ещё важнее не упускать клиентов. Главное для компании — это постоянное развитие, так как постоянно меняющиеся тенденции и технологии меняют предпочтения и потребности людей. Самое главное в борьбе за клиентов — учитывать эти потребности, делать продукт в какой-то мере лучше, чем у конкурентов. Таким образом, организация, которая хочет быть лидером на рынке, должна иметь свое конкурентное преимущество (эксклюзивную ценность). В случае с ООО «Леруа Мерлен Восток» преимущество компании заключается в низких ценах.

Сегментирование потребителей компании «Леруа Мерлен Восток» г. Екатеринбург (данные взяты из внутренних исследований компании) (приложение К):

- молодая семья (28%);
- крепкая семья (34%);
- старшее поколение (15%);
- профессионалы (13%).

Типичный представитель зоны охвата (приложение Л, рисунок Л1) состоит в браке, работает и имеет высшее образование. У половины (52%) есть дети - в среднем 1 ребенок. Типичный размер домохозяйства - 3 человека. Среднемесячный доход на домохозяйство - 58 310 руб. Если говорить о жителях области, более 2/3 (72%) бывает в Екатеринбурге раз в месяц и чаще.

Почти все имеют доступ в интернет и пользуются им ежедневно: большинство использует сеть для поиска товаров для ремонта, но всего 9% покупают товары онлайн. А вот по телефону заказывали товары для строительства 27%. 76% располагают личным автомобилем и добираются до магазинов для ремонта и строительства на авто. В зоне охвата у большинства есть квартира (92%). А у 39% - дача. У трети - только квартира, еще у трети - квартира и дача, а у 16% опрошенных - квартира и частный дом.

В зоне охвата почти с равной частотой покупают товары для ремонта квартиры, частного дома и дачи (86%, 76% и 73% от имеющих жилье соответственно). Черновые и отделочные работы в квартире и частном доме выполняют около 54%-56% опрошенных, на даче - 34%. Декорируют интерьер чаще всего в квартире (59%). А дачные работы делают в равной мере в частном доме и на даче (59% и 58%). Более половины опрошенных выполняет ремонтные работы в

самостоятельно, но больше всего этот процент для дачи (77%).

Основная причина ремонта – он устарел. Траты на ремонтные товары и работы разнородны: средняя сумма за год около 110 тыс. руб. на товары для ремонта и около 151 тыс. руб. на ремонтные работы.

Больше всего людей выполняли отделочные, черновые работы и декор (74%, 70% и 68% соответственно), а самый высокий средний чек – на дачные и черновые работы.

Леруа Мерлен – лидер во всех районах города, кроме Железнодорожного и Орджоникидзевского районов, там лидируют ОВИ и Дом соответственно.

У каждого отдела составлен отдельный БРИФ, исходя из которого формируется решение по управлению поведением потребителей (не требуется принятия решения от экспертной группы студентов УрГЭУ). Цель составления БРИФа – знание руководителя отдела своих клиентов для построения стратегии развития своего отдела на несколько лет вперед.

Обучение потребителей – новая тенденция в борьбе за первичных и лояльных клиентов. Оно представляет собой процесс, в результате которого потребители получают некоторые знания о товаре, а также опыт его использования. Обучение потребителей становится все более популярным, т.к. это относительно недорогой способ, направленный на увеличение осведомленности о характеристиках товара и его применении в деле. Все это направлено на то, чтобы показать целевым аудиториям простоту создания комфортного места жизни своими руками. Таким образом, потребители

становятся более заинтересованными и замотивированными на покупку.

В «Леруа Мерлен Восток» уже осуществляется обучение покупателей, посредством проведения платных мастер-классов. Стоимость мастер-классов представляет собой себестоимость используемых материалов и варьируется от 200 до 1500 р. На мастер-классах мастера объясняют и показывают, как сделать определенное изделие из материалов «Леруа Мерлен Восток».

Для исследования позиции «Леруа Мерлен Восток» на рынке также был проведён опрос потребителей компании (приложение М). Опрос проводили среди клиентов ООО «Леруа Мерлен Восток» города Екатеринбург в выходные дни, так как они являются самыми пиковыми. В основном в опросе приняли участие 200 человек, в основном молодые семьи и пожилые люди в возрасте от 50-десяти лет. В результате исследования мы выявили, что 63,3% опрошенных предпочитают «Леруа Мерлен» для покупки строительных материалов, товаров для обустройства дома и дачи (рисунок 2).

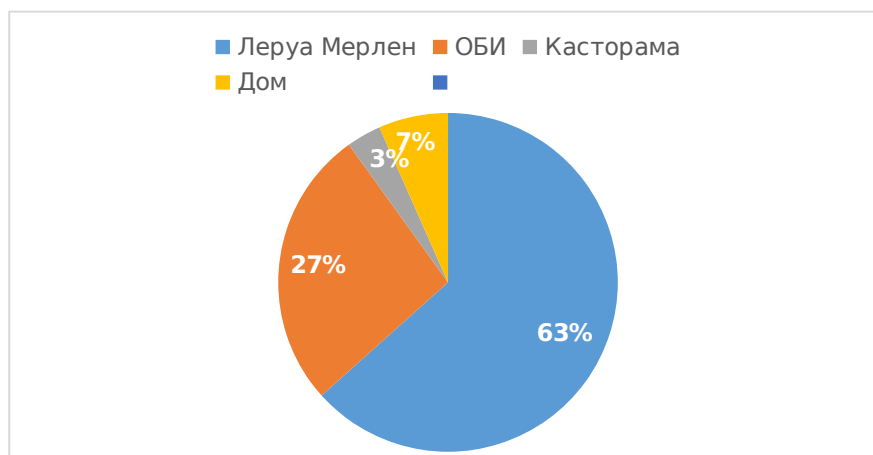


Рисунок 2 – Места совершения покупок строительных материалов и товаров для обустройства дома и дачи, %³

«Низкие цены каждый день» - это слоган компании, благодаря которому потребители ассоциируют выгодную покупку товаров для ремонта и строительных материалов именно с Leroy Merlin. В то же время это является ценовой стратегией, которая имеет одноименное название Everyday Low Pricing (EDLP). В результате исследования 50% опрошенных осведомлены о концепции Леруа Мерлен «Низкие цены каждый день», также половина опрошенных в первый раз слышала о данной концепции (рисунок 3). 60% респондентов не согласны с концепцией компании и считают данную концепцию ничем не подкрепленной (рисунок 4).

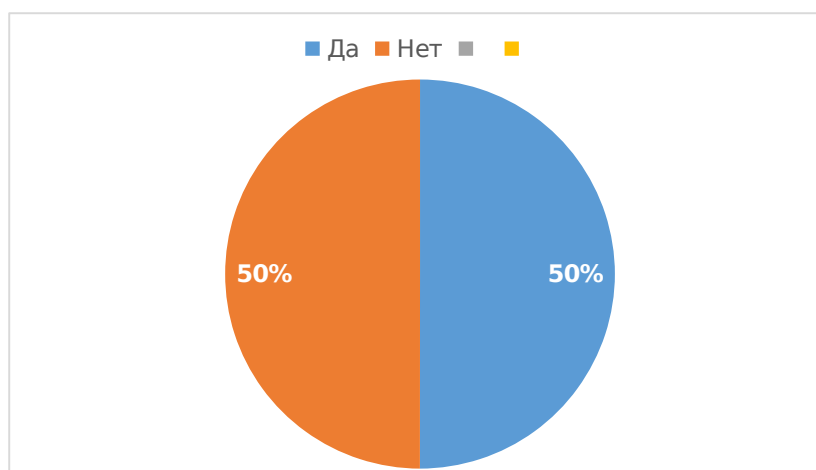


Рисунок 3 – Осведомленность респондентов о концепции «Леруа Мерлен Восток», %⁴

³ Составлено автором

⁴ Составлено автором

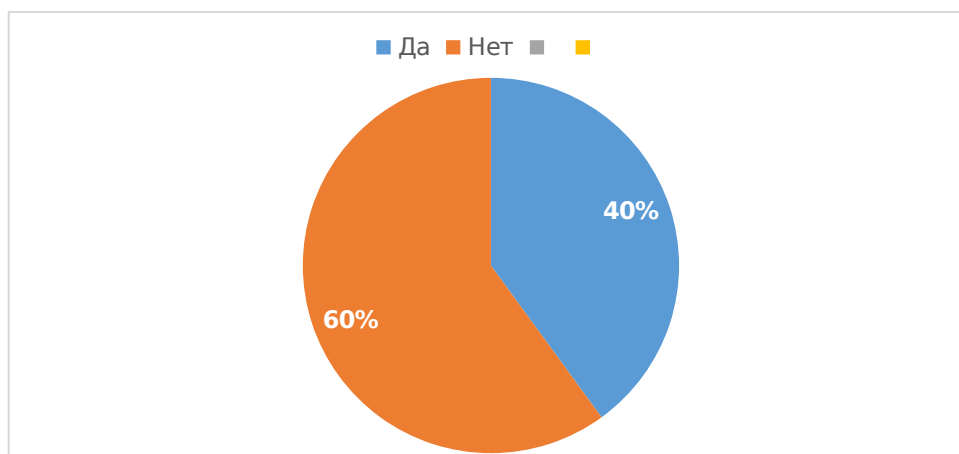


Рисунок 4 – Процент согласия респондентов с концепцией «Леруа Мерлен восток», %⁵

Низкая цена у многих потребителей традиционно ассоциируется с низким качеством. Но, если проводить параллель между EDLP и указанными стратегиями ценообразования, то она может соответствовать либо экономичному ценообразованию, либо стратегии проникновения. Чтобы у покупателя не возникло подозрений о низкой ценности предложения, компании необходимо грамотно объяснить преимущество своего товара посредством различных маркетинговых инструментов. Удовлетворенный качеством продукции человек, скорее всего, вернется за повторной покупкой.

ООО «Леруа Мерлен Восток» предлагает в широком ассортименте: стройматериалы, столярные изделия, электротовары, инструменты, напольные покрытия, плитка, сантехника, водоснабжение, сад, скобяные изделия, краски, декор, освещение, хранение, кухни (приложение Н, рисунок Н1).

⁵ Составлено автором

Здесь представлены товары для различных нужд: строительные материалы, сухие смеси, штукатурки, для создания стен, перекрытий, дрели, перфораторы, оконные рамы и дверные полотна, листы фанеры и так далее.

В магазине «Леруа Мерлен» также можно купить: обои, плитка, керамогранит, ламинат, гипсокартон, пластиковые трубы, столешницы и вытяжки, точечные светильники, люстры, покрывала и шторы, цветы. «Леруа Мерлен» также предоставляет услуги (приложение Н, рисунок Н.2).

«Леруа Мерлен» также выпускает товары под собственными торговыми марками, которые производятся, в том числе и в России. Продажи собственных торговых марок (приложение Н, рисунок Н.3) постоянно растут, и их количество увеличивается (данные получены от руководства компании). Отсюда, 43,3% респондентов удовлетворены ассортиментом компании (рисунок 5). У 70% респондентов никогда не возникало проблем с наличием товара на полках магазина (рисунок 6). 66,7 % опрошенных удовлетворены качеством предлагаемых товаров в компании (рисунок 7). Большинство респондентов (76,7%) пользовались услугами компании (рисунок 8). 60% опрошенных удовлетворены качеством предоставляемых услуг (рисунок 9).

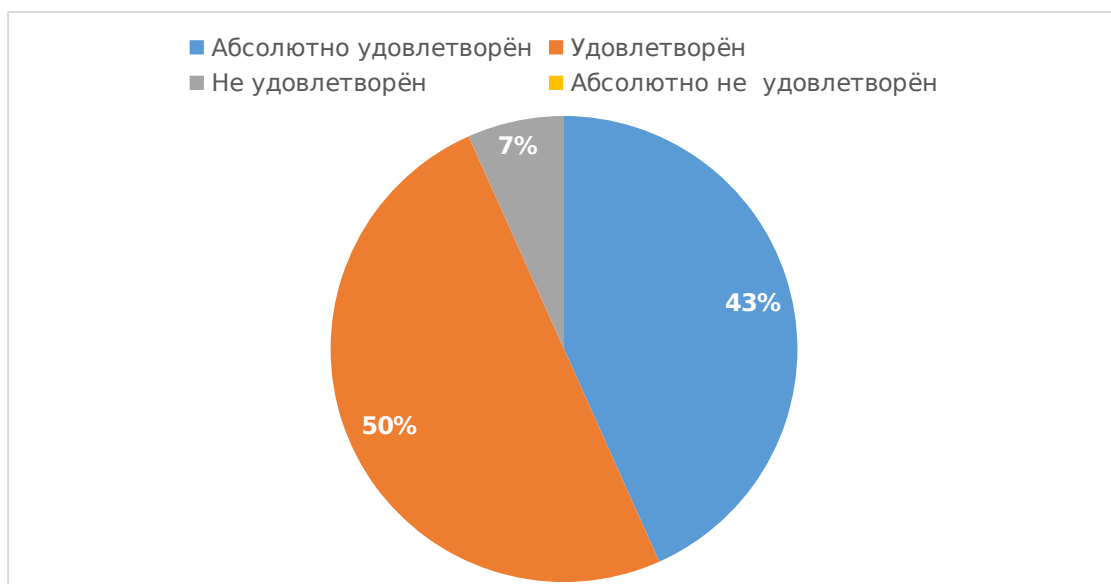


Рисунок 5 - Удовлетворенность ассортиментным рядом компании «Леруа Мерлен Восток», %⁶

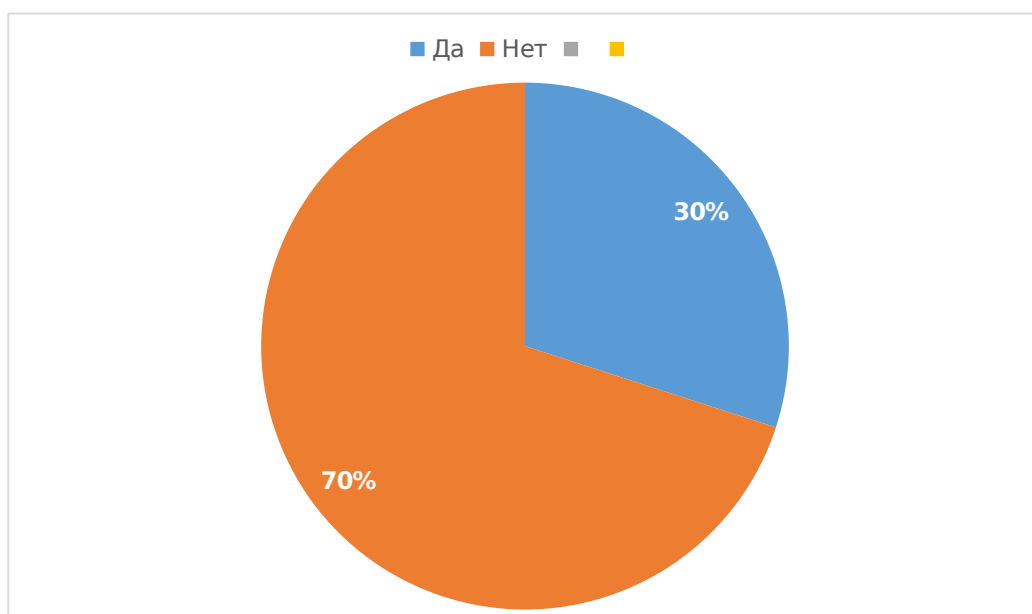


Рисунок 6 – Отсутствие товаров на полках в магазине «Леруа Мерлен Восток», %⁷

⁶ Составлено автором

⁷ Составлено автором



Рисунок 7 - Удовлетворенность качеством товаров компании «Леруа Мерлен Восток», %⁸

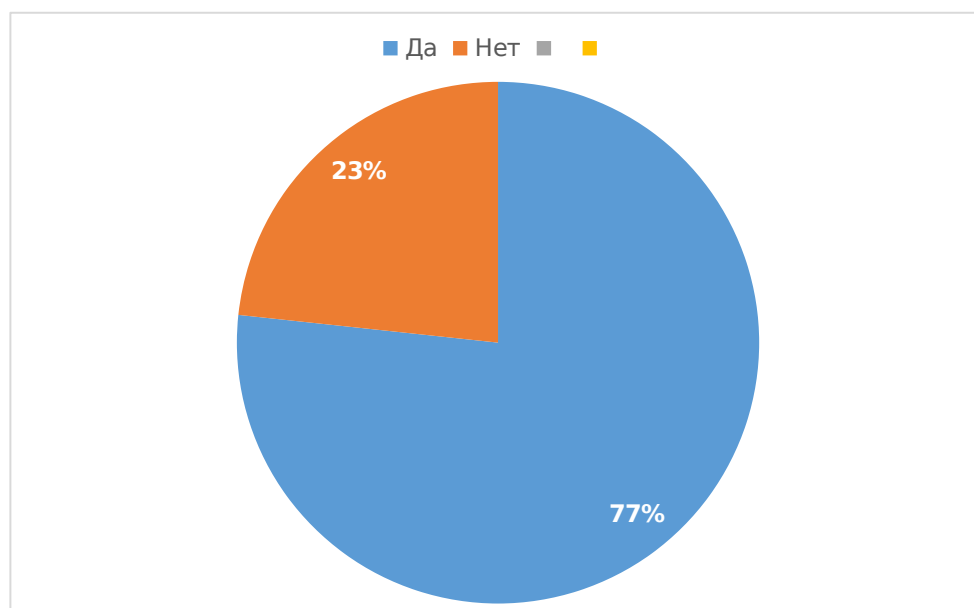


Рисунок 8 - Спрос на услуги компании «Леруа Мерлен Восток», %⁹

⁸ Составлено автором

⁹ Составлено автором

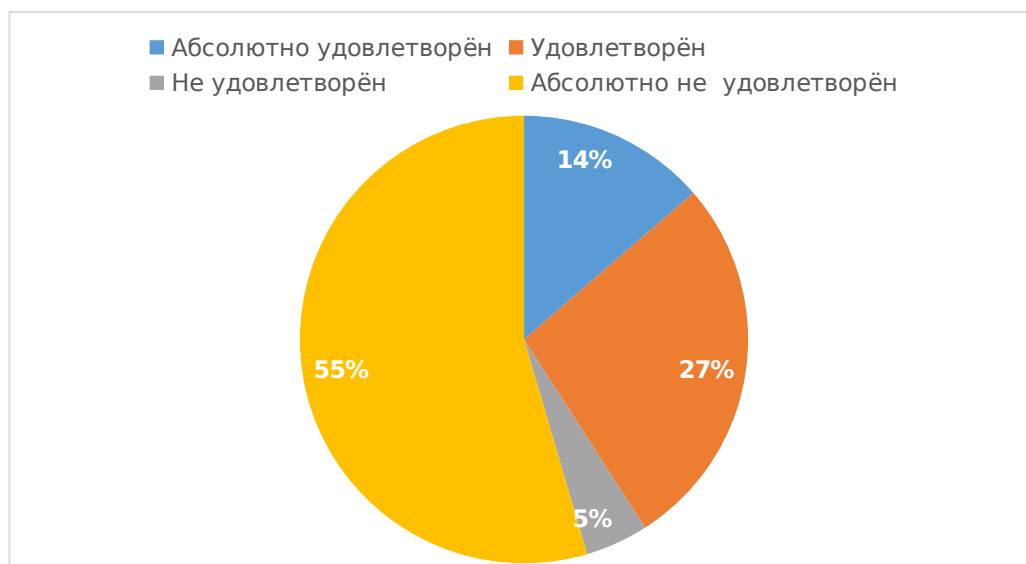


Рисунок 9 – Удовлетворенность качеством услуг «Леруа Мерлен Восток», %¹⁰

Упаковки как элемент товарной политики помогает увеличить сбыт продукции. Упаковка продукции «Леруа Мерлен Восток» обладает комплексом характеристик:

- невысокий уровень безопасности;
- экологичная;
- надежная;
- взаимозаменяемая;
- привлекательная;
- недорогая;
- информативная.

На основании характеристик упаковки, можно выделить ее основные функции:

- реклама;
- продвижение;
- надёжное хранение;
- повышение потребительской ценности продукта.

¹⁰ Составлено автором

Мы выяснили, что в ООО «Леруа Мерлен» нет определённой этикетки и упаковки, товары поступают в упаковке и с этикеткой производителя, что является крайне неудобным при определении штрих кода, не часто происходит несовпадение и получается путаница.

Компания использует такие каналы распределения, как прямой и косвенный. Реализация товаров косвенным методом распределения продукции занимает лидирующие позиции с сокращением доли в отчетном году, а сбыт прямым каналом распределения увеличился.

«Леруа Мерлен Восток» использует такие каналы маркетинговых коммуникаций как: наружная реклама, телевидение, события и пункт покупки.

Ключевыми инструментами коммуникации в магазине «Леруа Мерлен Восток» являются: реклама внутри магазина, личные продажи, а также event-маркетинг (например, проведение мастер-классов).

Так как все магазины имеют разную структуру и внутреннюю отделку помещения, реклама в магазинах может находиться в разных местах. Самые популярные и доступные места: чек, пакеты, брошюры, визитки, наклейки, звуковые объявления, клиентская зона, зона возврата, тележка, лавки, парковка. У 60% респондентов нейтральное отношение к рекламе «Леруа Мерлен Восток» (рисунок 10).

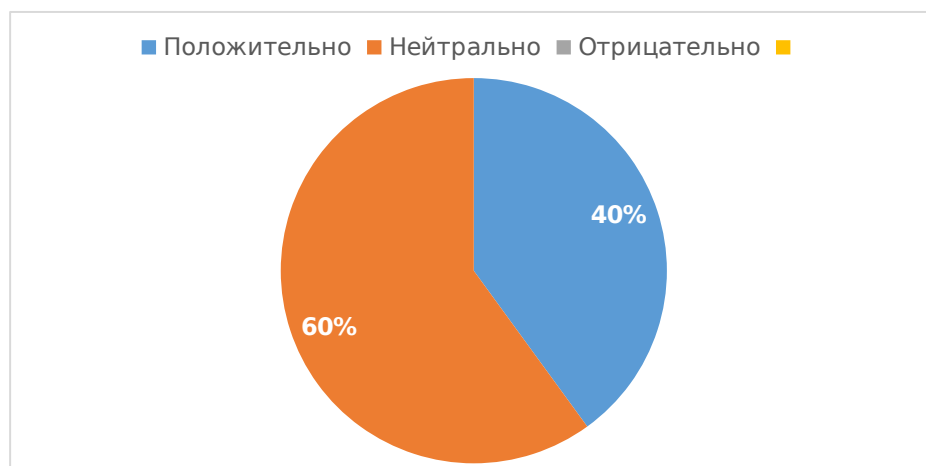


Рисунок 10 – Отношение к рекламе «Леруа Мерлен Восток», %¹¹

В качестве оценки лояльности к компании мы выявили, что 80% респондентов порекомендовали бы компанию для совершения покупок товаров для строительства и обустройства дома и дачи (рисунок 11).

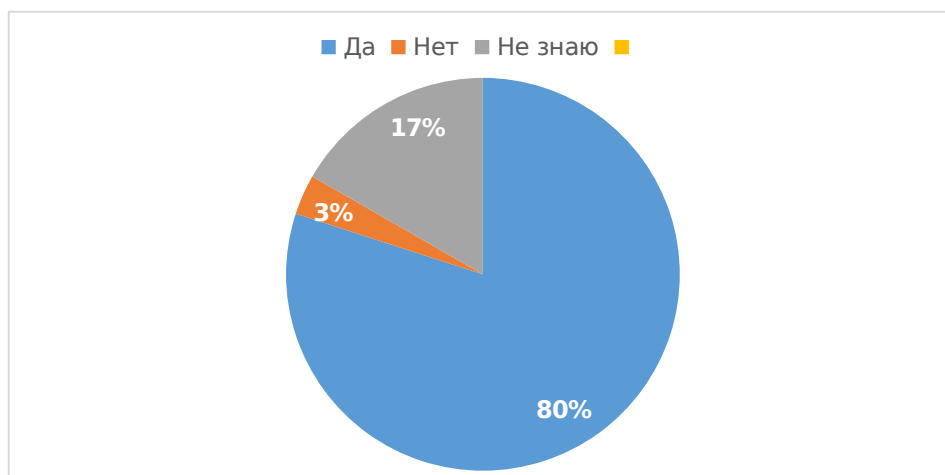


Рисунок 11 - Количество респондентов, порекомендовавших бы «Леруа Мерлен Восток» для совершения покупок для строительства и товаров для обустройства дома и дачи, %¹²

¹¹ Составлено автором

¹² Составлено автором

Таким образом, мы можем сделать вывод, что компания вызывает положительные эмоции у потребителей, но «Леруа Мерлен Восток» стоит поработать над информированием потребителей о концепции компании и использовать такие маркетинговые инструменты, которые более четко проинформируют клиента о данном конкурентном преимуществе.

Что касается работы «Леруа Мерлен Восток» с поставщиками, то на сегодняшний день компания имеет 980 российских поставщиков, что составляет 56% от количество всех поставщиков компании.

Структура поставщиков «Леруа Мерлен Восток» состоит из 3 частей: 52%-это производители РФ, 39%- это дистрибьюторы и 9% - это импорт.

Цель компании - «С Леруа Мерлен работать легко и выгодно!».

Путь к сотрудничеству с компанией состоит из 10 шагов:

- первый контакт;
- обратная связь от «Леруа Мерлен»;
- подготовка к сотрудничеству/к тендеру; База Данных Леруа Мерлен;
- аудит качества;
- приглашение к тендеру/коммерческое предложение;
- тендер;
- подведение итогов, коммерческие переговоры;
- контракт, листинг;
- начало поставок.

Первый контакт компании с поставщиком состоится, если:

- предлагаемый товар соответствует гамме Леруа Мерлен;
- вы – производитель;
- объемы и потенциал производства должны быть достаточны для сотрудничества с крупной сетью;
- готовность отгружать относительно небольшими партиями и в точный срок;
- способность планировать производство с учетом изменения объемов и сезонности;
- готовность инвестировать при необходимости в расширение производства;
- готовность совместно с ЛМ работать над оптимизацией себестоимости товара;
- гарантия стабильности качества товара, контроль за процессами начиная от входа сырья до выхода готовой продукции;
- соблюдены ли все требования технических регламентов, обеспечен ли товар сертификатами;
- отсутствие просроченных долговых обязательств, банкротств и проблем с законом;
- упаковка товара обеспечивает быструю приемку, выкладку и перемещение товара, в том числе, с помощью погрузчиков.

Обратную связь поставщики получают через 48 часов поле получения предложения (предложение и информация о компании внесены в Базу данных потенциальных поставщиков, переговоры/подготовка к тендеру, товар

представляет интерес как новинка, отсрочка переговоров до начала следующего проекта в закупках, предложение неактуально (в течении 30 дней после получения предложения)).

На этапе подготовки к сотрудничеству цель компании-убедиться, что потенциальный поставщик готов к сотрудничеству. Для этого осуществляется:

- визит на производство, коммерческая оценка предприятия и компании в целом;
- отчет с комментариями и оценкой готовности поставщика к работе с компанией;
- обсуждение базовых требований договора поставки;
- проверка соответствия поставщика требованиям законодательства.

На этапе тендера потенциальному поставщику выдаётся техническое задание (требование к товарам, комплектности, гарантии; требования к упаковке; прогноз закупок; условия по логистике (мин. заказ, срок поставки, поток); география поставок; условие по отсрочке, пересмотру цен; критерии определения победителя; сроки проекта). Участие в тендерах обеспечивает прозрачность выбора поставщика.

На этапе подведения итогов и коммерческого предложения идет информирование участников о результатах, озвучиваются коммерческие условия для контракта.

Контракт и начало поставок начинаются после подписания контракта и приложений. Далее сбор Мастер-данных по товару, листинг, открытие для магазинов товара к заказам.

Требования к поставщику:

- соответствие товаров всем торговым нормам, требованиям и законодательству РФ;
- развитие работы по электронному документообороту.

Работа с поставщиками является главным аспектом маркетинговой деятельности в компании, так как с помощью данных коммуникация создается внутренний и внешний имидж компании. Заработанный перспективный имидж в перспективе работает на компанию.

2.3 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ И ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сегодня для поддержания интереса клиентов недостаточно просто предлагать товары по низким ценам. Возросла покупательская компетенция. Клиент получает всю необходимую информацию в интернете, и поэтому нам нужно знать о товаре всё и даже больше. А также уметь слушать покупателя и предлагать то, что ему нужно. Сегодня индивидуальный подход особенно важен, потому что эмоции, полученные при посещении магазина, выходят на первый план.

Для этих целей в ООО «Леруа Мерлен Восток» существует проект «Эволюция культуры обслуживания», в рамках которого предложены важные шаги к сервису будущего:

- развитие навыков общения с клиентом и освоение новых техник благодаря «Школе Продаж», где «Леруа Мерлен Восток» продолжит прокачивать «6 шагов обслуживания клиентов»;

- через сотрудничество с поставщиками проведения обучения и мастер-классов для сотрудников.

Главные ценности компании – это эмоции клиента: эмоции через опыт использования товара; эмоции через сообщества; эмоции через зоны вдохновения; эмоции через совместное творчество. Уникальное отличие «Леруа Мерлен Восток» от конкурентов онлайн и офлайн – это «искренний» сервис.

Одним из ключевых элементов продаж любой коммерческой компании является профиль продавца. Через «Эволюцию культуры обслуживания» компания говорит, что сегодня профиль продавца это:

- позитивное отношение к жизни;
- коммуникабельность;
- многозадачность и стрессоустойчивость;
- готовность к физическим нагрузкам;
- клиенториентированность;
- внимательность;
- готовность работать в команде;
- честность и порядочность.

Завтра:

- любовь к людям и гостеприимство;
- открытость новому, диджитальность;
- творческий склад ума для декоративных отделов;
- профессиональная любознательность;

- позитивное отношение к жизни;
- технический склад ума для технических отделов;
- многозадачность и стрессоустойчивость;
- готовность к физическим нагрузкам;
- готовность работать в команде;
- честность и порядочность.

Компания применяет 3 модели продаж:

- самообслуживание (в товарных группах, где клиент может самостоятельно сделать покупку без консультации продавца);
- консультация (в товарных группах, где клиенту самому сложно сделать выбор, нужна консультация продавца);
- продажа проекта (в отделах со сложными проектами с большим бюджетом, предварительным проектированием, включающие товары разных товарных групп и услуг).

Говоря о этапах продаж в «Леруа Мерлен Восток», мы говорим о стандартах обслуживания. Они называются «6 шагов по обслуживанию клиентов» и включают в себя:

- подойди к каждому клиенту, улыбнись и поздоровайся;
- узнай потребности клиента, задавая вопросы;
- предложи клиенту на выбор 2-3 товара;
- продай подходящий клиенту товар;
- продай сопутствующие товары;
- поблагодари за покупку и попрощайся с клиентом.

Для того, чтобы поддерживать эти стандарты, в «Леруа Мерлен» в первые 3 месяца интеграции проводится онлайн

обучение по этой теме для каждого сотрудника, а также проводится «Школа Продаж».

В компании важно установить правильный контакт с потребителем, что включает в себя невербальное общение; вежливые ответы на интересующие вопросы. Как правило, в «Леруа Мерлен Восток» продавец/консультант не подойдет к клиенту, пока он не попросит его помощи. В компании считают, что это эффективно, так как многие потребители недовольны навязчивостью сотрудников предприятий. Также одним из главных показателей данного этапа является внешний вид сотрудника, сотрудник должен выглядеть опрятно, уверенно разговаривать, а также быть доброжелательным. По результатам опроса (приложение П) 54,6% опрошенных согласны, что сотрудники «Леруа Мерлен» приветливы с клиентами (рисунок 12). Также 54,5 % согласны, что сотрудники компании вежливы по отношению к клиенту (рисунок 13). Большинство опрошенных (45,5%) высоко оценили внешний вид сотрудников компании (рисунок 14).

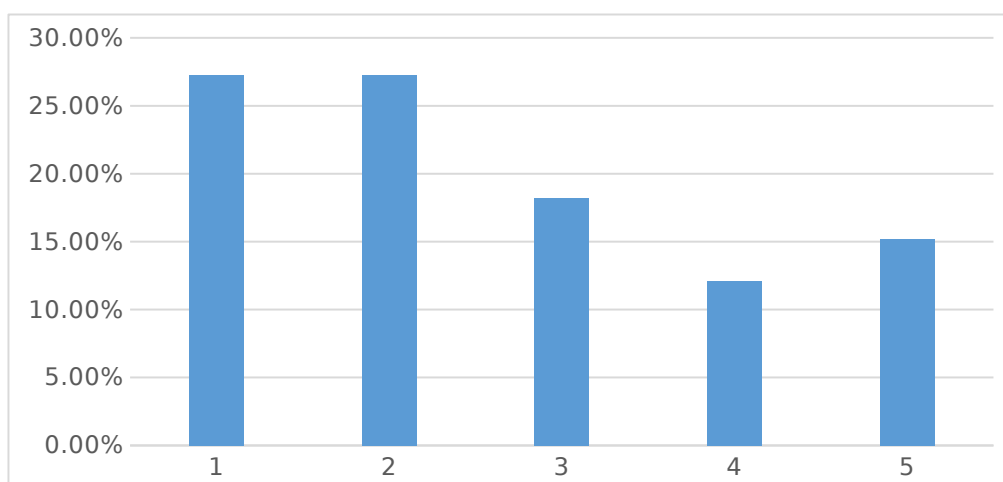


Рисунок 12 – Приветливость сотрудников «Леруа Мерлен Восток» в городе Екатеринбург, %¹³

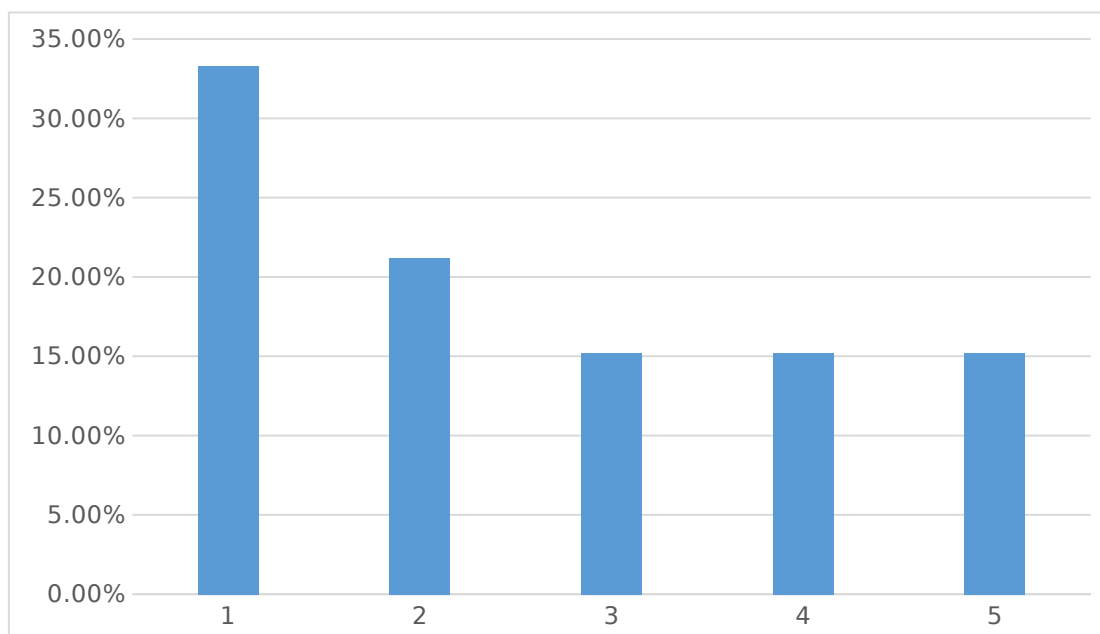
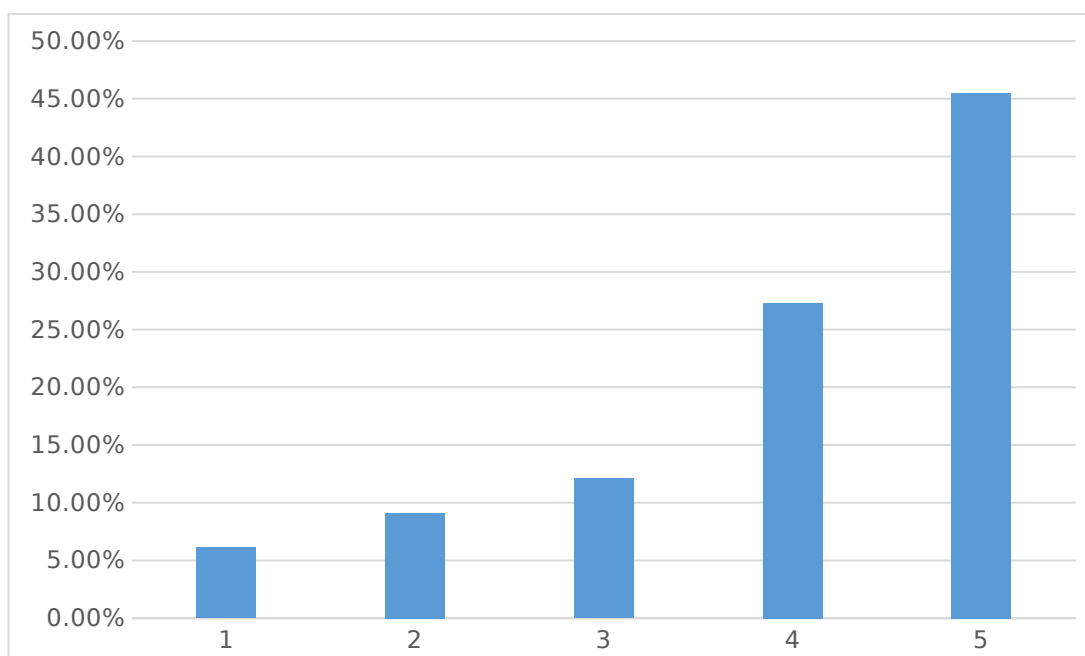


Рисунок 13 – Вежливость сотрудников «Леруа Мерлен Восток» в городе Екатеринбург, %¹⁴



¹³ Составлено автором

¹⁴ Составлено автором

Рисунок 14 – Внешний вид сотрудников «Леруа Мерлен Восток» в городе Екатеринбург, %¹⁵

В «Леруа Мерлен» определённое размещение товара, в каждом отделе свой консультант. То есть выявить потребность человека в «Леруа Мерлен» очень легко, но важно понимать, что именно нужно человеку, какова цель покупки какого-либо товара. Главное правило в компании: «Не задавать больше 20 вопросов». Сотрудники владеют техникой слушания. Они выслушивают желания потребителя, задают уточняющие вопросы. Согласно данным опроса (приложение П), 54,5% опрошенных довольны работой продавцов-консультантов в отделах (рисунок 15).

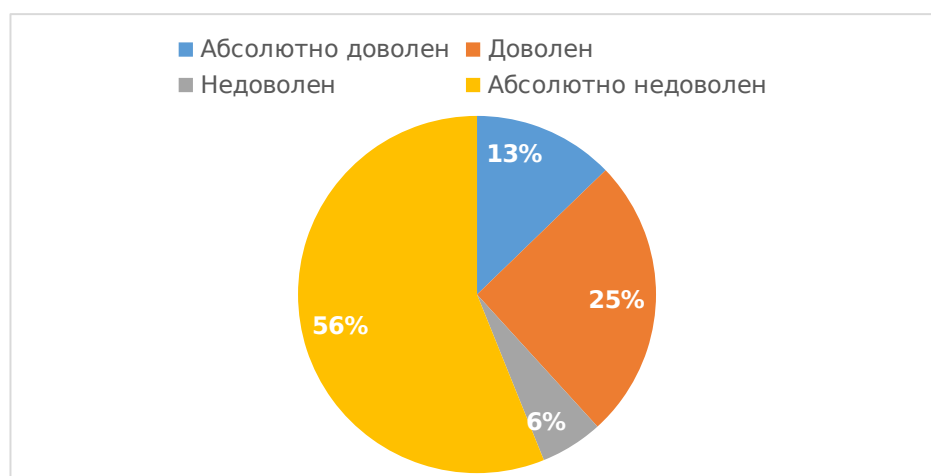


Рисунок 15 – Отношение к работе сотрудников «Леруа Мерлен Восток» в городе Екатеринбург в отделах, %¹⁶

После данного этапа продавец-консультант переходит к рекламе продукта. Главная задача показать клиенту, что товар обладает качествами и функциями, которые он так ищет. Сотрудники приводят примеры использования данного

¹⁵ Составлено автором

¹⁶ Составлено автором

товара другими потребителями, при этом наполняют примеры красками и выгодами, которые получил клиент. Часто продавцы-консультанты упоминают клиентов, которые не купили данный товар, после чего у них были проблемы с чем-либо. Данный этап мы сравнили с навязчивостью сотрудников, так 90,9% опрошенных считают, что сотрудники «Леруа Мерлен» не навязчивы в отношении предлагаемых товаров (рисунок 16).



Рисунок 16 – Навязчивость сотрудников «Леруа Мерлен Восток» в городе Екатеринбург по отношению к приобретению продаваемого товара, %¹⁷

Возражения и сомнения со стороны покупателя могут поступать абсолютно на каждом этапе, и к ним нужно быть готовым. Цель продавца – предвосхитить возражения, сокращая их количество, а с другими – эффектно справиться. В «Леруа Мерлен» существует ещё одно правило, что если человек возражает, то нужно соглашаться с ним, то есть показать уважение и признание его мнения. У компании составлен перечень ответов на возражения, которые

¹⁷ Составлено автором

выдаются сотрудникам при приёме на работу. По такому принципу работает «словесное айкидо» в продажах. В результате исследования (приложение П) 66,7% опрошенных ответили, что продавцам-консультантам не удалось убедить в покупке какого-либо товара (рисунок 17).



Рисунок 17 – Количество человек, которых продавцы-консультанты убедили в покупке какого-либо товара в «Леруа Мерлен Восток» города Екатеринбург, %¹⁸

Отработав все возражения всегда есть несколько вариантов событий: клиент соглашается на покупку, или ему дорого, или товар ему не подходит. Если человеку «дорого», то предлагают более выгодный вариант по его бюджету, а когда клиент принял решение о покупке, нужно обязательно предложить более дорогую альтернативу, увеличив средний чек и прибыль компании. Если клиенту товар «не подходит» у компании в торговой матрице масса товаров заменителей. Но, как показало исследование, 57,6% опрошенных уезжали с магазина без покупок (рисунок 18).

¹⁸ Составлено автором

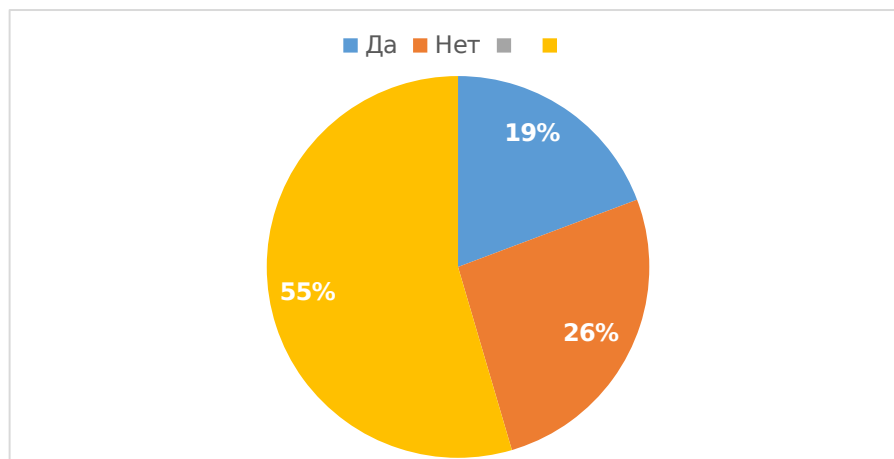
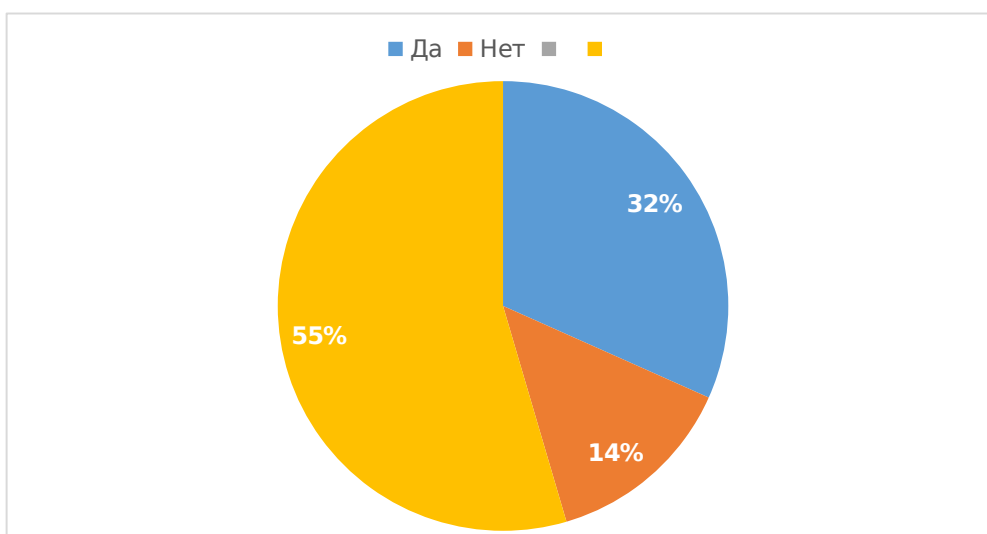


Рисунок 18 – Количество человек, уехавших с «Леруа Мерлен Восток» города Екатеринбург без покупок, %¹⁹

В конце коммуникации с клиентом в компании используют призыв к действию. Например, “Берите, точно будете довольны; давайте вещи, я провожу Вас в отдел оформления заказа” и так далее. Так 69,7% респондентов ответили, что им предлагали помощь в оформлении заказа/товара (рисунок 19).



¹⁹ Составлено автором

Рисунок 19 – Предложения помощи в оформлении
заказа/товара в «Леруа Мерлен Восток» города
Екатеринбург, %²⁰

Также в компании не предлагают услуги по дизайну отдельных зон квартиры/дома, что, в свою очередь, влечёт за собой отказ от приобретения товаров в «Леруа Мерлен Восток» (данные получены из разговора с клиентами «Леруа Мерлен» в процессе полевого исследования).

Рынок товаров для дома и ремонта является динамично развивающимся. Аналитики делают прогноз, что объём рынка в денежном выражении имеет возможность достигнуть до 33 миллиардов долларов. «Леруа Мерлен» предлагает комфортный для потребителя формат продаж (оснащён удобными парковочными местами; широкий ассортимент товаров от розничных производителей; доступная ценовая политика; наличие дополнительных услуг и сервиса).

Деловая активность торговой организации может быть оценена с помощью таких показателей как товарооборот и выручка.

Широта ассортимента ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2020 году не изменилась. В нее входят 15 товарных групп: стройматериалы, столярные изделия, электротовары, инструменты, напольные покрытия, плитка, сантехника, водоснабжение, сад, скобяные изделия, краски, декор, освещение, хранение, кухни. Уровень деловой активности изменился (таблица 5).

²⁰ Составлено автором

Таблица 5 - Динамика деловой активности²¹

Показатель	2017 г.	2018 г.	Абсолютны й прирост	Темп роста, проц.
Товарооборот, тыс. р.	267 490 95 4,0	272 000 00 0,0	4 509 046,0	101,7
Выручка, тыс. р.	226 687 24 9,0	275 795 66 2,0	49 108 413,0	121,7
Доля выручки в товарообороте, проц.	84,7	101,4	16,7	119,7
Налог на добавленную стоимость, тыс. р.	45 337 449, 8	55 159 132, 4	9 821 682,6	121,7

Продолжение таблицы 5

Показатель	2017 г.	2018 г.	Абсолютны й прирост	Темп роста, проц.
Доля налога на добавленную стоимость в товарообороте, проц.	17	20,2	3,3	119

Товарооборот в 2018 году увеличился на 1,7 %, в то время как темп роста выручки опередил темп роста товарооборота и составил 21,7 %. Доля выручки в товарообороте за отчетный период увеличилась на 19,7 % и составила 101,4 %. Это означает, что денежные средства, полученные непосредственно от основного вида деятельности — торговли — увеличили свою долю.

²¹ Составлено автором

Товарооборот предприятия составляют выручка предприятия и налог на добавленную стоимость (далее — НДС). Поэтому мы можем увидеть, что в 2018 году налоговые отчисления увеличились более чем на 9 млрд. р. По Налоговому Кодексу РФ на каждый товар начисляется ставка НДС. В ООО «Леруа Мерлен Восток» все товарные группы облагаются НДС по ставке 20 %.

Проведем анализ использования основных фондов. Оценка основных фондов рассчитывается по остаточной форме на конец года.

Стоимость основных фондов в 2018 году увеличилась на 23.5% (таблица 6).

Таблица 6 - Динамика стоимости основных фондов, тыс. р.²²

Вид	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост	Темп роста, проц.
Всего	92 846 623 ,0	114 669 377	21 822 754,0	123,5
Основные средства	91 039 178 ,0	112 167 15 5,0	21 127 977,0	123,2

Основная причина роста основных фондов — увеличение стоимости основных средств на 23,2 %. Стоимость нематериальных активов увеличилась более чем на 38,4 %.

Наибольший удельный вес в структуре стоимости основных фондов занимают основные средства (таблица 7).

Таблица 7 - Структура стоимости основных фондов, %²³

Вид	2017 г.	2018 г.	Изменение
Всего	100,0	100,0	x
Основные средства	98,1	97,8	-0,3

²² Составлено автором

²³ Составлено автором

Нематериальные активы	1,9	2,2	0,3
-----------------------	-----	-----	-----

Их доля превышает 97 %, доля незначительно уменьшилась на 0,3%. Удельный вес стоимости нематериальных активов в 2018 году увеличился на 0,3% в общей структуре стоимости основных фондов.

Произведем анализ запасов. Оценка запасов рассчитывается по состоянию на конец года.

Запасы предприятия и их товарооборачиваемость в 2018 году изменились (таблица 8).

Таблица 8 - Динамика запасов предприятия и их товарооборачиваемости²⁴

Показатель	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост	Темп роста, проц.
Запасы, тыс. р.	32 072 471,0	36 331 451,0	4 258 980,0	113,3
Товарооборачиваемость, дн.	51,1	48,9	-2,2	95,7
Товарооборачиваемость, об.	7,0	7,4	0,4	105,7

Товарные запасы предприятия увеличились на 13,3 %. Товарные запасы предприятия неразрывно связаны с товарооборотом. Темп роста товарооборота обогнал темп роста запасов предприятия. Это может неблагоприятно повлиять на состояние компании, так как увеличение товарных запасов может отрицательно сказаться на финансовых результатах и финансовом состоянии

²⁴ Составлено автором

предприятия из-за роста расходов на их приобретение. Однако, нужно учитывать отсрочку, средняя отсрочка составляет 78 дней.

В 2018 году товарооборачиваемость снизилась на 2 дня и составила 49 дней. Это говорит о том, что каждый рубль, вложенный в запасы, возвращается через 49 дней. Конечно, товарооборачиваемость на предприятии должна снижаться, так как денежные средства, вложенные в запасы, должны возвращаться быстрее. Оборачиваемость товаров в оборотах увеличилась на 5,7 %. Каждый рубль, потраченный на закупку всех запасов, вернется обратно 7 раз.

В 2017 году предприятие увеличило запасы товаров. С одной стороны, это хорошо, так как недостаток товарных запасов отрицательно сказывается на торговом обслуживании населения. С другой стороны, предприятие не тратит большое количество денег на их покупку. Поэтому на предприятии важно иметь такое количество запасов, которое соответствует объёму товарооборота.

За счёт увеличения товарооборота запасы предприятия увеличились почти на 6 млрд. р. Однако за счёт увеличения оборачиваемости товаров предприятие понесло убытки запасов в размере более 2 млрд. р.

В основном предприятие стало работать эффективнее, так как товарооборачиваемость товаров увеличилась, и денежные средства, вложенные в запасы, стали быстрее двигаться в сфере обращения.

Затраты предприятия в 2019 году увеличились на 22,5 % (таблица 9).

Таблица 9 - Динамика затрат предприятия, тыс. р.²⁵

Вид деятельности	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост	Темп роста, проц.
Всего	197 582 490,0	241 975 965,0	44 393 475,0	122,5
Торговый	186 068 589,0	227 417 499,0	41 348 910,0	122,2
Себестоимость продаж	149 235 274,0	180 699 488,0	31 464 214,0	121,1
Издержки обращения	36 833 315,0	46 718 011,0	9 884 696,0	126,8
Финансовый	2 843 357,0	2 874 028,0	30 671,0	101,1
Прочий	8 670 544,0	11 684 438,0	3 013 894,0	134,8

Основная причина — увеличение затрат на торговый вид деятельности более чем на 41,3 млрд. р. В свою очередь, торговый вид деятельности включает следующие затраты: себестоимость продаж и издержки обращения. Себестоимость продаж в 2018 году увеличилась на 21,1 % и составила почти 31,5 млрд. р. Также увеличились издержки обращения. Относительная экономия издержек составила 3 107 366,0 тыс. р.

Затраты предприятия на финансовый вид деятельности представляют собой процент к уплате, и в 2018 году они выросли на 1,1 %.

Наиболее быстрыми темпами увеличились затраты на прочий вид деятельности. В отчетном периоде они увеличились на треть и составили более 3 млрд. р.

Наибольшую долю в структуре затрат предприятия составляет торговый вид деятельности (таблица 10).

²⁵ Составлено автором

Таблица 10 - Структура затрат предприятия, %²⁶

Вид деятельности	2017 г.	2018 г.	Изменение
Всего	100,0	100,0	х
Торговый	94,2	94,0	-0,2
Финансовый	1,4	1,2	-0,2
Прочий	4,4	4,8	0,4

Его доля составляет 94 %. Однако в 2018 году доля затрат на этот вид деятельности снизилась на 0,2 %. Наименьшую долю в структуре затрат предприятия занимает финансовый вид деятельности. Его доля в 2018 году составляет всего 1,2 %. Доля прочего вида деятельности увеличилась незначительно.

На предприятии наблюдается неэффективность управления затратами предприятия, так как темп роста выручки предприятия ниже, чем темп роста затрат предприятия.

Наибольший удельный вес в структуре затрат предприятия торгового вида деятельности занимает себестоимость продаж (таблица 11).

Таблица 11 - Структура затрат торгового вида деятельности, %²⁷

Статья затрат	2017 г.	2018 г.	Изменение
Всего	100,0	100,0	х
Себестоимость продаж	80,2	79,5	-0,7
Издержки обращения	19,8	20,5	0,7

Ее доля занимает около 80 %. В 2018 году себестоимость продаж уменьшилась на 0,7 %. Коммерческие расходы в

²⁶ Составлено автором

²⁷ Составлено автором

отчетном периоде уменьшились на 2,2 %, в то время как управленческие расходы увеличились на 2,9 %.

В 2018 году издержки обращения увеличились. Этому могло поспособствовать увеличение товарооборота. Однако мы видим, что на предприятии произошло превышение фактической суммы издержек над скорректированной. Это говорит об относительном перерасходе издержек обращения. На основе этих данных можно понять, что издержки обращения меняются не пропорционально изменению товарооборота. На рост издержек также может повлиять изменение цен на материальные затраты, повышение заработной платы работников и иных затрат.

Издержки обращения оказывают непосредственное влияние на затраты на торговый вид деятельности. Поэтому в 2018 году произошло их увеличение.

Следует отметить, что увеличение затрат предприятия не всегда ухудшает финансовое состояние, так как, например, улучшение качества торгового обслуживания повышает уровень этих затрат.

В 2018 году финансовые результаты предприятия изменились (таблица 12).

Таблица 12 - Динамика финансовых результатов, тыс. р.²⁸

Прибыль	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост	Темп роста, проц.
До налогообложения	7 438 949,0	5 463 514,0	- 1 975 435,0	73,4
От продаж	117 292	288 460	171 167 08	246

²⁸ Составлено автором

	999	085,0	6,0	
Чистая прибыль	5 130 699, 0	4 123 351, 0	- 1 007 348, 0	80,4

Чистая прибыль компании уменьшилась, но прибыль от продаж увеличилась. Это произошло из-за того, что темп роста прочих расходов превысил темп роста прочих доходов. На это повлиял тот факт, что некоторые виды прибыли, а именно, прибыль от финансовой деятельности, а также прибыль от продаж не облагались налогом в 2018 году из-за убыточного состояния. Поэтому в 2018 году темп роста прибыли от продаж опережает темп роста чистой прибыли.

Рентабельность торговой деятельности в 2018 году изменилась (таблица 13).

Таблица 13 - Динамика рентабельности торговой деятельности, %²⁹

Показатель	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост
Рентабельность продаж	-0,3	-0,2	-0,5

Величина прибыли предприятия, полученная с каждого рубля проданного товара, уменьшилась на 0,5 %.

Имущество предприятия в 2018 году увеличилось на 23% (таблица 14).

Таблица 14 - Динамика имущества предприятия, тыс. р.³⁰

²⁹ Составлено автором

³⁰ Составлено автором

Вид имущества	2017 г.	2018 г.	Абсолютн ый прирост	Темп роста, проц.
Всего	151 275 11 1,0	186 207 37 6,0	34 932 265 ,0	123
Внеоборотное	101 260 42 2,0	125 570 56 0,0	24 310 138 ,0	124
Основные средства	91 039 178 ,0	112 167 15 5,0	21 127 977 ,0	123,2
Прочее	981 666,0	758 026,0	-223 000,0	77,2
Оборотное	50 014 688 ,0	60 636 816 ,0	10 622 128 ,0	121,2
Запасы	36 331 451 ,0	39 985 398 ,0	3 626 947, 0	110,1
Краткосрочная дебиторская задолженность	8 969 197, 0	12 910 424 ,0	3 941 227, 0	144
Денежные средства	2 151 132, 0	3 047 295, 0	896 163,0	142
Прочее	1 397 327, 0	2 153 663, 0	756 336,0	154,1

Основная причина — увеличение внеоборотного имущества на 24%. Внеоборотное имущество предприятия увеличилось за счёт увеличения основных средств предприятия более чем на 23%.

Также в 2018 году увеличилось оборотное имущество на 21 %. Более быстрыми темпами увеличилось прочее оборотное имущество. Темп его прироста составил более 54 %. Положительной тенденцией считается отсутствие долгосрочной дебиторской задолженности. Потенциал предприятия вырос, т.к. стоимость имущества увеличилась.

В 2018 году средства предприятия увеличились на 23,1% (таблица 15).

Таблица 15 - Динамика средств предприятия, тыс. р.³¹

Источник	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост	Темп роста, проц.
Всего	151 275 111,0	186 207 376,0	34 932 265,0	123,1
Собственные средства	45 803 484,0	49 926 835,0	4 123 351,0	109
Заемные средства	38 629 769,0	56 385 899,0	17 756 130,0	146
Долгосрочные	25 207 356,0	46 192 100,0	20 984 735,0	183,2
Краткосрочные	13 422 413,0	10 193 799,0	-2 228 614,0	76
Кредиторская задолженность	63 595 632,0	76 431 604,0	12 835 972,0	120,2
Оценочные обязательства	1 429 775,0	1 848 364,0	418 589,0	129,3
Прочие	405 918,0	358 741,0	-47 177,0	88,4

Основная причина — увеличение заемных средств более чем на 17 млрд. р., которые, в свою очередь, подразделяются на долгосрочные и краткосрочные. Увеличение кредиторской задолженности говорит о росте срочных долгов.

Долгосрочные обязательства также увеличились. Их увеличение могут препятствовать банкротству предприятия. Из-за общего увеличения заемных средств снижается платежеспособность компании.

Собственные средства предприятия увеличились на 9 %, что составило более 4 млрд. р. Это говорит о том, что произошло увеличение финансовой устойчивости и независимости предприятия. Наличие у предприятия собственных средств, величина которых имеет тенденцию к росту, означает для потенциальных кредиторов, инвесторов и акционеров дополнительные гарантии в рыночных условиях.

³¹ Составлено автором

Для самих организаций это означает возможность покрытия возможных убытков, осуществления уставной деятельности, создания новых видов имущества, а также расширения сферы деятельности.

Можно сделать вывод о том, что предприятие является рентабельным.

Немаловажным аспектом в работе предприятия является способность предприятия с помощью своего имущества покрывать обязательства перед кредиторами (таблица 16).

Таблица 16 - Оценка ликвидности в 2017 г., тыс. р.³²

Имущество	Сумма	Средства	Сумма	Излишек (+), недостаток (-)
Наиболее ликвидное	1 029 196	Наиболее срочные обязательства	50 168 129	-49 138 933
Быстрореализуемое имущество	12 366 710	Краткосрочные обязательства	8 891 010	3 475 700
Медленно реализуемое имущество	32 332 619	Долгосрочные обязательства	22 864 980	9 467 639
Труднореализуемое имущество	80 019 615	Постоянные	43 824 021	36 195 594

По таблице видно, что в 2017 году предприятие не может погасить наиболее срочные обязательства наиболее ликвидным имуществом. Однако предприятие может рассчитаться по краткосрочным обязательствам перед кредиторами за счёт быстрореализуемого имущества и

³² Составлено автором

погасить долгосрочные займы с помощью медленно реализуемых активов. Можно сделать вывод о том, что в 2017 году предприятие было частично ликвидным.

Способность предприятия с помощью своего имущества покрывать обязательства перед кредиторами в 2018 году (таблица 17).

Таблица 17 - Оценка ликвидности в 2018 г.³³

Имущество	Сумма	Средства	Сумма	Излишек (+), недостаток (-)
Наиболее ликвидное	2 151 132	Наиболее срочные обязательства	63 59 5 632	-61 444 500
Быстрореализуемое имущество	8 969 197	Краткосрочные обязательства	13 42 2 413	-4 453 216
Медленно реализуемое имущество	37 497 031	Долгосрочные обязательства	26 63 7 131	10 859 900
Труднореализуемое имущество	102 657 751	Постоянные	47 61 9 935	55 037 816

В 2018 году ситуация изменилась. Предприятие также не может погасить наиболее срочные обязательства наиболее ликвидным имуществом, но и также не может рассчитать по краткосрочным обязательствам перед кредиторами за счёт быстрореализуемого имущества. Но также, как и в 2017 году предприятие может погасить долгосрочные займы с помощью медленно реализуемых активов. Это говорит о том, что предприятие в отчетном периоде стало неликвидным.

Платежеспособность предприятия в 2018 году изменилась (таблица 18).

³³ Составлено автором

Таблица 18 - Оценка платежеспособности³⁴

Показатель	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост	Темп роста, проц.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,03	0,01	150,00

Продолжение таблицы 18

Промежуточный коэффициент покрытия	0,23	0,14	-0,09	60,87
Коэффициент текущей ликвидности	0,77	0,63	-0,14	81,82
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,29	-0,58	-0,29	200,00

Степень покрытия наиболее ликвидным имуществом текущих обязательств предприятия (коэффициент абсолютной ликвидности) увеличилась составила 0,03. Это означает, что только 3 % краткосрочных обязательств предприятие способно погасить в кратчайшие сроки. Коэффициент всё же не достигает нормы.

Степень покрытия высоколиквидным и быстрореализуемым имуществом текущих обязательств предприятия (промежуточный коэффициент покрытия) уменьшилась с 0,23 до 0,14. Только 14 % краткосрочных долгов предприятие может оплатить в непродолжительный

³⁴ Составлено автором

срок. К снижению коэффициента привело уменьшение стоимости быстрореализуемого имущества.

Степень покрытия имуществом краткосрочных обязательств предприятия уменьшилась на 17,3 % и составила 1,86. Причиной стало уменьшение стоимости быстрореализуемого и медленно реализуемого имущества.

Коэффициент использования предприятием собственных оборотных средств уменьшился в 2 раза. На предприятии наблюдается дефицит собственных средств.

Можно сделать вывод о том, что предприятие находится в нестабильной финансовой ситуации. Есть также признаки неплатежеспособности предприятия и ухудшения финансовой устойчивости по сравнению с 2017 годом.

Анализ данных показателей дает более ясную картину состояния организации. Данные показатели, в большей степени, важны только организации, т.к. они практически не оказывают какого-либо влияния на клиентов.

Однако, чтобы выявить проблемы компании, которые могут влиять на удовлетворенность клиента, необходимо сделать SNW-анализ «Леруа Мерлен Восток», который заключается в анализе отдельных частей компании (приложение Р). В отличие от SWOT-анализа в SNW-анализе более подробно раскрыты факторы внутренней среды, которые можно оценить, как слабые, нейтральные или сильные стороны организации.

По результатам анализа мною выделены следующие стратегические альтернативы для решения слабых и нейтральных сторон организации:

- создание системы оценки эффективности маркетинговой деятельности в магазине;
- активное развитие социальных сетей магазина;
- увеличение индекса удовлетворенности клиентов путем тщательного анализа важных показателей эффективности работы магазина (опросы, анкетирование клиентов, с помощью обратной связи) и созданием рекомендаций по их решению;
- увеличение штата работников в отделе по развитию отношений с клиентами;
- запуск рекламной кампании с целью информирования клиентов о концепции компании «Низкие цены каждый день»;
- провести обучение сотрудников отделов, связанное с более эффективным методом работы с клиентами;
- создание вакантных мест для такого профиля, как дизайнер помещений.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

3.1 МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Для решения проблем, выявленных в ходе анализа мы предложили следующие пути решения:

- создание системы оценки эффективности маркетинговой деятельности в магазине;

- активное развитие социальных сетей магазина;
- увеличение индекса удовлетворенности клиентов путем тщательного анализа важных показателей эффективности работы магазина (опросы, анкетирование клиентов, с помощью обратной связи) и созданием рекомендаций по их решению;
- увеличение штата работников в отделе по развитию отношений с клиентами;
- запуск рекламной кампании с целью информирования клиентов о концепции компании «Низкие цены каждый день»;
- провести обучение сотрудников отделов, связанное с более эффективным методом работы с клиентами;
- создание вакантных мест для такого профиля, как дизайнер помещений.

Ввести программу по совершенствованию маркетинговой деятельности на региональном уровне нелегко, т.к. всей маркетинговой деятельностью и ее анализом занимается Центральный Офис «Леруа Мерлен Восток». Однако мы в своей программе предлагаем простые методы по совершенствованию, которые могут эффективно повлиять на работу магазина. Эти методы также подойдут именно для магазина формата DIY.

Цели программы по развитию SMM:

- повысить вовлеченность потребителей и их осведомленность о товарах и простоте их покупки и эксплуатации;
- увеличить продажи как через онлайн-магазин, так и офлайн.

Задачи программы:

- инициировать поступление идей от покупателей по совершенствованию деятельности магазина;
- показать целевым аудиториям доступность продукции, ее бытовую и экологическую безопасность;
- увеличить индекс потребительской лояльности;
- развивать двустороннюю коммуникацию;
- увеличить доверие к интернет-магазину;
- рассказать потенциальным покупателям о преимуществах товарного заказа через интернет-магазин;
- создать и закрепить эмоциональную связь между профессионалами, занимающимися строительством, ремонтом или обустройством дома, и «Леруа Мерлен Восток»;
- улучшить социальную взаимосвязь между участниками сообщества в сети;
- конвертировать подписчиков в «адвокатов» бренда;
- повысить лояльность.

Во-первых, нужно усовершенствовать работу в социальных сетях, так как в «Леруа Мерлен Восток» основной упор при продвижении компании делается именно на них. При работе в социальных сетях стоит учитывать не только менталитет страны, но также и поведенческие особенности каждого региона.

Для начала мы предлагаем создать партнерские сети. Данный инструмент подходит для всех социальных сетей. Он подразумевает поиск партнеров в социальной сети, с которыми можно будет обмениваться постами, ссылками, статьями и т.д. Самый важный момент в поиске партнера —

близкая тематика. Если «Леруа Мерлен Восток» предоставляет товары для строительства, ремонта и обустройства дома, то партнером могут быть различные студии интерьера и дизайна г. Екатеринбург.

Что касается улучшения работы в Instagram, то мы выделили следующие инструменты усовершенствования:

- использовать таргетированную рекламу (её можно использовать как в самой ленте, так и в «историях», такая реклама хороша тем, что можно видеть полную статистику рекламного поста, например, сколько человек увидело рекламу или сколько человек перешло по ссылке, если она была прикреплена к посту);

- использовать Instagram-визитки, которые можно наклеить на товары с ровной поверхностью, пакеты, плакаты и т.д. Данная визитка необходима для того, чтобы клиент мог найти магазин в Instagram за считанные секунды, нужно лишь навести камеру на эту визитку;

- разделить все посты на рубрики (мастер-классы, товары, сотрудники, вдохновение, советы, конкурсы) и к каждой рубрике придумать уникальный хештег (#). Хештег — своеобразная метка, которая позволит выделить посты компании из миллионов других. Данные теги помогают в увеличении подписчиков, т.к. пост будет в поиске, и другие люди смогут его увидеть;

- каждую неделю проводить прямой эфир продолжительностью 1-2 часа, в котором можно будет обсуждать вопросы клиентов в реальном времени, общаться на заранее определенные темы или донести информацию о новинках товарного ассортимента;

- также можно загружать длинные информативные видео про товары, услуги, сотрудников и другое в IGTV;

- проводить игру «Получи приз за честный отзыв» среди подписчиков. Данная игра представляет собой конкурс фотографий с товарами и описанием основных преимуществ и недостатков товара. Эта игра повысит охват, т.к. сами клиенты будут делать обзор продукта, а с другой стороны, можно увидеть честные отзывы на товары и принять меры по усовершенствованию контроля над качеством товаров или предлагаемой цены. Итоги конкурса будут подводиться каждый месяц, будут выбраны 3 победителя. Победители будут выбраны генератором случайных чисел;

Мы считаем, что социальная сеть Вконтакте также необходима для продвижения магазина «Леруа Мерлен Восток», поэтому считаем, что корпоративной странице в этой социальной сети нужно уделять не меньше времени, чем в Instagram.

Группу во Вконтакте нужно активно развивать, чтобы решать следующие задачи:

- заниматься мониторингом положительных / отрицательных отзывов;

- Выстраивать диалог с потенциальными клиентами напрямую, т.к. в группе есть вкладка «Написать сообщение». На все сообщения отвечают администраторы группы, выстраивая с клиентами диалог;

- Узнать о предпочтениях целевых аудиторий, их мнение на различные вопросы.

Проанализировав уже существующую группу «Леруа Мерлен Восток» во Вконтакте, мы предлагаем следующие рекомендации для ее усовершенствования:

- оживить контент группы с помощью интерактивных механик. В группе уже есть динамическая обложка. Я предлагаю изменить дизайн динамической обложки, т.к. она не привлекает к себе внимания и направлена на узкую аудиторию, а именно, на тех, кто занимается созданием мастерской. Я же считаю, что лучшим решением будет сделать динамическую обложку с вдохновляющим дизайном, например, интерьер комнаты или сезонный товар. Как пример, сейчас сезонными товарами являются товары отдела «Сад»;

- чтобы наладить обмен информацией с клиентами, нужно ставить статус «Сообщество онлайн» для того, чтобы пользователь понимал, что администратор группы готов ответить на все его интересующие вопросы;

- снизить среднее время между публикациями до 24 часов. Сейчас этот показатель составляет 7 дней 11 часов 28 минут;

- увеличить использование видеоконтента в 3 раза;

- делать таргетированную рекламу, направленную на увеличение посещения интернет-магазина. Проводить анализ трафика (количество переходов из социальных сетей на сайт);

Повысить активность во Вконтакте можно с помощью геймификации. Для того чтобы ввести геймификацию в группу «Леруа Мерлен Восток», необходимо:

- проанализировать целевую аудиторию;

- зная психологию потенциального клиента, компания может использовать актуальные триггеры (приемы психологического воздействия на подсознание человека, которые активируют его инстинкты и побуждают на конкретное действие);

- протестировать посты различного плана и проанализировать вовлеченность;

- разработать контент-план. Сегментирование и анализ целевой аудитории позволит составить правильный контент-план в соответствии с предпочтениями и проблемами целевой аудитории, что в свою очередь увеличит уровень вовлеченности;

- увеличить активность подписчиков в комментариях с помощью открытых вопросов, касающихся ремонта, строительства или обустройства дома.

Данные действия подготовят подписчиков к геймификации, т.к. изначальная неактивность в группе не приведет к активному участию в активностях игровых форм. Предлагаем создать следующие виды активностей:

- опросы на различные темы. Опрос в группе создать очень легко. Администратор группы задает тему опроса, пишет возможные варианты ответа, делает фон и задает параметры в настройке опроса. Такими параметрами могут быть анонимность, выбор нескольких вариантов ответов и ограниченное время голосования. С помощью таких опросов не нужно будет тратить большое количество времени, опрашивая людей и анализируя результаты опроса. Темы опросов должны касаться удовлетворенности клиентов

разными аспектами работы магазина, а также контента группы (например, опрос «Самый полезный пост за месяц»);

- игра «Улучши работу магазина» — конкурс на лучшую идею по изменению товарного ассортимента, улучшения сервиса, работы магазина в целом. Целью конкурса будет понимание того, что следует предложить клиентам. Для этого нужно лишь предоставить потенциальным покупателям площадку для озвучивания таких идей. При этом данные идеи будут оценивать не представители компании, а тоже клиенты, которые голосуют за понравившуюся идею. В результате компания получает примерную маркетинговую оценку. Каждая идея проходит 4 этапа:

- публикация идеи;
- голосование;
- обсуждение;
- результат.

Во Вконтакте сотрудники будут информировать подписчиков о том, какое место популярные идеи заняли место в планах развития бизнеса. Проводиться данный конкурс будет примерно раз в квартал. Прежде чем конкурс будет открыт, представители магазина должны четко объявить направление обсуждения идеи, например, тема «Улучшить сервис». Тот, чья идея набирает большее количество «лайков» по истечению срока конкурса, становится победителем. Победитель получает подарочную карту номиналом 3 тыс. р. в магазин «Леруа Мерлен».

Самое главное условие каждого конкурса — простота входа в активность, т.е. максимально простые и понятные правила игры.

Чтобы эффективно заниматься совершенствованием SMM, потребуется большое количество усилий и времени, поэтому мы рекомендуем расширить штат сотрудников отдела по развитию отношений с клиентами. В штате должен быть:

- копирайтер — сотрудник, который будет писать текст к постам, опросам, конкурсам. Весь текст должен соответствовать брендбуку компании;

- специалист по обратной связи — сотрудник, который будет заниматься мониторингом отзывов, отвечать на них, составлять графики соотношения положительных и отрицательных отзывов, а также классификации отзывов;

- PR-специалист — сотрудник, который будет взаимодействовать со СМИ (отвечать на запросы, давать интервью), организация участия в различных конференциях, например, в ВУЗах г. Екатеринбург.

В некоторых гипермаркетах «Леруа Мерлен» уже расширяют штат сотрудников отдела по развитию отношений с клиентами, т.к. продвижение компании на рынке и, в особенности, продвижение через социальные медиа требуют большого количества времени, тщательного планирования и контроля. На данный момент «Леруа Мерлен Восток» важно обеспечивать эффективную работу специалистов для управления эффективностью маркетинговой деятельности в целом.

По нашему мнению, оценкой эффективности маркетинговой деятельности в «Леруа Мерлен Восток» должен заниматься штат сотрудников конкретного магазина, а не Центральный офис, т.к. коммуникации между Центральным офисом и магазином не всегда эффективны, на них требуется довольно много времени. Анализ информации в полном объеме в конкретном гипермаркете поможет выявить реальные проблемы в системе маркетинга и принять меры по их устранению, учитывая поведенческие и культурные особенности населения конкретного региона. Сотрудники отдела по развитию отношений с клиентами могут напрямую узнать мнение целевых аудиторий, скорректировать свои действия в соответствии с реальными предпочтениями клиентов, а также контролировать выполнение этих мер.

Система оценки эффективности маркетинговой деятельности должна содержать набор «простых» показателей (таблица 19), которые сможет рассчитывать отдел по развитию отношений с клиентами.

Таблица 19 - Показатели маркетинговой деятельности³⁵

Показатель	Единиц а измере ния	Источник информации для расчета	Периодичность
Темп роста товарооборота	Проц.	Внутренняя отчетность	Месяц
Чистый маркетинговый вклад	Тыс. р.	Форма № 2 «Отчет о финансовых результатах», бюджет маркетинга	Квартал

³⁵ Составлено автором

Рентабельность маркетинговых инвестиций	Проц.	Форма № 2 «Отчет о финансовых результатах», бюджет маркетинга	Квартал
Доля затрат на SMM в общих затратах на маркетинговую деятельность	Проц.	Плановый бюджет	Месяц
Индекс удовлетворенности	Балл	Опросы клиентов	Квартал
Степень удержания клиентов	Балл	Внутренняя отчетность	Год
Индекс качества товаров	Балл	Опросы клиентов	Квартал

Продолжение таблицы 19

Показатель	Единица измерения	Источник информации для расчета	Периодичность
Разрыв между ожиданиями и восприятием товаров и обслуживания	Балл	Опросы клиентов, IPA-анализ, SERVQUAL	Квартал
Прирост числа подписчиков	Проц.	Статистика сообщества в социальной сети	Неделя
Естественный охват	Кол-во показов в	Статистика сообщества	Неделя
Платный / рекламный охват от таргетированной рекламы	Кол-во показов в	Статистика сообщества	Только в период действия рекламы
Стоимость подписчика	Руб.	Бюджет на ведение SMM и статистика сообщества	Месяц

Доля положительных упоминаний о бренде среди всех упоминаний	Проц.	Социальные сети, Яндекс.Справочник, Shoppilot	Месяц
Коэффициент вовлеченности (ER)	Проц.	Статистика сообщества	Месяц
Коэффициент вовлеченности по охвату (ERRach)	Проц.	Статистика сообщества	Месяц
Коэффициент вовлеченности в перерасчете на пост (ERPost)	Проц.	Статистика сообщества	День
Трафик из социальных сетей	Проц.	Яндекс.Метрика	Месяц
Время на сайте	Ч.	Яндекс.Метрика	Месяц
Коэффициент конверсии	Проц.	Статистика сообщества	Только в период размещения поста с прикрепленной ссылкой
Количество «лайков»	Кол-во «лайков»	Статистика сообщества	Месяц

Некоторые из этих показателей, Центральный офис «Леруа Мерлен» рассчитывает, например, коэффициент вовлеченности, количество вовлеченности по охвату и количество подписчиков. Анализ всех вышеперечисленных показателей покажет, насколько маркетинговая деятельность в «Леруа Мерлен Восток» эффективна с точки зрения экономических и неэкономических показателей.

Для информирования клиентов о концепции «Леруа Мерлен» «Низкие цены каждый день» нами была

подготовлена маркетинговая программа на 2020 год (таблица 20).

Таблица 20 - Маркетинговая программа «Леруа Мерлен Восток» на 2020 год³⁶

Элемент продвижения	Количество	Период проведения	Стоимость, р.
Баннеры «У нас самые низкие цены»	15 шт.	С июня по декабрь	1 890 000
Сити-формат на остановках (две стороны)	10 шт.	С июня по декабрь	735 000
Рекламные ролики на федеральных каналах ТВ	Минимум 20 раз / день по 25 сек.	С июня по декабрь	72 000 000
Итого			74 625 000

Данная маркетинговая программа будет полностью направлена на информирование потенциальных клиентов о ценовой политике компании.

Проблема плохой рекламы продукта продавцами-консультантами и неумение работать с принятием решения о покупке клиентом - является актуальной для многих розничных сетей. Конечно, это всё же проблема набора персонала, поскольку сотрудники многих гипермаркетов/магазинов не готовы к эффективным продажам. Продавец-консультант не особо эффективно предлагает товар покупателю, потому что не умеет этого делать. Решением данной проблемы являются обучение и мотивация сотрудников, хотя в «Леруа Мерлен» и мотивируют сотрудников, но, как мы видим, этого недостаточно. Нужно проводить лекции, семинары,

³⁶ Составлено автором

соревнования между сотрудниками «Кто убедит продать?», деловые и ролевые игры. Обучения проводить не менее одного раза каждый год. Это не требует никаких экономических затрат, так как обучение можно проводить внутри компании, а в качестве преподавателей будут выступать более опытные сотрудники.

Проблему отсутствия дизайнера в магазине мы решаем приёмом на работу дизайнера на проектную зону «Леруа Мерлен», что повысит привлекательность магазина для покупки, например, плитки для ванны.

Успех бизнеса зависит, конечно, от объёмов продаж – это один из самых важных факторов. Все эти факторы свидетельствуют о том, что вся цепочка реализации – отдел маркетинга/отдел продаж/магазин – важна.

3.2 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

Для оценки эффективности программы совершенствования маркетинговой деятельности, я выделила следующие KPI (ключевые показатели эффективности) на июль 2020 года:

- прирост числа подписчиков в Instagram на 15 тыс. чел.;
- прирост числа подписчиков во «ВКонтакте» на 10 тыс. чел. (прирост числа участников подразумевает эффективность контента страниц, таргетированной рекламы и стратегии Community в целом);

- увеличение трафика с социальных сетей Вконтакте и Instagram в интернет-магазин в 3 раза. Этот KPI особенно важен, если одной из задач ведения страницы в социальных сетях является увеличение онлайн-продаж. Клиенты направляются на сайт для совершения покупок, дополнительных услуг или получения информации об определенном товаре, чтобы купить его уже офлайн;

- увеличение трафика с сайта в социальные сети магазина. Это говорит о том, что клиенты заходят на корпоративную страницу и становятся более лояльными по отношению к бренду и по итогу могут стать «адвокатами» бренда. Адвокаты бренда — клиенты, которые рекомендуют товар компании своим друзьям, знакомым без дополнительных материальных или нематериальных стимулов со стороны бренда;

- количество «лайков» должно вырасти, как минимум, в 2 раза. «Лайки» - еще один показатель того, насколько подписчикам группы был полезен тот или иной пост, насколько он был информативным, ярким, интересным или полезным. Если подписчику не понравился пост, то он никогда не поставит на него «лайк». На странице в социальной сети с количеством подписчиков более 30 тыс. чел. хотя бы одна пятая часть должна быть активной и ставить «лайки». Если это не так, то возникает вопрос, нравится ли контент страницы подписчикам группы или они не ставят «лайки» по другим причинам. Также посты с большим количеством «лайков» появляются в рубрике «Популярное» и, соответственно, увеличивают охват. Однако рост охвата при отсутствии роста количества «лайков» или

комментариев может говорить о том, что работает реклама, но контент не представляет интереса для целевой аудитории;

- уменьшение стоимости одного подписчика;
- увеличение индекса удовлетворенности клиентов до 4,5;
- увеличение числа повторных покупок через интернет-магазин в 2 раза;
- увеличение частоты генерации постов во Вконтакте в 7 раз;
- быстрота ответов на обратную связь клиентов должна снизиться до 2-3 часов. Быстрота ответов на негативные отзывы должна снизиться до 1 часа, т.к. очень важно предложить клиенту решение и, как минимум, перевести его негатив на нейтральный уровень. Так каждый клиент будет видеть, что магазину действительно важен каждый отзыв и компания готова идти на открытый диалог и совершенствовать качество товаров, предлагаемые цены и сервис.

Не всегда целью работы в социальных сетях стоит ставить прямые продажи, т.к. их сложно точно отследить, кроме того, на покупку влияет ряд различных факторов. Рассчитаем бюджет программы на один год (таблица 21).

Таблица 21 - Бюджет программы в расчете на один год³⁷

Мероприятие	Дата проведения	Стоимость в месяц, р.	Стоимость в месяц, р..
Программа мероприятия в Instagram			
Создание партнерских сетей	С июля 2019 г. по июль 2020 г.	Сотрудничест во только на бесплатной	0

³⁷ Составлено автором

		ОСНОВЕ	
Таргетинг	Каждый месяц	7 000	84 000
Распространение Instagram-визиток	10 000 шт. / каждый месяц с июля 2019 по июль 2020	20 000	240 000
Поддержка страницы в сети	С июля 2019 по июнь 2020	0	0
Игра «Получи приз за честный отзыв»	Июль 2019 г., октябрь 2019 г., февраль 2019 г., июнь 2020 г.	3 000	36 000
Проведение прямого эфира	Каждая неделя	0	0

Продолжение таблицы 21

Мероприятие	Дата проведения	Стоимость в месяц, р.	Стоимость в месяц, р..
Конкурс на самого активного подписчика	2 раза в месяц с августа 2019 по июль 2020	1 000	12 000
Программа мероприятий во «Вконтакте»			
Поддержка страницы в сети	Каждый месяц	0	0
Таргетинг	Каждый месяц	7 000	84 000

Изменение дизайна динамической обложки	1 июля 2019 г.	0	0
Опрос «Какие посты вы хотели бы видеть чаще» (с вариантами ответов)	Июнь 2019 г.	0	0
Опрос «Вдохновляет ли вас магазин» (да, нет) и «Что именно вдохновляет» (свой ответ в комментариях)	Август 2019 г.	0	0
Опрос «Какой отдел вы посещаете чаще всего»	Август 2019 г.	0	0
Опрос «Что бы вы улучшили в магазине»	Сентябрь 2019 г.	0	0
Опрос по мастер-классам (предложить свой вариант мастер-класса)	Июль 2019 г.	0	0
Опрос «Как часто вы делаете заказы в интернет-магазине?»	Октябрь 2019 г.	0	0

Продолжение таблицы 21

Мероприятие	Дата проведения	Стоимость в месяц, р.	Стоимость в месяц, р..
Игра «Улучши работу магазина» (3 победителя)	С 1.08.2019 по 15.08.2019, с	12 000	36 000

	02.12.2019 по 16.12.2019, с 16.03.2020 по 30.03.2019		
Найм дополнительных сотрудников (заработная плата + подходный налог)	Июль 2019 г.	91 180,8	1 094 169,6
Итого		141 180,9	1 586 169,6

Ежемесячные расходы на маркетинговую деятельность значительно увеличатся, но успешность рекомендаций может привести к увеличению продаж в разы. В ином случае, можно будет отказаться от затратных конкурсов и продвигать компанию более бюджетными инструментами.

Ответственными за выполнение маркетинговой программы будут менеджер проектов по работе с клиентами и специалист проектов по работе с клиентами. Контролем над реализацией программы будет заниматься руководитель отдела по развитию отношений с клиентами и директор магазина.

Эффективность маркетинговой программы можно оценить по формуле 1:

$$\text{Эффективность} = \frac{\Delta \text{ПП}}{3}, \quad (1)$$

где $\Delta \text{ПП}$ — прирост прибыли от продаж, р.;

3 — затраты на реализацию маркетинговой программы, р.

Прибыль от продаж в 2018 году составила 288 460 085 тыс. р. Предположим, что прирост товарооборота составит 115 %, тогда прибыль от продаж будет составлять 331 729 098 тыс. р. Так как в 2018 году магазинов было около 70 по России, то отношение прироста товарооборота к общему числу магазинов покажет предполагаемый прирост товарооборота в одном гипермаркете.

$$\text{Эффективность} = \frac{331\,729\,098 \div 70}{1\,586\,169,6},$$

$$\text{Эффективность} = \frac{4\,738\,987,11}{1\,586\,169,6},$$

$$\text{Эффективность} = 3.$$

Эффективность маркетинговой программы составила 3. Это говорит о том, что на 3 руб. предполагаемой прибыли от продаж, приходится 1 р. затрат на маркетинговую программу.

В таблице 22 представлены данные предполагаемого изменения некоторых показателей и их влияние на прибыль и удовлетворенность клиентов. По данным таблицы видно, что наибольшее влияние на прибыль оказывает темп роста товарооборота и индекс удовлетворенности, а на удовлетворенность клиентов — индекс качества товаров и разрыв между ожиданием и восприятием товаров и обслуживания.

Таблица 22 - Показатели маркетинговой эффективности и их влияние на прибыль и удовлетворенность клиентов³⁸

³⁸ Составлено автором

Показатель	Изменение	Влияние на прибыль	Влияние на удовлетворенность клиентов
Темп роста товарооборота, проц.	+20	+++	+

Продолжение таблицы 22

Показатель	Изменение	Влияние на прибыль	Влияние на удовлетворенность клиентов
Доля электронной торговли, проц.	+5	++	++
Доля затрат на SMM в общих затратах на маркетинговую деятельность, проц.	+70	+	++
Индекс удовлетворенности, балл.	+1	+++	++
Индекс качества товаров, балл	+1,5	++	+++
Разрыв между ожиданиями и восприятием товаров и обслуживания, балл	+2	++	+++

Прирост числа подписчиков, проц.	+25 000	+	+
Доля положительных упоминаний о бренде среди всех упоминаний, проц.	+30	+	++
Вовлеченность (ER), проц.	+197	+	+
Трафик из социальных сетей, проц.	+60	++	+
Количество «лайков», ед.	+8 000	+	++

У программы по совершенствованию эффективности маркетинговой деятельности есть определенные риски (таблица 23).

Таблица 23 - Риски, связанные с усовершенствованием маркетинговой деятельности³⁹

Риск	Меры реагирования
Отказ Центрального офиса делегировать обязанности по анализу эффективности маркетинговой деятельности магазина на региональном уровне	Обосновать необходимость измерения эффективности работы маркетинговой деятельности самим «Леруа Мерлен Восток»
Наличие неактивной аудитории (удаленных пользователей) в социальных сетях магазина	Регулярно просматривать список подписчиков, а также статистику сообщества на предмет соответствия аудитории группы представлениям о ЦА (пол, возраст, географическое месторасположение и др.)

³⁹ Составлено автором

Риск	Меры реагирования
Участники сообщества, подписавшиеся во время конкурса, отпишутся, как только он пройдет	Убедить новых подписчиков в том, что бренд хочет быть полезен. В период конкурса публиковать интересные для ЦА посты
Малое количество участников в опросах во «Вконтакте»	Вовлекать аудиторию конкурсом самого активного подписчика
«Перегруз» информации в социальных сетях	Сделать качественный контент-план и выставлять посты только в соответствии с этим планом
Таргетированная реклама не будет эффективной	Четко задать параметры ЦА для таргетинга и создать качественный макет для рекламы, который может привлечь покупателей в интернет-магазин
Трафик из социальных сетей на сайт компании останется неизменным или снизится	Активно прикреплять ссылки на интернет-магазин в постах во «Вконтакте» и «Instagram», чаще информировать об интернет-магазине в «историях» или с помощью видеоконтента

Риски являются специфическими и, в основном, связаны с деятельностью SMM. Однако при правильном реагировании на риски, можно продолжать развивать эффективные коммуникации с клиентами.

Программа совершенствования деятельности маркетинга, в частности SMM, может помочь магазину выстроить эффективные коммуникации с целевой аудиторией не только в режиме онлайн, но и офлайн. Каждому клиенту сейчас важно знать, что в компании стремятся быть действительно полезными, прислушиваться к их мнению, а также улучшать свой сервис или качество предоставляемой продукции. Каждый клиент с помощью социальных сетей может чувствовать себя частью

международной компании «Леруа Мерлен». Для компании же важно научиться понимать клиента, общаться с ним на его языке, оперативно реагировать на любые ситуации, а также наработать потребительскую лояльность.

Эффективность рекламной кампании можно оценить также по формуле 1. Предположим, что прирост товарооборота также составит 115 %, тогда прибыль от продаж будет составлять 331 729 098 тыс. р. Затраты на реализацию кампании, по нашим подсчетам, составили

$$\text{Эффективность} = (331\,729\,098 \div 70) / (74\,625\,000),$$

$$\text{Эффективность} = 4\,738\,987,11 / (74\,625\,000),$$

$$\text{Эффективность} = 0,063.$$

Эффективность маркетинговой программы составила 0,063. Это говорит о том, что на 0,063 руб. предполагаемой прибыли от продаж, приходится 1 р. затрат на маркетинговую программу. т.е. затраты на маркетинговую программу в первый год будут превышать предполагаемый доход на 15%.

Программа по обучению персонала имеет 100-процентную эффективность, так как не имеет никаких экономических затрат. Однако прирост прибыли зависит от качества обучения, мотивации сотрудников добиваться лучших результатов.

Рассчитаем затраты на найм нового сотрудника в проектную зону в отдел плитки «Леруа Мерлен Восток» (таблица 24).

Таблица 24 - Затраты на приобретение нового сотрудника ⁴⁰

⁴⁰ Составлено автором

Элемент затрат	Допущения	Затраты в рублях
Рекламная кампания	Стоимость помещения объявлений в СМИ	114 730р/92 дня
Проверка рекомендаций	0,75 часа	133,92
Собеседование	0,5 часа	89,3
Оформление личного дела	0,25 часа	44,64
Обучение	Стоимость часа наставника	178,6
Итого:		115 176,46

Итого в сумме мы получаем 115 176,46 рублей затрат на приобретение нового сотрудника в компанию. Также включаем сюда затраты на выплату заработной платы на 2020 год с июля по декабрь, что составит 192 000 рублей (32 000*6 мес.). Итого затраты на реализацию данного мероприятия составят 307 176,46 рублей.

Эффективность рекламной кампании можно оценить по формуле 1. Предположим, что прирост товарооборота также составит 115 %, тогда прибыль от продаж будет составлять 331 729 098 тыс. р. Затраты на реализацию мероприятия, по нашим подсчетам, составили

$$\text{Эффективность} = (331\,729\,098 \div 70) / 307\,176,46,$$

$$\text{Эффективность} = 4\,738\,987,11 / (307\,176,46),$$

$$\text{Эффективность} = 15.$$

Эффективность маркетинговой программы составила 15р. Это говорит о том, что на 15 руб. предполагаемой прибыли от продаж, приходится 1 р. затрат на реализацию мероприятия.

По итогам анализа, мы видим, что реализация данных мероприятия имеет экономическую эффективность, так как прибыль от них превышает уровень затрат на их реализацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение данной темы позволит компании повысить эффективность своей деятельности. Цель выпускной работы - разработать рекомендации по совершенствованию системы продаж компании ООО «Леруа Мерлен Восток» - была достигнута.

Мы изучили:

- особенности продаж на предприятии;
- значение и необходимость маркетинга в повышении эффективности продаж в современных условиях;
- зарубежный опыт организации процесса продаж на предприятии;
- анализ основной деятельности компании ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- влияние маркетинговых инструментов на эффективность системы управления продажами в компании ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- систему управления продажами и основные показатели эффективности предприятия в ООО «Леруа Мерлен Восток»
- мероприятия, направленные на совершенствование системы управления продажами организации;
- социально - экономический эффект предложений по совершенствованию системы управления продажами.

Задачи были достигнуты с помощью системного анализа (анализ эффективности управления продажами в организации), применения абсолютных и относительных величин (при расчете удельного веса величин, а также

отклонений

оценки КС

конкурентос

анализа,

конструктив.

(при иллюстр.)

В ходе

помогают пс

услуг, ст

потребления

компании

потребителе

Планир

изучение п

тактических

отношению

также плани

регулярный

Управле

включает в

правильно

Таким обра

управлению

деятельности

на результа

Инженер 1	Инженер 2
ПК (12)	МО (2)
ПК (12)	МО (2)
ПК (8)	МО (2)
ПК (8)	МО (2)
ПК (14)	МО (2)
ПК (9)	МО (2)
ПК (13)	МО (2)
ПК (9)	МО (2)
ПК (12)	МО (3)
ПК (9)	МО (1)
ПК (7)	МО (1)
ПК (11)	МО (2)
ПК (10)	МО (1)
ПК (7)	МО (1)
ПК (13)	МО (2)
МО логистики 2	МО (1)
КК (49)	МО (5)
Специалист по персоналу 3	МО (0)
Специалист ОПВС 5	МО (0)

Контролер управления
РС Строительные материалы
РС Столярные изделия
РС Электротовары
РС Инструменты
РС Напольные покрытия
РС Напольная и настенная плитка
РС Сантехника
РС Водоснабжение
РС Сад
РС Скобяные изделия
РС Краски
РС Декор
РС Освещение
РС Хранение
РС Кухни
РС Логистики
РС СПОК
РРН
РС ОПВС

Директор магазина

методе

льник

SNW -

летно-

иемов

одажи

ров и

ьтуры

оходы

юстей

собой

их и

й по

кам, а

гании,

горый

но и

гании.

ода к

тация

телей

стемами

мотивации персонала службы продаж, более значительная операционная эффективность и результативность принятия решений в области продаж.

В современном мире скорость развития рынка высока. Компании часто выпускают новые модели, и требования потребителей к качеству продукции всё более возрастают. Всё это определяет, с какой частотой необходимо проводить мониторинг. Эксперты считают, что анализировать продажи нужно не реже 1 раза в месяц.

СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Закон РФ «О рекламе» от 18.07.95 (новая редакция от 01.01.2014).
- 2 Закон РФ «О средствах массовой информации» от 27.12.91.
- 3 Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст]. - М.: Прогресс, 2017. - 240 с.
- 4 Крючков А.Г. Стратегическое управление продажами на основе системы ценностей [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.DevBusiness.ru
- 5 Роусон П. Успешные продажи: как сделать, чтобы покупали у вас, а не у них [Текст]: Учебник / П.Роусон. - Москва: Бератор - публишинг, 2017. - 300 с.

6 Спиро Р.Л., Стэнтон У.Дж., Рич. Гр.А. Управление продажами [Текст]. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2017. – 240 с.

7 Шпитонков С.В. Эффективное управление продажами РМСО [Текст]: Учебник/ С.В. Шпитонков. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 224 с.

8 Кондрашов В.М. Управление продажами [Текст]: Учебное пособие / В.М. Кондрашов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с.

9 Кузнецов И.Н. Управление продажами [Текст]: Учебное пособие / И.Н. Кузнецов. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 492 с.

10 Минина Т.Б. Маркетинг продаж [Текст]: Учебное пособие / Т.Б. Минина. – Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2014. – 87 с.

11 Минина Т.Б. Маркетинг [Текст]: Учебное пособие / Т.Б. Минина. – Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2014. – 87 с.

12 Попов С.А. Стратегическое управление [Текст]: Учебное пособие / С.А. Попов. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 300 с.

13 Шандезон Ж., Лансестер А. Методы продаж [Текст]: Учебное пособие / Ж. Шандезон, А. Лансестер. – Москва: Прогресс, 2016. – 367 с.

14 РБК Розничные торговые сети по продаже строительных материалов и товаров для дома (DIY) [Текст]: Аналитические обзор / РБК. – 9 изд. – Москва: Издательство РБК, 2018. – 484 с.

15 Сунь Ю. Управление продажами товаров на предприятии [Электронный ресурс]: журнал / Ю. Сунь. - № 20. - Молодой учёный, 2016. - 418 с.

16 Gelber S. M. Do-It-Yourself: Construction, Repairing and Maintaining Domestic Masculinity / S. M. Gelber // American Quarterly. — 2018. — № 1. — P. 66-112.

17 Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance // Harvard Business Review. - 2018. - Jan - Feb. - Pp. 71-80.

18 Levitt T. The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth / T. Levitt. - New York: McGraw-Hill, 2018. - 430 p.

19 McKay G. DIY culture: Notes towards an intro / G. McKay // DIY cultures: Party and Protest in Nineties Britain. — London, 2017.

20 McKellar S., Sparke P. Interior Design and Identity / S. McKellar, P. Sparke. — Manchester [UK]; New York, 2017.

21 Wolf M., McQuitty S. Understanding the do-it-yourself consumer: DIY motivations and outcomes / M. Wolf, S. McQuitty // AMS Review. — 2018. — № 1 (3-4). — P. 154-170.

22 Гильдия маркетологов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://marketologi.ru/>

23 Актин МФЭЦЭР [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9412-analiz-prodaj>

24 Записки маркетолога [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.marketch.ru/>

25 Информационный бизнес-портал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.market-pages.ru>

26 Маркетинг: методы и стратегии [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://marketsite.narod.ru/>

- 27 Маркетинг. Тематический портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.web-3.ru/>
- 28 Маркетинг-идеи.ру [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://marketingidei.ru/>
- 29 Маркетинг в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/>
- 30 Маркетинг в социальных сетях [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39262.html>
- 31 Молодой учёный [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/79/14170/>
- 32 Обзор российского и международного брендинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.brandmanager.ru
- 33 Официальный сайт «IBM» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.ibm.com/ru-ru>
- 34 Официальный сайт «Avia.pro» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://avia.pro/blog/aviakompaniya-euarest>
- 35 Официальный сайт «Старбакс» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.starbucks.ru/>
- 36 Официальный сайт «Best Buy» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.bestbuy.com/>
- 37 Официальный сайт «Neiman Marcus» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.neimanmarcus.com/en-ru/>
- 38 Официальный сайт IHG [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.ihg.com/hotels/ru/ru/reservation>

- 39 Официальный сайт «Леруа Мерлен» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://leroyermerlin.ru/>
- 40 Официальный сайт «ОБИ» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.obi.ru/>
- 41 Официальный сайт «Касторама» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.castorama.ru/>
- 42 Официальный сайт «Петрович» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://rf.petrovich.ru/>
- 43 Спарк [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/>
- 44 Управление маркетингом [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71205.html>
- 45 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.gks.ru/>
- 46 Шесть задач продавца и этапы продаж [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.4p.ru
- 47 Do-it-yourself [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.merriam-web-ster.com/dictionary/do-it-yourself>
- 48 E-library.ru [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22676905>
- 49 Forum Daily [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://woman.forumdaily.com/na-radost-klientam-u-kakix-kompanij-v-amerike-luchshaya-programma-loyalnosti/>
- 50 In-scale [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/kontrol-personala>
- 51 Leroy Merlin [Электронный ресурс]: - Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Leroy_Merlin

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А



Рисунок А.1- Омниканальность в «Леруа Мерлен»



Рисунок А.2 - Экономическая модель ОЦКД ООО «Леруа Мерлен»

Приложение Б

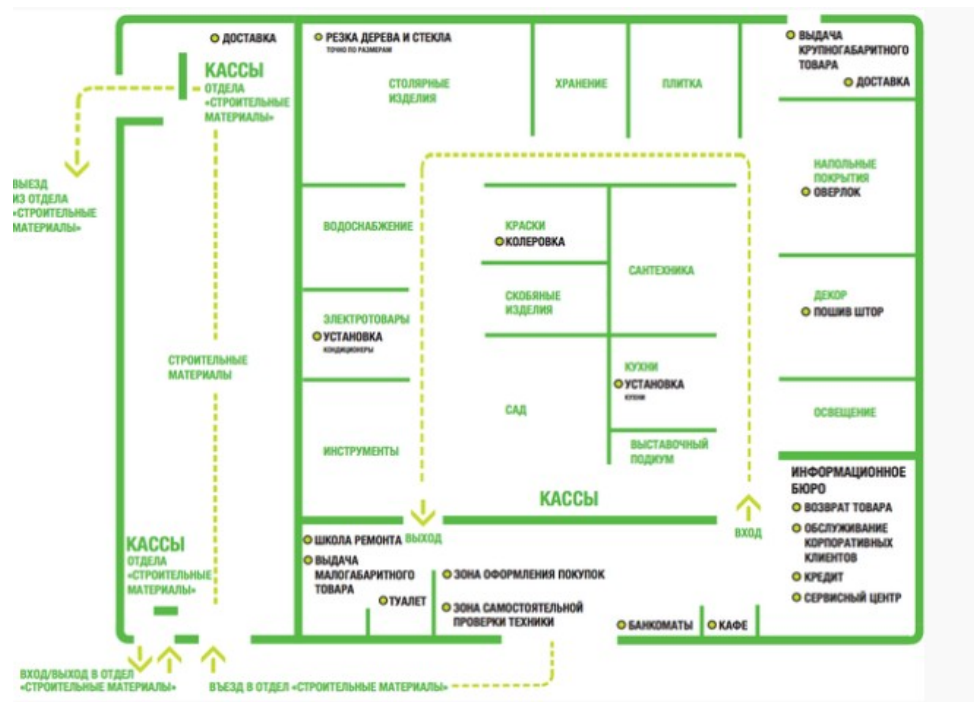


Рисунок Б.1 - План магазина «Леруа Мерлен Восток» г. Екатеринбург

Приложение В

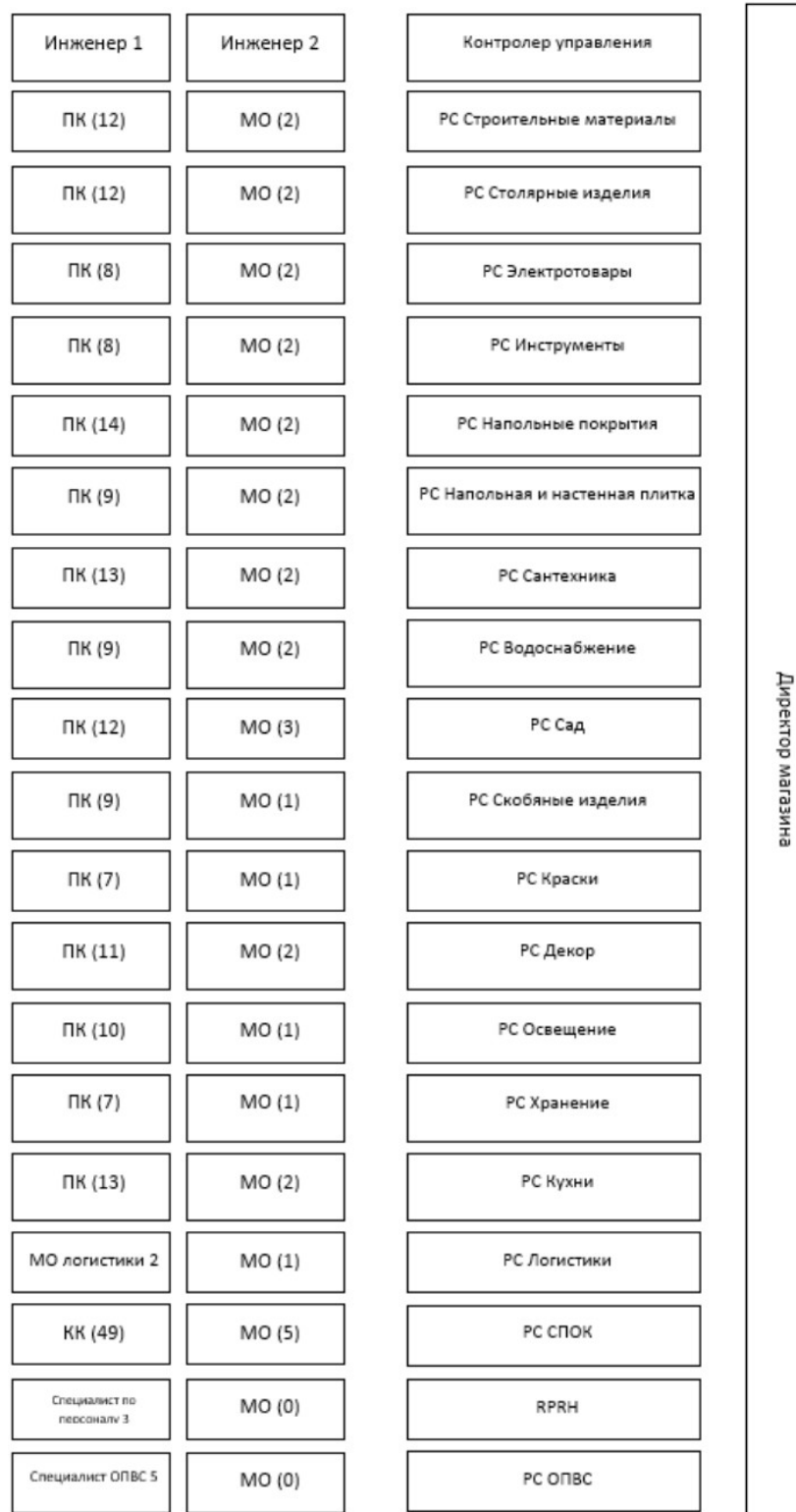


Рисунок В.1- Организационная структура управления

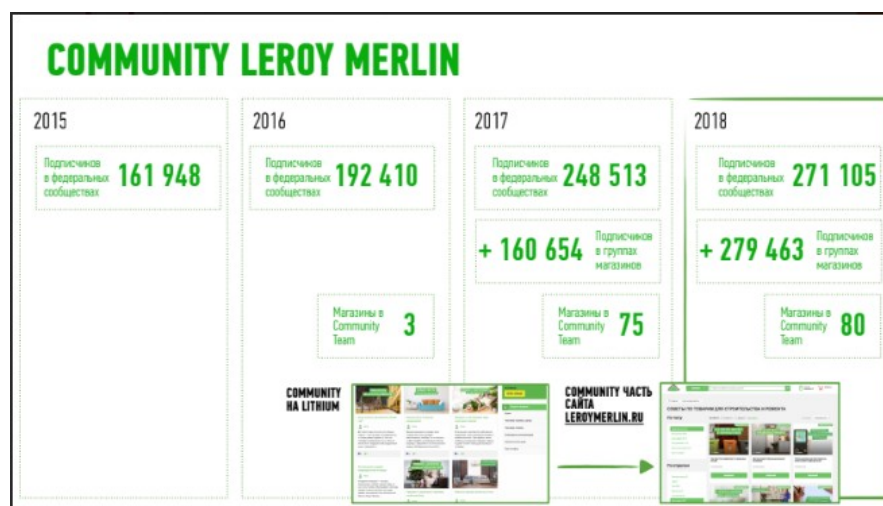


Рисунок Г.1 - Community ООО «Леруа Мерлен Восток»

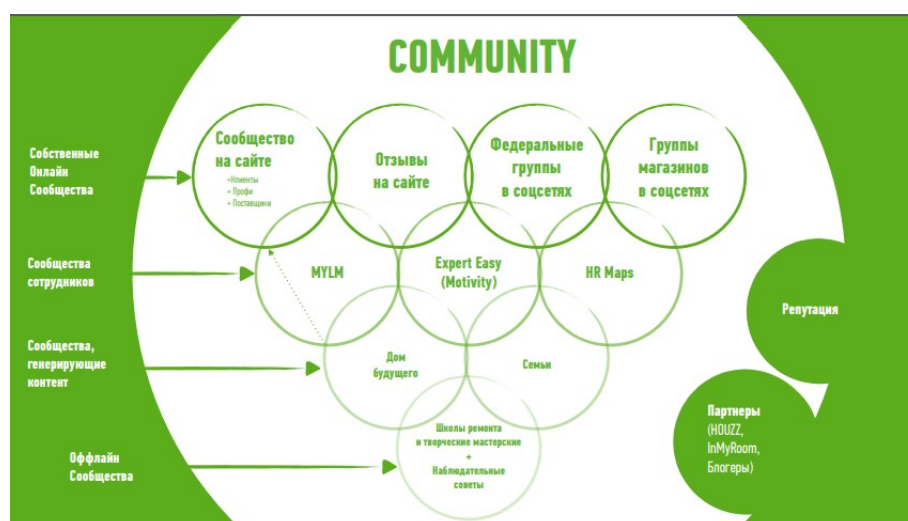


Рисунок Г.2 - Составляющие элементы Community

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

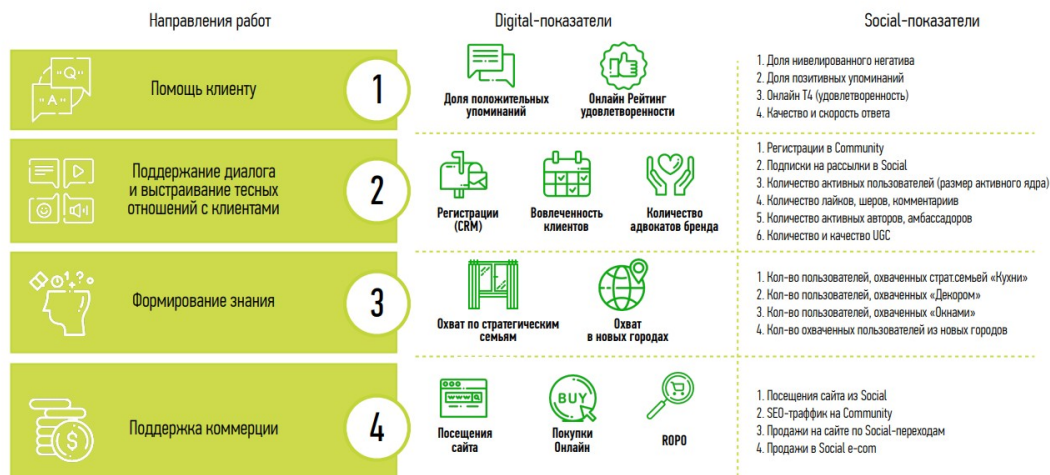


Рисунок Д.1 - Показатели эффективности работы Community

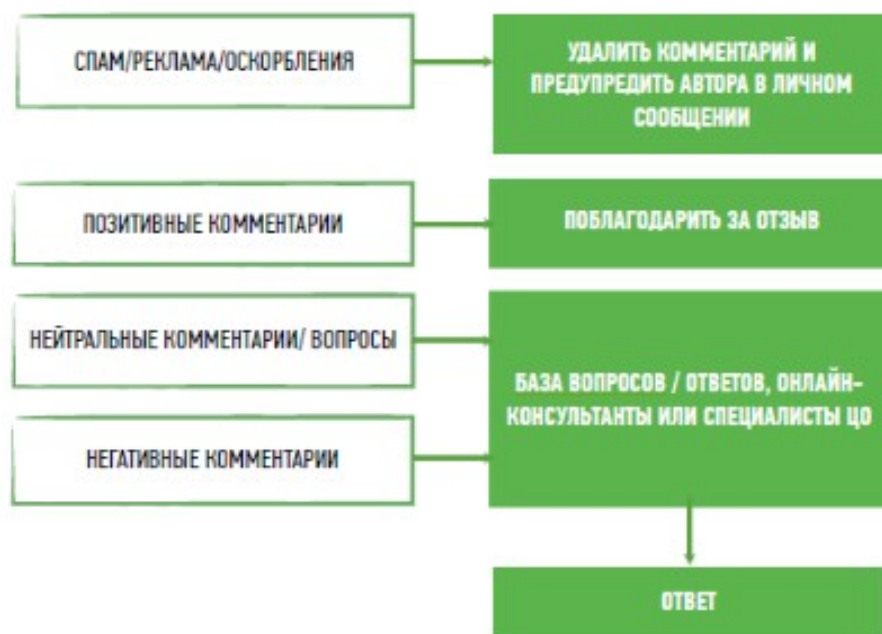


Рисунок Д.2 - Матрица реагирования на комментарии

Таблица Е.1 - PEST-анализ внешней среды⁴¹

Политические (political)	Экономические (economic)
<p>Административные барьеры при ведении предпринимательской деятельности;</p> <p>Изменение государственного регулирования торговой отрасли;</p> <p>Санкции;</p> <p>Усложнение международных отношений.</p>	<p>Увеличение темпа роста оборота розничной торговли;</p> <p>Увеличение темпа роста сводного индекса потребительских цен;</p> <p>Увеличение среднемесячной заработной платы;</p> <p>Увеличение среднесписочной численности работников;</p> <p>Увеличение внешнеторгового оборота Свердловской области;</p> <p>Увеличение импорта зарубежных товаров;</p> <p>Увеличение оплаты труда;</p> <p>Снижение реальных располагаемых денежных доходов населения;</p> <p>Снижение численности безработных;</p> <p>Увеличение ставки НДС с 18 до 20 %;</p> <p>Увеличение ставки НДС приведет к увеличению инфляции на 1-1,5 %;</p> <p>С 2019 года движимое имущество не облагается налогом на имущество организаций.</p>
Социальные (social)	Технологические (technological)
<p>Современный потребитель все чаще будет пользоваться несколькими каналами для</p>	<p>Ввод платежных систем Вконтакте и Instagram;</p> <p>Рост бесконтактных способов</p>

⁴¹ Составлено автором

<p>совершения покупок (мультиканальные продажи);</p> <p>Значительный рост продаж через социальные сети;</p> <p>Меняются интерьерные предпочтения (цветовая гамма, декоративные тренды и др.) потребителей в зависимости от моды;</p> <p>Уровень жизни населения растет;</p> <p>Развитие социальных сетей и возрастание их влияния на жизнь людей;</p> <p>Сохранение ценности семьи, домашнего очага.</p>	<p>оплаты;</p> <p>Рост популярности технологий на основе искусственного интеллекта, оказывающая помощь при общении с покупателем;</p> <p>Переход на онлайн-кассы;</p> <p>Рабочие места замещаются техникой;</p> <p>Рост касс самообслуживания;</p> <p>Голосовые технологии, помогающие работникам, занимающихся комплектацией заказов, в режиме реального времени поддерживать голосовую связь с системами управления складом;</p> <p>Внедрение инструментов углубленной аналитики, позволяющие точнее сделать сегментацию и таргетинг;</p> <p>Геймификация.</p>
--	--

Приложение Ж

Таблица Е.1 - Оценка конкурентоспособности⁴²

КФУ	Вес (f)	«Леруа Мерлен»		«ОБИ»		«Дом»		«Касторама»	
		Q	Q*f	Q	Q*f	Q	Q*f	Q	Q*f
Цена	0,2	5	1	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Широта ассортимента	0,2	3	0,6	5	1	5	1	1	0,2
Широта ассортимента доп. услуг	0,1	5	0,5	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Месторасположение	0,05	5	0,25	5	0,25	3	0,15	3	0,15
Клиентоориентированность персонала	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Внутримагазинная информационная поддержка потребителей	0,04	5	0,2	5	0,2	5	0,2	5	0,2
Присутствие в социальных	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5

⁴² Составлено автором

сетях									
Корпоративные предложения	0,04	5	0,2	1	0,04	5	0,2	1	0,04
Информационная поддержка поставщиков на сайте	0,09	5	0,45	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Итого:	1		4,2		3,46		4,02		2,67

*Q – значение, присвоенное КФУ; Q*f– взвешенная оценка

Приложение И

Таблица И.1 - SWOT-анализ ООО «Леруа Мерлен Восток»

43

	Возможности	Угрозы
	<p>Научно-технический прогресс;</p> <p>Рост заказов через онлайн-магазин;</p> <p>Повышенный интерес ЦА к новым тенденциям в строительстве, ремонте и обустройстве дома.</p>	<p>Изменение структуры расходов населения в пользу товаров и услуг первой необходимости;</p> <p>Ужесточение конкуренции, выход на рынок иностранной компании – конкурента;</p> <p>Предоставление конкурентами более качественного товара на рынке;</p> <p>Снижение</p>

⁴³ Составлено автором

		уровня желания потребителей делать ремонт самостоятельно; Падение DIY – рынка строительных магазинов.
Сильные стороны	Сильные стороны - Возможности	Сильные стороны - Угрозы
<p>Высокий уровень обслуживания;</p> <p>Цены на продукцию всегда ниже, чем у конкурентов на 5 %;</p> <p>Развитая логистика;</p> <p>Широкий ассортимент продукции;</p> <p>Широкое семейство собственных торговых марок;</p> <p>Локализация производителей и поставщиков продукции;</p> <p>Высокий уровень клиентской поддержки;</p> <p>Есть доставка и возможность заказать товары через интернет-магазин;</p> <p>Постоянное</p>	<p>Расширение ассортимента продукции;</p> <p>Расширение ассортимента дополнительных услуг (например, создание проектов для потребителей онлайн, не приезжая в магазин);</p> <p>Строительство второго магазина.</p>	<p>Активное развитие коммуникационной политики на региональном уровне;</p> <p>Тщательный отбор поставщиков товаров и постоянный мониторинг качества продукции.</p> <p>Создание программы или сайта для предложений покупателям по всем аспектам работы магазина (возможно, сотрудничество со студентами из разных университетов для решения определенных</p>

усовершенствование технологий; Постоянное обучение и повышение квалификации кадров.		задач);
Слабые стороны	Слабые стороны - Возможности	Слабые стороны - Угрозы
Неудобное месторасположение для лиц без личных автомобилей; Неактивное продвижение компании в социальных сетях; Время поставки товаров занимает большое количество времени, т.к. товар, в основном, прибывает ж / д путями; Примерно 30 % всех отзывов составляют негативные о качестве продукции.	Использование видео-контента в социальных сетях для вдохновения и практических советов; Тщательный отбор поставщиков товаров и постоянный мониторинг качества продукции; Создание системы оценки эффективности маркетинговой деятельности; Активное развитие социальных сетей.	Постоянное расширение ассортимента товаров и услуг; Чаще делать различные конкурсы, розыгрыши в социальных сетях, тем самым вовлекая большое количество людей.

Приложение К

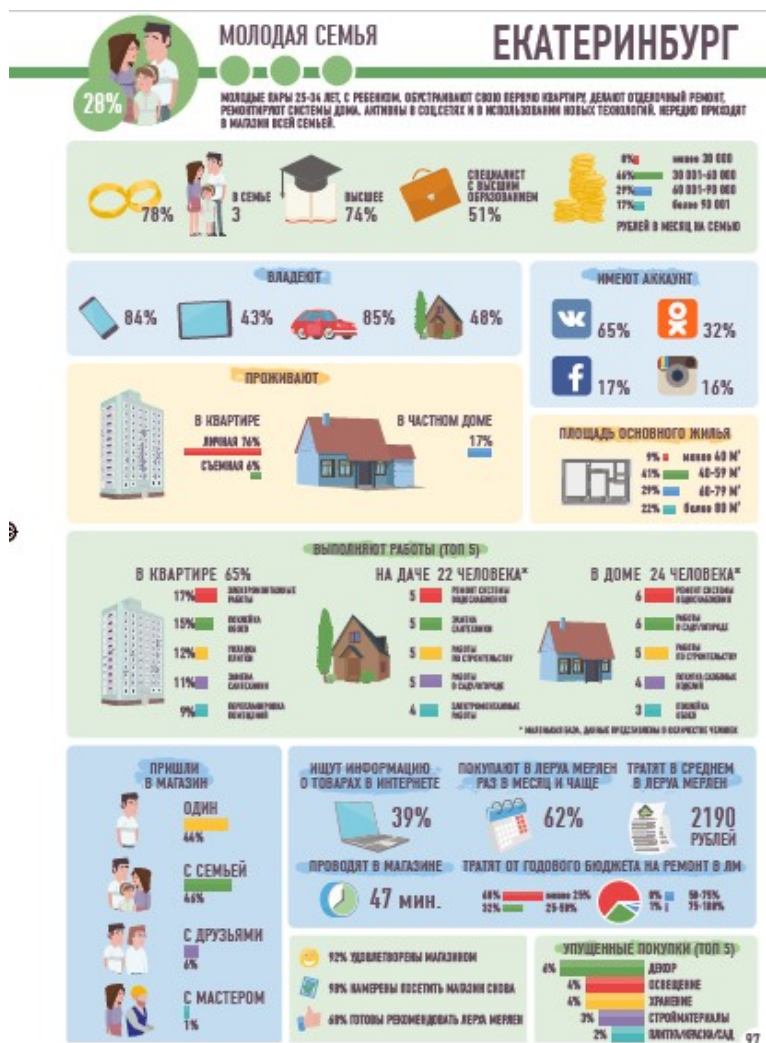
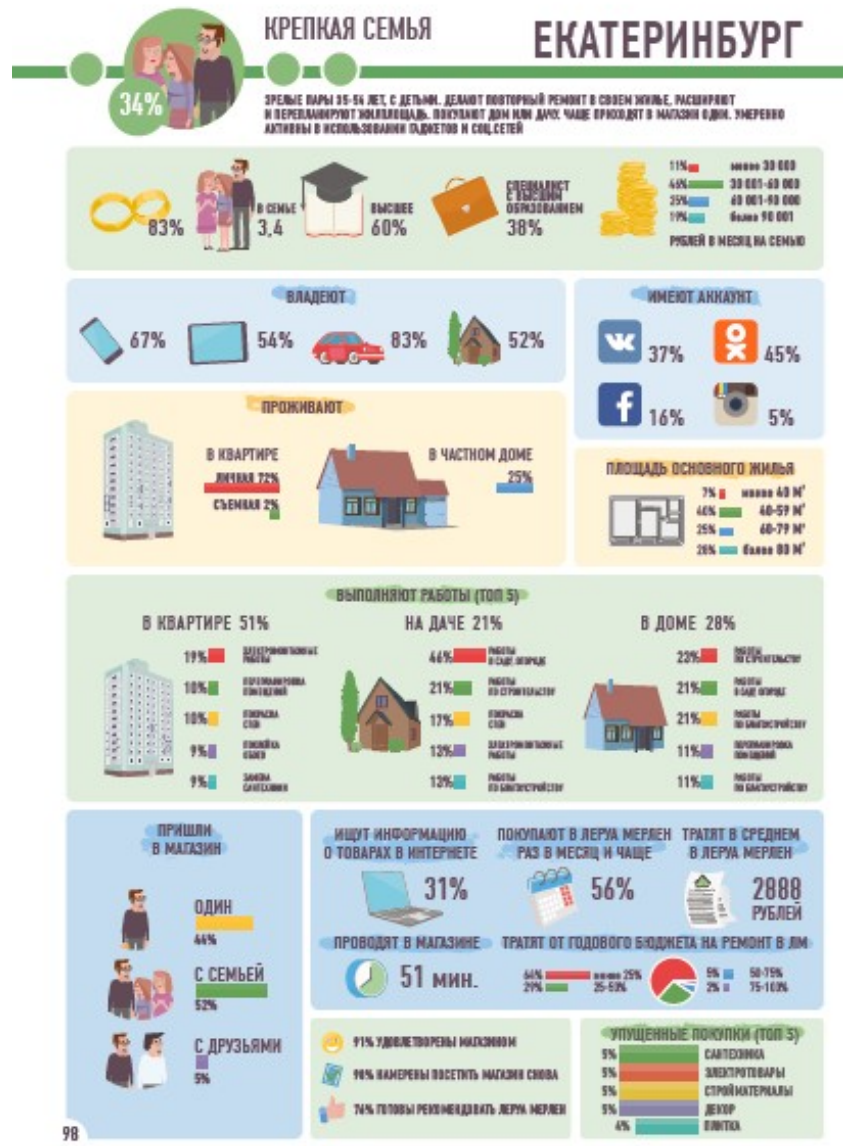


Рисунок К.1- Целевая аудитория «Леруа Мерлен Восток»
(молодая семья)



98

Рисунок К.2- Целевая аудитория «Леруа Мерлен Восток»
(крепкая семья)

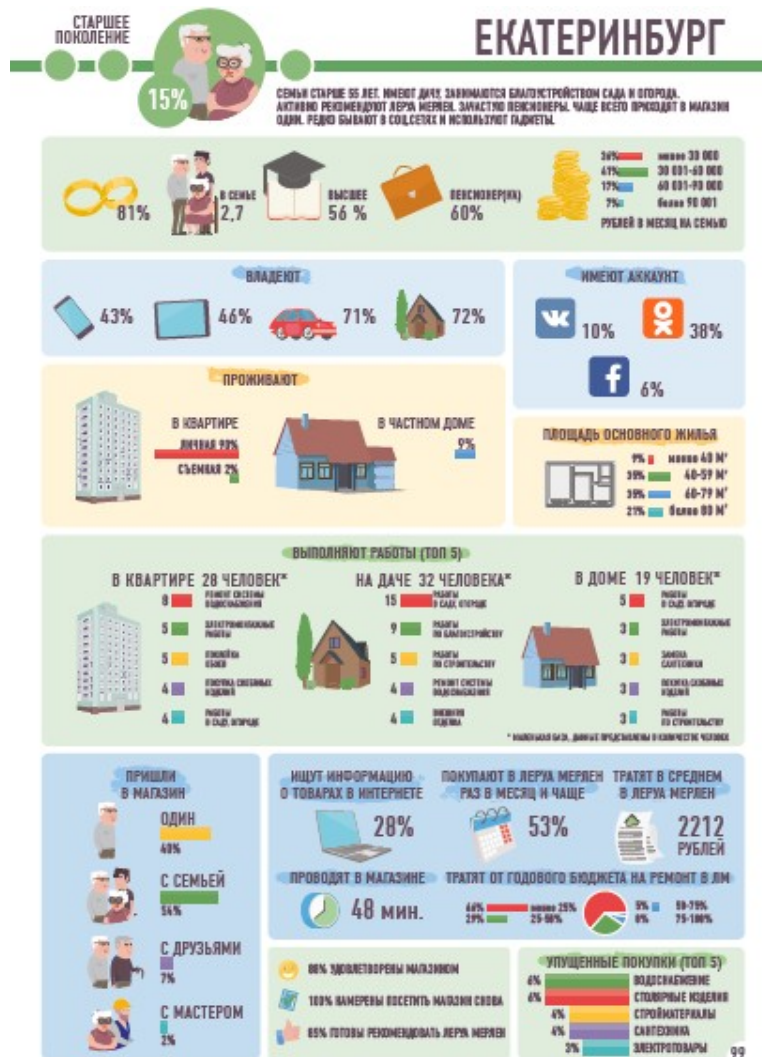


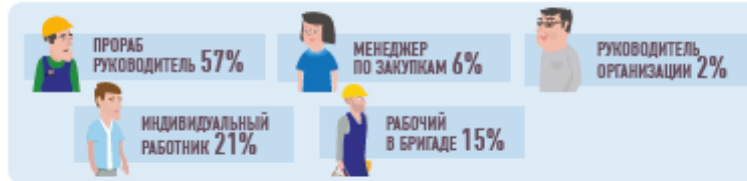
Рисунок К.3- Целевая аудитория «Леруа Мерлен Восток» (старое поколение)

ПРОФЕССИОНАЛЫ

ЕКАТЕРИНБУРГ

13%

РЕМОНТИРУЮТ КВАРТИРЫ, ЧАСТНЫЕ ДОМА И ОФИСЫ, РАБОТАЮТ ПРОГРАММИСТАМИ ИЛИ ОКАЗЫВАЮТ УСЛУГИ ПО РЕМОНТУ И ОБУСТРОЙСТВУ ИНДИВИДУАЛЬНО. АКТИВНО УЧАСТВУЮТ В ВЫБОРЕ ТОВАРОВ И ОПРЕДЕЛЕНИИ БЮДЖЕТА НА РЕМОНТ, ПЕРЕДЕЛИ ИДУТ ИНФОРМАЦИЮ О ТОВАРАХ В СЕТИ ИНТЕРНЕТА



100

Рисунок К.4- Целевая аудитория «Леруа Мерлен Восток» (профессионалы)

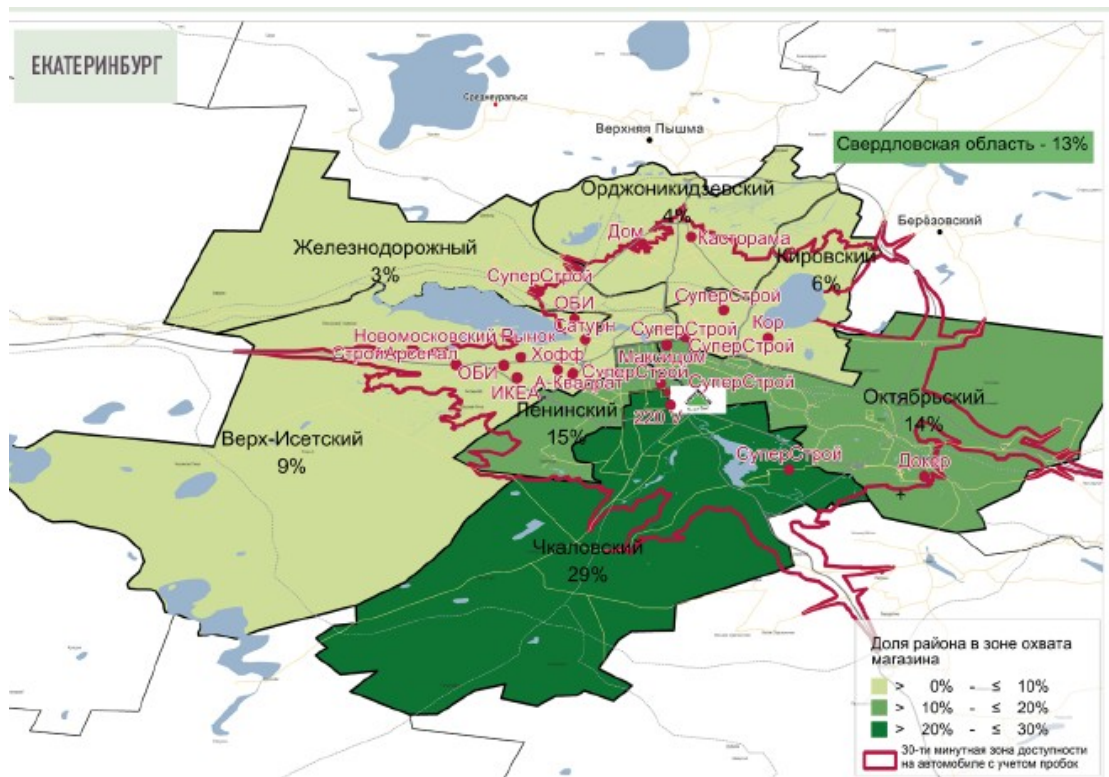


Рисунок Л.1 – Зона охвата «Леруа Мерлен Восток»

Анкета «Предпочтения клиентов "Леруа Мерлен
Восток"»

Исследование проводится студентами Уральского Государственного Экономического Университета в рамках выпускной квалификационной работы. Целью исследования является выявление предпочтений клиентов ООО "Леруа Мерлен Восток". Объектом исследования являются клиенты ООО "Леруа Мерлен Восток"

1. Какую компанию Вы предпочитаете для покупки строительных материалов и товаров для обустройства дома?
 - Леруа Мерлен
 - ОБИ
 - Касторама
 - Максидом
 - Петрович
2. Слышали ли Вы о концепции "Леруа Мерлен" "Низкие цены каждый день"?
 - Да
 - Нет
3. Согласны ли Вы, что в "Леруа Мерлен" самые низкие цены?
 - Да
 - Нет